



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione
delle Aziende
Ordinamento ex D.M. 270/2004

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Diversity Management e Gender Gap
nelle organizzazioni

Relatore

Ch. Prof. Chiara Saccon

Laureando

Federica Scarpi

Matricola 843110

Anno Accademico

2016 / 2017

INDICE

Introduzione	1
1. Creazione e gestione della cultura di Diversity Management	
1.1 Definizione e storia del Diversity Management.....	4
1.2 I sistemi di misurazione della gestione della diversità.....	22
1.3 Le criticità e i benefici della gestione della diversità.....	32
2. Il Gender Management	
2.1 Definizione e principi del Gender Management.....	44
2.2 La diversità di genere nelle aziende.....	48
2.2.1 <i>La composizione della struttura demografica nelle organizzazioni</i>	51
2.2.2 <i>I livelli retributivi</i>	56
2.2.3 <i>La possibilità di avanzamento di carriera</i>	58
2.3 Gli effetti della presenza di donne nelle organizzazioni.....	63
3. Analisi empirica	
3.1 La presenza di donne nel processo di rendicontazione finanziaria.....	71
3.2 Obiettivi dell'analisi.....	79
3.3 Interviste semi-strutturate.....	81
3.4 Esito delle interviste.....	84
Conclusioni	88
Bibliografia	92

INTRODUZIONE

Era la fine del freddo Maggio 2017 quando mi sono soffermata per la prima volta sul tema del Diversity Management. Freddo poiché mi trovavo nell'altro emisfero terrestre, in Australia, precisamente a Melbourne. Stavo portando a termine il mio semestre all'estero nella Royal Melbourne Institute of Technology e, come ultima assegnazione utile al voto finale del corso di Sviluppo Strategico delle Risorse Umane dovevo scrivere un saggio riguardante proprio la gestione della diversità. Più specificatamente sviluppare una strategia di inclusione e diversità all'interno dell'organico dei Vigili del Fuoco dello Stato del Vittoria, famoso per essere costituito da una popolazione proveniente da circa 85 paesi diversi.

Sebbene non stessi ancora cercando un tema da trattare nella mia tesi magistrale, dopo essermi documentata e aver letto molti articoli riguardanti la gestione della diversità, l'idea mi è nata spontaneamente, grazie al forte interesse che ho sviluppato per l'argomento. Infatti, ritengo che il tema del Diversity Management e, in particolar modo, del Gender Management siano molto stimolanti da analizzare. Dopo aver vissuto sei mesi in un altro continente, a contatto con persone provenienti da tutto il mondo, con etnie e culture diverse dalla mia, ho pensato fosse entusiasmante rendermi conto se e come questa diversità potesse convivere all'interno di un'organizzazione. Quelli appena citati sono inoltre argomenti molto attuali, nati recentemente, in cui vorrei possibilmente mettere in evidenza alcune informazioni ulteriori rispetto a quelle già note a tutti. Vorrei dimostrare come l'inclusione e la diversità possano contribuire positivamente anche dal punto di vista contabile, nella gestione economica finanziaria delle aziende, portando vantaggi, anche sotto il profilo del profitto, alle organizzazioni. Inoltre, andando sempre più in profondità nell'argomento "diversità", ha destato la mia curiosità soprattutto la diversità di genere poiché, essendo donna, sono interessata all'emancipazione femminile nella società e nel mondo del lavoro, in particolar modo in quello italiano. Ad ora è in atto un crescente, seppur lento, miglioramento, che però non è ancora sfociato nella totale uguaglianza di genere sotto molti punti di vista riguardanti la carriera lavorativa.

La società attuale è stata modificata e sta continuamente cambiando a causa di numerosi fattori, tra cui: mutamenti demografici, espatri, differenziazione della forza lavoro dovuta alla sempre maggiore attenzione a dei temi quali l'aumento del numero di donne nel mondo del lavoro, la disabilità, la multiculturalità, l'omosessualità e l'innalzamento dell'età media dei lavoratori. In questo modo, oggi, i desideri, gli stili, le propensioni, le virtù e i bisogni di ciascuno non sono più certi, e nemmeno le aziende, delegate a soddisfare questi bisogni, possono più darli per scontati.

Come afferma Carmignano (2010), a causa dell'aumento della diversificazione dei mercati e delle necessità dei consumatori, le imprese, per sopravvivere all'interno di un mercato sempre più differenziato e concorrenziale, devono essere capaci di realizzare prodotti competitivi e personalizzati. In questo scenario, l'unico elemento necessario a capire e preannunciare le nuove preferenze e che può fare la differenza per garantire il successo dell'organizzazione è il talento delle risorse umane che lavorano al suo interno. Contemporaneamente, è sempre in aumento l'attenzione al valore etico e sociale del lavoro, aspetto evidenziato anche a livello europeo con l'approvazione di nuove leggi antidiscriminatorie. In questo contesto, in cui vengono messi in crisi i tipici schemi di consumo e di lavoro, è quindi indispensabile una nuova proposta di gestione organizzativa con cui le aziende riescano a sostenere il continuo cambiamento della società e in cui riescano a realizzare appieno i loro obiettivi di commercio.

È in questa situazione che si afferma la cultura del Diversity Management come una possibile risoluzione al sopra descritto problema. Le aziende che vogliono avere successo scelgono di conformare la loro cultura a ciò che è visto dai consumatori e dai lavoratori come elemento di identificazione: la diversità. Le imprese devono abbandonare le discriminazioni e i pregiudizi per poter competere in questo tipo di mercato che possiamo definire "multicolore". Diventa indispensabile riuscire ad individuare le differenze che contraddistinguono gli attori che agiscono internamente ed esternamente all'organizzazione e, anzi, far risaltare queste diversità come porzione aggiuntiva alla strategia d'impresa.

Nel primo capitolo, il mio studio vuole scoprire i modi in cui la gestione della diversità organizzata in modo mirato può portare la squadra a migliorare l'efficienza e ottenere risultati migliori nel lavoro, evidenziando e confrontando tutti gli aspetti, positivi e negativi, della materia. Quindi, l'obiettivo della prima parte di questa tesi è quello di cercare di capire se la diversità sul posto di lavoro sia una questione che contribuisce veramente in maniera positiva al risultato finale dell'organizzazione.

Il secondo capitolo, invece, vuole approfondire il tema della diversità di genere, analizzando in che termini questa è presente all'interno delle aziende e come il risultato finale di un'organizzazione può essere positivo o addirittura migliore grazie ad un'elevata presenza di donne al suo interno. Questa parte di elaborato vuole focalizzarsi soprattutto sul contesto italiano, ancora arretrato in materia, e far notare come il modello gestionale basato sulle pari opportunità sia ancora in fase iniziale.

Il terzo capitolo della mia tesi è dedicato a rivelare degli esempi concreti in cui l'impatto delle donne all'interno delle organizzazioni fa la differenza in una comunità di lavoro e contribuisce positivamente al risultato desiderato. Questa parte finale è realizzata attraverso delle interviste semi-strutturate a delle donne impiegate in posizioni dirigenziali nell'azienda in cui lavorano, in cui viene approfondito il tema della diversità di genere presente all'interno delle organizzazioni e viene descritta la loro esperienza personale.

1. CREAZIONE E GESTIONE DELLA CULTURA DI DIVERSITY MANAGEMENT

1.1 Definizione e storia del Diversity Management

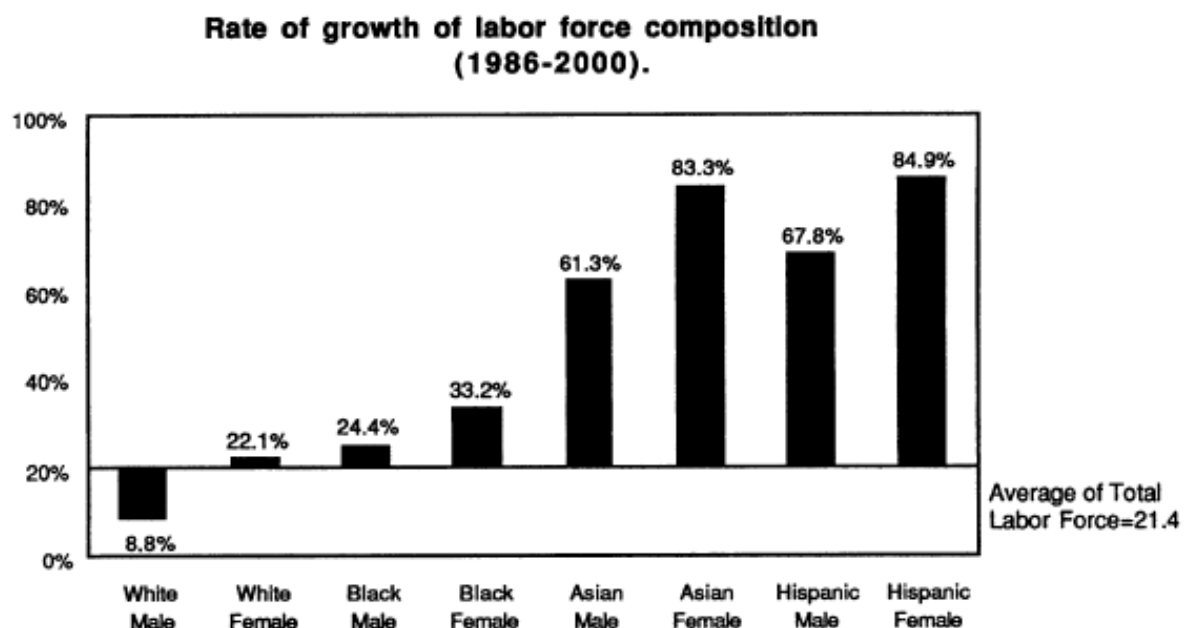
Per poter cominciare a parlare di Diversity Management è prima di tutto necessario dare una definizione di *diversità*. La diversità sul posto di lavoro si riferisce al riconoscimento, alla comprensione, al consenso, all'apprezzamento e alla celebrazione delle disuguaglianze tra gli individui rispetto alla loro età, classe sociale, cultura, sesso, origine, capacità, etnia, orientamento sessuale e religione.

Thomas (1991) specifica: “le persone che compongono la popolazione dell'organizzazione sono diverse l'una dall'altra. Sono anche simili in alcuni aspetti, e non ci sono dubbi che molte lezioni possono essere imparate dalle loro esperienze passate, ma è alle loro differenze che siamo interessati. Alcune delle differenze sono facilmente identificabili, perché sono visibili direttamente in superficie: gli individui sono maschi o femmine, giovani o vecchi, bianchi o appartenenti a minoranze etniche. Altre differenze non sono così facili da vedere: il livello di istruzione, lo stile di vita, gli obiettivi e le ambizioni, l'orientamento sessuale, i valori personali e i sistemi di credenze che implicano lealtà all'autorità, l'impegno verso la visione dell'organizzazione, i modi di pensare e di rispettare o temere nuove idee. All'interno di un'unica organizzazione, potreste trovare rappresentanti di alcuni di questi gruppi: alcuni che sono inclini a spingere contro l'autorità, alcuni che sono molto cauti al cambiamento, alcuni con uno stile imprenditoriale solitario, alcuni che vanno a fiorire in un ambiente di squadra. E probabilmente vedrete donne e uomini di diverse razze e gruppi etnici: bianchi, neri, asiatici, ispanici, nativi americani. Questo mix è chiamato diversità. Più gruppi diversi sono rappresentati in un'unica organizzazione, più diversa è quella organizzazione”.

Il termine Diversity Management è nato in Nord America, ma ha lentamente preso piede anche in altre regioni e paesi del mondo. Ha origine nel 1987, quando lo Hudson Institute divulgò la relazione Workforce 2000. Il documento riportava ai nordamericani che entro l'anno 2000 la maggioranza dei loro lavoratori sarebbe

stata di afro-americani, ispanici, nativi americani, donne, e di appartenenti ad altri “gruppi minoritari”. Infatti, “La gestione della diversità si riferisce alle azioni organizzative volontarie che sono progettate per creare una maggiore inclusione di dipendenti con background diversi nelle strutture organizzative formali e informali attraverso politiche e programmi deliberati” (Barak, 2010). L’idea nasce quindi in relazione ad un prototipo di gestione di risorse umane che aspira a mettere in luce le molteplici differenze presenti nelle aziende statunitensi, data l’elevata eterogeneità della forza lavoro presente al loro interno. Secondo Johnson e Packer (1987) “quasi due terzi dei nuovi entranti nella forza lavoro tra l’anno corrente e l’anno 2000 saranno donne. I non-bianchi costituiranno il 29% dei nuovi entranti, il doppio della quota attuale della forza lavoro. Gli immigrati rappresenteranno la quota più consistente dell’incremento della popolazione e della forza lavoro dai tempi della Prima Guerra Mondiale. In combinazione, questi cambiamenti demografici significheranno che i nuovi lavoratori che entrano nella forza lavoro tra oggi e l’anno 2000 saranno molto diversi dai dipendenti di oggi. Non bianchi, donne e immigrati costituiranno più di cinque sestimi delle aggiunte alla forza lavoro tra qui e l’anno 2000, anche se costituiscono solo circa la metà”, come si può vedere dal Grafico 1.

Grafico 1. Tasso di crescita della composizione della forza lavoro (1986-2000)



Fonte: Bureau of Labor Statistics, Marzo 1988 (in Thomas 1991).

In risposta alla crescente diversità della forza lavoro in tutto il mondo, molte aziende hanno avviato politiche e programmi specifici per migliorare il reclutamento, l'inclusione, la promozione e la conservazione dei dipendenti che sono diversi dai vertici privilegiati della società. Cox (2001) nota: "L'ardua impresa della diversità non è semplicemente quella di essere presente all'interno di un'organizzazione, ma di creare condizioni in cui il fatto di poter essere una barriera per le prestazioni sia ridotto al minimo e il potenziale di essere in grado di migliorare le prestazioni sia massimizzato". La gestione della diversità si riferisce non solo a quei gruppi che sono stati discriminati o che sono diversi dai gruppi dominanti o privilegiati, ma a "la miscela di differenze, somiglianze e tensioni che possono esistere tra gli elementi di una miscela pluralistica" (Thomas, 2001).

Con la globalizzazione dell'economia e l'aumento delle multinazionali, è richiesta una maggiore collaborazione e comunicazione tra individui che attualmente fanno parte di un'economia globale che sta affrontando la concorrenza da ogni continente. Quindi le organizzazioni richiedono la diversità per diventare più innovative e ricettive al cambiamento. Secondo Esty et al. (1995), sfruttare al massimo la diversità sul posto di lavoro è diventato un elemento imperativo per la gestione organizzativa di oggi. Il Diversity Management non si riferisce più esclusivamente alla eterogeneità della forza lavoro all'interno di una nazione, ma spesso si riferisce anche alla composizione della forza lavoro che va oltre le nazioni. Il primo tipo, gestione della diversità intranazionale, si riferisce alla gestione di una forza lavoro diversificata di cittadini o immigrati all'interno di un unico contesto organizzativo nazionale. Un esempio potrebbe essere un'azienda tedesca che istituisce politiche e programmi di formazione per i propri dipendenti per migliorare la sensibilità e fornire opportunità di lavoro ai membri dei gruppi minoritari e recenti immigrati all'interno della sua forza lavoro. Il secondo tipo, gestione della diversità transnazionale, si riferisce alla gestione di una forza lavoro composta da cittadini e immigrati in diversi paesi. Ad esempio, una società coreana con filiali in Giappone, Cina e Malesia che stabiliscono politiche sulla diversità e corsi di formazione che saranno applicabili nella sua sede centrale e anche nelle sue filiali in questi paesi. Ognuno di questi tipi di gestione della diversità presenta diverse sfide e dilemmi, e ciascuno richiede un diverso insieme di politiche e

programmi. Oltre a praticare nel rispetto delle leggi e delle norme sociali del suo paese d'origine, la gestione della diversità transnazionale richiede che i datori di lavoro prendano in considerazione il contesto normativo e culturale in altri paesi, a seconda di dove risiede la loro forza lavoro. Ad esempio, una società con sede in Sudafrica deve rispettare la legislazione sui diritti uguali sudafricana, che costringe a trattare gli uomini e le donne allo stesso modo. Se la stessa azienda ha una filiale in Arabia Saudita, tuttavia, dovrà trattare i propri dipendenti in base alle leggi di quel paese, che seguono la tradizione islamica dei ruoli di genere prescritti. In Corea del Sud, come altro esempio, le norme culturali impongono che le donne sposate con figli lascino le loro carriere e dedichino il tempo alle loro famiglie. Pertanto, mentre una società statunitense è in grado di fornire opportunità di formazione e promozione a giovani donne (in conformità con la legislazione antidiscriminazione), la sua consociata coreana può considerare tali politiche come una perdita di tempo, considerando le norme culturali coreane (Park, 2008).

L'attuale focus aziendale sulla diversità è molto diverso dalla legislazione sui diritti paritari e dai programmi di azione affermativa. L'azione affermativa, nota anche come azione positiva o equità di lavoro, è la politica che favorisce i membri di un gruppo svantaggiato che subisce discriminazioni all'interno di una cultura. Storicamente e internazionalmente, il sostegno all'azione affermativa ha cercato di raggiungere obiettivi come il superamento delle disuguaglianze nell'occupazione e nella retribuzione e la promozione della diversità.

