

GENDER DIVERSITY E LEADERSHIP AI TEMPI DELLA DIGITALIZZAZIONE

Approfondimento di ricerca
sul ruolo e le competenze
delle donne Quadro

Area Formazione e Studi Quadrifor

Il presente report è frutto di un'analisi realizzata nel periodo marzo-ottobre 2019 da un gruppo di lavoro costituito da: *Pierluigi Richini* (coordinatore), *Valeria Amore*, *Patrizia Parodi* e *Paola Vasta*, con la partecipazione di *Chiara Pellegrini* (stager Master HR Università Roma Tre).

Sono autori del report: *Valeria Amore* (Cap. 2, Cap. 3, Cap. 4, elaborazioni statistiche), *Rosetta Raso* (Prefazione), *Pierluigi Richini* (curatela, Cap. 1, Cap. 3, Cap. 4, Conclusioni), *Paola Vasta* (Cap. 5). Si ringrazia *Chiara Pellegrini* per la partecipazione all'impostazione del presente report e per i contributi confluiti nel Cap. 1.

Testo chiuso il 18 ottobre 2019.

Indice

Prefazione	3
Executive Summary	5
1. Vecchie e nuove forme del gender gap	7
1.1. Alcuni dati introduttivi	7
1.2. Qualche comparazione a livello europeo e internazionale	10
1.3. Più istruite, più formate	13
1.4. La sotto-rappresentazione nelle discipline STEM	17
1.5. Il Digital Gender Gap	19
2. Le donne manager nelle analisi e nelle ricerche Quadrifor	21
2.1. Un primo identikit delle donne manager	21
2.2. Ulteriori evidenze identitarie dall'indagine campionaria Quadrifor 2017	24
2.3. Propensioni verso l'aggiornamento e la formazione	29
3. La partecipazione delle donne alla formazione a catalogo Quadrifor	33
4. Un approfondimento sulle competenze digitali	38
5. I vissuti delle donne nell'esperienza delle docenti di management	42
6. Conclusioni	47
6.1. Il gioco infinito e l'alimentazione del mindset	47
6.2. Verso una leadership trasformativa abilitante	49
6.3. Una nuova attenzione alle competenze distintive	50
6.3. Competenze di genere nella funzione HR	51
6.4. La necessità di policy chiare e mirate	53

Prefazione

La ricerca realizzata da Quadrifor presenta un'analisi del gender gap in Italia con alcune comparazioni con l'Europa ed altri paesi extraeuropei ai vari livelli: retributivo, occupazionale, pensionistico e di carriera.

Le donne risultano più istruite e più formate. Dalla ricerca emerge che il 67,6% delle donne Quadro ha un titolo universitario rispetto agli uomini che si attestano al 58,9% e la partecipazione delle donne ad attività formative è del 26,3% delle iscritte all'Istituto rispetto al 17,7% degli uomini, ma le forme di discriminazioni rendono ancora lontano l'obiettivo della parità di genere.

L'occupazione femminile dei Quadri del terziario è caratterizzata dal fenomeno della segregazione che determina la concentrazione del lavoro femminile solo in alcuni settori con l'esistenza di barriere invisibili ma resistenti che ostacola l'accesso delle donne ai livelli più elevati delle gerarchie aziendali.

L'Italia in Europa è tra i paesi con i tassi di occupazione femminile più bassi, come confermato anche dal rapporto dell'European Trade Union Institute (ETUI) che sottolinea come tra i paesi dell'Unione europea l'Italia presenti un divario occupazionale di genere al 18%, seconda solo a Malta (24,5%) e seguita dalla Grecia (17,7%).

Poiché i paesi con il più ampio divario di genere hanno anche tassi di occupazione femminile più bassi, contro una media europea che supera il 60% di occupate, il 48% italiano precede solo la Grecia.

I settori specifici di prevalenza di donne Quadro è nelle attività dei servizi mentre la presenza maschile si evidenzia nell'informatica e nel digitale.

Per colmare il gap è fondamentale aumentare le competenze in scienze, tecnologia, ingegneria e matematica perché in un contesto socio economico dove entro il 2022 il 60% del PIL globale sarà digitalizzato, le donne per poter partecipare al miglioramento della società ed all'incremento della competitività dei mercati dovranno indirizzare le loro scelte verso percorsi di studi tecnici che sono invece ad oggi una prerogativa maschile. In Italia la quota femminile nei licei scientifici è pari al 42,1%, al 68,5% nei licei artistici, al 16,4% negli istituti tecnici, al 21,5% negli istituti professionali e le differenze aumentano all'università.

Una tecnologia in rapido sviluppo che consente alle macchine di svolgere compiti e ruoli al posto delle persone farà sparire molti lavori ma saranno sostituiti da altri basati sulle competenze e sulle conoscenze digitali. L'innovazione basata sull'intelligenza artificiale rischia di aumentare il digital gender gap che potrà essere colmato solo con l'istruzione e la formazione.

Il ruolo di Quadrifor sarà sempre più incisivo per il raggiungimento della parità di genere perché dovrà garantire una crescente e qualificata offerta formativa in grado di promuovere l'occupazione di donne Quadro seguendo il ritmo dei cambiamenti delle

tecnologie, dell'informatica e della comunicazione consentendo parità di accesso al lavoro, alla carriera e lo stesso trattamento economico degli uomini.

Il gap retributivo per le donne Quadro influisce pesantemente sugli effetti pensionistici che sono inferiori rispetto agli uomini in quanto risentono di una minore retribuzione durante tutto l'arco della vita lavorativa.

Le Istituzioni nazionali dovranno mettere in campo politiche di sostegno al superamento del divario di genere non solo con le quote di riserva che hanno dato risultati positivi in termini di presenza femminile nei ruoli apicali della Pubblica amministrazione e dei Consigli di amministrazioni di aziende pubbliche e private, ma con misure strutturali ed esigibili che possano garantire progressione di carriera soprattutto in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le donne si fanno carico di importanti compiti non retribuiti, quali i lavori di casa e la cura dei figli o familiari, in proporzione maggiore rispetto agli uomini. I lavoratori uomini dedicano in media 9 ore a settimana ad attività non retribuite mentre le lavoratrici dedicano a tali attività 22 ore, ossia circa 4 ore al giorno. Sul mercato del lavoro, tale differenza si riflette nel fatto che 1 donna su 3 riduce le ore di lavoro retribuite per richiedere un part-time, mentre solo 1 uomo su 10 fa altrettanto.

Sarà determinante il ruolo delle parti sociali, sindacali e datoriali, nel promuovere tramite la contrattazione nazionale e di secondo livello la parità di genere con strumenti e politiche atti ad incentivare l'innovazione nei modelli gestionali e di ruolo.

Occorre avere consapevolezza che per superare disparità e pregiudizi sarà necessario proseguire sulla strada della responsabilità delle organizzazioni, affinché le donne siano libere nei luoghi di lavoro e nelle aziende, artefici del proprio futuro e protagoniste della digital transformation.

Realizzare un ambiente di lavoro che consenta alle persone di essere libere, creative, di formarsi e con la possibilità di lavorare in modo flessibile, aumenta le chances di avanzamento di carriera per le donne, supera ogni elemento di discriminazione.

Rosetta Raso

Presidente Quadrifor

EXECUTIVE SUMMARY

Un'ampia letteratura di ricerca e di analisi evidenzia le diverse forme del gender gap tra cui, le ultime, inerenti la sottorappresentazione delle donne nelle discipline STEM, comunemente considerate come atte ad abilitare nuovi mestieri e nuove professioni (in particolare nel nuovo contesto socio-economico) e favorire la partecipazione attiva alla digital transformation. Con il presente contributo si è inteso non tanto evidenziare i gap delle donne manager nei luoghi di lavoro quanto verificare quali differenze nei modelli di leadership possono essere valorizzate rispetto ai processi di trasformazione delle organizzazioni di lavoro, al fine di definire policy aziendali più mirate e progettare iniziative di formazione più coerenti. L'indagine ha preso in considerazione dati provenienti da studi nazionali e internazionali e, soprattutto, dati afferenti ai database dei quadri e delle imprese iscritte a Quadrifor, sia in termini di anagrafica che di partecipazione alle attività formative programmate nell'anno 2018, nonché da altre ricerche campionarie condotte dall'Istituto.

Le donne manager iscritte a Quadrifor sono il 31%, dato sostanzialmente in linea con quello nazionale del settore privato. Un primo set di informazioni riguarda l'identikit delle donne manager del Terziario: più giovani dei loro colleghi (+6,1% nella fascia under 45) nonostante la generale tendenza all'invecchiamento della popolazione dei middle manager, sono più istruite e preparate: il 67,6% del campione femminile ha un titolo di studio universitario o post-universitario, mentre gli uomini si attestano al 58,9%. Tendono ad una leggera prevalenza nelle imprese della Lombardia e del Centro Italia, mentre si registra una tendenziale minore presenza nel Nord Est e, soprattutto, nel Sud e Isole. Relativamente ai settori specifici del Terziario compresi dall'Istituto, le donne manager sono più presenti nelle attività di servizi e consulenza alle imprese (26,4% vs. 19,9% dei quadri uomini), mentre è netta la presenza maschile nell'informatica e attività connesse (17,4% dei quadri vs. 9,1% delle colleghe). Analogamente ai colleghi uomini, le donne rivestono in 7 casi su 10 il ruolo di people manager, con un proprio team da gestire.

Rispetto ai motivi di soddisfazione legati all'esercizio del ruolo, le donne sono relativamente posizionate su motivazioni di natura intrinseca, quali la possibilità di utilizzare nel loro lavoro conoscenze e competenze di natura interdisciplinare o trasversale (+9,9% rispetto ai colleghi), la varietà dei compiti e delle responsabilità (+6,9%); ed è complessivamente elevata ma di poco superiore alla quota dei colleghi uomini l'opportunità dell'apprendimento continuo e la possibilità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione aziendale. L'insoddisfazione è altresì legata a motivi "noti", quali: l'assenza/scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (+6,4%) e, secondariamente, le insufficienti possibilità di carriera (+2,3%), il riconoscimento retributivo (+2,7%), l'orario di lavoro ritenuto eccessivo (1,4%). Più dei manager uomini, le donne ritengono che per migliorare la propria condizione è necessario cambiare azienda (34,6% delle citazioni).

Maggiormente attive dei manager uomini in termini di partecipazione ad attività formative (ne fanno richiesta il 26,3% delle donne iscritte all'Istituto a fronte del 17,7% dei colleghi uomini), dalla comparazione tra gli anni 2014 e 2018 si evidenzia un'evoluzione in positivo dell'interesse femminile verso la formazione durante tutte le fasi del percorso lavorativo, con un'uniforme propensione in tutte le fasce di età (dato non presente in precedenti rilevazioni). Ciò può essere considerato sia in termini di una diffusione del life long learning, sia in relazione alla dilatazione dei tempi e delle modalità di accesso al mondo del lavoro e di raggiungimento degli obiettivi di carriera.



Rispetto all'articolazione del Catalogo di formazione d'aula Quadrifor, le donne manager tendono a scegliere iniziative volte al *self-empowerment* e all'acquisizione di *competenze digitali*. Per quanto concerne queste ultime, gli interessi e le aspettative di genere differiscono: in una ricerca campionaria realizzata nel secondo semestre del 2017, le donne manager iscritte risultano più interessate ad acquisire conoscenze e competenze nel merito dell'utilizzo di strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (28,7% vs. 21,1%), mentre i colleghi uomini prediligono iniziative finalizzate a implementare e/o gestire innovazioni e tendenze della digital economy (27,2% vs. 23,2% manifestato dalle colleghe).

Va rilevato che, in una ricerca campionaria attualmente in corso, condotta dall'Istituto presso imprese di minore dimensione (da 1 a 5 quadri), si assiste ad un ripiegamento su temi meno centrali della digital transformation: le donne manager, in questo caso, risultano essere più interessate dei loro colleghi ad iniziative che consentano di acquisire competenze nella gestione dei social media (11,9% vs. 7,5%). Sembra quindi di poter assistere ad una concomitanza tra dimensione dell'impresa e interessi all'apprendimento, che confina le speranze delle donne manager e delle stesse imprese in cui sono inserite in un contesto meno ambizioso.

Emerge inoltre un fabbisogno prevalente di competenze relative alla *gestione dei collaboratori*, controbilanciato da un maggiore fabbisogno da parte degli uomini di competenze riferite alla gestione dei processi aziendali. Questo dato, unito alla preferenza per i corsi di *self-empowerment*, sembra indicare una maggiore sensibilità da parte delle donne manager a tematiche relative alle relazioni interpersonali e alle opportunità di posizionamento rispetto ai colleghi.

In una specifica parte del presente report (cap. 5) si è inteso offrire una sintesi di riflessioni da parte di docenti che, nell'ambito dell'offerta formativa Quadrifor, hanno specificamente operato sui temi della leadership al femminile. Alla domanda se esiste una specificità delle donne manager è possibile, sia in base a tali suggestioni che dei dati contenuti nel report e qui sintetizzati, affermare che vi sia una modalità di leadership che potremmo definire *trasformativa*, rifacendoci ad un classico della letteratura di management. Più rispondente alle esigenze di comunicazione interna ai team di lavoro, alla costruzione di rapporti di fiducia, a modelli innovativi di organizzazione del lavoro e di open collaboration.

La complessità dei fattori in gioco richiede l'attivazione di risposte da parte di una pluralità di soggetti, tra esse convergenti e secondo un approccio sistemico, soprattutto in direzione di un rafforzamento delle competenze legate alla digital transformation. Uno spazio di grande responsabilità è legato al ruolo che in queste dinamiche potrà essere giocato dalle parti sociali e dalle relative emanazioni bilaterali, sia in termini di servizi di supporto che di sostegno a policy che incentivino l'innovazione dei modelli gestionali e di ruolo.

1. Vecchie e nuove forme del gender gap

1.1. Alcuni dati introduttivi

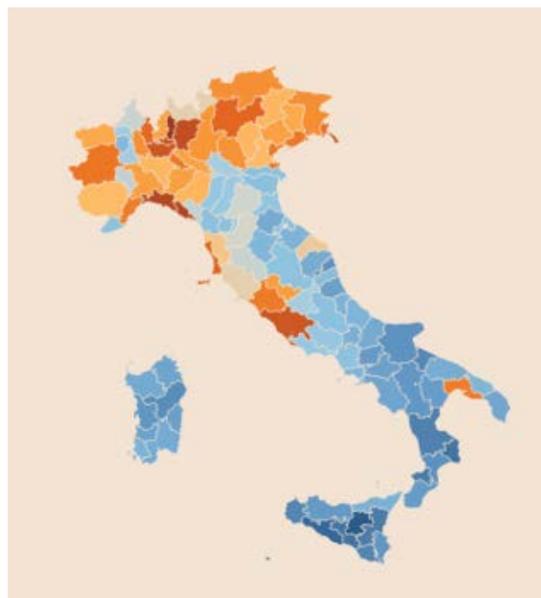
Le forme della discriminazione tra uomini e donne sono oggetto di osservazione da parte di numerosi osservatori istituzionali, accademici, associativi e delle parti sociali. Esiste una letteratura abbondante, a fronte della quale la gravità di buona parte dei problemi sollevati resta immutata. I fenomeni sono difficili da aggredire, in quanto rappresentano la sommatoria complessa di dinamiche culturali, educative, sociali ed economiche.

Molto di ciò che accade nelle scelte educative – in famiglia e nelle istituzioni dell’istruzione e della formazione – si riversa sulle scelte e sui fenomeni osservabili nel mondo del lavoro in termini di difficoltà e disparità nell’accesso, nel trattamento contrattuale e nelle condizioni lavorative, nelle opportunità di aggiornamento continuo, nella carriera.

Differenze che si trascinano fino all’uscita dal mondo del lavoro: il minor reddito, mediamente percepito dalle lavoratrici a parità di condizioni rispetto agli uomini (particolarmente nel settore privato), produce effetti discriminatori anche sui trattamenti pensionistici, normalmente più bassi.

Recentemente il *Sole 24 Ore*, sulla base di dati Istat, ha stimato un differenziale medio di 675,43 euro mensili. Nella mappa riportata al Grafico 1.1 i territori colorati di arancione rappresentano quelli nei quali il gender gap supera questo importo. Quelli invece dipinti di azzurro, indicano una differenza inferiore rispetto al dato medio. Ma, anche in queste zone l’importo medio lordo mensile delle pensioni percepite dagli uomini supera quello ricevuto dalle donne.

Graf. 1.1 – Il gender gap nel trattamento pensionistico



Fonte: Elaborazione Il Sole 24 Ore su dati Istat, 2019

Anche il *Sesto Rapporto sul Bilancio del Sistema Previdenziale italiano* curato dal *Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali*¹ evidenzia che "nel 2017 le donne rappresentano il 52,5% dei pensionati, ma percepiscono il 44,2% dell'importo lordo complessivamente pagato per le pensioni (126.956 milioni di euro pagati alle donne contro i 159.982 milioni di euro corrisposti agli uomini)". E ancora: "Se alle pensioni previdenziali aggiungiamo anche le pensioni assistenziali e indennitarie e consideriamo anziché la pensione, il pensionato, che può percepire anche più tipologie di pensioni, vediamo che il reddito pensionistico annuo delle donne sale a 15.078 euro e quello degli uomini aumenta a 20.986 euro"².

Questi dati sono diretta conseguenza di ciò che accade nel mondo del lavoro. Il sistema informativo di Istat ci restituisce una struttura occupazionale, sintetizzata nella Tabella 1.1, caratterizzata da evidenti disparità.

Tab. 1.1. *Struttura occupazionale per genere e livello di inquadramento, settori privato e pubblico (valori %)*

Genere	Occupati				Totale
	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	
Uomini	68	55	43	65	55
Donne	32	45	57	35	45

Fonte: *Job Pricing Gender Gap Report 2019 su dati Istat*

Dalla tabella si evidenzia come le donne trovino più facilmente lavoro nella fascia impiegatizia, diminuendo progressivamente le opportunità di accesso a posizioni superiori. Lo scenario tende ad un peggioramento se si considera il solo settore privato nel quale, come evidente in Tabella 1.2, si rileva solo un 15% di componente femminile a livello dirigenziale e il 29% tra i quadri.

Tab. 1.2. *Struttura occupazionale per genere e livello di inquadramento nel settore privato (media anni 2015-2016-2017, valori %)*

Genere	Occupati				Totale
	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	
Uomini	85	71	47	67	60
Donne	15	29	53	33	40

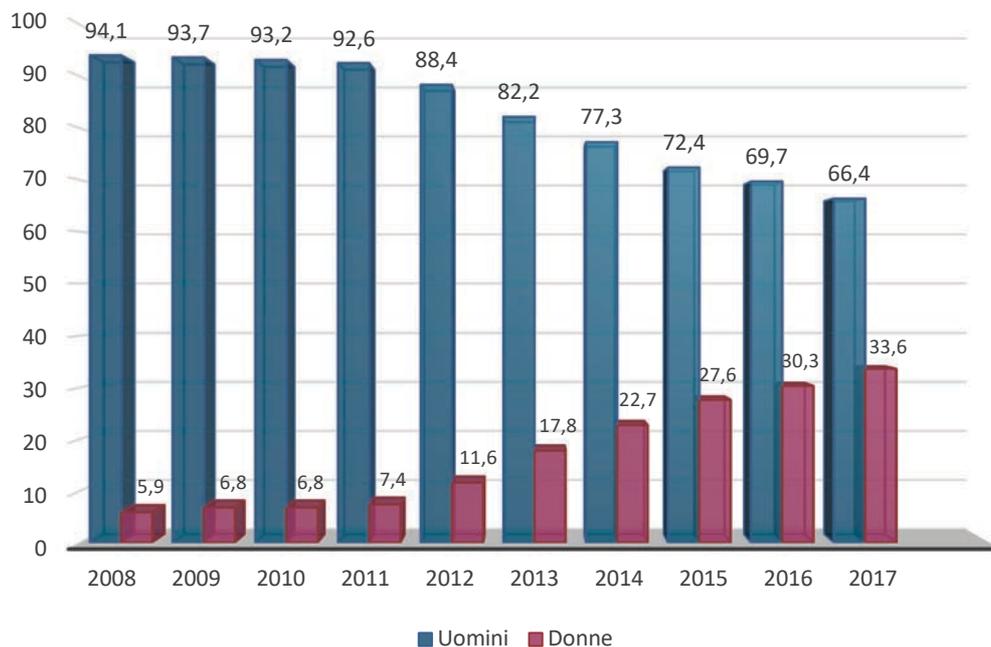
Fonte: *Job Pricing Gender Gap Report 2019 su dati Istat*

¹ Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (2019), *Il Bilancio del Sistema Previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2017*, Milano: Itinerari Previdenziali, scaricabile all'indirizzo <https://tinyurl.com/yxreb746> (verifica: 14.10.2019).

