

# Harvard Business Review

 ITALIA

## Il valore premiante delle diversità

Introduzione  
di Andrea Granelli  
e Odile Robotti



Strategi@s EDIZIONI



*Senza diversità, la creatività non si manifesta e la somiglianza tende sempre a riprodurre se stessa. È la morte del pensiero o, usando le parole del generale Patton: «Se tutti pensano allo stesso modo, allora qualcuno non sta pensando affatto». Per questi motivi la diversificazione di risorse e competenze sta diventando un tema chiave.*

*Il libro, con un'introduzione di Andrea Granelli e Odile Robotti, raccoglie i contributi di alcuni dei più autorevoli esperti della materia: Andrea Granelli, Odile Robotti, Cathy Benko, Bill Pelster, Boris Groysberg, Katherine Connolly, Joan C. Williams, Amy J.C. Cuddy, Robin J. Ely, Pamela Stone, Colleen Ammerman, Kathryn Heath, Jill Flynn, Mary Davis Holt, Herminia Ibarra, Robin Ely, Deborah Kolb.*

*Con i commenti di Patrizia Grieco, Klaus-Peter Roehler, Simona Scarpaleggia, Marinella Soldi, Victor Massiah, Emilio Petrone, Antonella Padova.*

## **Introduzione “LA DIVERSITY CHE RENDE PIÙ FORTI” di Andrea Granelli e Odile Robotti**

La diversità non è più quella di una volta: è più ampia, più forte, più strategica.

Inizialmente, con diversità si intendeva la deviazione dalla norma rispetto ad alcune dimensioni definite (per esempio nell'orientamento sessuale, nell'abilità o nel credo religioso) e, conseguentemente, i diversi erano alcune categorie di persone chiaramente identificate. La diversità era circoscritta e, volendo, evitabile. Oggi si definisce la diversità in modo più ampio come qualsiasi differenza rilevante che una persona ha rispetto al gruppo con cui interagisce e che sia in grado di influire sulla sua accettazione, efficacia, soddisfazione o sviluppo. Ma, non è solo il cambio di definizione che l'ha resa pervasiva. La diversità è effettivamente aumentata (basti pensare solo alla globalizzazione e alle quattro e cinque generazioni presenti simultaneamente nei luoghi di lavoro), ha preteso di poter preservare la propria identità e ha reclamato visibilità.

Una volta praticare la diversità nelle organizzazioni era considerato un esercizio di correttezza politica e lo si faceva quel tanto che bastava. Oggi sappiamo che disporre di risorse umane diversificate a tutti i livelli è un vantaggio competitivo perché permette di approfittare pienamente dei talenti (sempre più scarsi per ragioni demografiche), di rispecchiare il mercato, di decidere meglio (la diversità è una misura per contrastare il *group-think*) e di innovare di più. Molti ritengono che la diversità diventerà addirittura un fattore di sopravvivenza ... e non lo sostiene solo Darwin. «L'uniformità limita, la varietà dilata: è tanto più sublime quante più sono le nobili perfezioni che moltiplica» ha per esempio osservato Baltasar Gracián nel suo *L'Acutezza e l'arte dell'ingegno*, uno dei grandi testi del Seicento. Senza diversità, la creatività non si manifesta e la somiglianza tende sempre a riprodurre se stessa. È la morte del pensiero o – usando le parole del generale Patton –: «Se tutti pensano allo stesso modo, allora qualcuno non sta pensando affatto». Per questi motivi la diversificazione di risorse e competenze sta diventando un tema chiave.

Infine, il tema della diversità, una volta considerato un argomento specialistico, praticato quasi esclusivamente da chi si occupava di Risorse Umane e di Responsabilità Sociale d'Impresa, è diventato ora un argomento strategico discusso nelle executive-suite. Mentre si dibatte se la relazione tra diversità e performance (organizzativa ed economica) sia solo una correlazione o se vi sia (come ormai sembra probabile) anche sottesa una relazione causale dalla prima alla seconda, la maggior parte dei CEO hanno iniziato a monitorare la situazione delle proprie organizzazioni, a dare linee guida, in alcuni casi, anche qualche obiettivo.

L'argomento diversità conquista per le ragioni elencate il proprio posto tra quelli sui quali è indispensabile avere conoscenze aggiornate, soprattutto per chi è un leader o si occupa di leadership. Infatti, il modello di leadership tradizionale maschile sta evidenziando alcuni limiti e lasciando spazio a un nuovo modello, che è stato chiamato androgino perché racchiude caratteristiche di entrambi i generi. In futuro, il modello di leadership potrebbe abbracciare altre caratteristiche portate da altre categorie di "diversi". In breve, la diversità da esclusa sta diventando protagonista. Proprio da questa constatazione è nata l'idea di dedicarvi un e-book che raccogliesse alcuni dei più utili contributi in materia.