Il termine "Azione Affermativa" è stato utilizzato per la prima volta negli Stati Uniti nel cosiddetto "Ordine esecutivo n. 10925", firmato dal presidente John F. Kennedy il 6 marzo 1961. Questo comprendeva una disposizione in cui le aziende "Devono agire in modo affermativo per garantire che i candidati siano assunti e che i dipendenti siano trattati durante l'impiego, indipendentemente dalla razza, dal credo, dal colore o dall'origine nazionale". Nel 1965, il presidente Lyndon B. Johnson emise l'ordinanza esecutiva 11246, che richiedeva che i datori di lavoro adottassero "azioni affermative" ad "assumere senza riguardo alla razza, alla religione e all'origine nazionale" per impedire loro di discriminare i membri di gruppi svantaggiati e quindi promuovere le opportunità di questi gruppi minoritari

definiti all'interno di una società per dare loro pari accesso a quelle della maggioranza della popolazione.

Gli sforzi della società si concentrano sulla gestione della forza lavoro diversificata per dare all'azienda un vantaggio competitivo. Tutto ciò può essere visto come un continuum: la legislazione sulle pari opportunità di impiego (EEO) afferma che discriminare è contro la legge; i programmi di azione affermativa significano che le aziende devono adottare misure positive per garantire pari opportunità e la gestione della diversità è proattiva e volta a promuovere una forza lavoro eterogenea e diversificata. L'enfasi di quest'ultima è sul vantaggio commerciale che può fornire alle organizzazioni. Sempre più aziende si stanno rendendo conto che potrebbe esserci un vantaggio per l'azienda nell'adottare dei programmi di Diversity Management. L'importanza dei programmi di gestione della diversità per le aziende globali è un tema ricorrente tra i dirigenti aziendali. Per questo, Cox (2001) osserva che "la globalizzazione del business è una tendenza che rende la diversità una competenza fondamentale per molte organizzazioni", in quanto sia le grandi che le piccole aziende traggono sempre più parte delle loro entrate da altri paesi del mondo.

Negli Stati Uniti, dove ebbe origine il Diversity Management, nel corso degli anni vi fu una graduale progressione che imponeva innanzitutto pari opportunità di lavoro (EEO), in seguito delineava un'azione affermativa, che culminò nelle politiche e nei programmi di gestione della diversità sviluppati negli anni '90 e negli anni 2000. In Australia, lo stesso progressivo sviluppo ha avuto luogo con la legislazione antidiscriminazione e politiche di azione affermativa che richiedono la rimozione delle barriere e l'attuazione di politiche che incoraggiano la piena occupazione di gruppi definiti da caratteristiche personali come genere, razza, abilità fisica, patrimonio etnico e responsabilità familiari (Kramar, 1998). Anche lì, la gestione della diversità è stata vista come il naturale passo successivo per una gestione efficace nel futuro ambiente competitivo e molte delle aziende più redditizie dell'Australia hanno adottato politiche di diversità produttiva in modi diversi.

L'UE nel suo insieme ha sviluppato un forte impegno per l'uguaglianza e le politiche di azione positiva. In tutta Europa, v'è una tendenza a rafforzare la legislazione contro la discriminazione come indicato dalle direttive sulla parità di trattamento delle persone indipendentemente dalla loro razza e origine etnica e sulla parità di trattamento delle persone nel mercato del lavoro, adottato dal Consiglio dei Ministri dell'UE nel 2004 (Direttiva UE 2000/43/CE articolo 13) . Diversi paesi all'interno dell'unione, tuttavia, hanno implementato i livelli di protezione e di iniziative, alcuni hanno adottato programmi di azione positiva, mentre altri non hanno adottato nessuna delle due opzioni.

Di conseguenza, le aziende di diversi paesi possono aspirare a implementare politiche e programmi di gestione della diversità, e quelle che sono state sviluppate varieranno nel campo dell' applicazione e dell'impegno organizzativo. In una serie di studi comparativi, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha valutato le iniziative contro la discriminazione e la diversità di formazione in diversi paesi dell'Unione europea (Wrench, 2007). Gli studi hanno indicato che la Spagna, per esempio, è stato uno dei pochi paesi industrializzati che riceve migranti che, al momento dello studio non aveva introdotto una legislazione antidiscriminazione a tutela dei lavoratori non nazionali; e in generale, c'era molto poca o nessuna consapevolezza del potenziale problema di discriminazione etnica o razziale. Pertanto, sebbene vi fossero alcune iniziative sindacali provenienti da organizzazioni governative locali, sindacati, ONG e alcune multinazionali, i corsi di formazione erano finalizzati alla lotta alla discriminazione e non alla gestione della diversità. Anche nei paesi che hanno già adottato leggi sui diritti paritari e politiche pubbliche che promuovono la diversità, la cultura organizzativa generale potrebbe non essere stata pronta per il prossimo passo della gestione della diversità. Nel Regno Unito, ad esempio, la gestione della diversità è stata percepita come prematura negli anni '90 in diversi casi, a meno che non seguisse l'addestramento antirazzismo e di uguaglianza (Taylor et al. 1997). Sebbene il reclutamento di dipendenti diversi possa essere un obiettivo del Diversity Management, se c'è poca diversità nell'organizzazione, l'attenzione dovrebbe essere focalizzata sulle strategie di assunzione e non sulla gestione della diversità di per sé. Nei Paesi Bassi, ad esempio, una forza lavoro eterogenea è ancora più un'eccezione che una

regola. Sebbene i dati demografici siano cambiati abbastanza drammaticamente negli ultimi due decenni, la forza lavoro è ancora abbastanza segregata. La maggior parte degli sforzi di diversificazione aziendale si concentra sul reclutamento di clienti e non di dipendenti. Pertanto, le aziende devono concentrarsi sull'applicazione di politiche di azione positiva nel reclutamento della forza lavoro prima di poter esercitare la gestione della diversità (Abell et al. 1997).

Il Diversity Management, dopo essere nato negli Stati Uniti ed essersi velocemente espanso in un gran numero di aziende Nord-europee, è giunto anche in Italia in questi ultimi anni. Nella nostra penisola, però, non ha trovato una grande apertura all'insediamento, poiché l'ambiente italiano è ancora oggi contraddistinto da un certo sottosviluppo per quanto riguarda l'ambito dell'innovazione della cultura aziendale ed è anche occupato da innumerevoli preconcetti che si sta provando a smantellare. La corrente del Diversity Management si sta comunque facendo largo nel mondo delle imprese, le quali devono cercare di agire in modo proattivo ed essere pronte a fronteggiare positivamente i cambiamenti che stanno modificando il contesto socio-economico globale, riuscendo ad evolversi al fine di interagire e collaborare con l'ambiente che le attornia.

In alcuni paesi come il Sudafrica, dove nel 1996 è entrata in vigore una costituzione non razziale e democratica, la legislazione sull'uguaglianza dei diritti è stata attuata quasi contemporaneamente alle sue politiche di azione affermativa e molte delle sue società hanno cercato di progettare e implementare programmi di gestione della diversità. I risultati di entrambe le leggi sui diritti e le politiche di azione affermativa in Sudafrica sono già evidenti nell'aumentata percentuale di dirigenti neri, sebbene questi tassi siano ancora lontani dalla loro rappresentanza nella società in generale. Mentre il profilo razziale e culturale delle organizzazioni sudafricane continua a cambiare, il processo di gestione della diversità sta diventando più importante (Ocholla, 2002). La situazione in Brasile è abbastanza simile a quella del Sudafrica, con misure legislative e governative volte a combattere la discriminazione occupazionale in tempi relativamente recenti. Il Brasile, tuttavia, è molto diverso perché è stata a lungo una società eterogenea, un prodotto di diverse migrazioni. Di conseguenza, i brasiliani sono orgogliosi della loro tradizione di ideologia nazionale non pregiudizievole. Tuttavia, esistono

disuguaglianze e la preoccupazione delle aziende brasiliane con la pratica di gestire la diversità culturale è abbastanza recente e relativamente limitata. Sebbene la popolazione in Brasile sia piuttosto diversificata, quelle aziende che hanno sviluppato programmi sono principalmente filiali delle imprese degli Stati Uniti (Fleury, 1999).

Come è evidente da questa breve revisione, la legislazione sui diritti uguali e le politiche di azione affermativa / positiva sono prerequisiti per lo sviluppo della gestione della diversità perché creano l'ambiente sociale, legale e organizzativo su cui possono basarsi le iniziative di Diversity Management. In alcuni paesi, lo sviluppo è stato sequenziale e ha richiesto decenni, mentre in altri lo sviluppo è stato rapido e quasi co-occorrente.

La diversità inizia a giocare uno dei ruoli centrali nella vita delle organizzazioni, a causa di diverse ragioni. Quelle più importanti, che ne hanno generato l'avvio sono stati:

- **Globalizzazione.** Tale forza comune, come la globalizzazione, ha spostato le barriere tra i mercati, e quindi i paesi, che hanno portato a un libero flusso di prodotti, servizi, idee, abilità. Molte organizzazioni hanno sentito la pressione delle nuove regole del mercato e la presenza di nuovi concorrenti. Poiché quasi non vi sono barriere tra i mercati, le organizzazioni devono lavorare con nuovi tipi di consumatori, gusti e risorse umane diverse. Il bisogno della diversità è stato percepito a causa dell'impreparazione delle aziende sia all'interno delle loro filiali che nei loro mercati. Cox (2001) ha dichiarato: "La globalizzazione del business è una tendenza che rende cruciale la diversità di competenze per molte organizzazioni".
- **Migrazione.** Un altro motivo importante per accettare l'importanza della diversità è la crescente migrazione. Basta guardare le regioni sviluppate del mondo, come il Nord America e l'Europa occidentale, dove i tassi di natalità sono bassi, i giovani diminuiscono nel tempo e cresce il numero di pensionati. Per mantenere il loro livello di economia, questi paesi iniziano a importare forza lavoro. Un'immagine opposta possiamo vederla nelle regioni del mondo

in via di sviluppo. Queste regioni registrano alti tassi di natalità, un numero crescente di giovani, condizioni mediche migliori rispetto agli anni passati. Tale tendenza forma un gruppo molto grande di giovani in cerca di lavoro, che iniziano a emigrare per trovare lavoro. Pertanto, se riassumeremo queste due tendenze nelle parti del mondo sviluppate e in via di sviluppo, otterremo la nuova tendenza: la spinta dalla parte sviluppata del mondo e la spinta dei paesi in via di sviluppo. Questo è il motivo per cui la forza lavoro sta diventando sempre più diversificata in tutto il mondo.

- Invecchiamento della popolazione. Nuovi progressi nell'assistenza sanitaria hanno aumentato il numero di anziani lavorativamente attivi, il che ha comportato un aumento dell'età dei lavoratori. Questa tendenza spiega come l'ambiente di lavoro è stato adattato alle diverse fasce di età e quanti processi sono stati modificati per coinvolgere anche i profili senior.
- Il ruolo delle donne. Negli ultimi anni il ruolo delle donne è aumentato in modo significativo, poiché alcune professioni maschili iniziano ad essere eseguite anche da donne. Questo processo ha portato a modifiche delle regole e dei processi all'interno delle organizzazioni.
- Cambiamenti della struttura aziendale (outsourcing, operazioni globali). A causa della crescente concorrenza quotidiana, le aziende cercano di tagliare i costi e spostare le loro produzioni nei paesi del terzo mondo per esplorare i costi della manodopera a basso costo, ottenere le materie prime necessarie, aumentare la diversità tra la forza lavoro e trarre profitto dalla conoscenza.
- La diversità di stato. Poiché molte aziende cercano di raggiungere il livello internazionale, le risorse umane diventano più mobili, con la presenza di dipendenti espatriati e locali che lavorano tutti insieme, ma in condizioni di lavoro diverse (come stipendio, benefit, periodo di lavoro e prospettive di promozione), che spesso portano ad un confronto tra impiegati, a frustrazione e perdita di significato del lavoro.

Negli ultimi anni sono stati offerti diversi paradigmi per la gestione della diversità che sottolineano le sue caratteristiche e il suo scopo. Questa sezione evidenzia due degli approcci principali: il paradigma delle risorse umane (HR) e il paradigma dell'organizzazione multiculturale (MO).

Le pratiche HR convenzionali tendono a produrre e perpetuare l'omogeneità nella forza lavoro come risultato del ciclo A-S-A (attrazione - selezione - attrito) (Schneider e Northcraft, 1999). In genere, le persone sono attratte da organizzazioni che sembrano avere membri con valori simili ai loro. A loro volta, le organizzazioni selezionano nuovi membri simili ai loro membri esistenti perché la loro assunzione continua a far sentire tutti a proprio agio (García et al. 2008). Le pratiche di reclutamento spesso sottolineano l'assunzione di persone da fonti storicamente affidabili e la selezione di candidati le cui caratteristiche sono simili a quelle dei dipendenti che hanno avuto successo in passato. Di conseguenza, i dipendenti che non si adattano bene alla cultura organizzativa dominante, alla fine abbandonano o vengono licenziati, creando un processo di logoramento selettivo che supporta e mantiene una forza lavoro omogenea (Schneider e Northcraft, 1999). A lungo termine, questa tendenza non è salutare per le organizzazioni in quanto limita il loro pool di talenti, la loro crescita e rinnovo a lungo termine e la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali e attingere a nuovi mercati.

Negli ultimi decenni, i responsabili delle risorse umane hanno riconosciuto la necessità di adottare pratiche efficaci di gestione della diversità al fine di superare le barriere per la diversità e raccogliere i frutti di una forza lavoro diversificata. Kossek et al. 2006 riassumono i tre approcci di HR prevalenti alla gestione della diversità e offrono un approccio originale a parte. In seguito, gli autori hanno ampliato il modello e stabilito la connessione tra le pratiche di gestione delle risorse umane, la diversità della forza lavoro e i risultati individuali, di gruppo e organizzativi. I quattro approcci sono elaborati di seguito.

- Ampliamento della diversità. Questo approccio si concentra sull'aumento della rappresentanza di individui di diversa estrazione etnica e culturale nell'organizzazione. L'obiettivo è cambiare la cultura organizzativa modificando la composizione demografica della forza lavoro. Ad esempio, il

governo norvegese ha appoggiato un progetto di legge che obbligherebbe le società a nominare donne almeno per il 40% delle loro direzioni (Oslo e Push, 2003). L'assunto è che i nuovi dipendenti si conformeranno alle pratiche esistenti e che non sarà necessario alcun intervento aggiuntivo. La semplice presenza di un numero crescente di dipendenti provenienti da contesti diversi porterà a un cambiamento culturale che porterà i risultati desiderati. Spesso questo approccio è motivato dall'osservanza delle leggi e delle aspettative pubbliche di correttezza politica piuttosto che da una profonda comprensione del bisogno di business per la diversità (Kossek et al. 2006).

- **Sensibilità alle diversità.** Questo approccio riconosce le potenziali difficoltà introdotte mettendo insieme individui di background e culture diversi sul posto di lavoro. Cerca di superare queste difficoltà attraverso la formazione sulla diversità che mira a sensibilizzare i dipendenti a stereotipi e discriminazioni e allo stesso tempo a promuovere la collaborazione di comunicazione. L'assunto incorporato in questo approccio è che una maggiore sensibilità alle differenze migliorerà le prestazioni. Anche se questo è talvolta il caso, in altri casi, in particolare quando la formazione non è collegata a obiettivi e iniziative aziendali e non è supportata dalle sue politiche a lungo termine, può creare più danni che benefici. Enfatizzare le differenze può ritorcersi rafforzando gli stereotipi e evidenziando le differenze tra gruppi piuttosto che migliorare la comunicazione attraverso la comprensione e gli interessi comuni (Kossek et al. 2006).
- **Audit culturale.** Questo approccio mira a identificare gli ostacoli che limitano il progresso dei dipendenti di background diversi e che bloccano la collaborazione tra i gruppi dell'organizzazione. L'audit viene solitamente eseguito da consulenti esterni che ottengono i dati da sondaggi e focus group e quindi identificano le aree in cui i dipendenti diversi dal gruppo dominante si sentono bloccati dall'esecuzione al meglio delle proprie capacità. Sebbene si tratti di un approccio personalizzato che è adattato a specifiche culture organizzative, le raccomandazioni per il cambiamento

sono in genere basate sulla nozione che la fonte del problema è nel gruppo culturale dominante (in genere, in Nord America, maschio bianco) e che il cambiamento deve provenire da quel gruppo (Kossek et al. 2006). Un esempio di un audit culturale è l'indagine globale sulla soddisfazione dei dipendenti di Ford Motor Company. Il sondaggio, denominato PULSE, viene distribuito annualmente tra tutti i dipendenti dell'azienda (nel 2002 il 71% dei dipendenti ha partecipato al sondaggio). La soddisfazione dei dipendenti per la diversità è una delle 12 dimensioni valutate dal sondaggio e i risultati vengono utilizzati per valutare l'impegno e le prestazioni di Ford nel raggiungere una forza lavoro diversificata (Ford Motor Company, 2002).