² Id, p. 89.

Job Pricing, nel recente *Gender Gap Report 2019*³, evidenzia sulla base di dati Consob i progressivi se pur lenti miglioramenti riscontrabili nel decennio 2008/2017 (cfr. Grafico 1.2). Nelle società italiane quotate, durante l'esercizio 2017, le donne che hanno ricoperto un ruolo di Consigliere all'interno dei C.d.A. sono state il 33,6% del totale. Nel 2011 erano solamente il 7,4%. Peraltro, la quota di donne che hanno cariche esecutive scende all'11,3%.

Graf. 1.2. Evoluzione della composizione occupazionale per genere nei vertici delle società quotate (Anni 2008/2017, valori %)



Fonte: Consob, *Relazione sull'evoluzione della Corporate Governance delle Società Quotate*
Tabella tratta da *Job Pricing Gender Gap Report 2019*, p. 18.

Con l'entrata in vigore della Legge 120/2011, meglio nota come "Legge Golfo-Mosca", è stata stabilita una importante novità nell'ambito del diritto societario italiano: gli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012 devono essere rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere femminile, meno rappresentato. La quota di donne dovrà essere pari ad almeno un terzo entro il 2022, data in cui si verifica l'esaurimento della legge. Un recente quaderno di finanza della Consob, che analizza l'impatto delle quote di genere sulla qualità dei board e sui risultati delle imprese italiane quotate per il periodo 2008-2016 ha osservato come "...la legge abbia avuto un effetto positivo e significativo sulla percentuale di donne, aumentata in

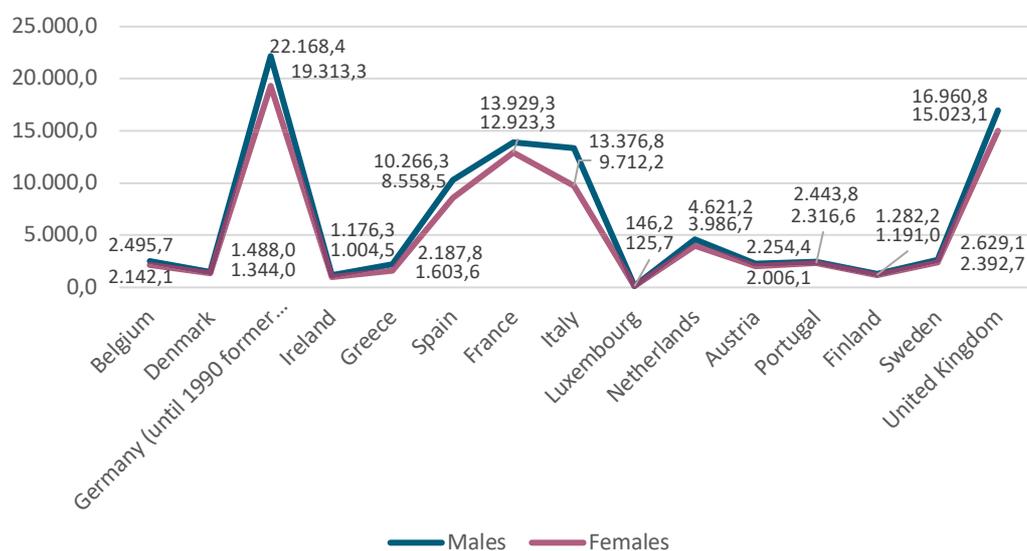
³ Job Pricing (2019), *Gender Gap Report 2019. Mercato del lavoro, retribuzioni e differenze di genere in Italia*, Parma: Job Pricing. Scaricabile all'indirizzo <https://tinyurl.com/y6bjytdm> (verifica: 14.10.2019).

media di 17 punti percentuali subito dopo l'entrata in vigore della legge (cosiddetto *instant reform effect*) e di 11 punti percentuali successivamente (cosiddetto *follow-up effect*). Inoltre, l'ingresso delle nuove amministratrici ha anche contribuito a modificare altre caratteristiche dei board, riducendo l'età media, aumentando la diversità in termini di età e background professionale, il livello medio di istruzione e la presenza di donne *interlockers*. Utilizzando modelli dinamici, lo studio evidenzia come sia determinante la presenza di una massa critica di donne perché queste riescano ad impattare positivamente sui risultati d'impresa, supportando la validità della cosiddetta *critical mass theory*. In particolare, quando la percentuale di donne supera un determinato threshold, che varia tra il 17% e il 20% del board, le stime evidenziano un effetto positivo e significativo su tutte le misure di performance utilizzate⁴.

1.2. Qualche comparazione a livello europeo e internazionale

Come rappresentato al seguente Grafico 1.3, i dati Eurostat sull'occupazione nel settore privato e pubblico nel 2017 pongono l'Italia al primo posto tra i paesi EU 15 per lo scarto tra le percentuali di donne e uomini sul totale degli occupati (-15,9% delle donne).

Graf. 1.3. Occupati 15-64 anni per genere nel settore privato e pubblico nei paesi EU15, per genere, anno 2017 (in migliaia)



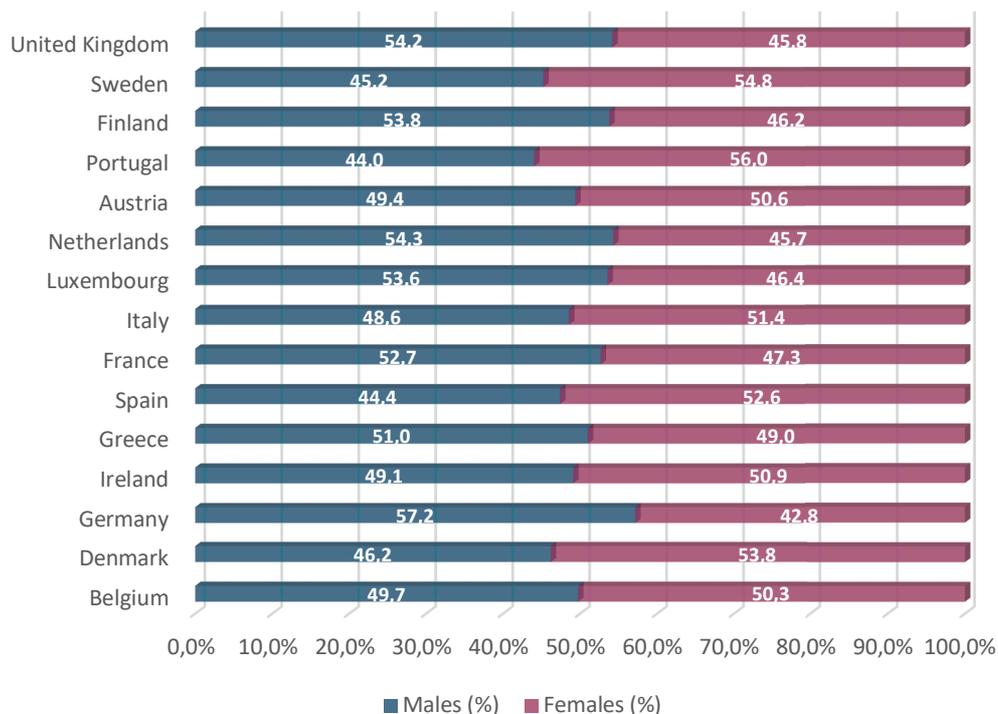
Fonte: Elaborazione Quadrifor dati Eurostat 2017

⁴ Bruno G.S.F., Ciavarella A., Linciano N. (2018), "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", *Quaderni di finanza (Working papers)*, 87, Roma: Consob, scaricabile all'indirizzo <https://tinyurl.com/y39g63r5> (verifica: 14.10.2019).

Il paese più vicino all'Italia risulta essere la Grecia, con -15,4%, mentre la Spagna occupa il terzo posto con uno scarto nettamente inferiore (-9,1% delle donne occupate rispetto agli uomini).

Per quanto riguarda il profilo professionale dei quadri, è noto come in Europa solo l'Italia identifichi tale figura in misura netta in relazione ad uno specifico dispositivo normativo, mentre gli altri Paesi considerano la più ampia categoria dei *Manager e Professional*. Il raffronto è quindi indicativo e la rappresentazione fornita al Grafico 1.4 è stata ottenuta in base ad una selezione specifica di sub-categorie in condivisione con Eurocadres.

Graf. 1.4. Ripartizione di Manager e Professional 15-64 anni per genere nel settore privato e pubblico nei paesi EU15 (val. %, anno 2018)



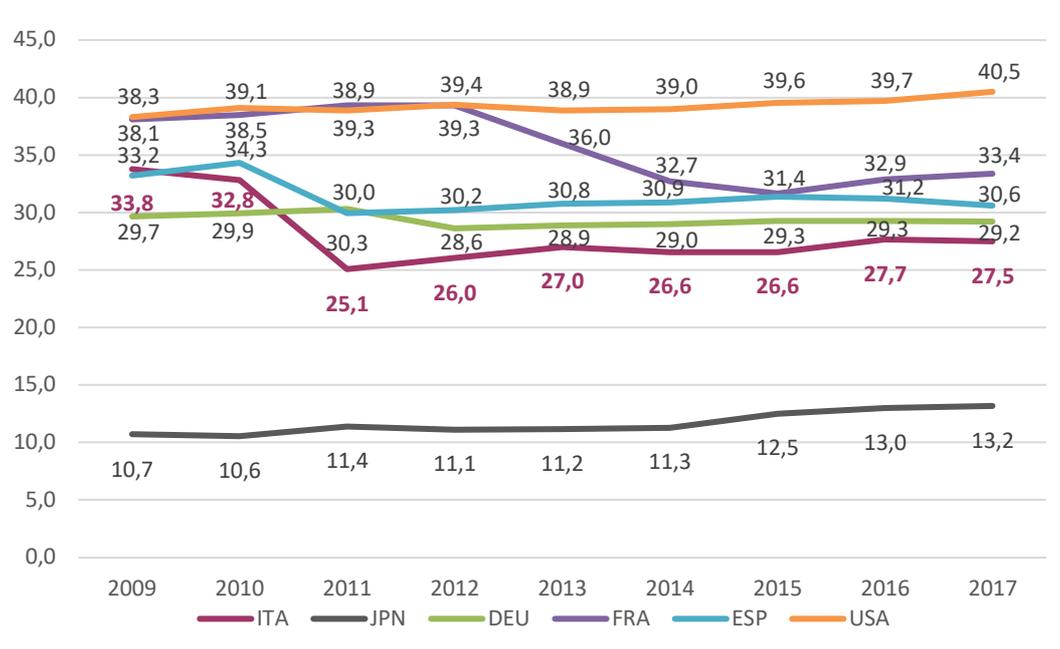
Fonte: Elaborazione Quadrifor dati Eurostat 2018

Rispetto alla distribuzione di manager e professional nei paesi EU 15 (dati 2018), l'Italia mostra uno scarto positivo tra la percentuale di donne e quella di uomini (+2,9%). Tuttavia, ad un'analisi più approfondita, tale vantaggio risulta in realtà limitato alle categorie dei professional, su cui pesano i settori dell'istruzione e dei servizi di cura. Prendendo in considerazione quelle degli "higher" e "lower" manager, emerge una percentuale di donne più bassa, al 47,5%, rispetto a quella degli uomini. Sebbene lo stesso trend venga

seguito da tutti gli altri paesi UE, i dati sui manager italiani, al di là dei generi, presentano il divario più alto rispetto ai dati complessivi di manager e professional⁵.

I dati della World Bank ci offrono una visione dinamica della componente femminile del management negli ultimi anni. Da essi è possibile infatti ottenere una indicazione orientativa sulle modalità con cui nei singoli Paesi è stata affrontata la recessione e la successiva ripresa.

Graf. 1.5. Quota di donne rispetto al totale degli occupati in posizioni di middle e senior management in alcuni Paesi. Comparazione anni 2009-2017 (val. %)



Fonte: Elaborazione Quadrifor dati World Bank, 2019

Nel Grafico 1.5 risulta evidente come le quote di donne manager in USA e Giappone (tra loro molto diverse) non abbiano risentito della crisi, mostrando anzi negli anni la tendenza ad un moderato incremento. Negli altri Paesi sono state avvertite flessioni che, come nel caso italiano hanno portato la quota di donne manager (middle e top) dalla quota del 33,8 del 2009 al 25,1% del 2011, con un successivo incremento che in nessuno dei Paesi considerati riprende la quota originaria.

⁵ Si veda Richini P., Savini Zangrandi R. (a cura di), *Il middle management del terziario di fronte alle nuove sfide organizzative. Nuove competenze e modelli*, Milano: Guerini Next, p. 29.

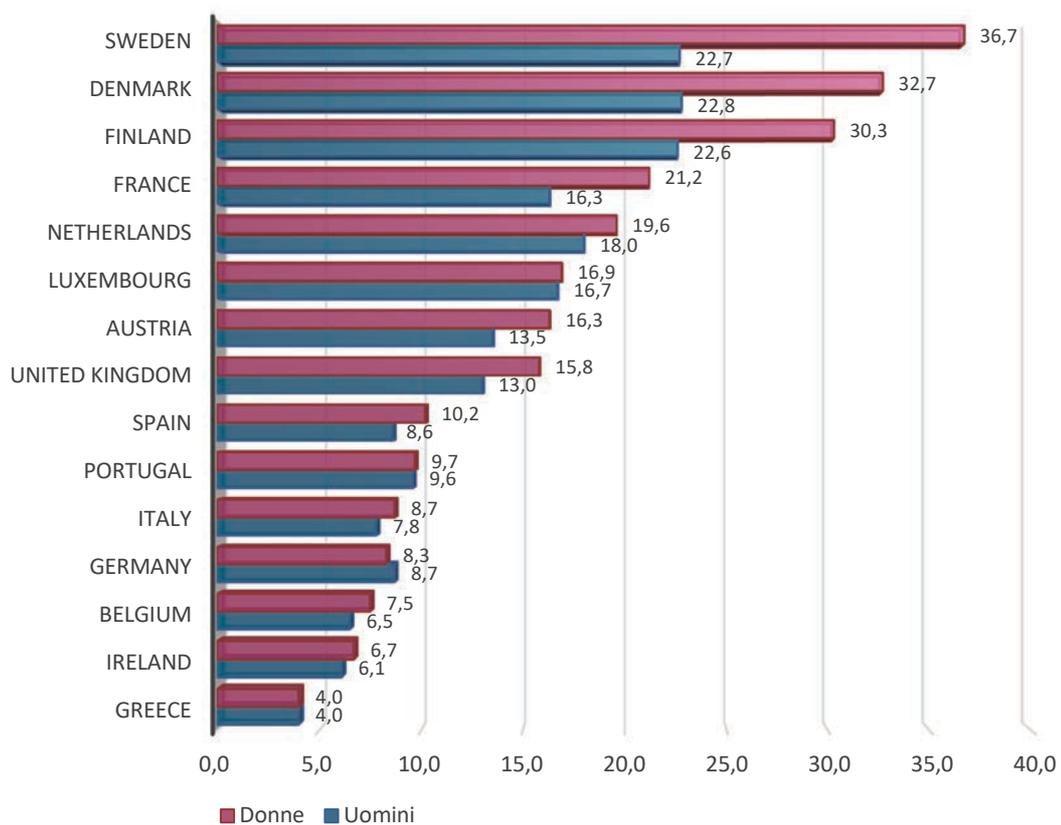
1.3. Più istruite, più formate

La banca dati Eurostat offre un monitoraggio del grado di partecipazione alle attività di istruzione e formazione da parte della popolazione dei singoli Paesi membri.

Nella graduatoria europea l'Italia si colloca in una posizione intermedia tra il terzo di Paesi che hanno superato il benchmark europeo definito da *Europa 2020* (in primo luogo i Paesi scandinavi) e i Paesi dell'Est all'altra estremità della scala (Slovacchia, Bulgaria, Croazia e Romania). Ad oggi è rilevabile un'ampia distanza sia dal valore di benchmark (-7,1 punti percentuali) sia dalla media europea (-3 punti)⁶.

Un ulteriore dato registrato da Eurostat, riferito ai tassi di partecipazione per genere, testimonia una diffusa prevalenza delle donne. In particolare (cfr. Grafico 1.6), in alcuni Paesi del Nord Europa e in Francia, lo scarto tra i tassi di partecipazione è massimo in favore delle donne. Altri Paesi del nord e centro Europa (Olanda, Lussemburgo, Austria e Regno Unito) mostrano differenze tra i generi più modeste e, infine, il Lussemburgo, unitamente alla Germania e alla Grecia, evidenziano differenze minime.

Graf. 1.6. Popolazione 25-64 anni che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione per genere in alcuni paesi dell'UE (valori %, anno 2016)



Fonte: Elaborazione Quadrifor su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

⁶ Inapp (2018), *Rapporto sulla formazione continua 2018*, Roma: Inapp, p. 6.

Anche nella più recente rilevazione delle partecipazioni ad attività formative nelle ultime 4 settimane precedenti all'intervista, l'Italia conferma il trend seguito dalla maggior parte dei paesi EU 15, registrando una percentuale di partecipazione relativamente più alta da parte delle donne (cfr. Tabella 1.3).

Tab. 1.3. *Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista, per genere e Paese membro UE (anno 2018; val.%)*

Paese	Donne	Uomini
Svezia	42,8	31,0
Finlandia	39,6	32,7
Danimarca	37,2	30,0
Olanda	31,3	30,0
Lussemburgo	28,7	28,5
Francia	30,8	26,3
Austria	24,8	22,0
Irlanda	24,7	21,4
Regno Unito	23,8	21,4
Portogallo	20,5	20,0
Belgio	20,7	19,4
Spagna	20,9	18,9
Germania	18,2	19,1
Italia	17,4	16,4
Grecia	15,6	15,1

Fonte: Elaborazione Quadrifor su dati Eurostat

Il monitoraggio della partecipazione alle attività formative da parte degli italiani, condotto dall'Istat nell'ambito della *Rilevazione continua forze di lavoro*, rileva un tasso di partecipazione più alto da parte delle donne in tutte le fasce d'età e in tutte le aree territoriali, con differenze più marcate tra gli occupati (cfr. Tabella 1.4 alla pagina seguente).

Le statistiche sul numero di laureati in Italia rivelano un divario nel livello di istruzione tra uomini e donne ancora più netto, e in continua crescita: dal 2007 al 2017, le quote percentuali registrano un +23,8% tra gli uomini e un +52,3% tra le donne (cfr. Tabella 1.5 alla pagina seguente).