Gli articoli proposti coprono alcune aree chiave:

- **la diversità come modo per innalzare il livello della leadership** (*Verso l'organizzazione "androgina"* di Granelli e Robotti) e per competere più efficacemente (*Come decidono le donne* di Benko e Pellster);
- la creazione di un'organizzazione inclusiva, cioè tale da massimizzare i frutti della diversità (*I grandi leader che hanno realizzato l'inclusione* di Groysberg e Connolly) e i rischi nel non farlo (*Le madri lavoratrici trascineranno in tribunale la vostra azienda?* di Williams e Cuddy);
- **la comprensione degli ostacoli incontrati dalle donne nel mondo del lavoro e come superarli** (*Ripensate a ciò che "sapete" sulle donne di successo* di Robin J. Ely, Pamela Stone e Colleen Ammerman; *Donne, fate sentire la vostra voce* di Kathryn Heath, Jill Flynn e Mary Davis Holt, *Le barriere invisibili all'ascesa delle donne* Herminia Ibarra, Robin Ely e Deborah Kolb e *Le donne sul posto di lavoro: cosa dicono le ricerche*).

Iniziando da chi vede nella diversità un modo di migliorare la qualità della leadership, Granelli e Robotti, in *Verso l'organizzazione "androgina"*, sostengono che la leadership abbia bisogno di rinnovarsi lasciando spazio a caratteristiche anche femminili. Il punto di partenza è la constatazione che l'asticella della leadership si sta alzando per le organizzazioni e per chi le guida e che, tra sfide, vincoli e aspettative crescenti da parte della società, le organizzazioni abbiano necessità di diventare più generative. Diventare androgine può essere parte della soluzione e sicuramente un cambiamento positivo per tutti quelli, donne in primis, che non si riconoscevano pienamente nel modello maschile. Per farlo, però, aumentare la presenza femminile non basta. Se il sistema valoriale rimane improntato su valori maschili, la donna tende infatti a "maschilizzarsi" per fare carriera, la "biodiversità" si riduce e si riducono, di conseguenza, le capacità generative

dell'organizzazione. La prospettiva da assumere è piuttosto quella di Jung (« Sai tu quanta femminilità manchi all'uomo per essere completo? E sai quanta mascolinità manchi alla donna perché sia completa? Voi cercate il femminile nella donna e il maschile nell'uomo. E così esistono sempre e soltanto uomini e donne. Ma dove stanno gli esseri umani?»). Meglio cioè l'integrazione e ibridazione fra mascolino e femminile in tutte le dimensioni dell'organizzazione.

**Punto da tenere a mente:** Per rendere le organizzazioni generative bisogna dare spazio al femminile che si trova in donne e uomini. Aiutare le donne a emergere è utile, ma non ci si può limitare a quello.

*I grandi leader che hanno realizzato l'inclusione* di Groysberg e Connolly affronta in maniera pragmatica lo spinoso tema dello “scarico a terra” dell'inclusione. Gli autori hanno intervistato 24 CEO di organizzazioni note per il loro impegno nel rendere le organizzazioni inclusive e hanno identificato le otto best practice da adottare, fra cui la misurazione dell'inclusione, lo smart work, il supporto con mentoring.

**Punto da tenere a mente:** realizzare una cultura realmente inclusiva (in cui i lavoratori possono contribuire al successo dell'organizzazione restando se stessi e avere una carriera di soddisfazione indipendentemente proprie differenze) non è impossibile, ma non bastano le buone intenzioni. Alcuni approcci funzionano bene e non sono difficili da implementare.

*Come decidono le donne* di Benko e Pellster pone l'accento sulle donne come decisori d'acquisto diversi, nel B2C e nel B2B, dagli uomini. La conoscenza delle differenze di genere nel processo d'acquisto è quindi un mezzo per accrescere la soddisfazione dei clienti (trattandoli secondo le proprie preferenze) e generare ricavi.

**Punto da tenere a mente:** inquadrare correttamente le preferenze dei clienti di genere femminile fa riflettere sulle differenze individuali e migliora la qualità il processo di vendita. Parlare di diversity di genere ha un effetto positivo sulle vendite.

Williams e Cuddy usano un titolo provocatorio, *Le madri lavoratrici trascineranno in tribunale la vostra azienda?*, per attirare l'attenzione sul problema dei manager che esprimono apertamente il loro pregiudizio contro le madri. Punto da tenere a mente: Una condotta simile, oltre a far perdere talenti femminili, può creare grossi problemi legali all'azienda.

**Punto da tenere a mente:** Meglio prevenire eliminando il pregiudizio in generale, quello sul lavoro flessibile in particolare, e definendo chiare politiche sulla discriminazione connessa alle responsabilità familiari.