- Strategia per raggiungere risultati organizzativi. Questo approccio, proposto da Kossek et al. 2006 come quadro generale per la gestione della diversità delle risorse umane, si concentra sulla gestione della diversità "come mezzo per raggiungere fini organizzativi, non come fine a se stesso". Utilizzando questa strategia, i manager devono identificare il collegamento tra gli obiettivi di gestione della diversità e i risultati individuali e organizzativi desiderati. Le scelte strategiche organizzative sono viste nel contesto di fattori ambientali come la mutevole composizione del mercato del lavoro, l'economia globale, il passaggio a un'economia di servizi e le pressioni legali e governative. L'analisi dei driver ambientali può aiutare l'organizzazione a determinare i benefici specifici che si aspetta di ottenere dalla sua gestione della diversità e come questi siano collegati alla sua strategia aziendale complessiva. Ad esempio, se l'innovazione è una strategia aziendale per l'azienda, è nel suo migliore interesse coltivare diversi team multiculturali perché la creatività e la capacità di risposta ai nuovi mercati, principalmente nell'economia globale odierna, hanno più probabilità di essere trovate in diversi gruppi di lavoro.

Cox (2001) presenta un paradigma di gestione della diversità che comprende tre tipi: l'organizzazione monolitica, l'organizzazione plurale e l'organizzazione multiculturale. La gestione della diversità, secondo questo paradigma, dovrebbe

sforzarsi di creare organizzazioni multiculturali in cui i membri di tutti i background socioculturali possano contribuire e realizzare il loro pieno potenziale.

- L'organizzazione monolitica. Questa è un'organizzazione che è demograficamente e culturalmente omogenea. Ad esempio, la maggior parte delle aziende cinesi sono monolitiche dal punto di vista culturale ed etnico, poiché la stragrande maggioranza dei loro dipendenti è etnicamente cinese Han. Non sono, tuttavia, monolitici da una prospettiva di genere perché ci sono molte donne nelle aziende. Le donne, tuttavia, sono più comunemente impiegate ai livelli inferiori dell'organizzazione, mentre la maggior parte dei manager, in particolare ai livelli più alti, sono uomini (Powell e Graves, 2003). Un'organizzazione monolitica in Nord America o in Europa avrà la maggioranza di uomini bianchi e relativamente poche donne e membri di minoranze etniche e razziali. In genere, le donne e i membri razziali/etnici di gruppi di minoranza, sia uomini che donne, saranno segregati in lavori di basso profilo come receptionist e addetti alla manutenzione che non hanno un impatto significativo sulle politiche e le pratiche organizzative (Cox, 2001). Un'organizzazione monolitica avrà una cultura che perpetuerà l'omogeneità della sua forza lavoro attraverso le sue pratiche di assunzione e promozione. Ci si aspetta che membri di gruppi diversi si assimilino alla cultura della maggioranza con livelli minimi di integrazione strutturale e formale. In altre parole, poiché un gruppo culturale gestisce quasi esclusivamente l'organizzazione, sia le pratiche che le politiche di un'organizzazione monolitica sono tendenziose a favore del gruppo maggioritario. Non sorprendentemente, si prevede che il conflitto tra gruppi sia minimo in una tale organizzazione perché è sostanzialmente omogeneo ed è composto da un gruppo culturale dominante. Data l'economia globalizzata, un'organizzazione monolitica sarà in svantaggio competitivo e la sua omogeneità diventerà più difficile da mantenere, dato l'afflusso di donne e membri di gruppi di minoranza nella forza lavoro di tutto il mondo.

- L'organizzazione plurale. Questa è un'organizzazione che ha una forza lavoro eterogenea, relativa all'organizzazione monolitica, e in genere si sforza di conformarsi alle leggi e alle politiche pubbliche che richiedono e si attendono l'uguaglianza sul posto di lavoro. Adotterà misure attive per prevenire la discriminazione sul posto di lavoro, come ad esempio audit che assicurano l'uguaglianza dei sistemi di remunerazione e la formazione dei dirigenti su problemi di pari opportunità e molestie sessuali. Sebbene le donne e i membri di gruppi di minoranza siano rappresentati in numero maggiore, costituiscono solo una piccola percentuale del management, in particolare il top management, e sono ancora tenuti ad assimilare la cultura di maggioranza. Esempi di organizzazioni plurali includono società in cui i membri di gruppi di minoranza costituiscono una percentuale considerevole della forza lavoro, ma solo una piccola percentuale delle posizioni manageriali. Sebbene vi sia una maggiore integrazione strutturale e formale nell'organizzazione plurale, il pregiudizio istituzionale è piuttosto prevalente e il conflitto tra gruppi è significativo, principalmente perché la maggiore presenza di donne e membri di gruppi etnici e razziali non è accompagnata da seri sforzi per renderli veramente parte integrante dell'organizzazione. Cox (2001) attribuisce l'aumento del conflitto tra gruppi nelle organizzazioni plurali degli Stati Uniti alla reazione negativa contro i programmi di azione affermativa e il senso che ne deriva tra i membri del gruppo di maggioranza di essere discriminati a causa di una propria mancanza. Egli identifica l'organizzazione plurale come il tipo più diffuso nell'ambiente imprenditoriale nordamericano, ma questo tipo di organizzazione è anche prevalente in altre aree del mondo come Europa, Australia, India e Sud Africa.
- L'organizzazione multiculturale. Questo è più un ideale che un tipo reale perché raramente le aziende raggiungono questo livello di integrazione. Tuttavia, Cox (2001) indica che è importante comprendere questo tipo e usarlo per creare una visione per un'efficace gestione della diversità. L'organizzazione multiculturale (MO) è caratterizzata da una cultura che promuove e valorizza le differenze culturali - integra veramente e

ugualmente tutti i membri dell'organizzazione attraverso il pluralismo come processo di acculturazione, piuttosto che come risultato finale dell'assimilazione. Il MO ha piena integrazione, strutturalmente e informalmente, è privo di pregiudizi e favoritismi verso un gruppo rispetto agli altri, e ha solo un conflitto intergruppo minimo, grazie alle caratteristiche sopra riportate che derivano da una gestione efficace della diversità.

La tipologia di Cox (2001) del continuum organizzativo monolitico-multiculturale presenta tipi "puri" che raramente si trovano nella realtà ma sono utili da un punto di vista analitico. Sebbene sia stato generato principalmente per il contesto nordamericano, è utile anche per altri paesi perché la diversità della forza lavoro è sempre più centrale, anche nelle società tradizionalmente omogenee. Esponendo questi tipi, in particolare gli estremi, la tipologia di Cox è utile per fornire alle organizzazioni di lavoro una visione del modello di cui hanno bisogno per progettare le loro strategie di gestione della diversità.

Perché le aziende implementano strategie di gestione della diversità? Esistono tre tipi di argomenti a favore della gestione della diversità, ciascuno con il proprio motto.

"La diversità è una realtà che è qui per rimanere". Le aziende devono adattarsi alle nuove realtà di una forza lavoro sempre più diversificata. Negli Stati Uniti, è stato il rapporto dell'Hudson Institute, Workforce 2000, e quello che l'ha seguito, Workforce 2020, che è servito come campanello d'allarme per le imprese, descrivendo in modo convincente dettagli statistici sulle tendenze future della forza lavoro (Johnston e Packer, 1987). Una delle loro previsioni principali era che la forza lavoro crescesse lentamente e la percentuale di anziani, donne e membri di gruppi di minoranza continuasse ad aumentare.

"La gestione della diversità è la cosa giusta da fare". Questo è il ragionamento morale ed etico per la gestione della diversità. Al centro di questa argomentazione c'è la nozione di pari opportunità a prescindere dalle caratteristiche individuali come il genere, la razza e l'orientamento sessuale. Ciò include fornire a tutti i

potenziali dipendenti un accesso paritario ai posti di lavoro nell'organizzazione e fornire ai dipendenti attuali retribuzioni comparabili per lavori di valore comparabile (Velasquez, 2005). Un altro principio etico, la giustizia compensativa, è il fondamento dei programmi di azione affermativa. Questo principio suggerisce che la società ha l'obbligo di superare la discriminazione storica contro specifici gruppi di persone per compensare coloro che sono stati intenzionalmente e ingiustamente ingiuriati (Kellough, 2006). Pertanto, le organizzazioni di lavoro hanno l'obbligo sociale di partecipare ai gruppi compensatori che sono stati lesi in passato: i neri in Sudafrica o i cattolici nell'Irlanda del Nord.

"La diversità ha un buon senso degli affari". La gestione delle diversità può offrire alle aziende un vantaggio competitivo. Qui la logica è che, gestendo la diversità, le aziende hanno molto da guadagnare (Cox, 2001), tra cui: riduzioni di costo dovute a minor assenteismo e turnover; vantaggi nella competizione per talenti nella forza lavoro; la riduzione del rischio di azioni legali di discriminazione a causa di un ambiente più giusto e non discriminatorio; marketing più efficace a diversi pool di clienti; aumento della creatività e dell'innovazione attraverso diversi gruppi di lavoro; contratti governativi per i quali sono privilegiate le attività di minoranza o di genere; miglioramento dell'immagine aziendale, che genera buona volontà pubblica.

Elementi di questa triplice motivazione per l'adozione della gestione della diversità sono evidenti nella dichiarazione di intenti e nell'etica aziendale di molte aziende. Ad esempio, Jay C. Rising, presidente di Automatic Data Processing (ADP), afferma: "Il nostro obiettivo è avere un luogo di lavoro completamente inclusivo, che ci permetta di sfruttare i talenti di un'organizzazione multiculturale"; e la dichiarazione di missione di Hanes e Boone indica che il più grande vantaggio per un'organizzazione è il personale.

L'obiettivo della gestione della diversità è trasformare la cultura organizzativa da una cultura orientata alla maggioranza a una cultura eterogenea-pluralistica in cui si ascoltano sistemi di valori diversi e quindi anche l'ambiente di lavoro. La gestione della diversità ha un duplice obiettivo: il primo è quello di migliorare la giustizia sociale creando un ambiente organizzativo in cui nessuno è privilegiato o

svantaggiato a causa di caratteristiche come la razza o il genere; il secondo è l'aumento della produttività e della redditività attraverso la trasformazione organizzativa (Cox, 2001). Di conseguenza, la gestione della diversità ha tre componenti chiave. Il primo è che la gestione della diversità è volontaria. La legislazione sui diritti paritari viene applicata attraverso sanzioni (multe pecuniarie o incarcerazione) e le politiche di azione affermativa / positiva sono applicate attraverso incentivi (contratti governativi); ma la gestione della diversità è auto iniziata dalle aziende stesse. Non è imposta o forzata ma è interamente volontaria. Come seconda cosa il Diversity Management utilizza un'ampia definizione di diversità. Oltre alla legislazione sui diritti uguali e alle politiche di azione affermativa o positiva, si specificano i gruppi che beneficiano delle leggi o delle politiche pubbliche (ad esempio, caste specifiche in India o neri in Sudafrica); società che implementano la gestione della diversità utilizzano spesso definizioni ampie e aperte della diversità. Uno dei motivi di questa definizione ampia e spesso vaga è che essi comprendono programmi di diversità inclusivi e riducono le potenziali obiezioni dei membri del gruppo di maggioranza. Terzo, la gestione della diversità mira a fornire benefici tangibili all'azienda. Il Diversity Management è visto come una strategia aziendale volta a sfruttare appieno il potenziale di tutti i dipendenti dell'azienda al fine di conferire all'azienda un vantaggio competitivo, mentre in passato, dipendenti di background diversi (ad esempio appartenenza etnica o genere) erano etichettati come non qualificati dai gestori se non fossero conformi ai valori e alle norme della maggioranza. La logica della gestione della diversità è che consente a tutti i membri dell'organizzazione di portare sul posto di lavoro la propria prospettiva unica, a vantaggio dell'organizzazione nel suo complesso. I benefici attesi dalla gestione della diversità includono risultati di ampio respiro per i diversi clienti, poiché i diversi dipendenti comunicano meglio con i diversi clienti; prodotti migliori, perché la diversità delle opinioni porta alla creatività; e il miglioramento delle vendite, perché i diversi dipendenti comprendono meglio le esigenze dei diversi clienti (Cox, 2001). Ford Australia, ad esempio, realizzando che attrarre donne come clienti è fondamentale per la sua crescita futura, ha cercato di aumentare la proporzione di donne tra i suoi dipendenti. Dal 2000, Ford Australia ha finanziato la Ford of Australia Women in Engineering Scholarship Program, un programma di borse di studio universitarie

volto a incoraggiare un maggior numero di donne a entrare nel campo dell'ingegneria automobilistica. A seguito di tale programma, nel 2002 le donne erano aumentate fino al 43% del totale delle assunzioni di laureati della società. Allo stesso modo, al fine di attirare clienti diversi, Telstra Corporation Limited ha reclutato dipendenti che potevano parlare fino a sette lingue diverse allo staff dei suoi centri di assistenza clienti multilingue. Questi consulenti di vendita multilingue effettuano una media di circa 2.700 chiamate al mese con feedback sempre più positivi da parte dei clienti che preferiscono spiegare i loro problemi di telecomunicazione nella loro lingua nativa.

L'economia globalizzata e l'aumento del numero di società multinazionali rendono la gestione della diversità una necessità per le aziende che vogliono non solo sopravvivere ma prosperare durante questo periodo di cambiamenti economici, sociali e culturali. La gestione della diversità si riferisce alle azioni organizzative volontarie che sono progettate per creare, attraverso politiche e programmi deliberati, una maggiore inclusione di dipendenti provenienti da diversi background nelle strutture organizzative formali e informali. La gestione della diversità, rispetto alle correnti precedenti (pari opportunità e azione affermativa), è proattiva e mirata a creare un'organizzazione in cui tutti i membri possano contribuire e raggiungere il loro pieno potenziale.

Le ragioni per implementare la gestione della diversità includono il dover adattarsi alla nuova realtà di una forza lavoro sempre più diversificata, facendo la cosa giusta e morale e ottenendo un vantaggio competitivo. La gestione della diversità ha tre caratteristiche principali: è volontaria; usa una definizione ampia di diversità; e mira a fornire benefici tangibili all'azienda. Infine, implementare la gestione della diversità può dare alle aziende un vantaggio competitivo in aree come la risoluzione di problemi, l'immagine aziendale e il marketing. La sfida della gestione della diversità consiste nel rompere il ciclo dannoso che equipara le differenze culturali con gli svantaggi sociali/economici. Pertanto, sebbene l'enfasi posta sul vantaggio commerciale della gestione della diversità sia probabilmente un buon incentivo per le aziende a mettere in atto programmi di diversità, ciò non significa che le missioni morali ed etiche dovrebbero essere trascurate. Per

superare questi potenziali limiti, la gestione della diversità deve concentrarsi sia sul miglioramento della redditività che sulla promozione della giustizia sociale.

1.2 I sistemi di misurazione della gestione della diversità

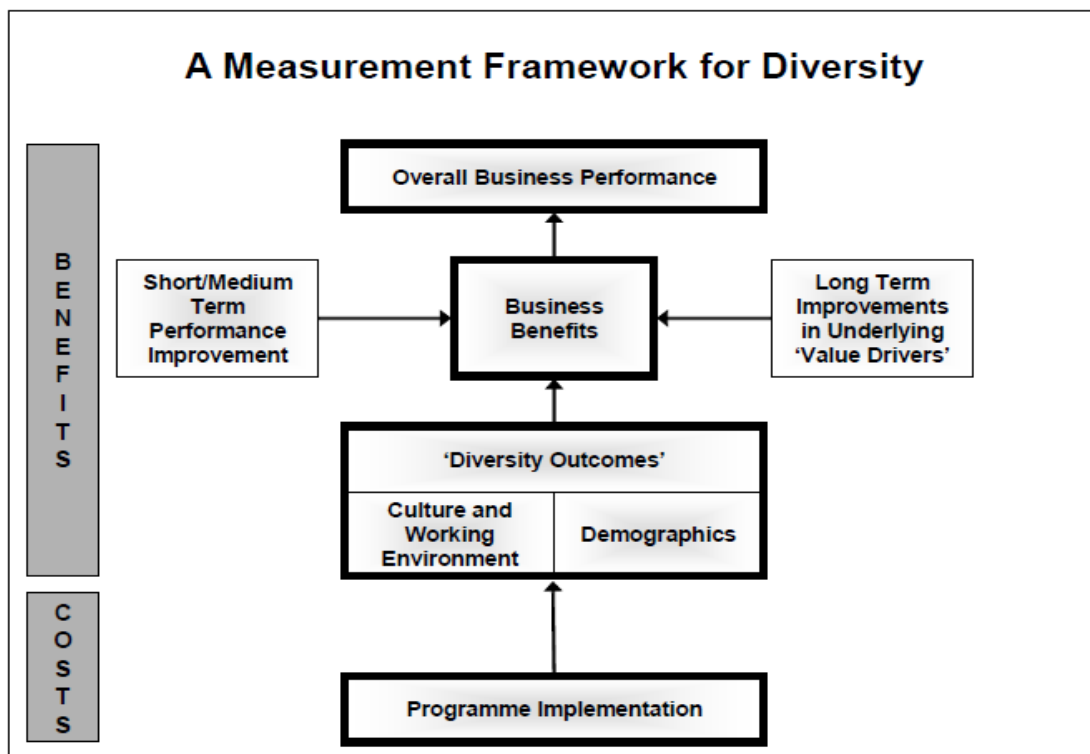
La gestione delle diversità, come tutte le altre strategie, deve essere analizzata dall'organizzazione sotto i profili dell'efficacia e dell'efficienza per numerose ragioni, come enunciato a seguire dal Centre for Strategy & Evaluation Services (2003). In primo luogo, in tutte le organizzazioni c'è una tendenza alla misurazione per guidare l'azione di manager e lavoratori perché "ciò che viene misurato, viene fatto". Ciò accade a causa del frequente legame tra retribuzione e altri benefici e prestazioni rispetto agli obiettivi. Quando i manager introducono nuove politiche sulla diversità, assicurarsi che vengano misurate è un meccanismo importante per garantirne l'attuazione. Infatti, in alcune aziende, le cose che non sono misurate non sono considerate importanti. Ci sono alcune culture aziendali in cui la misurazione viene utilizzata per segnalare priorità strategiche e finanziarie ai dipendenti. La seconda ragione è legata alla natura della decisione di introdurre politiche sulla diversità della forza lavoro. Come abbiamo visto, le politiche sulla diversità sono una forma di programma di cambiamento culturale all'interno delle aziende. Tali programmi richiedono l'impegno di ampie risorse (tempo di gestione, esperienza e liquidità) per un lungo periodo di tempo, creano ulteriori rischi aziendali ma offrono benefici in futuro. L'attuazione di un programma di diversità è, quindi, una forma di "decisione di investimento", e come tale è in competizione per le risorse scarse con altre opportunità di impiego. La misurazione, inoltre, fornisce ai gestori uno strumento per giustificare l'uso di queste risorse agli investitori e ad altre parti interessate. Senza questo, vi è il rischio che gli investimenti in beni immateriali (come i programmi di diversità della forza lavoro) non vengano sostenuti. Infine, la misurazione, consente ai manager di migliorare le prestazioni del programma esistente e imparare lezioni per investimenti futuri simili.