Tab. 1.4. Tasso di partecipazione della popolazione di 25-64 anni (totale e occupati) alle attività di istruzione e formazione secondo la classe di età, il genere e la ripartizione geografica (Val. %, Media annuale 2017)

	OCCUPATI			TOTALE		
	Maschi	Femmine	Maschi e Femmine	Maschi	Femmine	Maschi e Femmine
Classi di età						
25-34	9,3	12,2	10,5	13,9	15,9	14,9
35-44	7,5	9,8	8,5	6,9	7,5	7,2
45-54	6,6	9,9	8	5,8	6,9	6,4
55-64	6,2	8,5	7,2	4,5	5,1	4,8
Totale	7,3	10,1	8,5	7,4	8,4	7,9
Area territoriale						
Nord	8,4	11,1	9,6	8,3	9,7	9
Centro	7,8	10,3	8,9	8,4	9,2	8,8
Sud e isole	5,1	7,4	5,9	5,7	6,2	6
Totale Italia	7,3	10,1	8,5	7,4	8,4	7,9

Fonte: Elaborazione Inapp su dati Istat RCFL

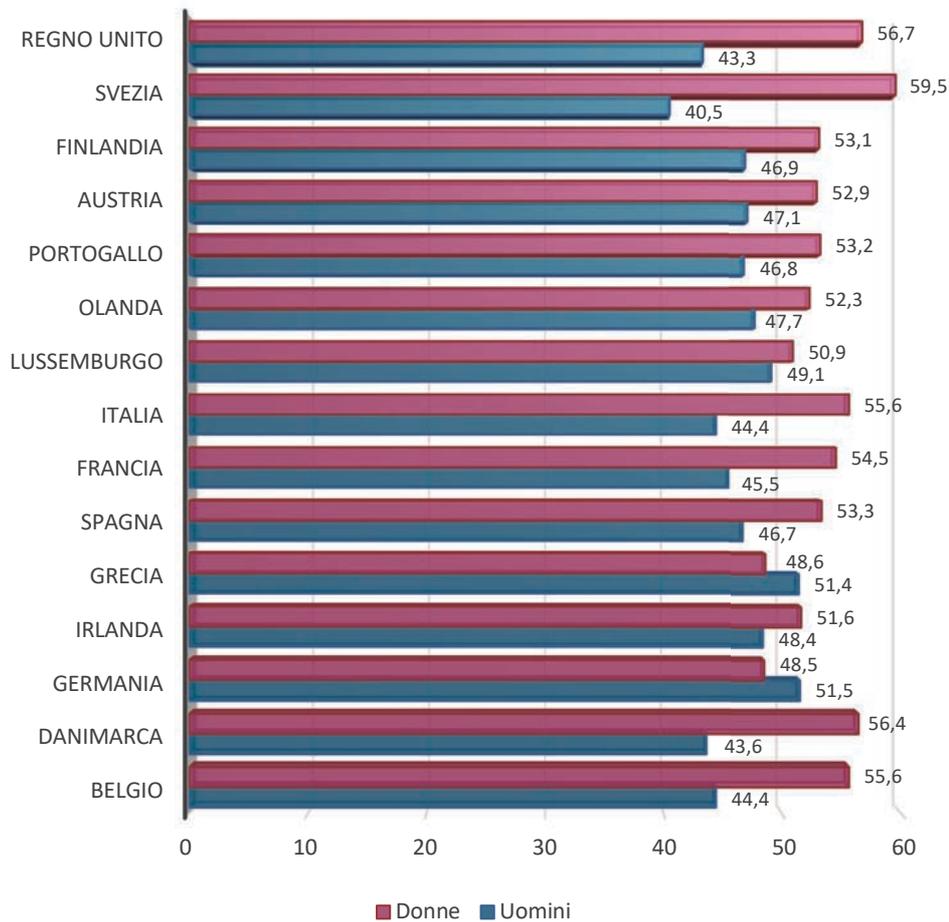
Tab. 1.5. Numero di laureati in Italia, per genere. Comparazione anni 2007 e 2017

	Uomini	Donne
Laureati 2007	1.821.000	1.852.000
Laureati 2017	2.254.000	2.820.000
Incremento %	23,8%	52,30%

Fonte: Elaborazione Quadrifor su dati Istat

In riferimento alle quote di uomini e donne sulla popolazione in possesso di un titolo di studio di terzo livello, l'Italia si colloca al quarto posto tra i paesi europei, insieme al Belgio. I paesi nordeuropei confermano il primato legato alla maggior presenza di donne istruite, mentre la Germania inverte la tendenza, riportando un tasso di uomini in possesso di un titolo di studio universitario del 3% più alto di quello delle donne (51,5% vs. 48,5%).

Graf. 1.7. Popolazione con un'istruzione di terzo livello nei paesi EU 15, per genere (anno 2017, val.%)

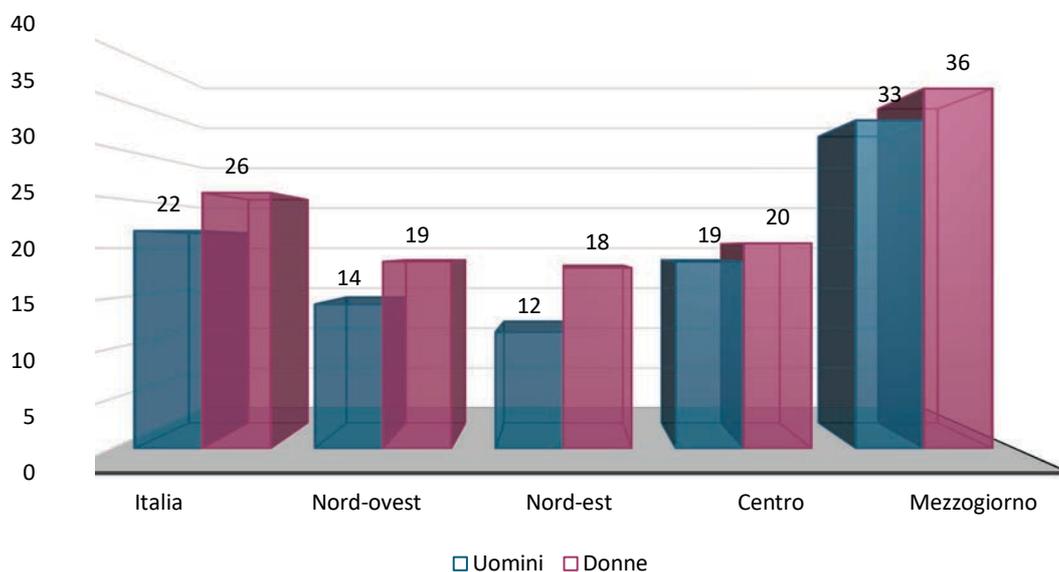


Fonte: Elaborazione Quadrifor su dati Eurostat

Nonostante siano mediamente più istruite, le donne italiane continuano ad incontrare più difficoltà degli uomini nell'accesso al mondo del lavoro: in tal senso, risultano particolarmente esplicativi i dati provenienti dalle statistiche sui *NEET* in Italia, che evidenziano, in accordo con le informazioni provenienti dagli altri paesi europei, un netto svantaggio da parte delle giovani italiane tra i 15 e i 29 anni nel passaggio dallo studio al lavoro, in tutte le aree geografiche.



Graf. 1.8. Giovani NEET tra i 15 e i 29 anni per area territoriale e genere (val.%)



1.4. La sottorappresentazione nelle discipline STEM

Il tema della diffusione dell'istruzione e della formazione nelle materie STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) è da tempo oggetto di policy nazionali, europee e internazionali. Oltre a sviluppare le capacità per guidare l'innovazione nella tecnologia e nella ricerca, competenze quali la capacità di risoluzione dei problemi e l'impiego di metodologie e strumenti per l'analisi quantitativa dei dati sono considerate essenziali nell'odierna economia.

In media, nei paesi OCSE il 27% dei nuovi immatricolati ai programmi di laurea si iscrive in un campo STEM, con le quote più elevate in Germania (40%), Federazione Russa (35%) e Austria, Grecia e Corea (34%). Di questi, gli adulti che hanno studiato le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e l'ingegneria, l'edilizia e la produzione ottengono i maggiori benefici in termini di occupazione e guadagni⁷. Nonostante questi forti risultati sul mercato del lavoro, questi settori attirano ancora una quota minore di studenti. In media nei paesi OCSE e per tutti i livelli terziari, il 16% dei nuovi entranti si occupa di ingegneria, produzione e costruzione e il 5% nelle TIC⁸.

Le donne risultano meno attive nelle materie STEM che appaiono invece una prerogativa maschile: nelle varie discipline scientifiche la percentuale di laureati maschi è vicina al 70%, mentre le donne "sono sovra rappresentate nel settore dell'istruzione, delle belle

⁷ OECD (2019), *Education at a Glance 2019*, OECD: Paris, p. 201.

⁸ *Ibid.*

arti e delle discipline umanistiche, nelle scienze sociali, nel giornalismo e nell'informazione, nonché nel settore dei servizi sociali⁹. Più recentemente l'OECD, pur confermando il permanere della sotto rappresentazione femminile, ci informa di una sovra rappresentazione nei settori della salute e del welfare¹⁰.

Nell'Unione europea, afferma il rapporto *Women in the Digital Age*, il 33,8% dei laureati uomini ha conseguito una laurea in discipline STEM; tra le donne solo l'11,8%¹¹.

Dal rapporto AlmaLaurea del 2018¹² che ha coinvolto 73.000 laureati iscritti a corsi triennali e magistrali si evince che una prevalenza della presenza femminile in tutti i corsi di studio, ad eccezione delle discipline STEM. La percentuale di uomini laureati in STEM è del 59%, mentre in altri corsi di studio due iscritti su tre sono donne. Il rapporto conferma che la differenza di genere sussiste soprattutto nei corsi di ingegneria, mentre si registra un'inversione di tendenza per i corsi di biologia, chimico-farmaceutico e architettura.

Sul piano delle performance, con l'unica eccezione del gruppo chimo-farmaceutico, le donne STEM sono caratterizzate da un voto medio di laurea lievemente più alto (103,6 su 110, contro 101,6 degli uomini) e da una maggiore regolarità negli studi (tra le donne il 46,1% ha concluso gli studi nei tempi previsti contro il 42,7% degli uomini).

I medesimi rapporti AlmaLaurea ci informano che, a cinque anni dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione dei laureati STEM è complessivamente pari all'89,3% (+4,1 punti percentuali rispetto ai laureati non STEM); e tale valore aumenta considerevolmente tra gli uomini STEM, tra i quali il tasso di occupazione è pari al 92,5%, contro l'85,0% delle donne (fra i laureati non STEM le quote sono rispettivamente 88,5% e 83,4%).

E' facilmente ravvisabile come le scelte di iscrizione universitaria siano spesso frutto di orientamenti impartiti in famiglia e di condizionamenti culturali, che tengono lontane le donne da studi che offrono migliori prospettive di lavoro, carriera e guadagno soprattutto in un'era estremamente digitalizzata in cui le scienze sono in continua evoluzione.

Leggiamo nel rapporto *Women in Tech*¹³ che spesso le donne non considerano la tecnologia perché nessuno la propone come possibile opzione. Al contrario, per il 33% degli uomini l'interesse per il digitale nasce proprio perché gli viene suggerito da terzi.

Se poi consideriamo che le donne pur studiando di più scelgono discipline meno premianti dal punto di vista remunerativo e di possibile inserimento occupazionale, comprendiamo che un settore nella quale occorre intervenire prioritariamente per colmare il gap, è proprio quello dell'istruzione.

⁹ OECD (2017), *Education at a Glance 2017*, OECD: Paris.

¹⁰ OECD (2019), op. cit., pp. 202-203.

¹¹ European Commission (2018), *Women in the Digital Age*, Bruxelles: European Union

¹² Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea (2018), *Rapporto 2018 sul Profilo e sulla Condizione Occupazionale dei laureati*,

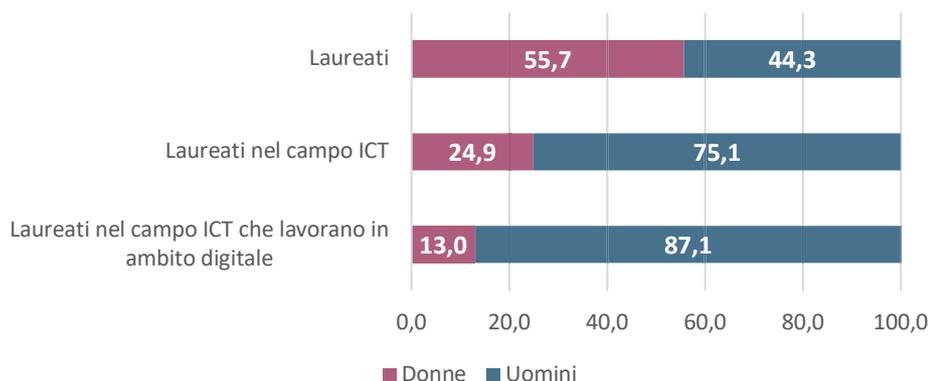
¹³ PWC UK (2017), *Women in Tech: Time to Close the Gender Gap*, disponibile all'indirizzo <https://tinyurl.com/y47cboay> (verifica: 14.10.2019).

1.5. Il Digital Gender Gap

L'Unione europea rileva, dal 2015, i progressi compiuti dai singoli Stati membri nell'implementazione dell'Agenda Digitale mediante uno specifico indicatore, denominato DESI (Digital Economy and Society Index). L'indicatore è articolato su sei dimensioni: Connettività (ovvero lo sviluppo delle infrastrutture di comunicazione digitale, sia quantitativo che qualitativo), Utilizzo dei servizi Internet da parte dei cittadini (rilevato su un'ampia gamma di servizi: consumo di contenuti on line, shopping on line, home banking ecc.), Servizi pubblici digitalizzati, Ricerca e sviluppo nell'ICT, Capitale Umano/Digital Skills (il livello di acquisizione delle competenze utili a trarre vantaggio dalla digitalizzazione del lavoro), Integrazione delle tecnologie digitali nelle imprese. Le due ultime dimensioni rivestono un particolare interesse rispetto al tema della gestione delle Risorse Umane. Il DESI 2018 offre, per il quarto anno consecutivo, un quadro negativo per l'Italia, malgrado vi siano stati dei miglioramenti. Nella graduatoria generale il nostro Paese si conferma infatti 25esimo su 28, posizione che mantiene invariata dalla creazione dell'indicatore nel 2015. I segnali positivi (nella crescita della copertura in fibra ottica, nell'integrazione delle tecnologie digitali e nei servizi pubblici digitali) si annullano nella generale migliore crescita degli altri Paesi. Ma è la dimensione del Capitale umano a presentare la peggiore performance: come negli anni scorsi, per Bruxelles, "la sfida principale è rappresentata dalla carenza di competenze digitali".

Il *Digital Gender Gap* (o *Gender Digital Divide*) indica il gap tecnologico esistente nel rapporto fra donne e nuove tecnologie rispetto agli uomini, anche a parità di livello di istruzione, di età e di condizione sociale. Il documento UE *Women in the Digital Age*¹⁴ evidenzia come, a fronte di una "iniziale" prevalenza del numero di donne laureate (55,7%), alla sotto-rappresentazione delle laureate STEM in ambiti ICT e affini (24,9%) consegue un ancora più limitato inserimento occupazione in *digital jobs* (13,0%).

Graf. 1.9. Quota di uomini e donne lungo il percorso della carriera digitale (dati 2015, val.%)



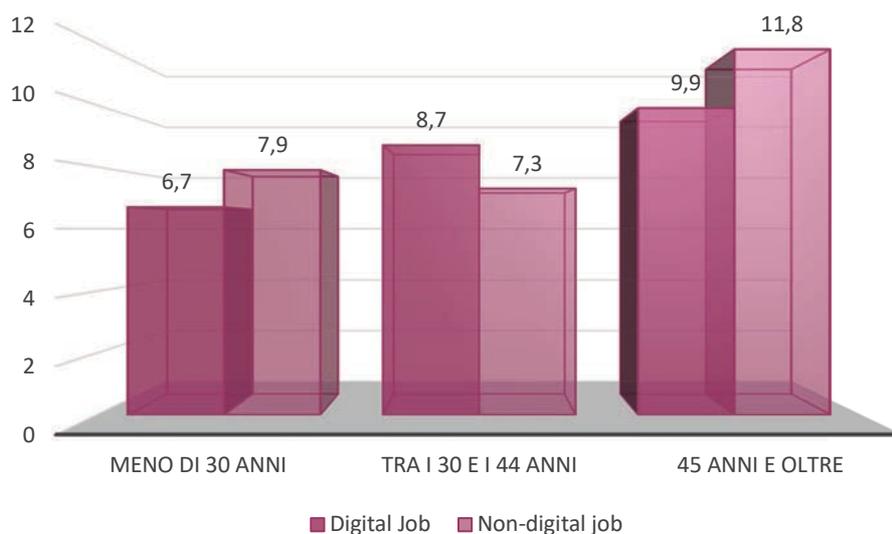
Fonte: European Commission, 2018

¹⁴ European Commission (2018), *Women in the Digital Age*, Bruxelles: European Union, p. 37.

La remunerazione e l'occupazione di posizioni ambite non sono gli unici argomenti che contribuiscono al digital divide. La Comunità dovrà trovare soluzioni anche per riguarda il tasso di donne inattive che sembra crescere dopo i 30 anni, solitamente in concomitanza con la maternità. Il già citato rapporto *Woman in the Digital Age*, mette in luce come in Europa il periodo tra i 30 e i 44 anni sia quello in cui – con un tasso di maternità più elevato – le donne evidenziano i primi significativi incrementi dei tassi di inattività.

Il Grafico 1.10 riporta i dati relativi allo stato di inattività di donne europee precedentemente occupate, per fasce di età. I dati sono relativi a donne con livelli di istruzione medio-basso e, quindi, non del tutto pertinenti agli obiettivi del presente studio, ma è interessante il raffronto tra chi è stata occupata in *digital job* e chi in *non-digital job*. I tassi di inattività crescono nella fascia delle 30-44enni per aumentare ulteriormente nella fascia successiva. Tenendo conto di tutte le fasce di età, le donne impegnate nel digitale lasciano il lavoro meno facilmente di coloro che lavorano in ambiti diversi; unica eccezione la si rileva nella fascia 30-44 anni (nel 2015 diversamente da altre annualità di rilevazione).

Graf. 1.10. Donne precedentemente occupate e inattive al momento della rilevazione per tipo di lavoro e fascia di età (Anno 2015, val.%)



Fonte: Commissione europea su dati ELFS 2017

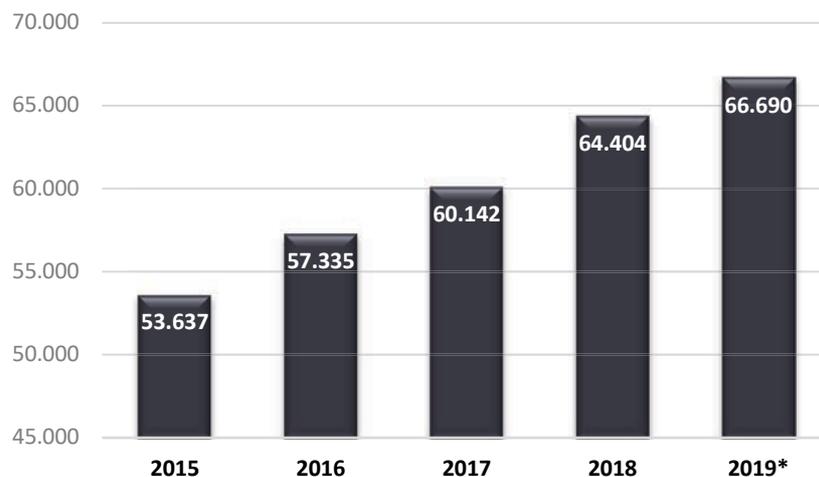
Occorre tuttavia sottolineare che il tasso di inattività negli ambienti ICT è comunque più basso rispetto ad altri ambiti lavorativi, probabilmente anche perché tali lavori offrono condizioni economiche migliori e, in diversi casi, una maggiore flessibilità organizzativa e di orario.

2. Le donne manager nelle analisi e nelle ricerche Quadrifor

2.1. Un primo identikit delle donne manager

L'Istituto Quadrifor è oggi punto di riferimento per circa 66.700 quadri e quasi 14.000 imprese del terziario. Si tratta di numeri in rapida progressione, in particolare negli ultimi anni. Il Grafico 2.1 riporta la numerosità rilevata a fine anno nel quinquennio 2015-2019, ad eccezione del 2019 per il quale il dato si riferisce al 30 agosto.

Graf. 2.1. Quadri iscritti all'Istituto Quadrifor (v.a.)