L'articolo di Robin Ely, Pamela Stone e Colleen Ammerman, dal titolo esortativo *Ripensate a ciò che “sapete” sulle donne di successo*, vuole attirare l'attenzione sul fatto che molte credenze riguardo all'universo femminile e al suo rapporto con la carriera sono in realtà stereotipi. Le interviste a laureati (uomini e donne) della Harvard Business School, mettono in discussione molti luoghi comuni sul rapporto tra donne e leadership. Veniamo a sapere per esempio che non vi sono differenze di genere significative di genere riguardo a ciò che conta e alle aspirazioni nella vita

come nella carriera. Si scopre inoltre che quando una professionista di buon livello lascia il lavoro dopo il parto, solo di rado lo fa perché preferisce dedicarsi esclusivamente al bambino, più spesso perché si trova a ricoprire ruoli inappaganti e con scarse prospettive di carriera. E' giusto quindi rivedere alcune ipotesi implicite che rischiano di penalizzare le donne leggendo i fatti.

**Punto da tenere a mente:** per aggiustare la carriera delle donne, non aggiustate solo le donne: il vero problema è altrove.

In *Donne, fate sentire la vostra voce* di Kathryn Heath, Jill Flynn e Mary Davis Holt viene indagato un punto cruciale della vita organizzativa: la partecipazione alle riunioni. Il problema è noto: le donne prendono meno frequentemente la parola durante le riunioni destrutturate (quelle in cui la parola bisogna prendersela). Purtroppo per loro, questo le penalizza molto dal punto di vista della carriera. Basandosi su interviste, indagini e decenni di lavoro come coach, gli autori suggeriscono alcuni passi che le donne possono intraprendere per sentirsi più a loro agio e diventare più efficaci.

**Punto da tenere a mente:** I manager devono superare la loro riluttanza a dare un feedback diretto su questa importante area di sviluppo femminile e le donne la devono prendere come un aspetto serio del proprio sviluppo.

In *Le barriere invisibili all'ascesa delle donne* Herminia Ibarra, Robin Ely e Deborah Kolb spiegano come il processo verso la leadership sia più difficile per le donne a causa di sottili pregiudizi. Riconoscerli e identificarli serve a uomini e donne a capire le dinamiche in atto e consente alle donne di concentrarsi sull'esercizio della leadership accantonando le loro preoccupazioni.

**Punto da tenere a mente:** Integrare la leadership nella propria identità personale è problematico per le donne, che devono costruirsi una credibilità in una cultura divisa sulla legittimità del loro potere. Inoltre, il modello di leadership ancora a connotazione maschile, tende a non far sentire le donne adatte a ricoprire il ruolo di leader.

*Le donne sul posto di lavoro: cosa dicono le ricerche* è un compendio delle principali e più interessanti (perché il risultato è contrario spesso all'intuizione) ricerche sulle donne nel mondo del lavoro. Si sfatano miti e si mette in guardia verso gli errori più comuni. Si evidenziano anche alcune differenze tra uomini e donne, per esempio in materia di coscienza e etica.

**Punto da tenere a mente:** il sessismo benevolo, cioè la credenza che le donne abbiano bisogno di una speciale protezione e considerazione per progredire nella carriera, non serve. Bisogna invece documentarsi sugli ostacoli reali (leggendo attentamente l'articolo) e aggredire quelli per rendere l'organizzazione diversa dal punto di vista del genere.

Salta all'occhio come la maggioranza degli articoli riportati parlino di diversità di genere semplicemente perché vi è consenso che, nel breve e forse nel medio periodo, questa sia la diversità a maggiore potenziale economico. Le donne, oltre a essere oltre il 50% della popolazione mondiale, sono infatti il 60% dei laureati (anche se non sempre e ovunque adeguatamente rappresentate in alcune aree disciplinari molto richieste nel mercato del lavoro come ingegneria ed economia). La loro presenza nel mondo del lavoro retribuito però è ancora bassa (in Italia il 50% delle donne non lavora) e la loro rappresentanza nei ranghi decisionali decisamente scarsa (in

Italia nel settore privato solo circa il 15% dei dirigenti e il 28% dei quadri sono donne). Il mondo femminile è quindi un bacino di talenti prontamente fruibile (se si creano le condizioni necessarie) e sotto-utilizzato. Le donne inoltre pesano per oltre il 70% nelle decisioni d'acquisto, fatto che rende pericoloso non tenerne in dovuto conto le opinioni. Infine, l'inclusione delle donne è per molte ragioni la più facile e può essere la palestra da un lato e il rompighiaccio da un altro, per l'inclusione di ogni altra diversità.