Determinare in modo efficace e sistematico i costi e i benefici delle politiche sulla diversità della forza lavoro è essenziale per sostenere i progetti esistenti e

costruire il business case per maggiori investimenti, soprattutto da parte dei "non utenti".

È possibile costruire una struttura per la misurazione delle prestazioni che fornisce un metodo sistematico per identificare costi, benefici, processi chiave e risultati intermedi. Questo approccio basato sul modello si basa su pratiche di misurazione esistenti, evidenze di costi e benefici e moderni metodi di misurazione delle prestazioni. Evidenzia il valore della misurazione degli investimenti nei programmi di diversità, fa una chiara distinzione tra input e diversi tipi di risultati e costringe le aziende a considerare attentamente diversi tipi di benefici e come misurarli. Aziende di ogni tipo e dimensione possono adottare questo quadro. All'interno di una struttura comune, gli indicatori e i metodi di misurazione specifici possono essere personalizzati per soddisfare le esigenze di ciascuna impresa. L'approccio di questo modello ha tre parti importanti, come si evince dalla Figura 1.

Figura 1. Un quadro di misurazione per la diversità (2003).



Fonte: Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003 (in European Commission, 2003)

L'implementazione del programma: qui le misure coprono le azioni delle aziende per facilitare i cambiamenti culturali ("facilitatori") e rimuovere gli ostacoli, come pratiche di lavoro o norme culturali che portano a discriminazione indiretta. Le azioni qui sono una combinazione di input e processi. Questa parte del quadro di misurazione misura attività e costi.

I risultati di diversità: questi sono i risultati intermedi delle azioni intraprese per attuare una politica di diversità della forza lavoro. Pertanto, nessuno dei risultati in questa parte del modello genera benefici per l'azienda, ma è un passaggio necessario che deve essere superato prima che tali benefici possano essere realizzati. L'utilizzo di misure di outcome intermedio è un meccanismo importante per misurare i progressi ed è coerente con le moderne misure di performance e le pratiche di misurazione esistenti.

I benefici aziendali: in questa parte del modello, acquisiamo l'impatto sul business degli investimenti in una politica sulla diversità della forza lavoro. La nostra struttura si basa sui tipi di benefit che le aziende cercano dalla diversità. I miglioramenti di breve e medio livello nella performance aziendale sono misurati in termini di risultati operativi (come una maggiore fidelizzazione della clientela o la penetrazione di nuovi mercati) piuttosto che i risultati di business complessivi. I miglioramenti nelle attività immateriali, al contrario, costituiscono una parte ovvia della dimensione "apprendimento e crescita" di Balanced Scorecard, ad esempio.

Il framework è progettato attorno ai framework di misurazione delle prestazioni utilizzate dalle grandi aziende, ma la struttura di base e le idee sottostanti sono rilevanti per le piccole imprese.

Abbiamo utilizzato il modello per strutturare la nostra revisione degli indicatori dei costi e dei benefici delle politiche sulla diversità della forza lavoro. In questo modo, esso fornisce una struttura per classificare ciascuno degli indicatori che abbiamo identificato. Ciò evidenzia il ruolo svolto da diversi indicatori nell'aiutare le aziende a comprendere il "business case" per la diversità. Il quadro evidenzia, per esempio, la distinzione tra risultati intermedi e benefici aziendali.

Le aziende di tutte le dimensioni hanno successo per lunghi periodi di tempo se hanno una strategia. Questa può essere formale o informale ma nella maggior parte dei casi consiste nel scegliere un segmento di mercato o di clientela che l'azienda intende servire; individuare dei processi aziendali interni critici che l'azienda deve migliorare per offrire una proposta di valore superiore ai clienti nei segmenti di mercato target; selezionare delle capacità individuali e organizzative necessarie per raggiungere obiettivi interni, con i clienti e finanziari. In passato queste capacità tendevano ad essere basate su beni tangibili, ma sempre più si basano su un insieme di beni tangibili e intangibili, compresi capitale umano e organizzativo.

Non è possibile sviluppare un processo di diversificazione di successo senza periodicamente valutare lo stato e le realizzazioni di esso. Sebbene la frequenza possa variare, le organizzazioni di livello mondiale che adottano la cultura di Diversity Management esaminano il loro processo di diversità come parte integrante del loro sistema di gestione. Qualsiasi strategia di diversità deve contenere misure ben definite per valutare l'efficacia e analizzare se i risultati supportano gli obiettivi organizzativi. Tali misure devono essere semplici e inequivocabili in modo che tutti i dipendenti e i leader capiscano chiaramente cosa ci si aspetta. Le organizzazioni devono essere preparate a premiare individui o gruppi che soddisfano gli obiettivi dichiarati, nonché a penalizzare coloro che non riescono a farlo. Alcune semplici misure di diversità includono i tassi di abbandono dei dipendenti; la soddisfazione della forza lavoro; la quota di mercato all'interno di nuove basi di clienti; i premi esterni e riconoscimento per gli sforzi per la diversità e il clima di soddisfazione sul posto di lavoro.

I moderni modelli di performance aziendale, come il Modello europeo di qualità, racchiudono i collegamenti tra i "risultati" (i risultati della strategia) e gli "attivatori" (i processi e le capacità che guidano le prestazioni).

Questo approccio costituisce la base di nuovi metodi di misurazione delle prestazioni. Il più utilizzato tra le principali aziende nell'UE e negli Stati Uniti è la "Balanced Scorecard". Sviluppato presso la Harvard Business School negli anni '90, questo approccio alla misurazione della performance aziendale si concentra su:

- Un mix di obiettivi finanziari e "driver di performance" non finanziari misurati utilizzando un mix di approcci qualitativi e quantitativi;
- Misure lungimiranti che traducono la strategia in un insieme completo di indicatori di prestazione che forniscano un quadro per un sistema di misurazione e gestione strategico;
- Monitorare i progressi nella costruzione di capacità e nell'acquisizione di beni immateriali necessari per la crescita futura;
- Più fattori di performance in quattro aree chiave: finanziaria, relazioni coi clienti, processi aziendali interni e apprendimento e crescita (compresi capitale umano, cultura aziendale e motivazione dei dipendenti);
- Relazioni complesse di causa ed effetto e livelli multipli di misure di rendimento che distinguono tra input, risultati intermedi, prestazioni operative e prestazioni aziendali complessive;

Questo nuovo approccio è molto diverso dai metodi tradizionali di misurazione delle prestazioni. Sulla base del "modello contabile", i metodi tradizionali erano arretrati, focalizzati sul profitto contabile ed escludevano gli investimenti in attività immateriali. Inoltre, a causa della loro natura, la maggior parte degli investimenti in beni immateriali sono trattati come spese correnti all'interno di modelli tradizionali di contabilità dei costi storici.

L'attuazione di pratiche di gestione della diversità all'interno dell'organizzazione deve essere abbinata ad una costante attività di monitoraggio e di valutazione delle azioni intraprese, tramite l'identificazione degli indicatori di performance che essa reputa essere rilevanti, stimandone lo scostamento tra la situazione iniziale e quella seguente all'introduzione dell'intervento del programma di diversità.

I KPIs del modello possono essere sia qualitativi che quantitativi, con lo scopo di inseguire una logica sia di breve che di medio-lungo termine e di essere orientati sia internamente che esternamente, valutando aspetti sia strategici che operativi

ma anche conseguenze tangibili, tipo il reddito e intangibili, come il contesto aziendale (Pazzaglia, 2012).

Tra i principali indicatori per misurare l'attuazione del programma si possono trovare:

- Impegno del vertice aziendale, cioè il tempo di gestione speso dal top management per problemi di diversità (in proporzione al tempo totale). Queste misure forniscono un'indicazione della misura in cui i leader aziendali sono impegnati a implementare con successo una strategia di diversità;
- Strategia e piano di diversità, ossia la presenza (o meno) e la qualità della strategia di Diversity Management e la presenza (o meno) e la qualità del piano d'azione annuale aziendale della diversità. La misurazione di queste attività conferma che la visione aziendale di una maggiore diversità è stata codificata e fa parte della dichiarazione formale degli obiettivi della direzione dell'azienda. L'inserimento di misure di inclusione di un piano d'azione annuale mette in evidenza l'efficacia del processo formale di attuazione della strategia;
- Politiche organizzative, cioè se la politica di assunzioni e quella di sviluppo del personale sono state modificate per tener conto della diversità. Queste misure confermano ai senior manager che le politiche relative al capitale umano ora tengono conto della più ampia strategia aziendale. Le pratiche delle risorse umane forniscono indicazioni importanti per dirigenti e dipendenti;
- Benefici per l'impiego, quindi la presenza (o meno) di costi e benefici legati alla diversità. Questi indicatori evidenziano tre cose. In primo luogo, danno la dimostrazione dei cambiamenti, nelle condizioni di lavoro, necessari per assumere e mantenere una forza lavoro più diversificata. In secondo luogo, forniscono informazioni sull'entità dei costi connessi alla realizzazione di tali cambiamenti. Infine, forniscono una valutazione dell'uso dei benefici. I

bassi livelli di utilizzo di un vantaggio possono, ad esempio, essere il risultato della sua scarsa progettazione o irrilevanza, o, allo stesso modo, possono fornire un allarme tempestivo per la mancata assunzione di determinati gruppi di lavoratori;

- Incentivi manageriali, ossia la presenza (o meno) di questi incentivi come parte del contratto di prestazione e la presenza (o meno) di processi di misurazione per valutare le prestazioni della gestione su questioni relative alla diversità. Ciò conferma ai senior manager che gli incentivi manageriali (in particolare retribuzione e promozione) sono stati allineati con obiettivi strategici più ampi. È anche una misura di uno dei costi delle politiche sulla diversità;
- Strutture organizzative, cioè se sono state istituite delle strutture per la gestione della diversità. Ciò fornisce un metodo per garantire che parte dell'architettura istituzionale del business è stata riprogettata per assicurare la costante attenzione ai problemi di diversità da parte dei senior manager e per fornire una valutazione indipendente dei progressi. Le unità di supervisione possono anche essere importanti fonti di supporto e competenza;
- Processo di rendicontazione delle diversità (monitoraggio e valutazione), quindi se è stato istituito un sistema per monitorare le prestazioni della diversità, l'efficacia del processo (tempestività, penetrazione) e il costo del processo operativo della diversità. Questo indicatore assicura che sia stato stabilito un meccanismo critico per chiudere il circuito di feedback tra strategia e implementazione;
- Comunicazione, ossia il numero di menzioni positive e negative in articoli o media esterni e la valutazione della pertinenza e della qualità delle menzioni. La comunicazione è un input chiave nel processo di cambiamento delle attitudini e di supporto per politiche sulla diversità tra dipendenti, manager, investitori e, in alcuni casi, clienti. Questo indicatore aiuta gli alti dirigenti a valutare la portata e la natura dell'attività di comunicazione;

- Supporto delle reti, cioè la presenza (o meno) di reti di sostegno alla diversità, il numero di iscrizioni a queste reti e le attività di questi network. Le reti di supporto forniscono ai membri dei gruppi svantaggiati l'opportunità di condividere esperienze e acquisire fiducia dal successo degli altri. Possono anche aiutare a risolvere i problemi. Questo indicatore aiuta i gestori a valutare la scala e il costo di tali reti;
- Istruzione e formazione, quindi la partecipazione e il costo della formazione sulla diversità per dipendenti esistenti e nuovi dipendenti. L'istruzione e la formazione aiutano a cambiare gli atteggiamenti del personale esistente verso le politiche sulla diversità e a fornire ai membri dei gruppi svantaggiati le competenze necessarie per la promozione e l'efficacia. Questa è anche una grande area di spesa. Questo indicatore aiuta i senior manager a valutare l'entità, la natura e il costo degli input di formazione;
- Perdite di produttività, cioè la produttività per dipendente rispetto ai periodi precedenti o la produttività per nuovo dipendente rispetto alla media. Gli investimenti nelle politiche sulla diversità richiedono spesso l'assunzione di diversi tipi di dipendenti. Alcuni potrebbero avere poca esperienza del tipo di lavoro offerto e necessiteranno di formazione: altri potrebbero richiedere supporto per raggiungere livelli di produttività mirati. Tali costi sono evidenziati da questo indicatore.

La parte seguente del quadro di misurazione delle prestazioni, come suggerisce il CSES (2003), copre i risultati intermedi dell'attuazione delle politiche sulla diversità della forza lavoro. Vengono utilizzati due tipi principali di indicatori: i dati demografici della forza lavoro e la cultura del lavoro/ambiente di lavoro.

La demografia della forza lavoro può essere misurata come: numero di persone provenienti da gruppi target (ad esempio età, sesso, etnia, disabilità, orientamento sessuale, religione) nella forza lavoro nel suo complesso; numero di persone appartenenti ai suddetti gruppi target nella forza lavoro rispetto ai benchmark esterni o rispetto alla comunità in viaggio verso l'area di lavoro o rispetto ad altre

società; numero di persone appartenenti ai gruppi target in specifiche parti della forza lavoro (ad esempio, nella gestione o in funzioni specifiche); livelli retributivi di persone appartenenti ai gruppi target rispetto ai livelli retributivi di altri dipendenti di pari grado; variazioni nel numero di persone provenienti dai gruppi target attuando confronti di anno in anno; numero di persone reclutate nell'organizzazione dai gruppi target; numero di persone promosse all'interno dell'organizzazione dai gruppi target; numero di persone che lasciano l'organizzazione dai gruppi target.

Queste sono misure 'rappresentative' che mostrano cambiamenti nei dati demografici formali di una forza lavoro. La capacità delle aziende di misurare questi cambiamenti dipende dalle restrizioni legali nazionali sulla protezione dei dati sensibili.

Per quanto riguarda la cultura del lavoro e l'ambiente di lavoro, le misurazioni avvengono tramite il numero di reclami interni formali correlati alla diversità; il numero di reclami esterni formali correlati alla diversità; il numero di casi di contenzioso correlati alla diversità; il costo per la risoluzione dei casi di controversie relative alla diversità; il costo della risoluzione dei reclami; l'atteggiamento dei dipendenti sulle problematiche relative alla diversità all'interno dell'azienda nel suo complesso; l'atteggiamento dei dipendenti sulle questioni relative alla diversità, osservato attraverso un confronto tra i diversi gruppi all'interno dell'azienda (ad esempio, differenze tra le percezioni di donne e uomini); l'atteggiamento dei dipendenti sulle problematiche relative alla diversità rispetto alle risposte in altre società (ad esempio attraverso uno studio di benchmarking).

Questo indicatore fornisce ai manager una panoramica dei cambiamenti nella cultura dell'azienda. Li aiuta a misurare i progressi. I cambiamenti nei valori culturali sono una condizione preliminare fondamentale per un'efficace politica di diversità.

Come afferma l'Ufficio per la responsabilità del governo degli Stati Uniti (2005), le misure quantitative e qualitative delle prestazioni aiutano le organizzazioni a trasformare le loro aspirazioni di diversità in pratiche tangibili. Ad esempio,

un'organizzazione può monitorare i dati sulla sua forza lavoro per valutare l'efficacia degli sforzi di gestione della diversità dell'organizzazione e i progressi che sta compiendo in tali sforzi. Le organizzazioni possono anche monitorare il ritorno che ricevono sugli investimenti in settori quali la formazione sulla diversità e il reclutamento per valutare i progressi che stanno facendo con questi sforzi.

Misurare la contribuzione delle risorse umane sugli esiti aziendali necessita della collaborazione tra le funzioni Risorse Umane e Finanza, mediante analisi di costi e benefici utili per massimizzare l'efficacia degli investimenti prefissati e delle risorse economiche allocate (Valentini, 2016).