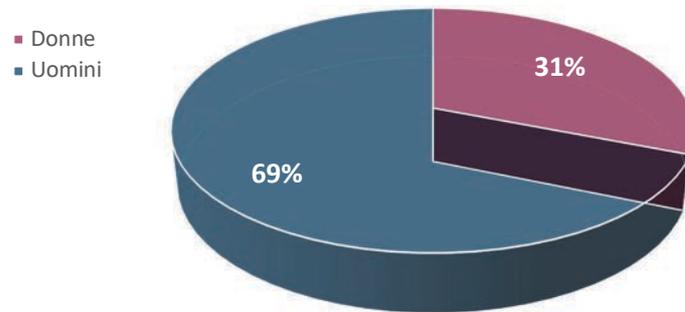


* Dati rilevati a fine anno, ad eccezione del 2019 in cui viene riportato il dato al 30 agosto
Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

Nelle parti seguenti del presente rapporto faremo riferimento a dati relativi alle iscrizioni dei quadri alle proposte formative rilevati ad inizio 2018 e a rilevazioni campionarie effettuate a fine 2017. Si è qui scelto pertanto di considerare come popolazione di riferimento quella di fine 2017 ossia di 60.142 quadri.

Come rappresentato al Grafico 2.2, la ripartizione di genere degli iscritti prevede, a quella data, 41.383 uomini (69%), e 18.759 donne (31%).

I $\frac{3}{4}$ delle donne quadro sono presenti nella fascia intermedia di età dei 36-54 anni, una quota maggiore (+4,8%) rispetto a quella degli uomini che vede invece una concentrazione sulla fascia di età più elevata (cfr. Tabella 2.1).

Graf. 2.2. Ripartizione per genere dei quadri iscritti a Quadrifor (dati inizio 2018)

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

Le informazioni contenute nella banca dati Quadrifor ci consentono di estrapolare dati sociodemografici sui quadri iscritti, e di confrontarli con precedenti estrazioni. La rilevazione del 2014 aveva evidenziato un trend di “invecchiamento” della popolazione dei quadri, emerso dal confronto con lo stato delle iscrizioni nel 2002¹⁵. L’analogo confronto tra i dati del 2014 e del 2018 conferma il trend, che rimanda allo scenario più ampio del generale invecchiamento della forza lavoro in Italia, dovuto alle recenti riforme dei sistemi pensionistici e alle difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro (cfr. Tabella 2.1).

Tab. 2.1. Ripartizione quadri iscritti per genere e per classi di età nel 2014 e nel 2018 (val. %)

Fasce di età	Uomini		Donne		Totale Quadri	
	2014	2018	2014	2018	2014	2018
Fino a 35 anni	9,3	6,0	11,0	7,2	9,8	6,4
Da 36 a 45	39,6	30,5	44,4	35,4	41,1	32,1
Da 46 a 54	34,9	38,6	33,3	38,5	34,4	38,6
55 e oltre	16,3	24,9	11,3	18,9	14,8	23,0
Totale	100	100	100	100	100	100

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

Per quanto concerne il livello di scolarizzazione, da una recente rilevazione campionaria sugli iscritti le donne manager¹⁶ risultano possedere un livello di istruzione mediamente più elevato della controparte maschile.

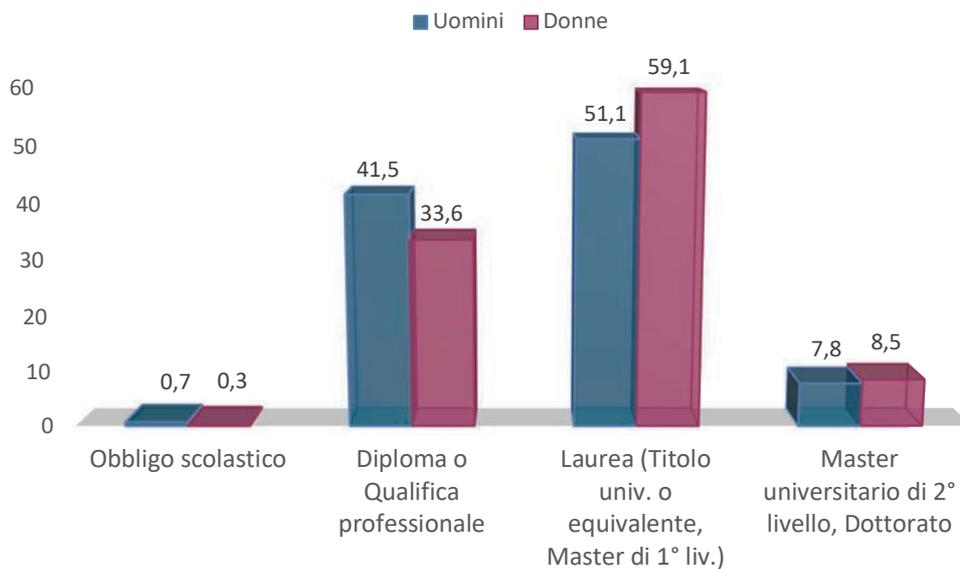
¹⁵ Come da Research Paper Quadrifor “Middle management al femminile” (2015), p. 17.

¹⁶ Ci riferiamo all’indagine sull’evoluzione del profilo dei quadri e dei relativi fabbisogni formativi, condotta nel 2017, di cui si tratterà più diffusamente nel paragrafo successivo.

Il 67,6% del campione femminile ha un titolo di studio universitario o post-universitario, mentre gli uomini si attestano al 58,9% (Grafico 2.3). Il dato è confermativo di quanto già ottenuto in altre indagini dell'Istituto e, più in generale, da ricerche campionarie condotte da istituzioni nazionali.

Considerando che le donne rappresentano soltanto un terzo della popolazione dei quadri del terziario, il dato sulla più elevata scolarizzazione evidenzia una ulteriore tendenziale disparità tra i generi rispetto ai requisiti necessari per l'accesso a posizioni manageriali.

Graf. 2.3. Distribuzione per titolo di studio dei Quadri intervistati (val. %, 2017)



Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2017

La ripartizione geografica dei dati iscritti non rileva differenze significative nella localizzazione di donne e uomini quadro, ad eccezione di un +3,1% di donne in Lombardia e di un +4,2% di uomini nel Nord est. Viene confermata, in generale, la spiccata prevalenza di aziende del terziario nel Nord ovest, con particolare riferimento alla Lombardia, e la concentrazione nettamente più scarsa e in progressiva riduzione di aziende nel Sud e Isole rispetto alle altre aree del territorio nazionale.

Tab. 2.2. Ripartizione per genere e localizzazione geografica dei luoghi di lavoro (v.a. e %)

Area territoriale	Uomini		Donne		Totale Quadri	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Nord Ovest (eccetto Lombardia)	3.095	7,5	1.314	7,0	4.409	7,3
Lombardia	26.264	63,5	12.500	66,6	38.764	64,5
Nord Est	6.835	16,5	2.307	12,3	9.142	15,2
Centro	4.534	11,0	2.458	13,1	6.992	11,6
Sud e Isole	558	1,3	157	0,8	715	1,2
Esteri	97	0,2	23	0,1	120	0,2
Totale	41.383	100,0	18.759	100,0	60.142	100,0

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

Rispetto ai dati raccolti nel 2014, la banca dati dei quadri iscritti a Quadrifor presenta una variazione della distribuzione per dimensione aziendale, a favore degli occupati nelle imprese con più di 250 quadri. L'aumento risulta più evidente tra le donne (+2,2%), rispetto agli uomini che registrano un +1,3%. Il maggior numero di quadri si concentra, come nelle precedenti rilevazioni, nelle aziende con meno di 10 quadri, ma la percentuale di donne in quest'ultima categoria diminuisce dal 43,6 al 41,9%.

Tab. 2.3- Ripartizione per genere e dimensione di impresa (v.a. e %)

Dimensione di impresa (numero quadri)	Uomini		Donne		Totale Quadri	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Meno di 10 quadri	17.784	43,0	7.859	41,9	25.643	42,6
Da 10 a 49 quadri	13.284	32,1	5.872	31,3	19.156	31,9
Da 50 a 249 quadri	8.107	19,6	4.086	21,8	12.193	20,3
Oltre i 250 quadri	2.208	5,3	942	5,0	3.150	5,2
Totale	41.383	100,0	18.759	100,0	60.142	100,0

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

2.2. Ulteriori evidenze identitarie dall'indagine campionaria Quadrifor 2017

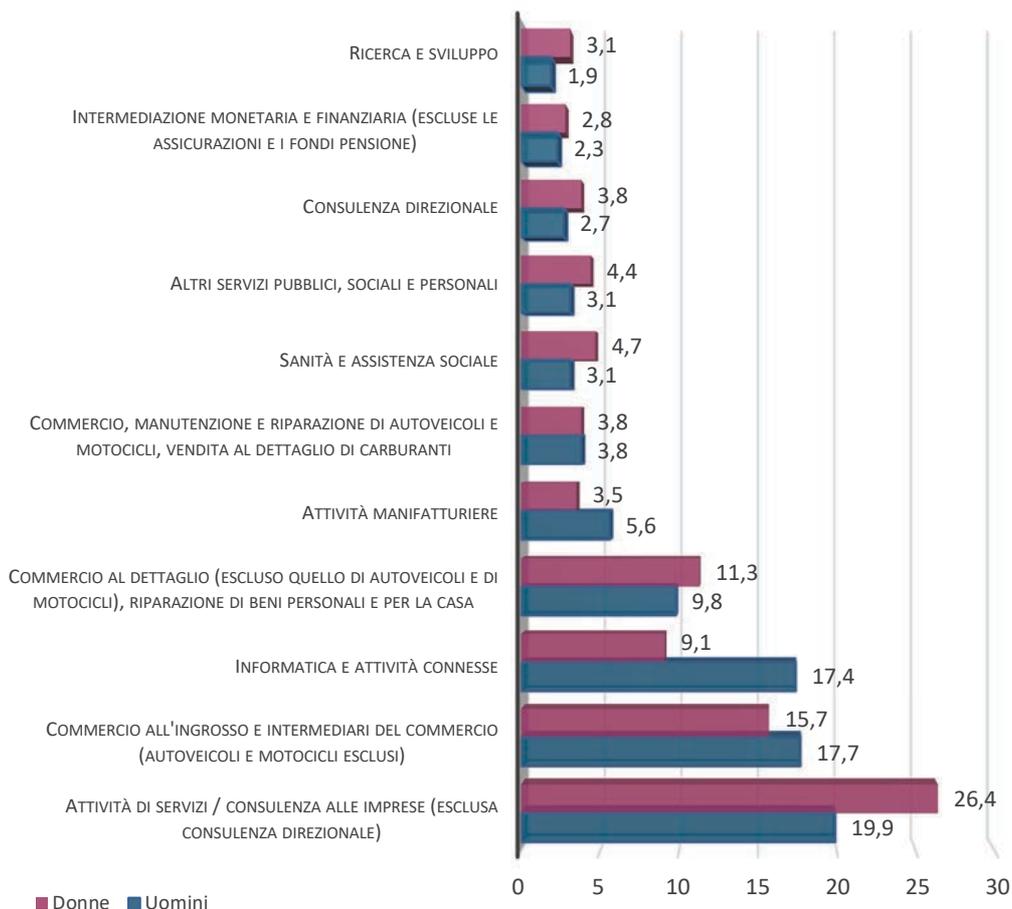
Con cadenza biennale / triennale Quadrifor conduce, con la consulenza scientifico-metodologica di Doxa, una ricerca sull'evoluzione del ruolo del middle manager, sulle competenze e i fabbisogni formativi. La metodologia si articola in un'analisi desk della letteratura e dei dati statistici disponibili sui quadri e sulla formazione manageriale; una rilevazione basata sulla somministrazione di due questionari, uno rivolto ad un campione di 1.020 individui rappresentativi della popolazione dei quadri iscritti a Quadrifor, l'altro

a 791 figure di riferimento (responsabili del personale, amministratori delegati ecc.) delle aziende aderenti; una fase qualitativa di approfondimento dei risultati conseguiti tramite focus group e interviste in profondità a referenti di impresa, formatori e altre figure significative.

In questa sezione vengono riportati alcuni risultati della rilevazione quantitativa legata al *questionario quadri*, con particolare riferimento alle specificità individuate nella popolazione delle donne manager in relazione alla componente maschile.

Il campione, coerentemente con la popolazione di riferimento degli iscritti all'Istituto, è formato per due terzi da uomini (68,8%) e da quasi un terzo di donne (31,2%). Come illustrato nel Grafico 2.4, tra i settori di provenienza principali dei quadri che compongono il campione si osserva una prevalenza di donne quadro impiegate nel commercio al dettaglio e nei servizi di consulenza, e una quota più ampia di uomini provenienti dai settori del commercio all'ingrosso e dell'informatica.

Graf. 2.4. Principali settori di impiego dei quadri iscritti a Quadrifor, per genere (val. %)



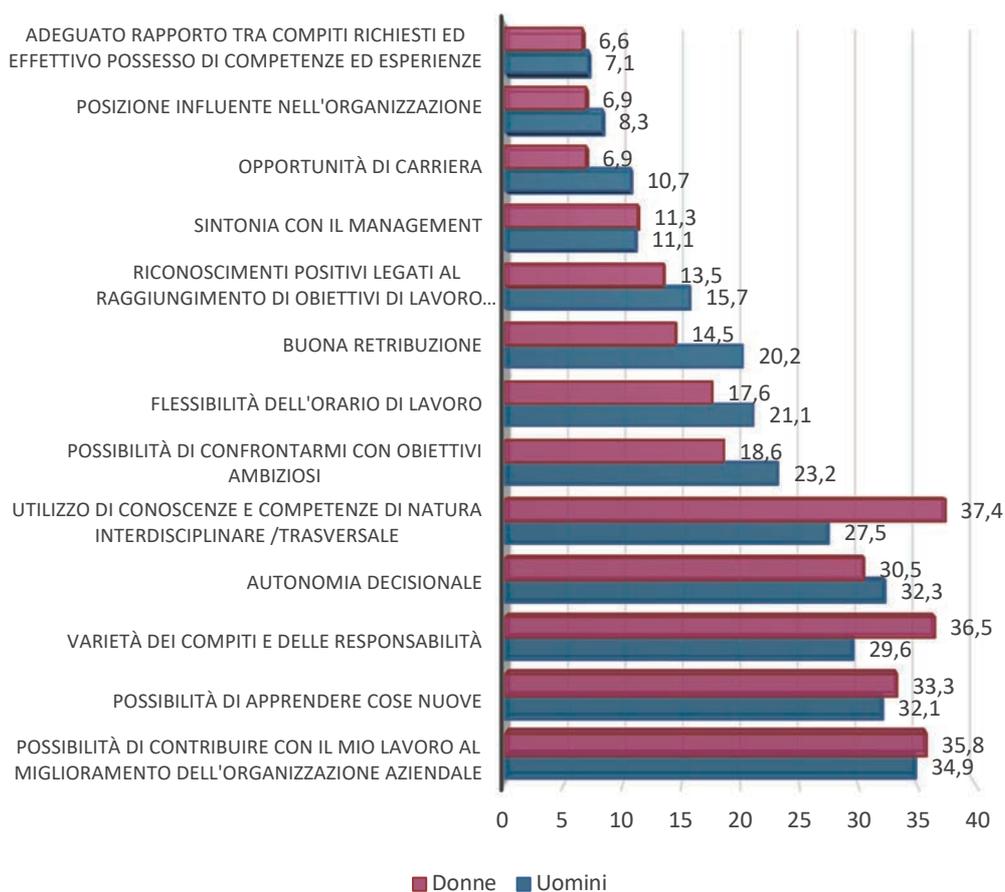
Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

In relazione al grado di responsabilità dei quadri intervistati, gli uomini dichiarano più frequentemente delle donne di essere diretti responsabili dei collaboratori del proprio team. L'entità relativamente modesta della differenza (74,2% contro 71,1%) consente di evidenziare anche per le donne quadro una fisionomia di *people manager*.

In misura maggiore degli uomini (il 69,8% contro il 66,1%) le donne dichiarano di essere pervenute alla posizione di quadro nell'azienda in cui lavorano attualmente.

Circa il 50% dei quadri, in generale, si ritiene soddisfatto del proprio ruolo. Tra gli elementi di soddisfazione lavorativa, le donne sembrano porre maggiore attenzione degli uomini verso fattori qualitativi del proprio ruolo, veri e propri fattori di motivazione intrinseca, come la possibilità di *utilizzare conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale* (37,4% vs. 27,5%), e la *varietà di compiti e responsabilità* (36,5% vs. 29,6%).

Graf. 2.5. Elementi di soddisfazione lavorativa per genere (val. %)

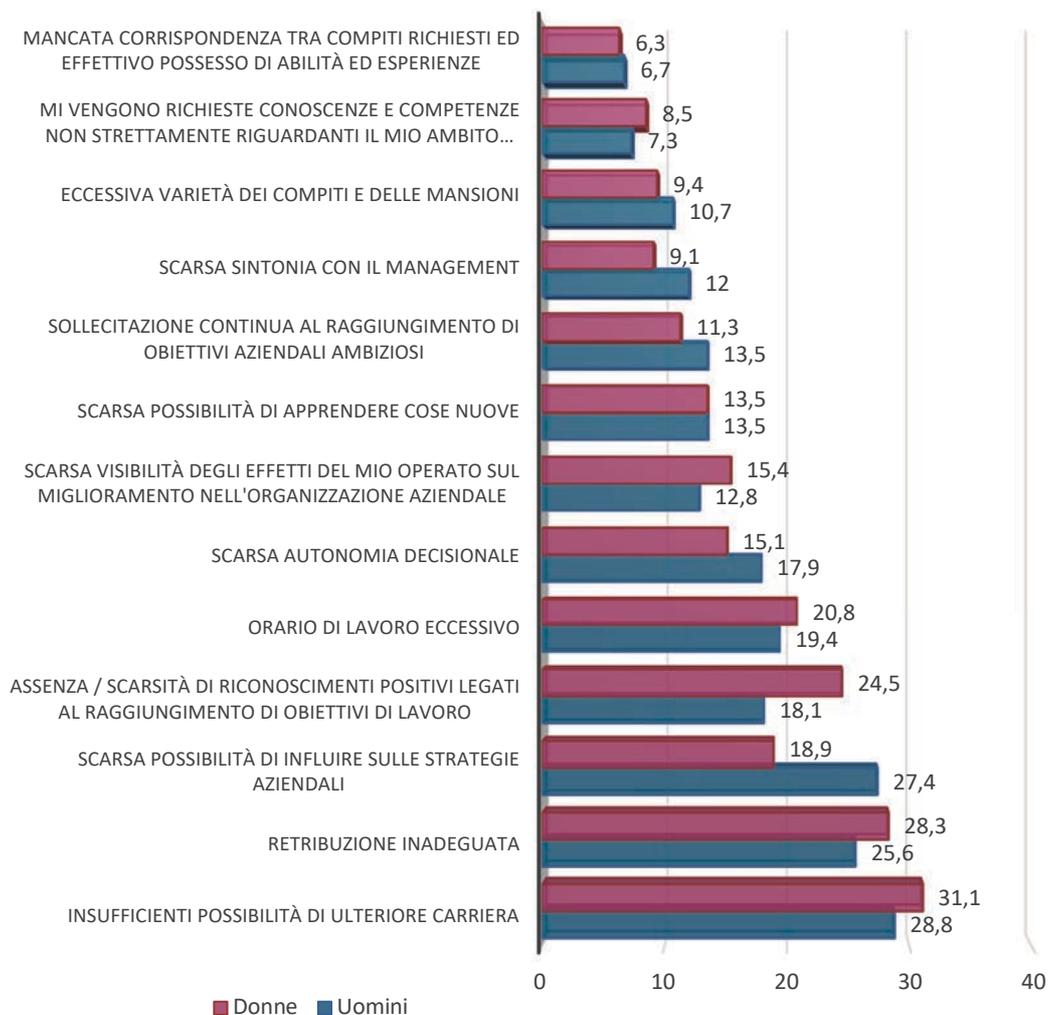


Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

I quadri uomini pongono maggiormente l'accento, nel confronto con la controparte femminile, su fattori legati al riconoscimento del loro impegno e capacità competitiva come le *opportunità di avanzamento di carriera* (10,7% vs. 6,9%), i *riconoscimenti legati al raggiungimento di obiettivi* (15,7% vs. 13,5%), una *buona retribuzione* (20,2% vs. 14,5%), la *flessibilità dell'orario di lavoro* (21,1% vs. 17,6%), la *possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi* (23,2% vs. 18,6%), una *posizione influente nell'organizzazione* (8,3% contro 6,9%).