Una valutazione adeguata e opportuna dovrebbe concernere ogni prospettiva dell'intervento di introduzione della diversità, arrivando fino alla stima dei risultati monetari generati da questo progetto. Questi vanno calcolati tramite il ROI (Return on Investment), indice che focalizza la sua attenzione sui benefici economici aziendali, calcolati come risultati che sono definiti da capacità, apprendimento e modi di agire individuali da rapportare all'intervento introdotto, considerando costi diretti e indiretti attribuibili ad esso.

Il ROI si misura calcolando i costi totali del contributo della diversità e considerando i vantaggi tangibili che, grazie ad essa, l'organizzazione ha raggiunto. La formula per determinare questo indice è quindi data dalla divisione tra i benefici avuti grazie all'introduzione della diversità all'interno dell'organizzazione e i costi della stessa.

I fattori di costo da prendere in considerazione sono imputabili alle attività di analisi e progettazione, di organizzazione ed erogazione, al valore economico richiesto ai partecipanti e ad altre figure, alle spese indirette e alle spese dei servizi esterni.

Per analizzare i benefici tangibili dell'intervento di diversità è fondamentale individuare precedentemente le unità organizzative coinvolte, specificare quali misure di performance sono da perfezionare e quali sono gli obiettivi di miglioramento, provando a conferire un valore economico-monetario a queste prestazioni (Petrota, 2015).

Oltre all'analisi dei dati quantitativi della forza lavoro, le organizzazioni possono utilizzare i dati qualitativi derivati da interviste, focus group e sondaggi per identificare le percezioni dei dipendenti, comprese le opportunità disponibili e l'ambiente di lavoro/cultura, tra i vari segmenti della loro forza lavoro. Ad esempio, le organizzazioni possono chiedere ai dipendenti una serie di domande organizzative generali in aree quali clima, impegno organizzativo, promozioni, soddisfazione sul lavoro, supervisione e valutazione delle prestazioni. Nel tempo, i risultati delle suddette analisi sono i tipi di informazioni qualitative che possono aiutare le organizzazioni a valutare come le loro iniziative sulla diversità stiano progredendo nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi (GOA, 2005).

1.3 Le criticità e i benefici della gestione della diversità

In passato, le organizzazioni impiegavano una forza lavoro diversificata principalmente per soddisfare le richieste legali: così facendo, non potevano essere colpevoli di discriminazione, poiché la loro forza lavoro rappresentava i dati demografici nella società (Allen et al. 2004). Negli ultimi decenni, questa attitudine è cambiata e il concetto di diversità sul posto di lavoro è progredito in modo più proattivo, con sempre più imprenditori che credono che la diversità influenzi la linea di fondo attraverso una comprensione più efficace della base di clienti, che può anche migliorare l'immagine dell'organizzazione (Maxwell et al. 2001).

Ci sono alcuni vantaggi ma anche degli svantaggi che derivano dalla gestione di una forza lavoro diversificata di cui la direzione deve essere consapevole per fare da guida nei processi decisionali dell'azienda.

Quando le organizzazioni decidono di impiegare una forza lavoro diversificata e applicano i principi della gestione della diversità, creano un ambiente organizzativo che è attraente per coloro che provengono da vari mercati lavorativi e assicurano che le persone impiegate siano le migliori per il lavoro, indipendentemente dalla loro età, genere, razza, ecc. Ciò può fornire all'organizzazione un vantaggio competitivo significativo, ancor più perché esperienze e background diversi consentono ai dipendenti di imparare gli uni dagli altri. Avere una forza lavoro diversificata garantisce anche che, anche nel caso di

promozioni interne per i posti vacanti, ci sia sempre una "scorta" di lavoratori diversi disponibili per questo (D'Netto e Sohal, 1999).

Schneider e Northcraft (1999) ritengono che la diversità sia vantaggiosa per l'organizzazione anche perché ciò comporta una rete esterna variata, che offre ai dipendenti un maggiore accesso alle informazioni. Inoltre, se vi è diversità nelle competenze o esperienze, vi è una maggiore possibilità che quando si verificano problemi questi siano trattati più facilmente da qualcuno che ha familiarità con essi. Infatti ogni membro del team porterà in tavola idee diverse e offrirà una prospettiva unica durante la risoluzione dei problemi, in modo tale da arrivare alla soluzione migliore nel più breve tempo possibile. Anche la diversità funzionale è importante, perché aumenta le possibilità che la forza lavoro dell'organizzazione possieda abilità, informazioni o contatti necessari per rispondere a eventuali sfide competitive dell'ambiente.

La diversità sul posto di lavoro può rafforzare immensamente la relazione di una società con un gruppo specifico di clienti rendendo la comunicazione più efficace. Un addetto all'assistenza o dei rappresentanti possono essere abbinati a dei clienti provenienti dalla loro stessa area specifica o posizione, facendoli così sentire a casa. Ad esempio, alcune aziende nella parte sud-occidentale degli Stati Uniti spesso preferiscono assumere personale del servizio clienti bilingue per trattare con clienti che parlano spagnolo nella loro lingua madre (Dike, 2013).

I dipendenti e i loro collaboratori che provengono da un background diverso apportano una quantità di percezioni ed esperienze uniche durante il lavoro di gruppo. Riunire le diverse competenze e conoscenze di dipendenti culturalmente distinti può immensamente avvantaggiare l'azienda rafforzando la reattività e la produttività della squadra per adattarsi alle mutevoli condizioni. Oltre alla individualità, ogni dipendente diversificato possiede punti di forza e debolezza unici che derivano dalla sua cultura. Quando le caratteristiche di ciascun lavoratore sono gestite correttamente ed efficacemente nell'organizzazione, si possono sfruttare i punti di forza e integrare le debolezze per avere un forte impatto sulla forza lavoro (Dike, 2013).

La diversità, però, può presentare anche degli svantaggi all'interno dell'azienda se non è gestita correttamente. Come sostenuto da Banfi (2015), uno dei problemi più comuni associati alla forza lavoro "diversa" è la barriera che si viene a creare per la loro promozione in posizioni dirigenziali. Infatti, anche se gli individui sono qualificati per un avanzamento di carriera, sono trascurati a causa del pregiudizio attitudinale o organizzativo.

Altri risultati negativi, associati all'utilizzo di una forza lavoro diversificata, sono la riduzione della coesione sociale, i conflitti relazionali e l'aumento del turnover (Fujimoto et al. 2013). La ricerca evidenzia che i membri di minoranza sono ancora soggetti a più discriminazioni in relazione ad assunzioni e promozioni, mentre altri gruppi come ad esempio le donne, tendono anche a guadagnare meno dei lavoratori "tradizionali", nonostante abbiano le stesse qualifiche. La disuguaglianza può anche avere un impatto negativo sul funzionamento dei gruppi di lavoro, infatti i team omogenei di solito impiegano meno tempo per organizzarsi e svolgere i loro compiti rispetto a quelli diversi. Inoltre, le probabilità che un dipendente lasci l'organizzazione aumentano con la differenza tra lui/lei e altri membri del team (Schneider e Northcraft, 1999). La diversità sul posto di lavoro può avere un impatto negativo anche sulla comunicazione in azienda. Può essere un ostacolo sulla via di una comunicazione efficace, che può causare una diminuzione della produttività e smorzare la coesione tra i lavoratori.

Inoltre, l'incorporazione sociale sul posto di lavoro non può essere influenzata al massimo grado. Formare gruppi sociali esclusivi è spesso un processo naturale che a volte non può essere controllato. Pertanto, le aziende tendono a sperimentare un certo grado di divisione informale tra i loro dipendenti creando così condizioni in cui i diversi dipendenti evitano di avere contatti reciproci durante i momenti di svago e quando il lavoro è finito. Sebbene questo scenario non sembri fondamentalmente sbagliato, può ridurre l'efficacia della condivisione delle conoscenze tra i team e, di conseguenza, diminuire la produttività (Dike, 2013).

Gli studi sopra elencati mostrano che la diversità può influenzare gli obiettivi di un'organizzazione in modo positivo e negativo e il problema principale su questo è capire in quali condizioni i potenziali vantaggi della diversità possono essere utilizzati al meglio, riducendo al contempo le azioni negative di essa. Naturalmente,

il ruolo dei manager nell'organizzazione è molto importante, perché devono controllare che non ci sia un conflitto all'interno dei team, che la distribuzione del potere sia equa e che l'identità dei membri del gruppo minoritario rimanga intatta (Bozhko, 2014).

Gli investimenti nelle politiche sulla diversità della forza lavoro creano benefici economici per le aziende, tra cui:

- Rafforzamento dei "value-drivers" a lungo termine, vale a dire le attività materiali e immateriali che consentono alle società di essere competitive, generare flussi di cassa stabili e soddisfare i loro azionisti. Questi includono la costruzione di una reputazione differenziata con i principali stakeholder e clienti e il miglioramento della qualità del capitale umano all'interno di un'azienda.

Gli investimenti nelle politiche sulla diversità contribuiscono a una strategia di creazione di valore a lungo termine creando e rafforzando il capitale umano e organizzativo. Insieme al capitale della conoscenza, questi sono i principali beni immateriali utilizzati dalle aziende in una vasta gamma di settori per stabilire un vantaggio competitivo e creare valore. Le aziende leader accettano che non ci siano semplici relazioni di "causa ed effetto" tra il rafforzamento di questi fattori, il miglioramento della competitività e la creazione di valore. Tuttavia, ritengono che, nel loro insieme, questi fattori abbiano un forte impatto indiretto sulla loro competitività a lungo termine.

- Generare opportunità a breve e medio termine per migliorare i flussi di cassa, ad es. riducendo i costi, risolvendo le carenze di manodopera, aprendo nuovi mercati e migliorando le prestazioni nei mercati esistenti. A causa della loro natura, molti di questi benefici sono più semplici da misurare e in determinate circostanze è possibile identificare un collegamento agli investimenti nella diversità. Tuttavia, la maggior parte di questi benefici sono "specifici al contesto", ovvero sono specifici per la strategia e la posizione di mercato di società specifiche (European Commission, 2003).

In termini generali, nessuna singola società è in grado di ottenere tutti questi benefici. Non esiste una strategia di diversità "taglia unica". Nonostante l'importanza delle attività immateriali per un gran numero di aziende, fattori quali dimensioni, strategia, settore e posizione di mercato determineranno la strategia di diversità perseguita da ciascuna società. Poiché le strategie saranno diverse, così i benefici previsti.

Un altro aspetto importante è la difficoltà di collegare insieme vantaggi aziendali e investimenti nella diversità. Anche per miglioramenti a breve e medio termine dei flussi di cassa, è probabile che le politiche sulla diversità siano solo uno dei numerosi fattori che hanno contribuito al miglioramento delle prestazioni operative. Una maggiore produttività come risultato di una migliore motivazione del personale può, ad esempio, essere il risultato di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro o di nuove tecnologie, nonché l'istituzione di politiche sulla diversità della forza lavoro (European Commission, 2003).

Questi problemi sono aggravati se si tenta di collegare gli investimenti nella diversità e i cambiamenti nelle prestazioni "di primo livello": redditività, generazione di cassa, valore aziendale, utile sul capitale, ecc.

La ricerca suggerisce che gli investimenti nella diversità della forza lavoro possono ridurre i costi operativi in vari modi. Questi includono:

- Prevenzione dei contenziosi e dei costi legali: i miglioramenti nell'ambiente di lavoro e nella cultura organizzativa derivanti dalle politiche sulla diversità della forza lavoro possono, nel tempo, ridurre l'incidenza della discriminazione diretta e indiretta.
- Riduzione del turnover del lavoro: l'elevato turnover del lavoro crea ulteriori costi di reclutamento e formazione per le aziende. Vi sono prove sostanziali dei legami tra cultura del posto di lavoro e tassi di ritenzione. I cambiamenti culturali necessari per raggiungere una maggiore diversità della forza lavoro possono garantire una maggiore soddisfazione dei lavoratori e quindi un minor ricambio del lavoro.

- Basso assenteismo: l'assenteismo non pianificato riduce la produttività sul posto di lavoro e genera ulteriori costi di occupazione. I miglioramenti nell'ambiente di lavoro e nella cultura tendono a ridurre l'assenteismo.

Come esposto dalla European Commission (2003), le aziende affrontano quattro tipi di costi aggiuntivi quando investono in politiche sulla diversità della forza lavoro. Questi sono:

- Costi di conformità legale, dove sono identificati una serie di potenziali costi di conformità con la nuova legislazione nazionale di antidiscriminazione sul posto di lavoro basata sulle recenti direttive UE. I costi potenziali includono: la creazione e la manutenzione di nuovi sistemi di archiviazione dei dati delle risorse umane; la formazione del personale delle risorse umane e dei dipendenti coinvolti nel reclutamento e nello sviluppo dei dipendenti; l'istituzione e la comunicazione di nuove politiche delle risorse umane, che coprono aree come molestie, reclutamento e formazione.

Insieme a questi nuovi costi diretti, le aziende hanno evidenziato un potenziale aumento del rischio aziendale, se la disponibilità di nuovi diritti legali (spostamento dell'onere della prova e compensazione più ampia) ha stimolato un aumento del contenzioso che, alla fine, non si è dimostrato giustificato.

Tuttavia, l'entità di tali costi per un'attività specifica sarà influenzata dalla portata e dalla natura dei processi interni esistenti delle risorse umane e dai requisiti legislativi esistenti. La legislazione esistente per prevenire la discriminazione sul posto di lavoro basata sul genere, ad esempio, avrà assicurato che molti dei potenziali costi sono già stati raggiunti. Si tratta di requisiti legali in tutti gli Stati membri e riguardano le molestie e la discriminazione sul lavoro. Ciononostante, i costi saranno più alti per le aziende con politiche e processi informali o inadeguati delle risorse umane e per coloro che hanno sede in paesi con limitate normative esistenti contro la discriminazione sul posto di lavoro in aree diverse dal genere.

- Costi della diversità. Le aziende affrontano una serie di costi di cassa diversi quando investono in politiche sulla diversità della forza lavoro. Sebbene

alcuni siano di natura "una tantum" e di breve durata, la maggior parte di essi sono costi ricorrenti a lungo termine. Tali costi sono sostenuti per tutto il periodo di attuazione del nuovo approccio e sono ridotti solo quando vi è una chiara evidenza che la cultura interna dell'organizzazione è cambiata.

I principali costi di cassa associati alle politiche sulla diversità della forza lavoro sono molteplici.

I costi relativi al personale specializzato: durante l'attuazione di una politica sulla diversità della forza lavoro molte società stabiliscono unità specializzate per supervisionare e supportare il processo. Questi gruppi possono essere localizzati nella funzione delle risorse umane o all'interno delle unità aziendali. La spesa per il personale specializzato è un costo ricorrente. Sono necessari durante tutto il periodo di implementazione.

I costi relativi all'istruzione e alla formazione: una caratteristica ricorrente della maggior parte delle politiche sulla diversità è la necessità di formazione e istruzione. Gli atteggiamenti dei manager e dei dipendenti esistenti devono essere modellati. I dipendenti esistenti e nuovi hanno bisogno di nuove competenze. E tutti i dipendenti devono essere informati su nuovi obiettivi, strategie e politiche organizzative. La spesa per la formazione tende ad essere "a carico frontale", cioè la maggior parte viene sostenuta all'inizio del periodo di investimento.

Costi per strutture e supporto: a seconda degli obiettivi del programma per la diversità, potrebbe essere necessario fornire ulteriori servizi. Se l'obiettivo è quello di aumentare l'occupazione delle persone con disabilità, ad esempio, ciò potrebbe richiedere investimenti in strutture fisiche con annessi costi di supporto.

Costi di condizioni e benefici di lavoro: per attrarre e trattenere dipendenti di background diversi, molte aziende devono riformare i contratti di lavoro esistenti, i pacchetti di benefici e le condizioni di lavoro. Ci sono significativi costi aggiuntivi associati a questi cambiamenti e i costi sono sostenuti su base continuativa.

Costi sostenuti per la comunicazione: durante tutto il periodo di attuazione del programma è sempre necessaria la comunicazione bidirezionale con tutti i dipendenti. La comunicazione sostiene il morale, costruisce l'impegno

e la consapevolezza e rafforza i progressi. I costi associati alla comunicazione includono tecnologia dell'informazione (IT), produzione di materiali, uso di strutture e costi aggiuntivi del personale.

Costi di politiche occupazionali: all'inizio del processo di implementazione, la maggior parte delle aziende stabilisce nuove politiche per l'occupazione. Questi stabiliscono nuovi obiettivi condivisi e definiscono comportamenti accettabili (e previsti) in aree che hanno un impatto critico sull'ambiente di lavoro. Le nuove politiche possono anche riguardare lo sviluppo e la formazione dei dipendenti. I costi associati allo sviluppo e all'attuazione di nuove politiche sono prevalentemente sostenuti all'inizio del periodo di attuazione. I costi comprendono la gestione e il tempo impiegato per elaborare nuove politiche e le spese di riproduzione e distribuzione.

Costi relativi ai processi di monitoraggio e reporting: una volta iniziato il processo di implementazione delle politiche sulla diversità della forza lavoro, la maggior parte delle aziende ha avviato una procedura di monitoraggio e reporting. Questa misura i progressi rispetto agli obiettivi e fornisce un importante meccanismo di "feedback" per aiutare i dirigenti ad adattare il piano di implementazione, se necessario. L'impostazione e il mantenimento del processo appena descritto richiedono costi aggiuntivi, come quelli di IT, del personale e delle strutture. Sebbene i costi di impianto siano principalmente sostenuti all'inizio, i costi di funzionamento del sistema si ripresentano per tutto il periodo di attuazione.

- I costi di opportunità della diversità. Questi rappresentano la perdita di benefici perché una risorsa scarsa non può essere utilizzata in altre attività produttive. Sono il costo delle risorse consumate. Sebbene tali costi siano non monetari, sono ancora di notevole importanza, specialmente nelle piccole e medie imprese. In tutte le "decisioni di investimento" è buona norma attribuire un valore ai costi opportunità e tenerne conto al momento di considerare l'equilibrio complessivo dei costi e dei benefici offerti da un'opportunità di investimento. L'investimento nella diversità della forza lavoro può creare una serie di costi opportunità.

Diversificazione dei tempi del top management: l'implementazione efficace di un programma di diversità della forza lavoro sostenibile richiede una notevole leadership da parte dei top manager. È necessario l'impegno e il tempo dei dirigenti per sostenere il cambiamento, guidare un'organizzazione in una nuova direzione, superare gli ostacoli e mantenere l'impegno. I senior manager di alta qualità sono scarsi e, quindi, il loro tempo è prezioso. Questo è un problema particolare nelle PMI, dove il numero di manager con competenze adeguate è inferiore rispetto alle grandi imprese.

Diversificazione dei tempi di gestione funzionale: come con i top manager, l'investimento nella diversità della forza lavoro richiede un notevole sostegno da parte dei dirigenti a tutti i livelli e in tutte le funzioni. Il coinvolgimento nei programmi di diversità riduce il tempo disponibile per altre attività.

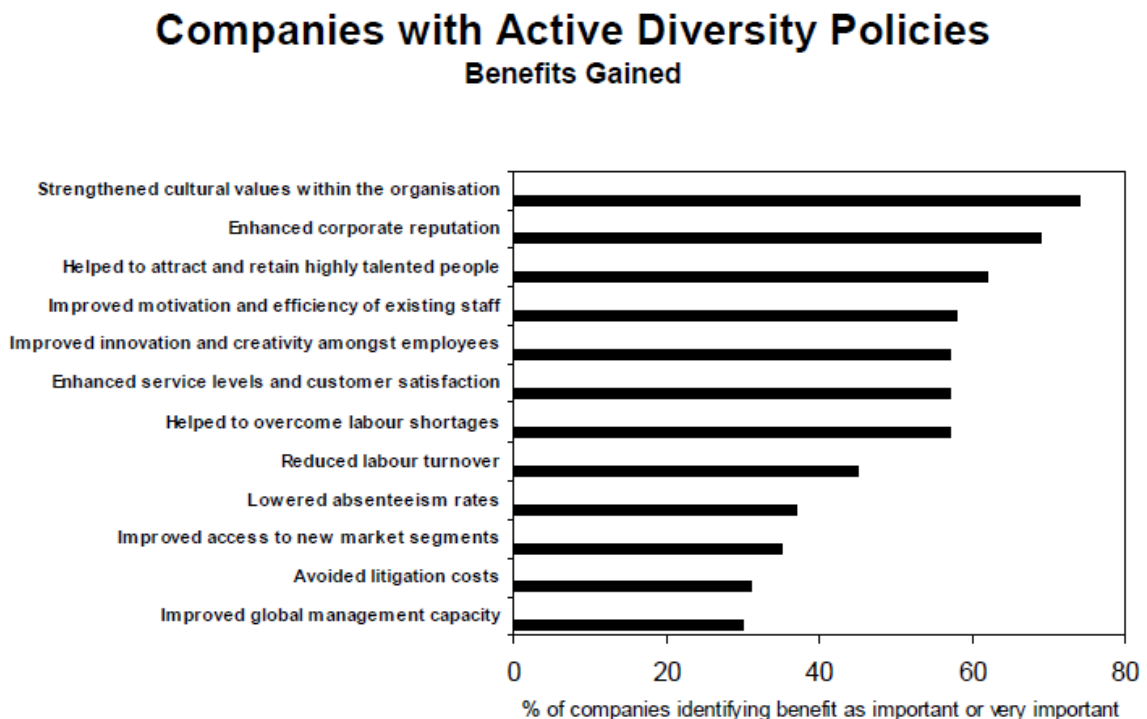
Carenze di produttività: in alcune aziende, in particolare quelle più piccole, il reclutamento di nuovi dipendenti può avere impatti negativi a breve termine sulla produttività. I nuovi lavoratori possono avere meno conoscenze e meno esperienza rispetto ai dipendenti esistenti e spesso richiedono una formazione aggiuntiva per raggiungere i livelli di produttività previsti. Potrebbero anche aver bisogno del supporto di lavoratori esperti già esistenti, portando a ulteriori riduzioni della produttività. Ma questi costi dovrebbero, a lungo termine, essere recuperati attraverso un maggiore impegno e rendimento. Le grandi aziende hanno le risorse per finanziare questi costi e accettare riduzioni dell'efficienza a breve termine. Tuttavia, questi problemi sono particolarmente acuti nelle PMI, perché mancano delle risorse finanziarie per assumere personale aggiuntivo per fornire assistenza e sostenere temporaneamente riduzioni delle prestazioni operative.

- Rischi aziendali di diversità. Numerose prove dimostrano che molti programmi progettati per ristrutturare organizzazioni o per cambiare le culture aziendali richiedono più tempo del previsto per implementare o fallire completamente. Questo "rischio di esecuzione" è ampiamente

compreso tra le aziende. Le politiche di diversità sostenibile sono il risultato di un cambiamento positivo nella cultura aziendale. Gli investimenti nelle politiche sulla diversità della forza lavoro possono quindi creare ulteriori rischi aziendali. I programmi di riforma delle culture aziendali falliscono, o hanno un impatto più limitato del previsto, a causa di complessi ostacoli al cambiamento presenti all'interno delle organizzazioni. Le aziende potrebbero non avere le risorse o le competenze per gestire programmi di cambiamento culturale. Importanti parti all'interno di un'organizzazione potrebbero non essere convinte della necessità di cambiare. Questi e altri fattori possono rendere molto difficile per le organizzazioni cambiare i valori e gli atteggiamenti aziendali stabiliti.

Nello specifico, come si desume nel Grafico 2, le aziende che implementano politiche sulla diversità della forza lavoro identificano importanti benefici che rafforzano la competitività a lungo termine e, in alcuni casi, producono anche miglioramenti nel rendimento a breve e medio termine.

Grafico 2. Aziende con politiche di diversità attiva (2003)



Fonte: Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003

I più importanti benefici derivanti dall'implementazione delle politiche sulla diversità derivano dal rafforzamento del capitale umano e organizzativo. Insieme al capitale della conoscenza, questi sono i principali beni immateriali utilizzati dalle aziende in una vasta gamma di settori per stabilire un vantaggio competitivo e creare valore.

Ci sono, ovviamente, i costi associati all'attuazione delle politiche sulla diversità. Questi includono i costi in contanti del rispetto delle leggi sulla discriminazione e dell'attuazione dei programmi per cambiare le culture interne in modo tale che una forza lavoro diversificata sia reclutata, mantenuta e sviluppata.

Inoltre, vi sono anche costi di opportunità associati alla diversione dei tempi di gestione e ai "rischi di esecuzione" associati ai principali programmi di cambiamento organizzativo.

L'obiettivo della gestione della diversità è quello di utilizzare talento, abilità, competenze e conoscenze degli individui per il bene di sé stessi come dipendenti ma anche per il bene dell'organizzazione nel suo complesso. Quando l'eterogeneità della forza lavoro è gestita correttamente, tutti i dipendenti si sentiranno utili e appartenenti al team di lavoro (Wrench, 2007).

È parere comune che la diversità è oggi parte integrante della società moderna del lavoro. Non c'è dubbio che un leader competente deve sempre tener presente i vantaggi che la diversità porta al collettivo. Tali sono competenze cross-learning, competenze diverse, know-how, creatività, condivisione di un'ampia gamma di idee e sviluppo di soluzioni innovative, acquisizione di un modo di pensare esteso, apprendimento a vita delle nuove culture e miglioramento continuo delle abilità sociali.

Grazie alla diversità, una squadra nel suo complesso sopravvive nella concorrenza intellettuale. La diversità della forza lavoro aiuta a migliorare le attività aziendali e le relazioni tra le imprese e i loro clienti. Sviluppare il modo di pensare diversamente orientato alla diversità nella squadra, ovviamente, richiede molto sforzo, motivazione dei lavoratori e tempo dei manager. Tuttavia, grazie alle competenze e alla consapevolezza emotiva durante l'implementazione delle

innovazioni, il team diversificato è in grado di creare una cultura aziendale che supporti il successo sostenibile e che comprende meglio i motivi dei cambiamenti in atto in un'azienda.

2. IL GENDER MANAGEMENT

2.1 Definizione e principi del Gender Management

Nonostante i considerevoli progressi in alcune aree della vita delle donne da quando l'ONU ha nominato il 1975-1985 come Decennio per le donne, la disuguaglianza di genere persiste in tutti gli ambiti della vita e in tutti i paesi del mondo. Il Rapporto sullo sviluppo umano delle Nazioni Unite del 1995, che aveva un particolare focus sul genere, indicava che nessun paese tratta le donne come i suoi uomini, e in quasi tutti i paesi del mondo le donne sono sovra rappresentate tra i disoccupati e tra coloro che vivono in assoluta povertà. I divari tra donne e uomini si sono chiusi negli ultimi vent'anni in termini di arruolamento scolastico, alfabetizzazione e aspettativa di vita, ma le donne rimangono ancora indietro in termini di partecipazione politica ed economica. La disuguaglianza di genere per la legge e la violenza contro le donne sono gli indiscutibili indicatori dello scarso status accordato alle donne nelle società di tutto il mondo (UNDP, 1995).

La parità tra uomini e donne è un valore fondamentale dell'Unione Europea, promulgato sin dal 1957 con il trattato di Roma. L'articolo 119 stabiliva l'obbligo per gli Stati membri di rispettare il principio della parità di retribuzione tra lavoratori e lavoratrici per uno stesso lavoro, mentre l'articolo 141 ne chiariva i dettagli. Negli ultimi 60 anni, i cambiamenti sociali e gli sforzi politici persistenti hanno stabilito una tendenza verso l'uguaglianza di genere. L'UE è sempre stata una forza importante per questi sviluppi e continuerà a svolgere un ruolo fondamentale nel mantenere questo slancio, infatti l'impegno strategico per l'uguaglianza di genere per il periodo 2016-19 mira a perseguire questi sforzi in settori politici chiave.

Il costante impegno dell'UE verso l'uguaglianza di genere si sta evolvendo in un contesto di incertezza globale. Sul fronte macroeconomico, l'Europa sta emergendo da un periodo di recessione; sebbene la produzione stia superando i livelli pre-crisi e i risultati del mercato del lavoro siano migliorati, i risultati dell'occupazione sono divergenti tra gli Stati membri. Il recente aumento dei flussi migratori ha inoltre rafforzato la necessità di politiche efficaci per l'integrazione dei cittadini di paesi terzi. Sul fronte socio-politico, l'Europa sta affrontando preoccupazioni di

intolleranza, un aumento delle disuguaglianze sociali e della povertà. In questo contesto, l'Unione Europea persevera nel perseguire l'obbligo del trattato di promuovere l'uguaglianza di genere e nel suo impegno strategico a medio termine e obiettivi a lungo termine concordati con i partner globali nel quadro degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite 2030 (Commissione Europea, 2017).

Gli ostacoli al progresso delle donne nelle organizzazioni oggi hanno una causa relativamente semplice. La maggior parte delle organizzazioni sono state create da e per gli uomini e si basano su esperienze maschili. Anche se le donne sono entrate a far parte della forza lavoro nella generazione passata, ed è generalmente riconosciuto che aggiungono un enorme valore, definizioni organizzative di competenza e leadership sono ancora basate su tratti stereotipati associati agli uomini: duri, aggressivi, decisivi. E anche se oggi molte famiglie hanno padri e madri che lavorano, la maggior parte delle organizzazioni agisce come se la divisione storica del lavoro domestico continuasse a sussistere (Meyerson e Fletcher, 1999).

L'inversione del divario di genere, a vantaggio delle donne, ha fatto parte di una rivoluzione silenziosa che ha gradualmente trasformato la vita delle donne nella grande maggioranza dei paesi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico). Capire i driver di questo cambiamento equivale a capire le ragioni della precedente condizione delle donne. La disuguaglianza di genere è un fenomeno sfaccettato che, oltre all'educazione, richiede una considerazione delle sue dimensioni economiche e politiche. Storicamente, il divario di genere nella partecipazione ai salari e alla forza lavoro è stato persino più profondo di quello dell'istruzione, per non parlare del fatto che meno di un secolo fa nella maggior parte dei Paesi dell'OCSE alle donne non era nemmeno concesso il diritto politico più elementare, cioè il diritto di voto.

Come suggeriscono Gale e Cartwright (1995), la composizione di genere della forza lavoro in tutta Europa è cambiata radicalmente negli ultimi anni. All'interno dell'UE, la proporzione di donne nella forza lavoro è aumentata notevolmente, in particolare in Danimarca, che ha il più alto tasso di attività economica tra le donne in Europa, pari al 60,5%. Tra il 1985 e il 1988, il 58% dei 4,8 milioni di posti di

lavoro creati nella CE erano occupati da donne (Commissione delle Comunità Europee, 1990).

Mentre le donne possono entrare nella forza lavoro in numero crescente, le lavoratrici rimangono concentrate in determinati settori occupazionali, ad esempio istruzione, sanità e servizi, in particolare bancari, assicurativi e del commercio al dettaglio. Al contrario, le donne hanno continuato a essere sottorappresentate nelle industrie e nei settori economici che sono stati considerati tradizionalmente come occupazioni "maschili" stereotipate.

A causa di pregiudizi, discriminazione e attuazione di politiche e procedure aziendali, l'assenza di donne ai livelli più alti è stata attribuita in vario modo alla mancanza di istruzione, abilità e formazione. Poiché il numero di donne laureate è aumentato costantemente, l'argomento della qualificazione scolastica è diventato polemico. Tuttavia, la crescente tendenza verso il lavoro autonomo e la proprietà delle piccole imprese sembrerebbe sostenere la proposta secondo cui atteggiamenti, pratiche, procedure e culture che operano all'interno delle organizzazioni possono indurre le donne a cercare la realizzazione della carriera e le opportunità al di fuori delle grandi società.

Mentre l'aumento della presenza numerica delle donne sul posto di lavoro può aver ridisegnato i contorni del mercato del lavoro, non significa che le donne abbiano vinto l'uguaglianza professionale: la discriminazione e la segregazione continuano a regnare. La distribuzione delle donne nelle occupazioni di livello inferiore e nei livelli gerarchici più bassi suggerisce che vi è una considerevole sottoutilizzazione delle donne (Gale e Cartwright, 1995).

Nonostante le recenti richieste di intervento per affrontare il cambiamento del ruolo e dello status delle donne al lavoro e per "femminilizzare" il posto di lavoro in modo da massimizzare il potenziale di questa risorsa, i progressi sono stati relativamente lenti, in particolare nella gestione dei progetti. Le industrie tradizionalmente dominate (in Occidente) dai maschi, come quelle nel settore della costruzione, hanno mostrato pochi cambiamenti nelle proporzioni delle donne impiegate in occupazioni tecniche, professionali e manageriali. La Commissione per le pari opportunità (EOC) (1990) afferma che la segregazione dei sessi

all'interno delle industrie rimane un'area di notevole preoccupazione e sostiene che le donne sono significativamente sottorappresentate nel settore primario nella maggior parte delle industrie manifatturiere e, in particolare, nel settore delle costruzioni.

Come descritto nel Global Gender Gap Report (2017), vi è un chiaro caso basato sui valori per promuovere la parità di genere: le donne sono la metà della popolazione mondiale e meritano pari accesso alla salute, istruzione, partecipazione economica, potenziale di guadagno e potere decisionale politico. Tuttavia, è pertinente notare che la parità di genere è anche fondamentale per stabilire se e come prosperano le economie e le società. Garantire uno sviluppo sano e un uso appropriato di metà del pool totale di talenti del mondo influisce in modo determinante sulla crescita, la competitività e il futuro delle economie e delle imprese di tutto il mondo. Vari modelli e studi empirici hanno suggerito che il miglioramento della parità di genere può comportare dividendi economici significativi, che variano a seconda della situazione delle diverse economie e delle sfide specifiche che devono affrontare. Rispetto agli investimenti pubblici generali nei programmi del mercato del lavoro e dell'istruzione, è stata riscontrata una promozione mirata della parità di genere che ha creato un impatto particolarmente forte sul PIL. Ad esempio, gli sforzi mirati per migliorare la parità di genere nell'Unione Europea potrebbero portare a un aumento del PIL a livello UE tra il 6,1 e il 9,6%.

Per quanto riguarda l'Italia e, in particolar modo il suo mercato del lavoro, continuano ad essere presenti enormi divari di genere, come dimostrato ogni qual volta che delle comparazioni a livello internazionale vengono promulgate.