Confrontando le risposte dei quadri sugli elementi di soddisfazione lavorativa con quelli di insoddisfazione, è interessante notare come le donne tendano a considerare più frequentemente gli aspetti legati alla possibilità di carriera in un'accezione negativa, probabilmente a causa di un diffuso senso di sfiducia verso le opportunità di avanzamento offerte dalle aziende di appartenenza e dal mercato del lavoro in generale.

Graf. 2.6. Elementi di insoddisfazione lavorativa per genere (val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

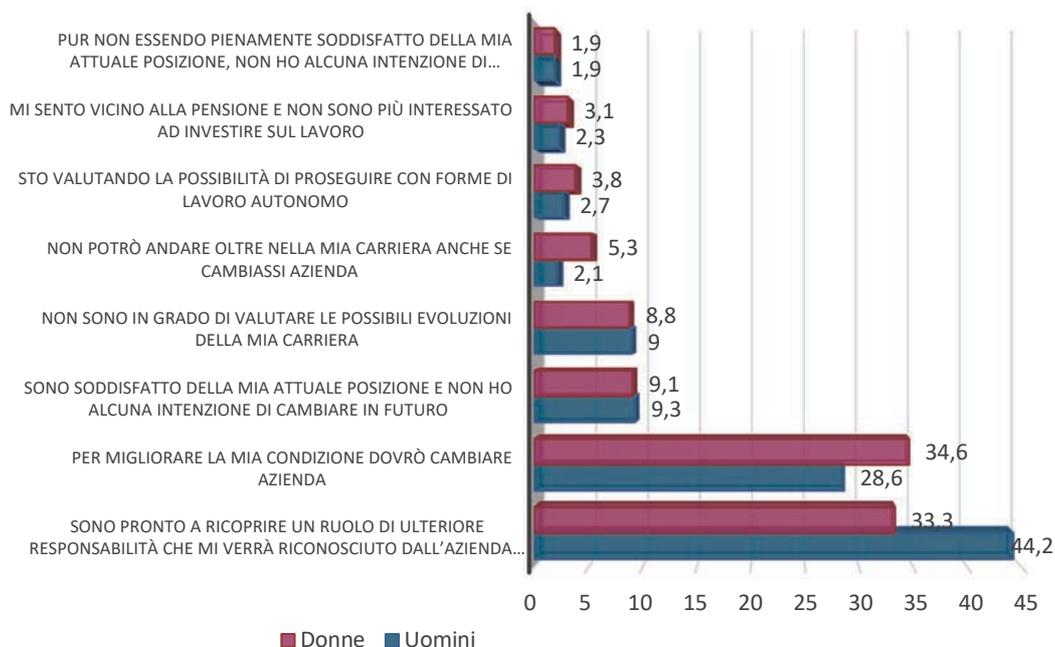
Se da un lato le donne, nel manifestare i motivi della propria insoddisfazione, confermano una tendenza maggiore degli uomini a porre attenzione su aspetti qualitativi del lavoro, come la *mancata corrispondenza tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze* (dichiarato dal 8,5% di donne e dal 7,0% di uomini), o la *scarsa visibilità degli effetti del proprio operato sul miglioramento nell'organizzazione aziendale* (15,4% di donne contro 12,8% degli uomini), dall'altra si registra una percentuale ancora maggiore di risposte su elementi quali *l'assenza o scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro* (24,5% vs. 18,1%), una *retribuzione inadeguata* (28,3 vs. 25,6%), e *insufficienti possibilità di ulteriore carriera* (31,1% vs. 28,1%).

Da parte maschile emerge una maggiore sensibilità a fattori legati al riconoscimento del proprio potere di influenzamento: *scarsa sintonia con il management* (12,0% tra gli uomini, 9,1% tra le donne); *sollecitazione continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi* (13,5% vs. 11,3%); *scarsa autonomia decisionale* (17,9% vs. 15,1%); *scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali* (27,4% vs. 18,9%).

In coerenza con quanto sopra, mentre il 44,2% degli uomini dichiara di sentirsi pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità, altrettanto avviene soltanto per il 33,3% delle donne (Grafico 2.7).

Non vi sono differenze invece, rispetto alle percentuali di quadri soddisfatti del proprio attuale ruolo (9,3% tra gli uomini e 9,1% tra le donne) e, tra gli "scontenti", di quadri che si dichiarano convinti di dover cambiare azienda per migliorare la propria posizione (30,5% del campione).

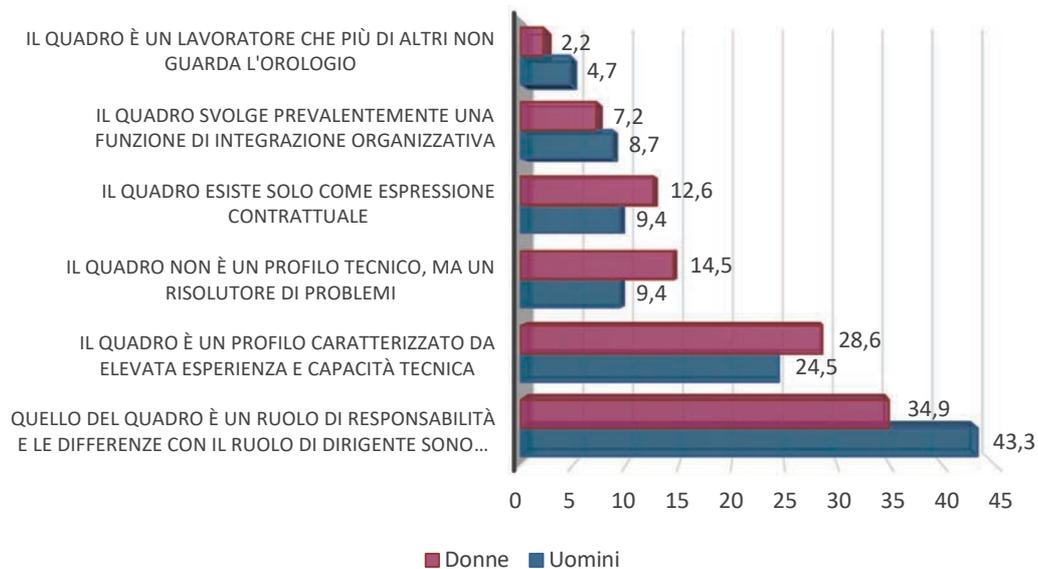
Graf. 2.7. Prospettive di carriera dei Quadri intervistati (val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

Infine, in merito alla percezione del ruolo del quadro, in misura maggiore delle donne gli uomini lo ritengono un *ruolo di responsabilità con differenze molto sfumate rispetto a quelle del ruolo di dirigente* (43,3% tra gli uomini, 34,9% tra le donne). Più frequentemente le donne ritengono che il quadro sia un profilo caratterizzato da *elevata esperienza e capacità tecnica* (28,6% tra le donne e 24,5% tra gli uomini), che sia un *risolutore di problemi* (14,5% vs. 9,4%), o che sia soltanto *un'espressione contrattuale* (12,6% vs. 9,4%).

Graf. 2.8. Auto-percezione dell'identità di ruolo del Quadro per genere (valori %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

2.3. Propensioni verso l'aggiornamento e la formazione

Nella medesima ricerca sono stati approfonditi gli atteggiamenti e i comportamenti rispetto alle attività di formazione cui i quadri hanno accesso.

Le donne manager, nella stessa misura dei colleghi uomini, si dichiarano per lo più insoddisfatte. Come da Tabella 2.4, lo sviluppo delle competenze professionali avviene prevalentemente per iniziativa personale. Le citazioni più elevate riguardano *l'esperienza di lavoro* accumulata nel tempo (40,1% nel 2017, per entrambi i generi) e gli *approfondimenti personali autonomi* attraverso la lettura di libri, manuali tecnici, riviste specializzate ecc. (33,8%). In entrambi i casi il ricorso a tali modalità risulta essere più frequente tra gli uomini che tra le donne e comunque in diminuzione nell'arco dei tre anni che separano le due rilevazioni.

Il ricorso ad *iniziative strutturate di formazione organizzate dall'azienda* è la terza modalità nel ranking (31,9% nel 2017) ma tra le donne quadro si evidenzia una flessione

di quasi 6 punti percentuali. Il *confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili*, citata al quarto posto, risulta essere maggiormente citato dalle donne quadro e in moderata crescita. Le altre forme di aggiornamento risultano minoritarie.

Tab. 2.4. Modalità di aggiornamento delle competenze professionali per genere (val. %). Comparazione tra le rilevazioni 2014 e 2017

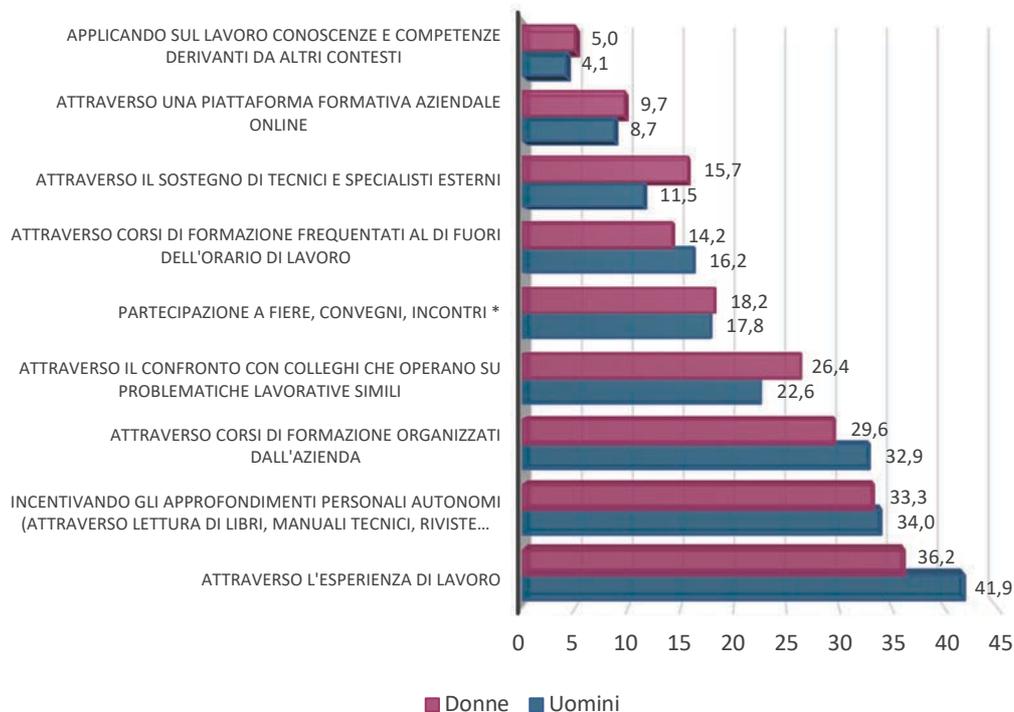
Modalità di aggiornamento	Totale		Uomini		Donne	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Attraverso l'esperienza di lavoro	44,7	40,1	47,4	41,9	39,1	36,2
Incentivando gli approfondimenti personali autonomi (lettura libri, manuali tecnici ecc)	39,3	33,8	40,9	34	36	33,3
Attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda	32,1	31,9	30,5	32,9	35,4	29,6
Attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	24,5	23,8	24,5	22,6	24,3	26,4
Partecipazione a fiere, convegni, incontri *	-	17,9	-	17,8	-	18,2
Attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	15,9	15,6	16,2	16,2	15,4	14,2
Attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni	15,1	12,8	11,7	11,5	22	15,7
Attraverso una piattaforma formativa aziendale online	6,9	9	6,6	8,7	7,7	9,7
Applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti	4,5	4,4	4,6	4,1	4,3	5
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	<i>1.953</i>	<i>1.932</i>	<i>1.308</i>	<i>1.333</i>	<i>645</i>	<i>599</i>
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	<i>1.067</i>	<i>1.020</i>	<i>717</i>	<i>702</i>	<i>350</i>	<i>318</i>

*modalità di risposta nuova rispetto al 2014

Fonte: Indagini Quadri Quadrifor-Doxa 2014 e 2017

Nel complesso, come sopra anticipato, le esigenze di aggiornamento e di crescita condotte tramite le modalità sopra descritte non incontrano il favore dei quadri intervistati. Sia uomini che donne si dichiarano, infatti, insoddisfatti di tali modalità ed auspicano, in ordine di priorità (cfr. Grafico 2.9), di poter frequentare *corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle loro specifiche esigenze* (58,7%), una *maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali* (27,4%), la *partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni* (24,9%), il ricorso a *iniziative di action-learning* interne o esterne (24,7%), un *confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche simili* (21,3%) e un *maggiore ricorso a specialisti esterni* (20,7%). Le modalità di confronto, verso colleghi e verso specialisti esterni, risulta essere maggiormente citata dalle donne manager, tendenza che si armonizza con una più generale propensione di genere alla cooperazione e alla collaborazione vis-a-vis.

Graf. 2.9. Aspettative sulle modalità di aggiornamento delle competenze professionali per genere (valori %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

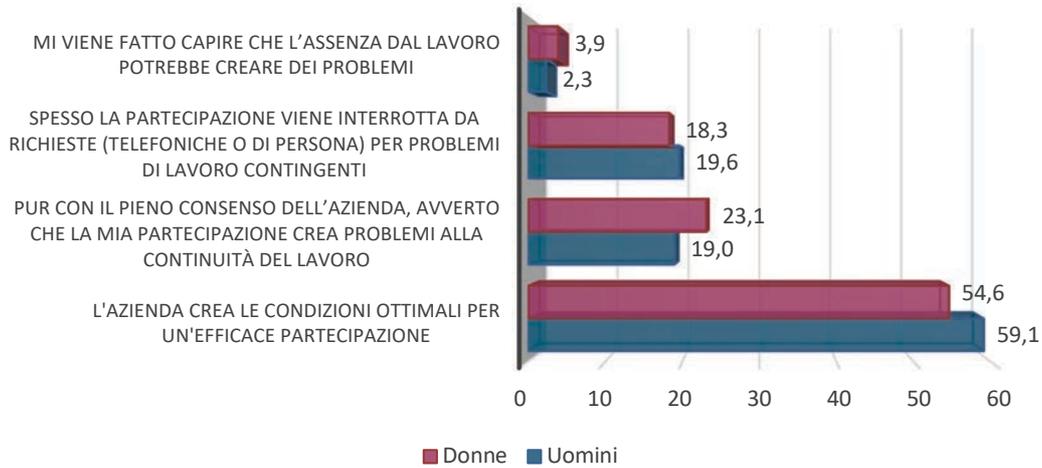
Infine, nell'indagine si è inteso raccogliere le percezioni dei quadri relative agli atteggiamenti dell'azienda di appartenenza verso la formazione (cfr. Grafico 2.10 alla pagina successiva).

In misura maggiore delle donne, gli uomini riscontrano un atteggiamento positivo da parte dell'azienda rispetto a corsi frequentati durante l'orario di lavoro (59,1% vs. 54,6%). Il 30,8% delle donne intervistate percepisce differenze rispetto agli uomini nelle opportunità di accesso alla formazione offerte dall'azienda, e tra queste, oltre la metà (53,1%), riconduce tale situazione ad una più generale cultura aziendale discriminatoria, che tende a favorire la crescita professionale degli uomini (Grafico 2.11).

Tale atteggiamento culturale non necessariamente si esprime volontariamente o in maniera manifesta, spesso è determinato da condizioni di fruizione della formazione – come ad esempio la realizzazione delle attività fuori sede o al di fuori dell'orario di lavoro – che rappresentano una situazione oggettiva di svantaggio per le donne. In questa direzione va letto il dato del 24,5% delle donne che dichiara di avere maggiori difficoltà nel conciliare i tempi della formazione con quelli della vita personale e familiare.

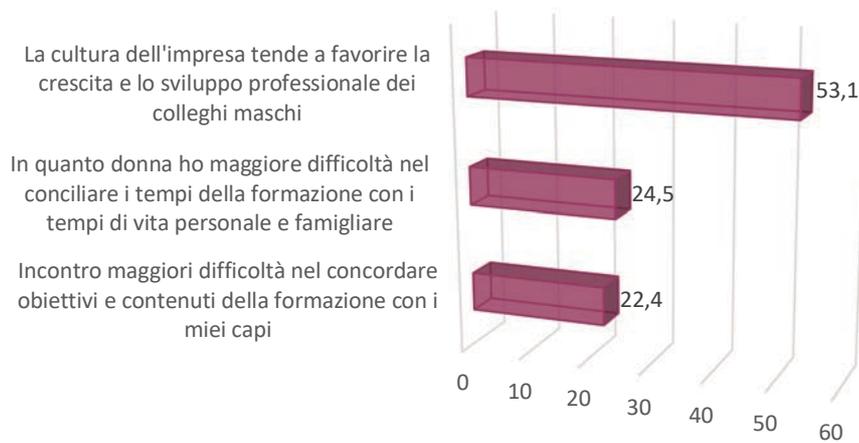
Infine, il 22,4% dichiara di incontrare maggiori difficoltà nel concordare obiettivi e contenuti della formazione con i propri superiori.

Graf. 2.10. Atteggiamenti dell'azienda nei confronti delle attività di formazione nelle percezioni dei quadri, per genere (val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

Graf. 2.11. Atteggiamenti percepiti dalle donne quadro nei propri confronti sulla possibilità di accesso ad iniziative di formazione rispetto agli uomini (val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

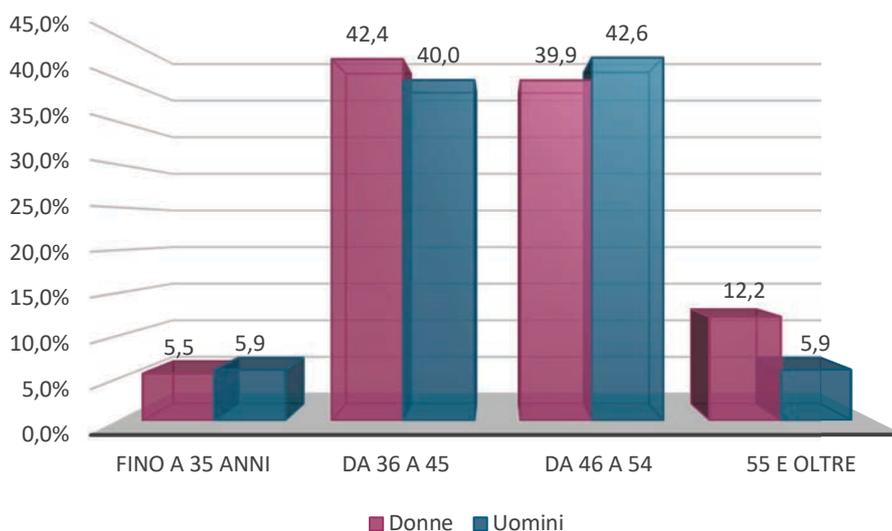
3. Partecipazione delle donne alla formazione a catalogo Quadrifor

In questa sezione sono presi a riferimento i dati di monitoraggio delle iscrizioni al catalogo d'aula e di e-learning 2018. Le iscrizioni, come è noto, avvengono in entrambi i casi tramite piattaforma, sulla base di specifiche credenziali di accesso.

I dati provenienti dal catalogo d'aula evidenziano un maggior interesse alla partecipazione alle attività formative da parte delle donne: quelle attive sul catalogo d'aula sono 1.601, corrispondente al 8,5% del totale delle donne manager iscritte all'Istituto, mentre gli uomini sono 2.473, il 6% del totale.

Nella distribuzione per fasce d'età non si riscontrano differenze significative tra i generi rispetto alle due fasce centrali (36-45 e 46-54 anni), più numerose e rappresentative di questa popolazione lavorativa, che si attestano per entrambi i sessi intorno al 40%, mentre le donne quadro di 55 anni e oltre registrano un +6,3% rispetto ai colleghi uomini (12,2 contro 5,9%). Riteniamo non si tratti di un dato contingente o irrilevante: occorre infatti considerare che nel 2014 le medesime rilevazioni evidenziavano un trend opposto (la partecipazione delle donne quadro decresceva maggiormente con l'avanzare dell'età rispetto a quella degli uomini).