Il Global Gender Gap report del 2017 espone che in termini di parità di genere nella partecipazione economica, l'Italia occupa il 118° posto su 144 paesi analizzati, con una partecipazione femminile al mercato del lavoro del 54.3% contro il 73.7% di quella maschile e un salario medio delle donne lavoratrici pari a circa la metà di quello degli uomini, come si può evincere dalla Tabella 1. I cambiamenti registrati negli ultimi 10 anni sono stati impercettibili, motivo per il quale l'Italia è confinata nelle zone basse della classifica mondiale.

Tabella 1. Country score card (2017)

	rank	score	avg	female	male	f/m	distance to parity
Economic participation and opportunity	118	0.571	0.585				
Labour force participation	89	0.737	0.667	54.3	73.7	0.74	
Wage equality for similar work (survey)	126	0.489	0.634			0.49	
Estimated earned income (PPP, US\$)	103	0.518	0.509	26,273	50,682	0.52	
Legislators, senior officials and managers	81	0.383	0.320	27.7	72.3	0.38	
Professional and technical workers	86	0.832	0.758	45.4	54.6	0.83	

Fonte: The Global Gender Gap Report (2017)

Come spiegato da Gamba e Goldstain (2009), l'accesso delle donne al mercato del lavoro è stato più lento e più difficile in Italia che in altri paesi europei. Le donne sono state a lungo escluse da certe professioni; ad esempio, mentre c'erano circa 190.000 ragioniere donne negli Stati Uniti nel 1910, all'inizio di quel decennio ce n'erano solo 21 in Italia. Inoltre, gli stereotipi di genere, ancora profondamente radicati nella società italiana, sono responsabili di un rinvio di una "nuova forza lavoro" e della sottorappresentazione delle donne in posizioni manageriali e posti di lavoro di alto livello. Il parto, l'educazione dei figli, i problemi del lavoro e della vita e il fenomeno delle donne che abbandonano le promettenti carriere aziendali, tutto sommato, hanno influenzato le donne ad adattarsi ai modelli comportamentali maschili per penetrare nel mercato del lavoro. Mentre l'istruzione ha svolto un ruolo fondamentale nell'aumentare la partecipazione femminile e il settore dei servizi ha offerto il maggior numero di opportunità di lavoro, la rigidità del mercato del lavoro e uno stato sociale efficiente hanno limitato le opportunità per il lavoro part-time e altri accordi di lavoro flessibile.

2.2 La diversità di genere nelle aziende

Come affermato da Richardt (2008), il divario di genere si riferisce a differenze sistematiche nei risultati di uomini e donne su una varietà di questioni che vanno dalla partecipazione e opportunità economica, all'emancipazione politica e al conseguimento dell'istruzione per la salute e il benessere. Invece che rafforzare gli stereotipi attribuendo a uomini e donne dei ruoli basati su una distribuzione tradizionale del lavoro, bisognerebbe misurare la loro disuguaglianza analizzando il risultato che essi raggiungono per uno stesso compito, ottenendo così una

migliore comprensione di come queste differenze possano essere ridotte. La chiusura del divario tra uomo e donna è costitutiva del raggiungimento dell'uguaglianza di genere, che può essere definita come "una fase dello sviluppo sociale umano in cui i diritti, le responsabilità e le opportunità degli individui non saranno determinati dal fatto di nascere maschio o femmina, in altre parole, un palcoscenico in cui uomini e donne realizzano il loro pieno potenziale".

La partecipazione economica o un alto tasso di occupazione di uomini e donne, è importante per ridurre la povertà delle famiglie, consentendo alle donne di stabilire e mantenere una famiglia indipendente e sostenere una società inclusiva. L'accesso all'occupazione da sola non è sufficiente per raggiungere l'uguaglianza di genere. L'uguaglianza nell'occupazione richiede la chiusura del divario retributivo di genere, nel senso che le donne devono essere pagate allo stesso modo degli uomini per lo stesso lavoro o lavoro di valore equivalente e stabiliscono opportunità economiche per ridurre la segregazione orizzontale e verticale. Segregazione orizzontale: donne e uomini sono concentrati in diversi settori e professioni, con donne che lavorano in aree con minori opportunità di sviluppo professionale e bassi salari. Gli Stati possono promuovere l'apertura di una più ampia gamma di occupazione per le donne attraverso la legislazione sulle pari opportunità e programmi di azione affermativa, nonché la legislazione antidiscriminazione e molestie sessuali. La segregazione verticale fa riferimento al blocco delle posizioni più elevate per le donne o alle opportunità limitate per le donne di avanzare verso le professioni manageriali (il proverbiale "soffitto di vetro") (Richardt, 2008).

Come affermato dalla Commissione Europea (2017), il progresso verso l'indipendenza economica è solitamente misurato dal tasso di occupazione, ma anche dal numero di ore di lavoro retribuite, che riflette meglio l'intensità del lavoro. Gli uomini spendono in media 39 ore di lavoro retribuito a settimana nell'UE, mentre le donne svolgono 33 ore di lavoro retribuito. Al contrario, fanno la parte del leone nelle faccende domestiche e nella cura della famiglia: le donne che lavorano, trascorrono 22 ore alla settimana di lavoro non retribuito, mentre gli uomini che lavorano spendono meno di 10 ore. Tuttavia, ci sono differenze marcate tra i paesi. La suddivisione delle faccende domestiche tra donne e uomini

è più equa nei paesi nordici, anche se la parità non è stata ancora raggiunta nemmeno lì. Non è solo la questione importante del numero di ore che gli uomini e le donne spendono nel lavoro retribuito e non retribuito che differisce notevolmente, anche il tipo di compiti che svolgono è molto diverso. Le donne tendono a svolgere compiti più ordinari, laboriosi e programmati rigidamente, in rapida alternanza o anche simultaneamente. Questo è in particolare il caso quando entrano nella maternità, ma anche se si prendono cura di parenti anziani o disabili. Sebbene le donne abbiano successo nel conseguire qualifiche, le loro carriere successive sono spesso più interrotte, hanno una retribuzione inferiore e le loro carriere sono più piatte. Di conseguenza, guadagnano meno degli uomini nel corso del loro ciclo di vita e le loro pensioni sono più basse.

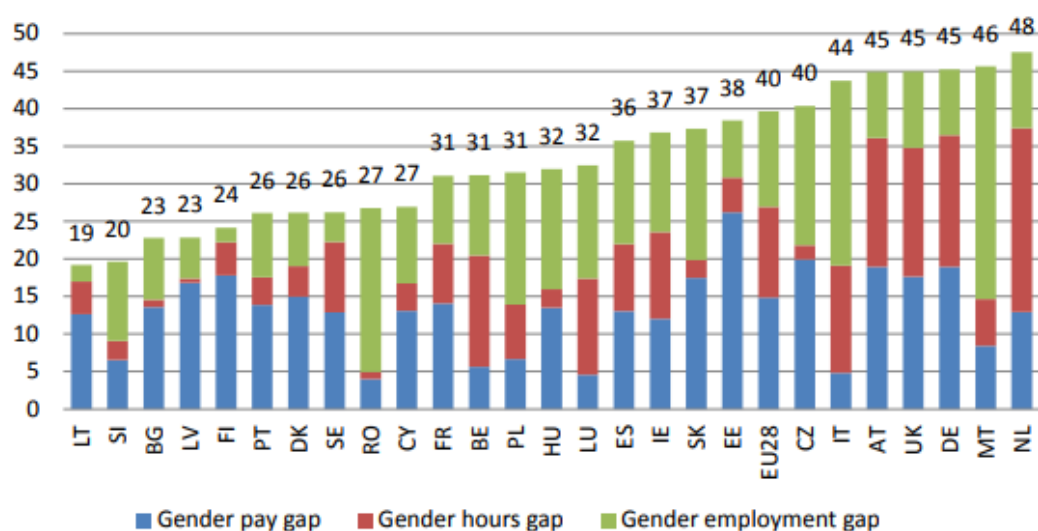
Sebbene l'ampiezza del divario sia diversa tra gli stati europei, un certo numero di cause sono piuttosto simili nei vari paesi. Ricerche recenti confermano che la segregazione settoriale di genere sul mercato del lavoro rappresenta una percentuale significativa del divario retributivo di genere in tutti i paesi dell'UE: in altre parole, le donne entrano in settori relativamente a basso reddito. Sfortunatamente, la segregazione settoriale si è evoluta molto lentamente. Lo stesso studio conferma anche che forme di lavoro non standard (part-time e contratti temporanei) sono associate a salari orari inferiori. Ciò accresce il divario retributivo di genere, poiché le donne sono impiegate più frequentemente in forme di lavoro non standard. Inoltre, nella maggior parte dei paesi, c'è una differenza di genere all'interno di ogni occupazione. Un certo numero di recenti studi sperimentali confermano che una parte del divario retributivo può essere spiegata con una discriminazione diretta. Questo divario potrebbe anche essere dovuto al premio salariale correlato ad alcune caratteristiche che sono più prevalenti tra gli uomini. Ad esempio, la suddetta indagine tende a dimostrare che gli uomini sono premiati per lavorare per lunghe ore, in particolari orari, per carriere meno interrotte e per una maggiore mobilità geografica rispetto alle donne.

I progressi nell'uguaglianza tra donne e uomini sul mercato del lavoro sono generalmente misurati mediante indicatori aggregati in tre campi: nell'occupazione, nella prevalenza del lavoro atipico come il part-time e il divario di retribuzione. Nel 2016, Eurostat ha aggiornato i dati sul divario di genere in

termini di reddito, che raccoglie le disparità derivanti dalle lacune in termini di retribuzione, orario di lavoro e occupazione. Questo è quindi l'indicatore più completo delle disuguaglianze nel mercato del lavoro tra donne e uomini. Ciò dimostra che l'UE è ancora lontana dal raggiungere la parità di genere sul mercato del lavoro. Anche nei paesi più eguali, il divario di genere complessivo nei guadagni si è attestato al 20% circa, mentre ha raggiunto il 45% o anche più in Germania, Grecia, Malta, Paesi Bassi, Austria e Regno Unito (Commissione Europea, 2017).

Come si evince dal Grafico 3, il divario si è attestato al 39,8% nel 2014 nell'UE, in calo rispetto al 41,1% del 2010. Le disparità si sono leggermente ridotte all'inizio del decennio nella maggior parte dei paesi dell'UE, con la notevole eccezione di Danimarca, Estonia, Irlanda, Lettonia, Lituania, Polonia e Slovenia. A questo ritmo di cambiamento, ci vorrebbe un altro secolo per colmare il divario generale tra guadagni di genere.

Grafico 3: Divario generale di guadagni per genere e contributo del divario in termini di retribuzione, orario di lavoro e occupazione nel 2014 (2017)



Fonte: Eurostat, Structure of Earnings Survey (2017)

2.2.1 La composizione della struttura demografica nelle organizzazioni

Negli ultimi anni c'è stata una ripresa di attenzione per le donne nei ruoli manageriali, forse a causa del fatto che quest'ultime hanno fatto notevoli progressi. Nonostante il miglioramento delle tendenze occupazionali generali, le donne

rimangono tuttora sottorappresentate come top manager e amministratori delegati, facendo del genere un tema rilevante di considerazione sia per i ricercatori che per i professionisti.

Come sostenuto da Perryman et al. (2015), l'attenzione deve essere rivolta ai ruoli dirigenziali femminili per quanto riguarda sia i risultati aziendali che quelli individuali. Nello specifico, si esamina in che modo gli aumenti nella diversità di genere per i dirigenti possono influenzare i comportamenti di rischio da parte dell'impresa, le prestazioni dell'impresa e le differenze retributive basate sul genere a livello esecutivo. L'aumento della diversità di genere riduce entrambi i rischi e aumenta le prestazioni. Inoltre, attenua il divario salariale di genere mostrando che il divario di compenso tra dirigenti maschi e femmine diminuisce con l'aumentare del numero di donne nel gruppo dirigente. Questi risultati contribuiscono alla letteratura nel suo complesso esaminando sia i risultati macro e micro in un contesto unificato piuttosto che un approccio frammentario. Questo sottile cambiamento consente ulteriori e più ampie intuizioni sul modo in cui i dirigenti femminili influenzano il mondo degli affari.

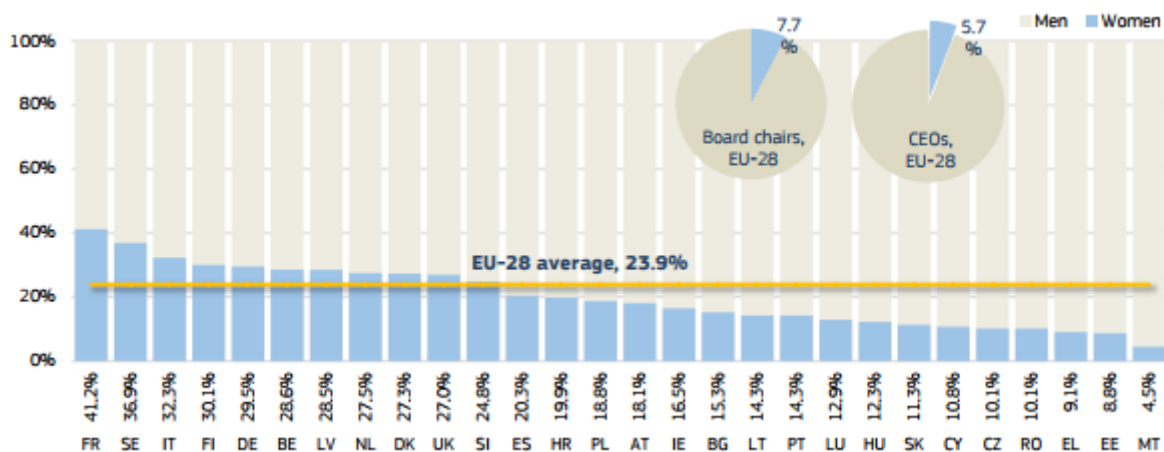
Il lavoro sul genere spesso rientra nell'ambito più ampio della ricerca sulla diversità. I fautori della diversità sostengono che opinioni diverse da gruppi diversi portano a decisioni di migliore qualità, con opinioni di gruppi sottorappresentati che stimolano la considerazione di alternative non ovvie e di particolare valore nel formulare giudizi in situazioni nuove. Complessivamente, l'eterogeneità degli stili decisionali e di risoluzione dei problemi produce decisioni migliori attraverso il funzionamento di una più ampia gamma di prospettive e un'analisi più approfondita e critica dei problemi. Ciò è di particolare importanza, dal momento che la teoria delle alte sfere impone che i top manager siano responsabili e influenzino criticamente le decisioni strategiche dell'impresa, con una precedente ricerca che suggerisce che le caratteristiche di questi manager influenzano il funzionamento organizzativo. La diversità demografica, in questo caso focalizzata sul genere, è associata alla diversità cognitiva, in quanto l'essere femminile è associato a diverse visioni percettive e potenziali soluzioni per i problemi. Aumentare così il numero di top manager donne è un mezzo per ampliare la

gamma di prospettive cognitive a disposizione di un'azienda per riconoscere opportunità strategiche, trovare alternative e gestire i cambiamenti ambientali.

Un approccio sensoriale fornisce anche supporto alla necessità di diversità di genere. La creazione di senso è un processo adattivo attraverso il quale le organizzazioni scansionano e interpretano il loro ambiente e agiscono. Avere top manager con diverse prospettive e interpretazioni è fondamentale per comprendere ambienti complessi, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, poiché la stessa realtà può essere percepita da manager diversi in modi diversi ma complementari, pur agendo efficacemente come una squadra senza chiarire direttamente qualsiasi ambiguità interpretativa che può esistere. La diversità di genere può quindi consentire ai top manager di raggiungere in modo efficace obiettivi e decisioni comuni, indipendentemente dal fatto che condividano gli stessi significati o punti di vista (Perryman et al. 2015).

I dati di ottobre 2016 mostrano che le donne rappresentano ancora meno di un membro su quattro (il 23,9%) delle più grandi società quotate negli Stati membri dell'UE. In effetti, ci sono solo quattro paesi (Francia, Italia, Finlandia e Svezia) in cui i consigli di amministrazione delle grandi società hanno almeno il 30% di donne. Nella maggior parte degli Stati membri, le donne sono numericamente inferiori di almeno 4:1 e in Estonia, Grecia e Malta di almeno 9:1. La carenza di donne a livello di consiglio limita anche le prospettive delle donne che guidano le aziende. Nell'Ottobre 2016, solo il 7,7% dei membri del consiglio era presieduto da donne e in sei paesi (Repubblica ceca, Danimarca, Estonia, Lussemburgo, Malta e Portogallo) nessuna delle società coperte era presieduta da una donna. A livello dirigenziale, le donne erano ancora meno rappresentate, rappresentando solo il 5,7% dei CEO. Il tutto è dimostrato nel Grafico 4.