Graf. 3.1. Distribuzione per fasce d'età dei quadri iscritti ai corsi del catalogo 2018 (val. %)



Fonte: Monitoraggio Catalogo Quadrifor 2018

Sembra delinearsi un fenomeno che, da un lato, si manifesta attraverso un'evoluzione in positivo dell'interesse femminile verso la formazione durante tutte le fasi del percorso

lavorativo. Dall'altro, è possibile che si tratti di comportamenti formativi di genere legati ad una dilatazione dei tempi e delle modalità di accesso al mondo del lavoro e di raggiungimento degli obiettivi di carriera.

Anche prendendo a riferimento le richieste di iscrizione, sul totale di 12.257, 7.318 provengono da uomini (il 17,7%, sul totale degli iscritti a Quadrifor), 4.939 da donne (il 26,3% sul totale delle donne iscritte a Quadrifor). Il valore di questo dato è puramente indicativo di una maggiore tendenza delle donne alla propria crescita di competenze.

Tab. 3.1. Quadri iscritti ai corsi a catalogo (aula e e-learning) 2018 sul totale degli iscritti a Quadrifor

	Catalogo aula			Catalogo e-learning			Totale		
	v.a.	%	% su totali iscritti a Quadrifor	v.a.	%	% su totali iscritti a Quadrifor	v.a.	%	% su totali iscritti a Quadrifor
Uomini	7.318	59,7	17,7	624	64,1	1,5	7.942	60,0	19,2
Donne	4.939	40,3	26,3	350	35,9	1,9	5.289	40,0	28,2
Totale Iscrizioni	12.257	100,0	20,4	974	100,0	1,6	13.231	100,0	22,0

Fonte: Monitoraggio Cataloghi di offerta formativa Quadrifor 2018

Il catalogo e-learning ha una fruizione relativamente più modesta. Se il Catalogo d'aula 2018 è consistito complessivamente di 226 iniziative corsuali per un totale di 310 edizioni, il Catalogo e-learning ha offerto una disponibilità di 60 unità formative in autoapprendimento della durata media di 1-2 ore ciascuna. Il numero di fruizioni nel 2018 è stato pari a 974.

Come si può notare dalla Tabella 3.1, anche nel caso del Catalogo e-learning le donne tendono ad una maggiore fruizione.

Tornando al Catalogo d'aula, questi è articolato in cinque aree tematiche:

1. *Gestire se stessi*; comprende corsi finalizzati all'empowerment del partecipante sia nella sua dimensione personale di fiducia, autodeterminazione e autoregolazione, sia nel suo patrimonio professionale, nei percorsi di sviluppo e nella promozione del suo benessere organizzativo;
2. *Gestire il team*, riguardante strumenti e tecniche su come sviluppare e applicare la leadership in team di lavoro, anche a distanza, in funzione dell'ottenimento di obiettivi specifici;
3. *Gestire i processi*, ossia iniziative dedicate ai modelli di business di cui vengono offerti strumenti di lettura ed operativi atti a comprenderli, misurarne i risultati e migliorarli;

4. *Gestire il Business*, comprendente corsi riferiti alla grande area dello sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche di ruolo, ulteriormente declinata in quattro sotto aree: Amministrazione, Finanza e Controllo di gestione; Marketing, Vendite e Gestione della funzione commerciale; Internazionalizzazione dei mercati; Informatica;
5. *Percorsi tecnico-manageriali*, strutturati in moduli con contenuti trasversali rispetto alla altre aree tematiche.

In base a questa articolazione e rispetto al totale delle iscrizioni ai corsi, le donne mostrano una propensione più elevata degli uomini alla scelta di corsi nell'ambito dell'area *Gestire se stessi*, con una percentuale del 27,7% rispetto al 22,2% dei loro colleghi, più moderata invece nel caso dell'area *Gestire il team* (27,7% vs. 27,0%). I colleghi manifestano invece una maggiore propensione nelle aree *Gestire i processi* e *Gestire il business*, più moderatamente nella categoria *Percorsi tecnico-manageriali* (cfr. Tabella 3.2).

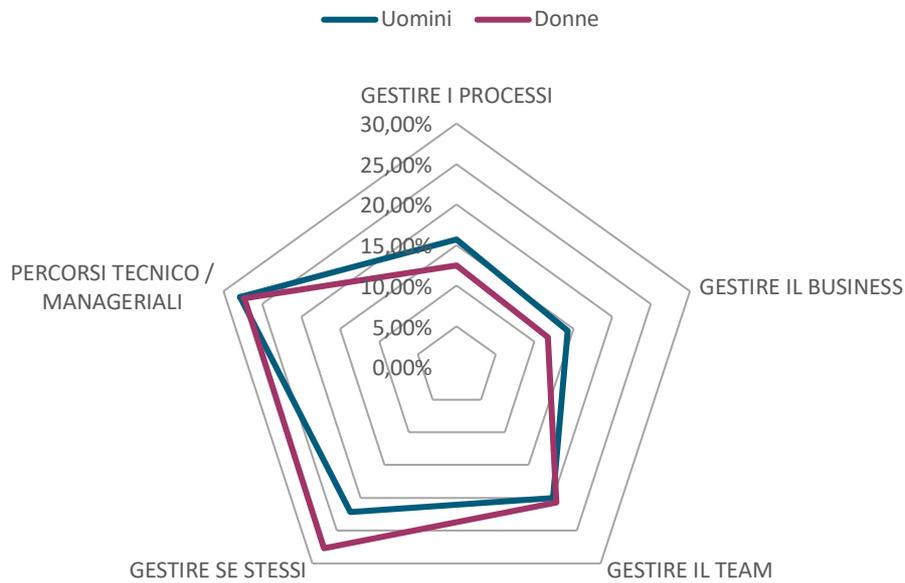
Tab. 3.2. *Iscrizioni per aree tematiche sui totali di uomini e donne iscritti ai corsi a catalogo 2018 (Valori ponderati in base alla numerosità delle aree tematiche)*

		Catalogo aula			Catalogo e-learning			Totale		
		v.a.	v.%	su totali iscritti al catalogo per genere - valori ponderati per numerosità categorie	v.a.	v.%	su totali iscritti al catalogo per genere - valori ponderati per numerosità categorie	v.a.	v.%	su totali iscritti al catalogo per genere - valori ponderati per numerosità categorie
<i>GESTIRE I PROCESSI</i>	Uomini	931	7,6	15,7	150	15,4	25,6	1.081	8,2	17,7
	Donne	476	3,9	12,5	84	8,6	26,2	560	4,2	14,9
<i>GESTIRE IL BUSINESS</i>	Uomini	1.270	10,4	14,3	150	15,4	21,1	1.420	10,7	15,7
	Donne	672	5,5	11,8	75	7,7	19,3	747	5,6	13,1
<i>GESTIRE IL TEAM</i>	Uomini	1.087	8,9	20,0	98	10,1	23,4	1.185	9,0	20,7
	Donne	724	5,9	20,7	42	4,3	18,3	766	5,8	20,3
<i>GESTIRE SE STESSI</i>	Uomini	3.066	25,0	22,2	226	23,2	30,0	3.292	24,9	23,7
	Donne	2.460	20,1	27,7	149	15,3	36,2	2.609	19,7	29,2
<i>PERCORSI TECNICO / MANAGERIALI</i>	Uomini	964	7,9	27,9				964	7,3	22,2
	Donne	607	5,0	27,3				607	4,6	22,5

Fonte: Monitoraggio Cataloghi di offerta formativa Quadrifor 2018

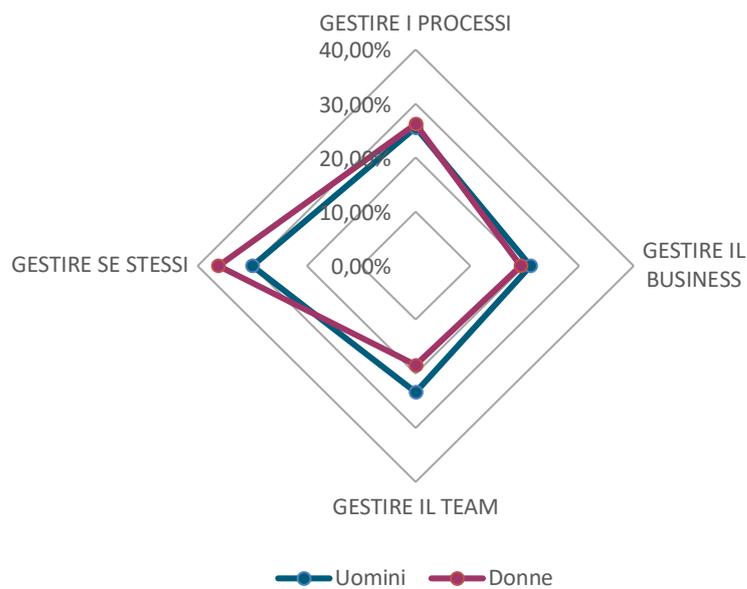
I dati sulle partecipazioni sono maggiormente visualizzabili nei grafici radar riprodotti alla pagina seguente (Grafico 3.2 e Grafico 3.3).

Graf. 3.2. *Iscrizioni per aree tematiche sui totali di uomini e donne iscritti ai corsi del catalogo aula 2018*



Fonte: Monitoraggio Catalogo d'aula Quadrifor 2018

Graf. 3.3. *Iscrizioni per aree tematiche sui totali di uomini e donne iscritti ai corsi del catalogo e-learning 2018*

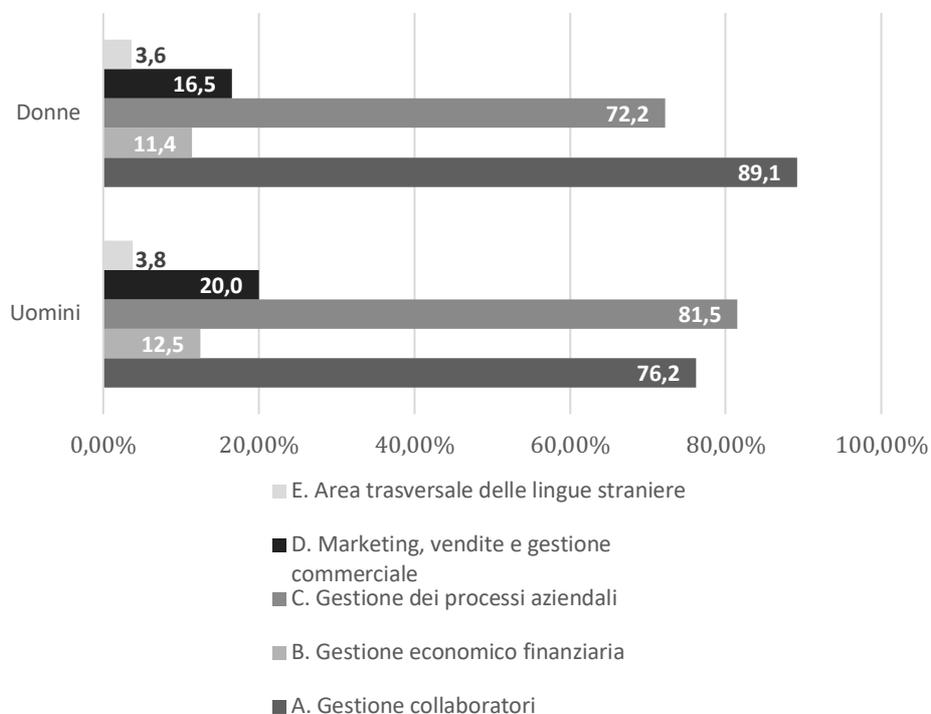


Fonte: Monitoraggio Catalogo e-learning Quadrifor 2018

Uno step successivo dell'analisi delle adesioni al Catalogo 2018 ha visto l'incrocio tra i dati provenienti dalle iscrizioni al catalogo e le relative competenze di riferimento associate all'interno del *Competence Tool*, uno strumento volto a facilitare la definizione di piani di sviluppo individuali, basato su un repertorio di 42 competenze definite a partire dalle performance più comunemente richieste ai middle manager nelle aziende del terziario. Dall'analisi delle corrispondenze tra percorsi formativi scelti e competenze di riferimento, emerge che i fabbisogni principali da parte dei quadri sono riferiti alla gestione dei processi e dei collaboratori. In questi due ambiti, le donne registrano una maggiore propensione alla scelta di competenze relative alla *gestione dei collaboratori*, mentre gli uomini mostrano una maggiore sensibilità a competenze riferite alla *gestione dei processi* aziendali.

Questo dato, unito alla preferenza femminile per i corsi della categoria *Gestire se stessi*, sembra indicare una maggiore sensibilità da parte delle donne a tematiche relative alle relazioni interpersonali e alle opportunità di posizionamento rispetto ai colleghi. I dati sugli uomini rimandano, al contrario, ad una maggiore confidenza di base verso la propria posizione in azienda e rispetto al proprio team, e a una più spiccata propensione ad approfondire i temi dello sviluppo del business e dei processi.

Graf. 3.4. Iscrizioni ai corsi del catalogo 2018 in rapporto alle competenze associate nel *Competence Tool*



Fonte: Monitoraggio iscrizioni Catalogo d'aula Quadrifor 2018

4. Un approfondimento sulle competenze digitali

Nei Cataloghi d'aula Quadrifor uno specifico simbolo grafico contrassegna i percorsi formativi che consentono l'acquisizione di competenze digitali relativamente alla specifica tematica affrontata. Anche in questo caso, la percentuale di iscrizioni da parte delle donne a questa categoria di iniziative, rispetto al totale delle donne iscritte a Quadrifor, risulta superiore alla stessa percentuale calcolata sulla popolazione maschile.

Infatti, sul totale di 12.257 richieste di iscrizione al complesso delle attività previste nel Catalogo 2018 si sono avute 1.073 richieste specifiche riguardanti le competenze digitali, di cui 691 da parte degli uomini, 382 delle donne manager. I due valori, rapportati alla consistenza dei due generi nella popolazione degli iscritti indicano un valore di 2,0 per le donne e di 1.7 per gli uomini.

Tab. 4.1. *Iscrizioni a percorsi in ambito digitalizzazione in rapporto ai totali degli uomini e delle donne iscritti a Quadrifor*

	v.a.	% sul totale degli iscritti Quadrifor
Uomini	691	1,7
Donne	382	2,0
Totale	1.073	1,8

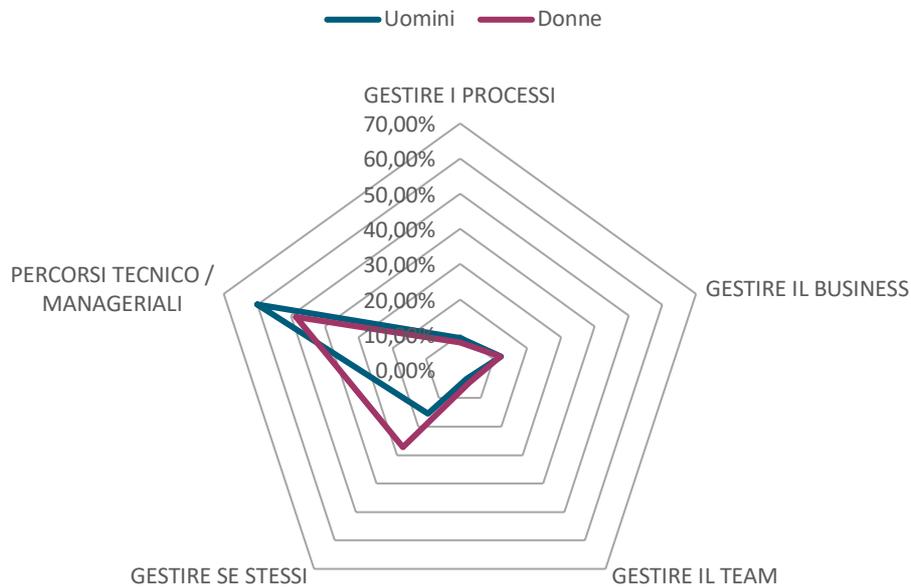
Fonte: Monitoraggio iscrizioni Catalogo d'aula Quadrifor 2018

I dati sulle iscrizioni ai percorsi digitali suddivisi per area tematica confermano inoltre la maggiore propensione, tra le donne, alla scelta della categoria *Gestire se stessi*, controbilanciata, in questo caso, da una preferenza da parte degli uomini per la categoria dei *Percorsi tecnico-manageriali* (cfr. Grafico 4.1).

Le iniziative comprese nell'area tematica *Gestire se stessi* e orientate all'acquisizione di competenze digitali hanno riguardato maggiormente temi legati alla trasformazione dei modelli di ruolo (es.: "Da manager a e-Leader. L'evoluzione della figura manageriale"), alla gestione del "brand" personale on line ("Personal e Brand Reputation: come sviluppare, gestire e monitorare la reputazione on line"), le nuove modalità di comunicazione consentite dai nuovi media ("Digitale di successo: racconti, immagini e strategie per comunicare meglio on line").

Rientrano nell'area dei Percorsi tecnico-manageriali le iniziative legate all'impiego delle nuove tecnologie al marketing (es.: "I media digitali per il marketing e il business delle imprese") e alla gestione complessiva del business ("Business Intelligence. Tecniche di organizzazione e analisi dei dati").

Graf. 4.1. Iscrizioni ai percorsi in ambito digitalizzazione, per aree tematiche, sui totali di uomini e donne iscritti ai corsi a catalogo 2018 (Valori ponderati in base alla numerosità delle aree tematiche)

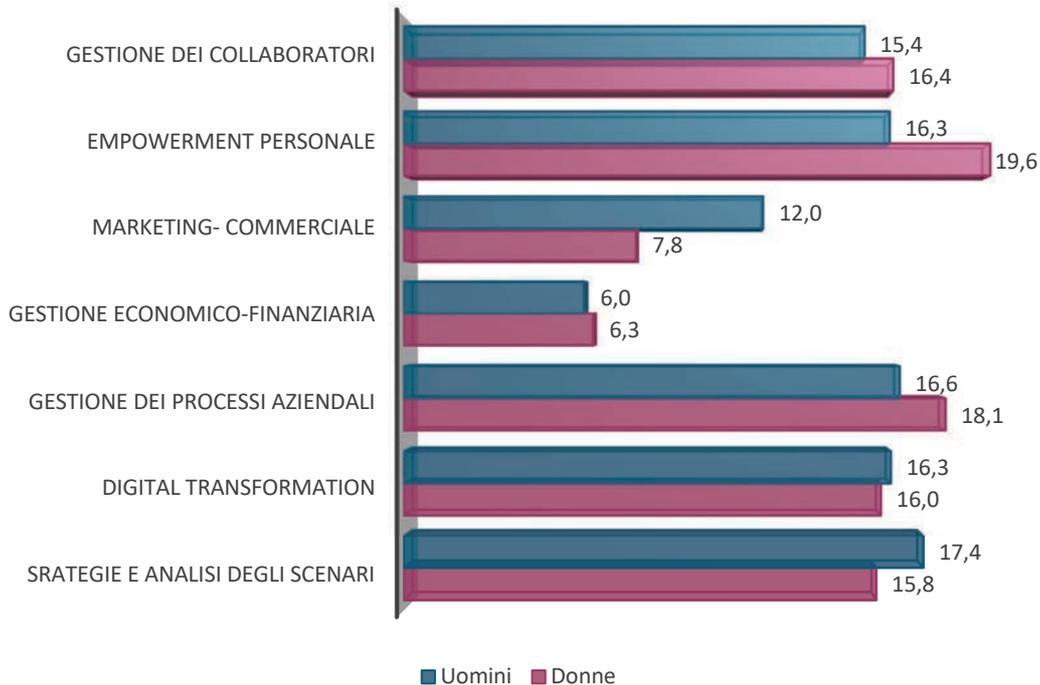


Fonte: Monitoraggio iscrizioni Catalogo d'aula Quadrifor 2018

Un'ulteriore fonte di dati cui rivolgersi per una più attenta analisi degli atteggiamenti delle donne manager verso i temi della digital transformation è la già citata indagine campionaria Quadrifor-Doxa. Nella sezione finale del *Questionario quadri*, relativa alla percezione delle competenze da acquisire o rafforzare in vista delle future sfide professionali, le competenze scelte più frequentemente dai quadri fanno riferimento alla consapevolezza dei propri punti di forza (37,4% di citazioni) e alla capacità di innovare (32,4%).

Le donne risultano essere più orientate al *miglioramento della consapevolezza dei propri punti di forza* (40,3% vs. 36,0% tra gli uomini), mentre i loro colleghi prediligono i temi dell'*innovazione* (34,3% vs. 28,0% tra le donne).

Più in generale, le donne esprimono una maggiore preferenza le competenze legate all'ambito dell'*empowerment personale* (19,6% vs. 16,3%) e alla *gestione dei processi aziendali* (18,1% vs. 16,6%), gli uomini scelgono più frequentemente competenze in ambito *marketing-commerciale* (12,0% vs. 7,8%) e *strategie e analisi degli scenari* (17,4% vs. 15,8%).

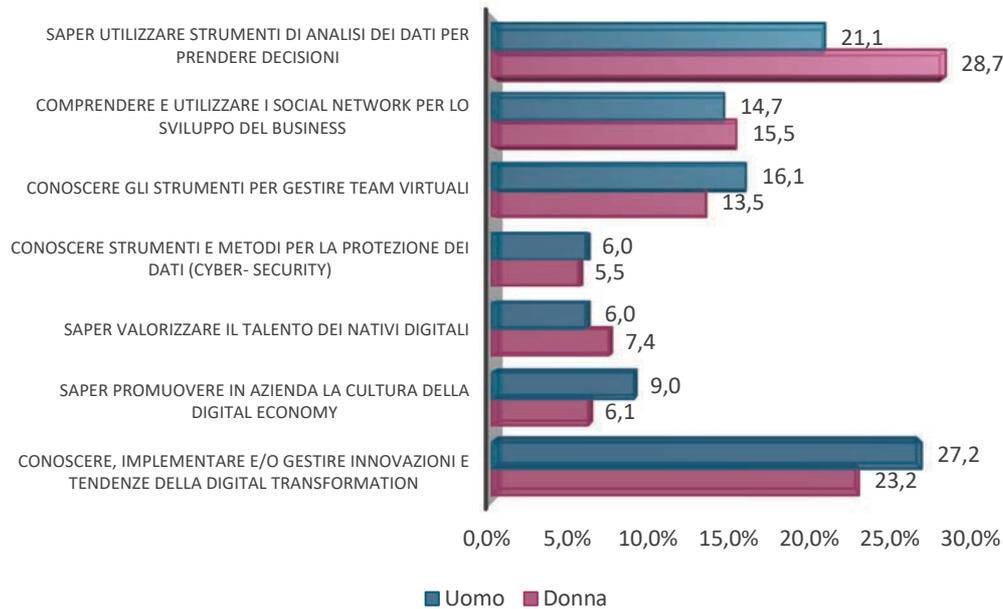
Graf. 4.2. Distribuzione delle competenze da acquisire o rafforzare, per ambiti e genere (val. %)

Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

Da un approfondimento sulla distribuzione delle risposte date dai quadri in riferimento alle competenze legate alla *Digital Transformation* (cfr. Grafico 4.3), le donne quadro risultano attribuire priorità all'utilizzo di *tecniche di analisi dei dati per prendere decisioni* (competenza selezionata dal 28,7% di donne e dal 21,1% di uomini), e alla *valorizzazione dei talenti dei nativi digitali* (7,4% vs. 6,0%), mentre gli uomini pongono maggiore attenzione alla *conoscenza delle innovazioni e delle tendenze della digitalizzazione* (27,2% tra gli uomini, 23,2% tra le donne), all'acquisizione di *strumenti per la gestione di team virtuali* (16,1% vs. 13,5%), e alla *promozione della cultura della Digital Economy* (9,0% vs. 6,1%).

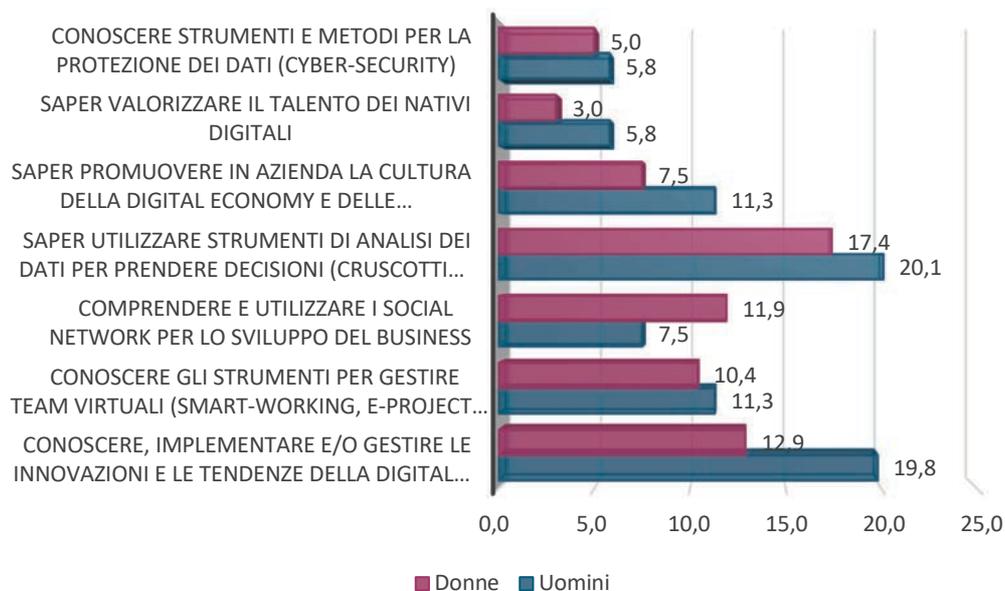
Va rilevato peraltro che, in una ricerca campionaria attualmente in corso, condotta dall'Istituto presso imprese di minore dimensione (da 1 a 5 quadri), si assiste ad un ripiegamento su temi meno centrali della digital transformation (cfr. Grafico 4.4): le donne manager, in questo caso, risultano essere più interessate dei loro colleghi ad iniziative che consentano di acquisire competenze nella gestione dei social media (11,9% vs. 7,5%) e non troviamo evidenze sulle altre tematiche segnalate dalle indagini sull'intera popolazione (comprendente cioè imprese di maggiore dimensione). Sembra quindi di poter assistere ad una concomitanza tra dimensione dell'impresa e interessi all'apprendimento, che confina le speranze delle donne manager – e delle stesse imprese in cui sono inserite – in un contesto meno ambizioso.

Graf. 4.3. Distribuzione delle competenze da acquisire o rafforzare in ambito digitale (val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

Graf. 4.4. Distribuzione delle competenze da acquisire o rafforzare in ambito digitale nelle imprese di piccola dimensione (max 5 quadri, val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2019 su piccole imprese (max 5 quadri)

5. I vissuti delle donne nell'esperienza delle docenti di management

Quadrifor realizza da anni iniziative di formazione volte a favorire l'acquisizione di competenze di leadership "al femminile". Abbiamo approfondito il tema parlandone con alcune docenti¹⁷ che operano da anni con l'Istituto. Il presente paragrafo ne sintetizza gli aspetti salienti.

Perché le donne manager si iscrivono a corsi sulla leadership al femminile?

Il tema rimanda da un lato alla capacità di riflessione delle donne rispetto al proprio ruolo, dall'altro al desiderio di aumentare la consapevolezza sulle proprie specificità:

"Riscontro nelle donne manager un maggior livello di consapevolezza di sé o un livello di riflessione su di sé più profondo rispetto ai colleghi uomini. Per "riflessione su di sé" intendo dire che anche se non hanno trovato già tutte le risposte si pongono molte domande e questo le porta da un lato a conoscersi abbastanza bene e dall'altro a mettersi in discussione rispetto alle risposte finora individuate. Aggiungo però che non sempre a questo livello alto di consapevolezza e riflessione su di sé corrisponde un altrettanto elevato livello di determinazione e di ambizione." (Marina)

Anche chi esplicita di voler crescere e di fare carriera si pone più limiti rispetto agli uomini. In parte ciò è attribuibile alla rassegnazione di incontrare prima o poi un "soffitto di vetro", dall'altro ad una insufficiente motivazione a voler rimuovere gli ostacoli.

"Alla consapevolezza di sé si aggiunge spesso anche un buon livello di conoscenza del contesto organizzativo e culturale dell'azienda e di conseguenza dei pregiudizi, vincoli e limiti con cui si trovano ad aver a che fare. A volte a questa conoscenza non corrisponde una sufficiente motivazione o energia utile a lottare contro questi vincoli e pregiudizi che si vanno affievolendo, ma comunque ancora esistono." (Marina)

La percezione di possedere delle specificità si confronta anche con una valutazione non positiva di modelli tradizionali di guida delle risorse.

"Piuttosto che ispirarsi ad un modello spesso si esprimono dicendo di non voler fare quello che hanno visto fare. L'intento è di allontanarsi da determinati modelli, che vengono ritenuti negativi e quindi da non replicare o ai quali sicuramente non ispirarsi. Questi modelli per lo più sono modelli maschili." (Marina)

¹⁷ Sono state intervistate (società di appartenenza in parentesi): Valeria Arancio (Nilman), Simona Manzone (Gesa Finance), Cecilia Santarsiero (IAL / Studio Santarsiero), Marina Ventura (Coreconsulting).

Le donne che si iscrivono a questi corsi partono quindi dall'esigenza di volere esprimere la propria differenza di genere in posizione di responsabilità.

“Quando le donne vengono ai corsi sulla leadership al femminile, la prima domanda che si pongono è: Nello svolgere il mio ruolo di manager mi sto omologando alla cultura maschile della leadership o sto esprimendo delle caratteristiche specifiche che riguardano il mio essere donna e il mio modo di esercitare la leadership?” (Cecilia)

In altri termini, il desiderio di partecipare a questa tipologia di corsi scaturisce da una perplessità sull'efficacia – su di sé – dei corsi che affrontano il tema della leadership senza differenze di genere. Le stesse partecipanti si pongono il problema dell'eventuale specificità delle competenze:

“Quali possono essere le competenze che contraddistinguono una leadership al femminile? Quali sono le competenze sulle quali mi devono allenare e che devo sviluppare?” (Cecilia)

Il senso della leadership: status e comando o cos'altro?

E' emerso nelle interviste che una delle difficoltà che incontrano le donne è quella di identificarsi con un modello che esprima successo soprattutto dove questi si declini prettamente con l'esercizio del potere:

“Quando chiedo agli uomini qual è il modello di leadership che apprezzano e perché, vengono citati tanti nomi noti, da Churchill a Richard Benson, da Bezos al grande atleta... Tutte persone note cariche di significato. Quando lo chiedo alle donne, almeno un terzo rispondono citando figure familiari che hanno avuto vite faticose e che sono riuscite a portare avanti progetti di vita importanti... la nonna che ha allevato tre figli sotto i bombardamenti della guerra, ... Altre ancora citano la Regina Elisabetta I, Madre Teresa di Calcutta, Rita Levi Montalcini, la Montessori...” (Simona)

Per la donna il successo si esprime attraverso il raggiungimento dei propri obiettivi, riuscendo a conciliare la famiglia e il lavoro. Gli uomini più facilmente si identificano con modelli che esprimono lo status, il comando, il potere:

“Per un uomo è più facile trovare un modello ed identificarsi (per esempio vorrei essere come Marchionne). Per le donne c'è una maggiore difficoltà ad identificarsi con il potere, è quasi un tabù.” (Simona)

“Quando somministro in aula il questionario sui bisogni motivazionali secondo il modello di McClelland le donne spesso tendono a scegliere successo e affiliazione, raramente si identificano con una motivazione al potere anche se occupano posti di responsabilità. Perché il potere non è visto dalle donne come potere personale ma

come potere esercitato sull'altro che è in contrasto con la cultura del "prendersi cura". (Cecilia)

Il più delle volte le donne che si trovano in posizione di responsabilità hanno una concezione della relazione interpersonale coerente con una cultura del servizio e della cura, con tutto quello che comporta il "prendersi cura dell'altro":

"Il "prendersi cura" può essere pericoloso nell'esercizio del ruolo, in quanto attiva quella modalità femminile che innesca altri meccanismi, come l'aspettativa, il senso del sacrificio, la dedizione. Questi elementi hanno a che fare con un modello femminile (le donne si prendono cura da sempre dei figli, del marito, dei nonni) che non ha nulla a che fare con l'esercizio della leadership. (...) A fronte di questo rischio è necessario indirizzare la formazione verso l'acquisizione di una consapevolezza del proprio potere personale che deve essere esercitato non in termini del "prendersi cura" ma dell'ascolto." (Cecilia)

Il significato di leadership per le donne non si identifica quindi solo con il potere di comando ma con il "potere che consente di cambiare e migliorare le cose", sulla base di modelli inclusivi e non strettamente normativi.

"In un mondo in cui abbiamo bisogno di regole e sistemi procedurali non è facile seguire modelli inclusivi, che tengono conto di più variabili. Essere inclusivi rende instabile il confine tra ciò che è vero e ciò che non lo è, occorre assumersi l'onere delle decisioni al di fuori di uno schema tranquillizzante. Se segui il codice dell'affettività – e lo vedi attraverso la consapevolezza che stimoliamo nei corsi sulla mindfulness – puoi comprendere meglio ciò che orienta i tuoi processi decisionali e capisci che spesso le decisioni si prendono con il cuore, che sono figlie di valori e orientamenti personali. Ma per come è oggi la cultura che caratterizza la maggior parte delle organizzazioni non puoi certo raccontare che hai preso una decisione anche con il cuore. Le donne spesso non credono a logiche basate solo su valutazioni di costi e benefici ma devono farci i conti." (Valeria)

La maggiore propensione alla relazione interpersonale e le diverse modalità di gestione del conflitto

Le donne risultano essere più predisposte alle relazioni rispetto agli uomini, più frequentemente con l'obiettivo di ottenere un sistema relazionale "positivo". Ciò non significa che le donne siano più brave ad intessere relazioni ma semplicemente che su questo tema mostrano un'attenzione maggiore.

"Mediamente riscontro nelle donne una capacità medio alta di sapere riconoscere le peculiarità e le diversità nelle persone, dedicando ad esse maggiore tempo ed energia, in generale e a tutti i livelli. Spesso questo corrisponde anche ad una buona

capacità di gestire le relazioni con una attenzione ai risultati che le persone potrebbero garantire.” (Marina)

Il prestare una maggiore attenzione alle relazioni interpersonali, ha come conseguenza una maggiore variabilità e la presenza di diversi stili di gestione del conflitto:

“Spesso nelle donne il livello professionale ed il livello personale si sovrappongono, all'aumentare del conflitto, della discussione le donne tendono a scendere a livello personale generando emozioni non positive che ostacolano la risoluzione del conflitto in tempi brevi” (Simona)

“In alcuni casi le donne sono molto dirette, a tratti anche un po' aggressive, in altri casi hanno un approccio più morbido, più sapiente e in altri casi ancora un atteggiamento più rinunciatario spesso quando il conflitto è con il capo maschio. A volte mi dicono: “Non ci provo neanche tanto è così, quindi lo assecondo” (Marina)

La modalità di gestione del conflitto dipende anche dalle caratteristiche di personalità, quindi c'è un fattore innato (naturale) ma c'è anche un fattore percepito:

“La donna assertiva che discute e che porta avanti le proprie istanze a parità di comportamento con un uomo viene percepita come una donna aggressiva, a volte anche un po' isterica” (Simona)

Nonostante culturalmente sta cambiando la modalità di valutazione della donna che esprime direttamente la rabbia nelle occasioni di conflitto, il più delle volte viene percepita come particolarmente “dura” e “aggressiva”. Gli archetipi e i miti greci ci forniscono qualche indicazione:

“C'è un mito guerriero, come quello di Artemide che lotta per il benessere degli altri. Atena si spende per Apollo, difende le donne; combatte, perde e si rialza. Ma anche Era, moglie di Giove e dea del focolare, è volontà di far accadere le cose, di provare emozione: Era si arrabbia, piange, modifica le stagioni per creare il luogo – noto a tutti – delle sue emozioni. Gli dei maschili non esprimono pubblicamente le emozioni che pensano possano renderli vulnerabili agli occhi degli altri: Vulcano soffre ma avviene in un luogo nascosto agli uomini; Giove è volontà di fare le cose, di provare emozione, ma è misurato, consapevole del potere della sua posizione” (Valeria)

Per queste ragioni spesso le donne affrontano il conflitto in modo indiretto, tendenzialmente evitando lo scontro.

Sulla modalità di gestire la delega, di motivare gli altri, di integrare competenze all'interno del team e di raggiungere gli obiettivi

Le donne dedicano tempo ed energia alla conoscenza approfondita delle persone e hanno una capacità medio alta di saper conoscere e riconoscere le peculiarità e le diversità. Di

conseguenza, con le persone sulla cui conoscenza si sono soffermate con efficacia, esprimono una buona capacità di gestire le relazioni.

“Le donne si dedicano mediamente di più alla conoscenza delle persone rispetto agli uomini che invece si basano principalmente sull’istinto e tendono a categorizzare velocemente in base ai propri schemi. La donna, anche se istintivamente si crea un’idea, continua ad osservare a conoscere.

Man mano che la conoscenza progredisce può cambiare idea rispetto all’impressione iniziale, il risultato del lavoro di conoscenza la guiderà nella modalità con cui si relazionerà” (Marina)

Tutto ciò ha un effetto positivo rispetto alla modalità di motivare gli altri e di integrare competenze all’interno del team.

Rispetto alla gestione della delega si è osservato che:

“Generalmente le donne tendono ad essere più ordinate, più precise, più metodiche e per questo hanno un maggior bisogno di controllo; il pensiero è che nessuno sappia fare bene le cose come se stesse e questo le frena nel delegare” (Simona)

“Le donne sono più portate al controllo che alla delega. Essendo molto esigenti con sé stesse, molto più degli uomini, piuttosto che delegare ad altri tendono a fare le cose da sole” (Cecilia)

La capacità di raggiungere gli obiettivi dipende principalmente dal livello di determinazione e di ambizione che fanno riferimento a propensioni personali ma anche dal contesto di riferimento.

“Gli obiettivi delle donne sono più articolati rispetto a quelli degli uomini però la capacità di raggiungerli è molto individuale. Le donne devono fare i conti anche con i propri errori, prendendo consapevolezza che è possibile sbagliare e ciò non rappresenta un attacco alla propria autostima” (Simona)

Si riscontra nelle donne un maggiore bisogno di conciliare obiettivi personali e professionali.

“Quando l’obiettivo implica la messa in campo sia della propria competenza tecnica e di specializzazione, sia della propria esperienza nelle relazioni (capacità di comunicazione e di gestione del gruppo) le donne riescono ad essere più efficaci rispetto agli uomini” (Marina)

“Principalmente gli obiettivi perseguiti sono quelli che contemperano competenze tecniche e abilità relazionali.” (Marina)

6. Conclusioni

6.1. Il gioco infinito e l'alimentazione del mindset

Simon Sinek, nel suo recente volume *The Infinite Game* (2019), suddivide i “giochi” in due tipologie, “finiti” e “infiniti”¹⁸. I primi, come gli scacchi, hanno un insieme di regole complesso ma prestabilito e un chiaro punto di arrivo, di fine, del gioco. Senza alcun dubbio si possono suddividere i suoi partecipanti in perdenti e vincenti. I giochi “infiniti”, come il business e la politica, non hanno un punto di arrivo, hanno regole estremamente variabili, e la definizione di vincitori e vinti spesso è temporanea. Anche perché ad essi partecipano giocatori noti ed altri ignoti.

In questo secondo ambito, secondo l'Autore, è necessario possedere un “mindset infinito”, che comprende avere una “giusta causa” ossia una visione valoriale ed etica da perseguire nel business, disporre di forme “coraggiose” di leadership improntate all'affidabilità e alla fiducia, alla resilienza e all'inclusività; saper apprendere dagli altri senza temere di evidenziare le proprie debolezze, saper gestire l'incertezza senza temerla e sapendo viverne le emozioni che ad essa si accompagnano.

Il tipo di leadership che emerge dallo scritto di Sinek guarda lontano: *“Possiamo scegliere di vivere una vita come un gioco infinito. Non è importante l'impatto che questa scelta avrà sulla tua vita, quanto l'impatto che avrà sulla vita degli altri”*. Si tratta di un'indicazione che riformula l'idea del successo lavorativo, secondo una nuova etica e scelte valoriali che tengono conto della sostenibilità di un sistema umano e sociale, prima ancora che economico.

Le donne manager descritte dai dati e dalle informazioni fornite dalla letteratura e dalle nostre attività di analisi e ricerca appaiono consonanti con le indicazioni di Sinek. C'è un “gioco infinito” nel continuare a mettersi alla prova, sempre, sorrette dal *desiderio di apprendere, di utilizzare competenze interdisciplinari e trasversali, di affrontare nuovi e vari compiti e responsabilità*. Non mancano, e i dati ce lo dimostrano, donne ambiziose e che si sentono pronte per l'ulteriore scatto di carriera verso la dirigenza, ma sappiamo che il punto di forza verso il successo non è tanto legato alla possibilità di conseguire uno status, quanto di disporre dei giusti gradi di libertà per manifestare la propria concezione gestionale.

¹⁸ Sinek riprende alcune intuizioni di James P. Carter, influente filosofo della New York University, espresse nel libro *“Finite and Infinite Games”* (1987), discostandosi però dalle implicazioni etico-religiose di quest'ultimo.

Come è noto, le donne al lavoro tendono a chiedere feedback – propensione necessaria all’auto-miglioramento – più degli uomini, modificando i propri comportamenti lavorativi e gestionali¹⁹.

Si tratta di un atteggiamento oggi più che mai necessario, data la rapidità dei cambiamenti e l’impossibilità oggettiva di prevedere quali direzioni essi stiano prendendo. Le uniche risposte risiedono nel modellare organizzazioni sempre più adattive e capaci di apprendimento ed è naturale che i principali artefici della gestione di tali processi debbano essere individuati nei manager, sia ai livelli apicali che intermedi. E’ soprattutto a questi ultimi che oggi, nel terziario, si richiede la collaborazione nella messa a punto delle strategie di change management, la capacità di individuare opportunità di innovazione dei modelli di business, di migliorare i processi organizzativi e di creare engagement tra i collaboratori loro affidati.

Da questa prospettiva le sfide poste dalle trasformazioni in atto non richiedono solo “soluzioni tecniche”, bensì di reinterpretare il proprio ruolo di manager alla luce dei nuovi significati che attraversano il lavoro e le organizzazioni nel più ampio quadro delle complessità sociali, demografiche ed economiche. Prendendo a riferimento il solo ambito della gestione dei collaboratori, sempre più spesso i manager si trovano di fronte a profonde diversità culturali e generazionali, ad operare con gruppi di progetto costituiti da personale di altre funzioni ma anche di altre imprese (nei confronti dei quali devono esercitare una leadership non gerarchica), ad operare anche con personale in Smart working, quindi “a distanza” e “in presenza”.

In questo scenario non esiste nulla di preconfezionato o best practice cui rifarsi. E’ altresì necessario creare nuova conoscenza e nuove competenze, e le esperienze precedenti aiutano solo in parte o non aiutano affatto. Anzi, la portata dei cambiamenti è tale da rendere necessario, in diversi casi, disapprendere i precedenti modelli di lavoro e di comportamento per crearne di nuovi.

Disapprendere e cambiare, come molte altre aree del comportamento micro-organizzativo ha strettamente a che fare con il costrutto del “sé”. Il concetto che gli individui hanno di sé ha un’influenza sulla capacità di definire obiettivi individuali e collettivi, di contribuire al loro raggiungimento e di valutarli. Ma occorre disporre di una “energia interna”, al cui rafforzamento i quadri hanno chiesto di poter essere supportati: è questo il significato che attribuiamo al 37,4% delle citazioni da parte dei quadri, al primo posto nel ranking delle competenze considerate prioritarie nella nostra ricerca del 2017. In misura maggiore dalle donne che dagli uomini (vedi pag. 39 del presente contributo). La centralità del problema dell’apprendimento e della missione della formazione va così oltre il tema della pur indispensabile rivisitazione dello *skillset*, investendo il tema del *mindset*, in cui diventa essenziale fare proprie le capacità di disapprendere e di apprendere ad apprendere, nonché di saperle promuovere nei propri collaboratori.

¹⁹ Nel Research Report *Middle management al femminile* del 2015 riportavamo una ricerca di Zenger Folkman secondo la quale la propensione non differisce tra i generi nelle classi di età 25-40 anni, mentre al di sopra dei 40 viene mantenuta solo dalle donne.

Il gioco infinito del cambiamento, delle organizzazioni e di sé, richiede un mindset infinito alla cui alimentazione deve poter concorrere una proposta formativa ampia e fondata su principi scientificamente solidi. Un *leader adattivo*, capace di accogliere l'istanza dell'ampliamento del proprio mindset, deve avere la mente del principiante. Ferma restando l'attenzione della formazione manageriale alle nuove competenze tecniche e comportamentali utili ad aggiornare il ruolo alle istanze del presente, occorre dotarsi di strumenti di apprendimento che consentano di sperimentare e interpretare il futuro.

6.2. Verso una leadership trasformativa abilitante

In coerenza, e sulla base di quanto emerso dalle diverse fonti, ci è sembrato che il concetto di *leadership trasformativa* possa essere maggiormente consonante con le caratteristiche attitudinali e i comportamenti delle donne manager.

Come è noto, si tratta di una formulazione consolidata nel tempo (i primi contributi risalgono agli anni '70 con Downton e Burns²⁰), che ha trovato recentemente nuova linfa nelle ricerche sui gruppi che operano in remoto²¹. Maggiormente attenta agli obiettivi di più lungo termine e, quindi, alle emozioni, ai valori, alle qualità dei collaboratori spingendoli a conseguire risultati più ambiziosi, questa modalità di esercizio della leadership si alimenta attraverso un costante empowerment personale.

I leader trasformativi sono spesso accostati, in opposizione, ai *leader transazionali*, maggiormente centrati sul compito, direttivi e con elevato livello di autostima, che utilizzano come leva motivazionale il riconoscimento del successo e dell'insuccesso tramite ricompense e incentivi concreti o punizioni. Peraltro, la complessità crescente dei modelli gestionali e il contesto del cambiamento continuo rendono sempre meno efficace la modalità transazionale di gestione: dipendendo la relazione dalla capacità del leader di garantire riconoscimenti in base ai risultati ottenuti dal collaboratore, la difficoltà a garantire il monitoraggio continuo o comunque lo scollamento che può crearsi tra aspettativa del collaboratore e comportamento del leader tende a influenzare negativamente la continuità della performance nei contesti più complessi.

Sono invece diversi i contributi che riconoscono alla leadership trasformativa una maggiore efficacia attribuibile al fatto che il comportamento del leader risponde ad una esigenza dei membri del gruppo di vedersi riconosciuti e di provare un senso di appartenenza e coesione in un contesto relazionale oggettivamente più complesso. Il loro lavoro, soprattutto nelle condizioni di distanza fisica, troverebbe nel comportamento del leader trasformativo una risposta ai bisogni di comprensione della vision aziendale e del significato del proprio operato. La capacità di creare e distribuire una vision

²⁰ Downton J.A. (1973), *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*, New York: Free Press; Burns J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

²¹ Si veda in proposito Richini P. (2016) "Smart Working e ruolo del (middle) management", in Alessandrini G. (a cura di), *Smart Working. Nuove skill e competenze*, Quaderni di Pedagogia del Lavoro e delle Organizzazioni, n. 7, Pensa Multimedia, Lecce-Brescia, pp. 81-104.

organizzativa e di facilitare l'uscita da situazioni di ambiguità ed incertezza rientra quindi pienamente tra le funzioni di un leader chiamato a gestire attività in contesti di cambiamento continuo.

È insita nella definizione della leadership trasformazionale la capacità di infondere nei membri del team la capacità di autogestirsi, di promuovere l'apprendimento continuo, di saper trasferire e promuovere nuove idee, di favorire lo sviluppo di uno spirito imprenditivo. Dimensioni che richiamano la capacità di saper generare e sostenere la fiducia. Se il comportamento del leader è fondamentale, è altrettanto importante che il leader asseconi comportamenti comunicativi aperti tra i membri del gruppo, facilitando una "orizzontalità" comunicativa.

Sono caratteristiche che abbiamo riscontrato nelle donne manager iscritte a Quadrifor, oltre che sostanziate da un'ampia letteratura. Sono alla base di un modello abilitante la crescita dei collaboratori e funzionale al change management, ma che richiede reciprocità, riconoscimento delle aspettative e valorizzazione della diversità.

6.3. Una nuova attenzione alle competenze distintive

Una grande attenzione è riposta da diverse istituzioni, accademiche e non, alla definizione di set di competenze necessarie per far fronte ad un mondo in continua trasformazione. Uno studio particolarmente innovativo e che trova, a nostro parere, risonanze con le informazioni rilevate nella presente indagine è stato elaborato dalla Baden-Wurtemberg Cooperative State University di Karlsruhe²².

Il modello definisce un quadro delle "future skill" specifiche di profili di elevata professionalità, da sviluppare nel campo dell'educazione terziaria (e, a nostro avviso, della formazione continua manageriale) ed è di particolare interesse in quanto permette di focalizzare lo sviluppo della persona e la sua integrazione in un contesto in continua trasformazione. In altri termini, si tratta di un modello esclusivamente centrato sul mindset, che rimanda il problema delle competenze tecniche agli specifici ambiti specialistici di ruolo e funzione.

Il modello si articola su tre dimensioni interrelate:

- a) una dimensione correlata al *soggetto*, cui appartengono competenze dirette al sé dell'individuo e atte ad abilitare la persona al conseguimento dei propri obiettivi di autosviluppo;
- b) una dimensione correlata all'*oggetto*, ovvero skill che possono facilitare la relazione con l'oggetto / compito;

²² Il risultato dello studio, condotto su un arco di quattro anni (2015-2019) su un impianto metodologicamente molto articolato, è sintetizzato in Elhers U.D., Kellermann S.A. (2019), *Future Skills. The future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey*, Karlsruhe (DE); disponibile all'indirizzo <https://tinyurl.com/yy66opfo> (verifica: 14.10.2019).

- c) una dimensione correlata all'*organizzazione*, che include competenze per vivere nell'ambiente sociale di riferimento.

La prima e la terza dimensione trovano una perfetta aderenza con le caratteristiche richieste ai manager, coerenti con il modello della leadership trasformazionale. Appartengono alla prima dimensione competenze quali l'*auto-determinazione*, la *capacità di prendere iniziative*, la *capacità di autogestirsi (self-management)*, l'*agilità personale* (consistente in una predisposizione positiva, resiliente e aperta ai cambiamenti, confidente con situazioni ambigue e mutevoli), la *capacità di apprendere autonomamente* (o *learning literacy*), la *competenza riflessiva*, data dall'abilità ad analizzare criticamente le esperienze per poter affrontare contesti futuri.

Alla terza dimensione, legata all'*organizzazione* troviamo la *capacità di costruire significati (sense-making)*, il *future mindset*, la *competenza cooperativa* (che comprende abilità sociali e interculturali), le *competenze di comunicazione*.

La seconda dimensione, volutamente qui lasciata ultima, comprende le *competenze sui sistemi*, ossia l'abilità a orientarsi in contesti in rapida trasformazione, le *competenze per l'innovazione* e la *digital literacy*.

Sono le competenze che, più di altre, richiedono di trovare un ambiente organizzativo favorevole alla loro creazione ed espansione. Se le skill indicate nella prima e terza dimensione fanno parte di un patrimonio di attitudini dei quadri e su cui, in particolare, le donne manager evidenziano un orientamento specifico, quelle della seconda dimensione legata all'*oggetto* sono quelle su cui le donne incontrano maggiori ostacoli culturali, come evidenziato ai capitoli 1, 3 e 4 del presente rapporto.

Rappresentano il terreno su cui organizzazioni di lavoro, funzioni HR, parti sociali e istituzioni e operatori dell'istruzione e della formazione devono creare condizioni abilitanti più efficaci.

6.4. Competenze di genere nella funzione HR

Nell'indagine PISA 2012, una delle variabili analizzate riguarda la capacità di risolvere problemi individualmente, per valutare la capacità degli studenti ad affrontare problemi non noti e che richiedono una strategia di esplorazione attiva e strategica. Il test è stato progettato in modo da non richiedere alcun tipo di literacy, abilità numerica o matematica. Nella valutazione della capacità di soluzione individuale dei problemi i ragazzi hanno ottenuto risultati superiori di 7 punti rispetto alle ragazze. Si tratta di un risultato medio complessivamente rilevato nei Paesi OCSE, che è alla base della possibilità che un ragazzo abbia 1,5 volte la possibilità di una ragazza di diventare un *top performer*. Gli stessi risultati hanno inoltre dimostrato che laddove la soluzione del problema richiede una modalità collaborativa le ragazze risultano essere favorite.

Peraltro, nel 2018 l'OCSE osserva che l'attitudine delle ragazze a perseguire strategie collaborative di soluzione dei problemi non necessariamente si riflette su livelli di

autoefficacia nei luoghi di lavoro e nella vita quotidiana, in quanto i sistemi aziendali di valutazione delle performance e gli atteggiamenti dei capi tendono spesso a privilegiare comportamenti individuali.

Nei luoghi di lavoro permangono una serie di stereotipi, spesso non riconosciuti e inconsapevoli, che frenano lo sviluppo delle peculiarità di genere.

Alla base della creazione di condizioni abilitanti lo sviluppo di capacità di management “al femminile”, che rendano possibile una parità anche su contenuti del lavoro legati alle prospettive dell’open innovation e della digital transformation, occorre che la funzione HR si appropri della responsabilità di creare una cultura inclusiva, capace di combattere il condizionamento di stereotipi che distorcono la razionalità delle scelte.

Il Progetto GET UP è un’iniziativa europea – della quale Quadrifor ha seguito gli sviluppi – cofinanziata dalla Commissione, la cui principale finalità è affrontare gli stereotipi delle scelte educative e di carriera e promuovere la parità di genere nell’istruzione, nella formazione, nell’orientamento professionale e sul posto di lavoro²³. Uno specifico obiettivo del progetto è consistito nella definizione dello *Standard Minimo Europeo delle competenze di genere*.

Lo Standard Minimo Europeo di Competenze (EMSC) è un insieme di conoscenze, abilità e comportamenti necessari per combattere gli stereotipi e le discriminazioni di genere nell’istruzione, nella formazione e nelle organizzazioni di lavoro. In altri termini si tratta di una rilettura in un’ottica di genere delle competenze già definite per le professionalità che si occupano delle diverse fasi di transizione. Relativamente al contesto aziendale, l’EMSC rappresenta ad esempio un quadro di riferimento per:

- una revisione ed un adeguamento delle job description e delle mansioni, evitando l’utilizzo di un linguaggio discriminatorio e la perpetuazione di meccanismi di segregazione di genere,
- il miglioramento dei requisiti minimi dei servizi di reclutamento e selezione e per la progressione di carriera,
- la messa a punto di opportunità di sviluppo professionale e di percorsi di formazione continua,
- l’incremento di consapevolezza dell’impatto negativo delle discriminazioni e, di converso, delle opportunità connesse alla valorizzazione delle differenze di genere nei contesti di lavoro.

La competenza di genere è così definita nel Progetto come “un insieme complesso di competenze necessarie per formulare, condurre e attuare processi in grado di assicurare / realizzare pari opportunità tra uomini e donne”. E’ così che, ad esempio, per l’area di

²³ GET UP è l’acronimo di lavoro, abbreviazione del titolo “Gender Equality Training to overcome Unfair Practices in education and labour market”. Il progetto, cofinanziato dal Programma europeo Rights, Equality and Citizenship (REC), ha coinvolto un ampio partenariato di centri di formazione professionale e continua, organizzazioni sindacali nazionali, associazione di direttori del personale, reti europee. Per l’Italia il progetto è stato promosso dalla UIL in partnership con AIDP – Associazione Italiana Direttori del Personale e l’agenzia Forma.Azione. Nella trattazione in questo paragrafo si fa esplicito riferimento al documento *Standard Minimo Europeo delle Competenze di Genere*, scaricabile dalla pagina <http://www.getupproject.eu/outputs> (verifica: 14.10.2019).

attività “Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale” i risultati attesi in termini di competenze di genere degli operatori riguardano la capacità di “predisporre, utilizzare e aggiornare una banca dati del personale disaggregati per genere” in modo da evidenziare, ad esempio, le forme di flessibilità adottate con evidenziazione del soggetto richiedente, le registrazioni relative alla formazione, l’incidenza sullo sviluppo di carriera, i piani di carriera, la situazione familiare ecc.

Un’ulteriore competenza riguarda la capacità di “effettuare statistiche ed analisi sui dati raccolti nella banca dati del personale, evidenziando anche le competenze professionali di cui l’organizzazione dispone, suddivise per genere e per ambito”. E, ancora, “offrire opportunità formative coerenti con i differenti bisogni di uomini e donne (...) istituendo facilitazioni per le donne che frequentino corsi di formazione (cura dei figli, recupero di orario ecc.)”.

Il documento ha il pregio di fornire indicazioni operative dettagliate per specifici processi, elencandone le attività costitutive e descrivendo le performance e gli output in termini di risultati attesi. E’ uno stimolo utile che non esaurisce comunque l’impegno delle organizzazioni a riflettere sulle modalità di riprogettazione delle proprie forme verso obiettivi di abilitazione delle capacità produttive di ogni sua risorsa.

6.5. La necessità di policy chiare e mirate

La promozione delle donne nei percorsi di carriera, nei settori ad oggi sottorappresentati dell’innovazione e della digitalizzazione richiedono un impegno rilevante delle imprese e una concomitanza di azioni da parte di tutti i soggetti che possono sostenere la creazione di condizioni abilitanti le pari opportunità nei luoghi di lavoro e, ancor prima, nell’istruzione e nella formazione.

Il superamento del divario digitale tra uomini e donne è stato riconosciuto come una sfida per raggiungere l’uguaglianza di genere per le donne, in particolare perché la rivoluzione industriale continua ad aumentare il ritmo dei cambiamenti delle TIC. Entro il 2022, il 60% del PIL globale sarà digitalizzato e la stessa Unione europea ha stimato un aumento crescente della domanda di talenti con capacità di e-leadership.

La portata di questo impatto sui nostri bisogni educativi, sulle nostre strutture sociali, sui nostri aspetti legali e strategie economiche, è ancora sconosciuto, ma è necessaria un’azione urgente per garantire che i benefici di queste trasformazioni siano equamente distribuiti. Se al contrario il divario di genere digitale non è affrontato nello specifico, le tecnologie digitali possono esacerbare le disuguaglianze di genere piuttosto che contribuire a ridurle.

Nel presente rapporto di indagine abbiamo potuto osservare l’interesse delle donne manager ad acquisire conoscenze e competenze nel merito delle tecnologie digitali a supporto delle decisioni, che possono aiutare a configurare nuovi modelli di e-leadership più efficaci. E, in base a rilevazioni attualmente in corso sulle aziende iscritte di minore dimensione, abbiamo preso atto di un ripiegamento dell’interesse delle donne manager in esse occupate verso l’utilizzo dei social media per il business, tema di grande utilità ma non certo di “frontiera”.

Si rende necessario supportare la formulazione di policy, ad ogni livello e in ogni contesto, attraverso la rilevazione e l'analisi di dati, anche valutando gli impatti disaggregati per genere.

Ed è sempre più necessario affrontare le problematiche secondo un approccio di sistema, nell'integrazione tra operatori situati nei diversi nodi della filiera dell'istruzione, della formazione e del lavoro. Le esperienze recenti di promozione delle discipline STEM e delle competenze digitali tra le giovani donne ne sono esempio, occorre trovare nuove formule che permettano il raggiungimento di obiettivi più immediati nei contesti di lavoro e della formazione manageriale continua.



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO



Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. +39 06 5744.304/305 - www.quadrifor.it - info@quadrifor.it