Grafico 4: Bilanciamento di genere tra membri del consiglio di amministrazione, presidenti e amministratori delegati di grandi società quotate nell'UE, Ottobre 2016 (2017)



Fonte: European Commission, Database on women and men in decision-making (2017)

A livello UE, la quota di donne nei consigli di amministrazione delle grandi società quotate è aumentata di 12 punti percentuali, passando dall'11,9% di Ottobre 2010 al 23,9% di ottobre 2016 (figura 12). Ci sono stati anche alcuni progressi più limitati nelle posizioni di vertice. Dall'Ottobre 2012, la proporzione di donne che occupano ruoli di alto livello è aumentata dal 2,8% al 7,7% e si è registrato un aumento leggermente inferiore nella percentuale di donne CEO (dal 3,3% al 5,7%). I dati forniscono l'evidenza dell'impatto positivo dell'azione legislativa. Dall'Ottobre 2010, la proporzione di donne nei consigli di amministrazione di paesi con misure legislative vincolanti (Belgio, Germania, Francia e Italia) è aumentata di 23,8 punti percentuali (dal 9,8% al 33,7%) rispetto a solo 7,6 pp. (Dal 12,7% a 20,3%) in paesi senza tali misure. Tra gli Stati membri in cui non esiste una legislazione, il forte impegno per l'approccio di autoregolamentazione imprenditoriale nel Regno Unito ha mostrato alcuni risultati significativi, con la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle 50 maggiori imprese registrate nel Regno Unito che aumentano di 13,6 pp. (raggiungere il 27,0%) dall'ottobre 2010. Questo, dopo la Slovenia, rappresenta il secondo aumento maggiore nei paesi in cui non vi sono misure legislative vincolanti. Tuttavia, sono

necessari sforzi concertati e continue pressioni per mantenere un cambiamento positivo nell'UE (Commissione Europea, 2017).

Secondo i dati annui lordi che emette l'Osservatorio JobPricing, il mercato del lavoro italiano si sta evolvendo, seppur molto lentamente. In Italia, la forza lavoro è tuttora abbondantemente maschile (14,7 milioni contro 10,7 di donne alla fine del 2015), ma negli ultimi dieci anni è cresciuta vistosamente la presenza di donne (9,2% in più le Forze di Lavoro, 6,5% in più gli occupati) e diminuita in modo deciso l'occupazione maschile (-3,5% in unità, il tasso di occupazione è sceso di 4,3 punti). In questo scenario, però, ai livelli più alti di ogni organizzazione le donne italiane hanno un peso inferiore. Esse infatti costituiscono solamente il 40% degli occupati in posizioni da Dirigente o Quadro. Accade il contrario nella combinazione degli impiegati, in cui prevalgono le donne (57%). Per quanto riguarda gli Operai, invece, due su tre sono uomini, dato che non sorprende visto il tipo di lavoro da svolgere e ai requisiti fisici richiesti per queste determinate mansioni, che incitano alla partecipazione maschile.

Nonostante in questi ultimi anni si stia riducendo il distacco presente tra le condizioni economiche, sociali e culturali tra uomini e donne, l'uguaglianza è ancora distante. I dati Consob affermano che nel 2016 le donne che hanno occupato il ruolo di consigliere nei board di aziende quotate sono state 687, ossia il 30,3%; grande passo avanti rispetto al 2011, in cui le donne che ricoprivano la suddetta posizione erano solo 193, quindi il 7,4% del totale.

Facendo riferimento ai ruoli di Dirigente o Quadro, sta aumentando in modo significativo la presenza di donne che ne rientra a fare parte. Anche a questi livelli quindi, la presenza femminile è in aumento, seppur lentamente. Dal 2004 al 2015 i dirigenti femminili sono cresciuti dal 24% al 28% e i quadri dal 39% al 44%. Il cammino per arrivare alla completa uguaglianza dei sessi è ancora molto lungo, ma nonostante ciò si può notare come negli ultimi anni ci sia stato un fondamentale progresso da parte delle aziende che più frequentemente stanno incaricando le donne a svolgere i ruoli di vertice (La Repubblica, 2017).

2.2.2 I livelli retributivi

Il principio della parità di retribuzione è incluso nei trattati dell'UE e nella direttiva sull'uguaglianza di genere nel settore dell'occupazione (2006/54/CE). La direttiva vieta la discriminazione diretta e indiretta fondata sul genere riguardante tutti gli aspetti della retribuzione. Inoltre proibisce la discriminazione sessuale nei sistemi di classificazione del lavoro utilizzati per determinare le remunerazioni. Tuttavia, l'effettiva applicazione del quadro giuridico esistente in materia di parità retributiva rimane una sfida in tutti gli Stati membri. La Commissione verifica costantemente se la normativa UE sulla parità di retribuzione sia correttamente applicata e sostiene gli Stati membri e le altre parti interessate nel far rispettare correttamente le norme esistenti. La trasparenza salariale e le attività di sensibilizzazione sono iniziative che possono consentire a dipendenti e datori di lavoro di ridurre il divario retributivo di genere. La raccomandazione della Commissione sulla trasparenza salariale adottata nel 2014 ha incoraggiato gli Stati membri a prendere misure concrete in materia. Nel 2016, gli Stati membri hanno continuato a introdurre strumenti per la trasparenza salariale e a rafforzare quelli esistenti (Commissione Europea, 2017).

Ogni paese industrializzato ha approvato leggi che prevedono la parità di trattamento delle donne nel mercato del lavoro. Tuttavia, il divario salariale di genere, nonostante sia in calo in molti paesi, è una caratteristica persistente del mercato del lavoro di praticamente ogni nazione (Blau e Kahn, 2003).

Le recenti iniziative europee nell'elaborazione e attuazione della politica di pari opportunità sono venute dal livello centrale piuttosto che nazionale. Infatti, questi approcci, sono parte integrante della strategia per l'occupazione dell'Unione Europea, che cerca di armonizzare e coordinare l'azione a livello nazionale emettendo una serie di linee guida concordate. All'interno di queste linee guida, l'impegno verso le pari opportunità in generale e verso obiettivi come la segregazione occupazionale e la chiusura del divario retributivo di genere, è apparentemente forte. Tuttavia, la portata e l'efficacia di queste linee guida sono limitate dal fatto che la responsabilità per la politica del mercato del lavoro dipende ancora principalmente da ciascun paese membro, con un'azione a livello

centrale limitata al coordinamento, alla promozione e al sostegno finanziario (Bettio, 2002).

Nonostante negli ultimi quarant'anni si sia diffuso in Europa un aumento occupazionale generalizzato da parte delle donne, dovuto in parte anche all'incremento del loro livello di scolarizzazione, è evidente che nella maggior parte degli stati europei sia presente un divario di genere per quanto riguarda le retribuzioni, accompagnato da fenomeni discriminatori. Sebbene venga riscontrata la presenza delle stesse caratteristiche osservabili, infatti, uomini e donne recepiscono salari diversi.

Per quanto riguarda l'Italia, ciò che emerge dall'ultima investigazione sui differenziali retributivi attuata dall'Istat, è che gli uomini, nel settore privato, ricevono 1,8 Euro in più all'ora rispetto alle donne. Il differenziale retributivo di genere equivale alla differenza percentuale tra la retribuzione oraria di uomini e donne, rapportata a quella degli uomini. Nel settore privato italiano, questa cifra è 12,2%. Complessivamente, se si include in questo calcolo anche il settore pubblico, il Gender Pay Gap (GPG) dell'Italia, nonostante sia in aumento, si aggira attorno al 6,1%, uno tra i valori più bassi d'Europa. Questo perché, nel comparto pubblico, il GPG è del 3,7%, grazie ad una forte occupazione femminile (60,6%). Nonostante questo dato sia basso, conferma comunque una crescita continua (4,4% nel 2006; 5,1% nel 2010), a differenza degli altri stati europei in cui vi è la tendenza opposta, cioè il valore sta subendo una riduzione continua (Giardina, 2017).

Altre ricerche svolte sul piano nazionale, dimostrano che il differenziale salariale è più elevato tra lavoratori ad alta remunerazione o con remunerazione molto bassa. Ciò è riconducibile all'atteggiamento delle imprese e alle loro politiche salariali e di avanzamento di carriera, ma anche alla forte presenza di donne in quei settori che remunerano in modo inferiore entrambi i generi. Tutto ciò è visibile nella Tabella 2.

Tabella 2. Le retribuzioni per inquadramento e genere (2017)

RAL Media 2016 per inquadramento e genere				
DIMENSIONI	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Uomini	€ 102.847,00	€ 54.399,00	€ 32.715,00	€ 25.569,00
Donne	€ 91.675,00	€ 52.105,00	€ 29.299,00	€ 22.647,00
GENDER SALARY GAP 2016	12,2%	4,4%	11,7%	12,9%
GENDER SALARY GAP 2015	11,9%	5,0%	12,4%	11,5%

Fonte: LaRepubblica.it (2017)

Ulteriori studi affermano che, sia nel contesto italiano che in quello europeo, vi è la presenza di una componente discriminativa indiretta. Infatti, il problema del Gender Pay Gap è fortemente correlato alla difficile conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare da parte delle lavoratrici donne. Secondo queste indagini, le donne vengono retribuite meno rispetto agli uomini indipendentemente dalla presenza o meno di figli, ma solo sulla base di uno stereotipo riguardante delle presunte assenze sul posto di lavoro causate da responsabilità familiari, che significherebbero un costo per l'organizzazione a livello di produttività (Dipartimento per le pari opportunità, 2017).

Il divario retributivo di genere afferma la presenza di barriere per la valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro e può delineare delle diseconomie in termini di allocazione delle risorse umane, diminuendo la competitività e il progresso di tutto il paese.

2.2.3 La possibilità di avanzamento di carriera

Negli ultimi decenni, la composizione di genere della forza lavoro è cambiata drasticamente. L'aumento del numero di donne nelle organizzazioni può essere attribuito alle legislazioni sulle pari opportunità di lavoro, alla pressione dei concorrenti e dei clienti e alla necessità di ottenere il vantaggio competitivo impiegando le persone più talentuose. Le organizzazioni che desiderano avere

successo nell'attuale economia della conoscenza devono riconoscere l'importanza della diversità di genere. Così facendo, si sono preparati a nuove idee, ad una forte crescita, ad un'immagine organizzativa positiva, a un minor numero di cause di discriminazione, nonché alla maggiore capacità di assumere lavoratori qualificati.

Insieme al loro numero, anche i ruoli delle donne nelle aziende stanno gradualmente cambiando. In passato, si assumeva che le donne dovessero prendersi cura della propria famiglia, motivo per cui in genere lavoravano con meno responsabilità, a volte anche solo per un periodo temporaneo. Oggi gli uomini non sono più visti come genere superiore e le donne non considerano il loro lavoro solo temporaneo. Ora è contro la legge trattare le donne in modo diverso (in termini di avanzamento e assunzioni; questo vale per la maggior parte dei paesi, purtroppo non per tutti). Raggiungere un posto di lavoro con un trattamento equo di genere richiede quindi molto più che aumentare il tasso di dipendenti di sesso femminile; le politiche e le procedure dovrebbero essere adattate per includere le esigenze delle donne e la formazione sulla sensibilità di genere (Banfi, 2015).

Come affermano Jonsen et al. (2010), a causa della globalizzazione e dei cambiamenti delle condizioni economiche e sociali, il ruolo e l'auto-percezione delle donne nei paesi industrializzati stanno cambiando radicalmente e la loro comparsa in occupazioni precedentemente maschili contribuisce a questo "drammatico cambiamento culturale". Date queste tendenze ci sono sempre più somiglianze negli stili di gestione di uomini e donne. Tuttavia, nonostante i cambiamenti economici e sociali nel ruolo femminile, alcune convinzioni riguardanti le donne nei ruoli di leadership sembrano persistere e queste credenze apparentemente continuano a prosperare attraverso le culture.

In effetti, permangono importanti ostacoli per le donne e le loro carriere. Il "soffitto di vetro" è una metafora delle barriere che le donne incontrano quando cercano di raggiungere posizioni di leadership. Metafore successive come "ascensori di vetro" e "scogliere di vetro" si riferiscono al maggior scrutinio e critica che le donne possono ricevere quando si trovano in ruoli di comando.

Le donne hanno identificato gli stereotipi come un importante ostacolo alle posizioni più elevate nel mondo degli affari e gli studiosi hanno ripetuto questa visione per anni. Ciò è coerente con la nozione comunemente diffusa secondo cui le percezioni della leadership "appropriata" sono influenzate dal genere.

Gli stereotipi possono anche portare a una profezia che si auto avvera. Quando uno stereotipo negativo (o positivo) esiste su un determinato gruppo, i membri del gruppo si esibiscono in un modo che conferma questo stereotipo. Questo fenomeno è chiamato "stereotipo minaccia". Per le donne nella gestione, ciò può comportare l'interiorizzazione dell'idea che esse siano meno capaci di assumere ruoli di leadership. In quanto tali, non si identificano con potenziali posizioni di comando, considerate territorio maschile, minando così la loro motivazione e potenzialmente portando a prestazioni inferiori. È stato dimostrato che la minaccia stereotipata ha un impatto negativo sulle donne in ambito accademico e, cosa più importante, nelle loro aspirazioni professionali.

Le donne che assumono ruoli di leadership sono spesso giudicate negativamente sia dagli uomini che dalle donne. Se aderiscono alle tradizionali caratteristiche femminili sono considerate troppo carine e quindi non capaci/competenti. Se assumono più caratteristiche maschili sono considerate troppo dure. Quindi le donne che raggiungono posizioni di leadership devono fare un compromesso tra essere amate o rispettate. Inoltre, come si dice spesso, le donne devono lavorare più duramente degli uomini per mettersi alla prova. La preoccupazione riguardo alla valutazione delle loro prestazioni piuttosto che concentrarsi sulle opportunità di apprendimento può comportare, ad esempio, non assumere incarichi impegnativi che sono necessari per l'avanzamento di carriera.

Apparentemente i punti di vista di ciò che costituisce una leadership efficace e le caratteristiche percepite di uomini e donne come leader sono coerenti tra le culture, anche quelle che sono considerate per promuovere l'egualitarismo di genere. Quindi il problema è fondamentalmente lo stesso nella misura in cui la maggior parte dei manager, a prescindere dal background culturale, considera i comportamenti maschili stereotipati più vicini alla "buona leadership" rispetto al comportamento femminile stereotipato. Tuttavia, le convinzioni riguardanti il genere e la leadership variano a seconda delle culture e gli approcci alla gestione di

queste convinzioni o stereotipi possono variare da paese a paese e da organizzazione a organizzazione.

I mercati del lavoro e le organizzazioni sono chiaramente divisi per genere. Nonostante le prove che non vi è alcuna differenza generale negli stili di leadership e nell'efficacia di donne e uomini che detengono effettivamente posizioni di comando, esistono differenze quando si tratta delle convinzioni riguardo al genere e ai comportamenti. Queste credenze influenzano le opportunità delle donne per l'avanzamento di carriera, comprese decisioni di selezione, promozione, collocamento e formazione manageriale, tendendo a ricevere valutazioni meno favorevoli o pregiudizievoli.

Le differenze di genere, o percezioni di tali differenze, giocano un ruolo importante nel mantenimento del "soffitto di vetro". Lo studio dimostra che gli stereotipi di genere sono stati sottostimati come fattore causale nel lento progresso delle donne, specialmente nelle posizioni dirigenziali di alto livello. La ricerca suggerisce che quando le donne e gli uomini sono esposti agli stereotipi di genere, diventano anche più disposti ad accettare le disuguaglianze di genere esistenti.

Poiché il genere è una caratteristica che determina lo status in molti paesi, ciò aiuta anche a spiegare perché le disuguaglianze di genere non sono suscettibili ad un cambiamento rapido. Questo forse non è sorprendente, poiché gli uomini sono probabilmente soddisfatti dello status quo quando si tratta di disuguaglianza nella distribuzione del potere e si sforzano di mantenerlo. In effetti, le società che sono fortemente gerarchiche, con una grande distanza di potere, tendono ad accettare più facilmente la disuguaglianza, compresa quella di genere (Jonsen et al. 2010).

Banfi (2015), ripropone tre diversi paradigmi in materia di genere e leadership.

Il primo paradigma è "La visione del cieco di genere"; secondo questo punto di vista, non vi è alcuna differenza significativa tra i leader maschili e femminili, motivo per cui dovrebbero essere trattati allo stesso modo. I sostenitori di questa visione considerano meno donne nei ruoli manageriali come risultato dei ruoli storici di quest'ultime come madri, e perché possono decidere di rimanere a casa dal lavoro all'improvviso. Le organizzazioni possono perdere dirigenti capaci e buoni se le lavoratrici sono sottorappresentate. Coloro che credono in questa

visione sono suscettibili ad implementare iniziative di risorse umane che aumentino le opportunità per le donne. Queste iniziative richiedono che i pool di candidati al lavoro includano una certa proporzione di donne, indirizzando campagne di sensibilizzazione senza modificare il contenuto della campagna stessa e assicurando che vi sia una certa presenza femminile nei gruppi ad alto potenziale all'interno dell'organizzazione. Il sistema delle risorse umane offre opportunità alle donne e le incoraggia a cercare di approfittarne, ma non cambia nulla nella valutazione delle loro prestazioni o nella natura delle opportunità stesse. In caso di successo, tali iniziative comportano un aumento della consapevolezza delle donne sui modi in cui possono raggiungere lo sviluppo o il progresso professionale.

Il secondo paradigma è “La visione attenta al genere”; secondo questa visione c'è una differenza significativa tra i leader maschili e femminili, motivo per cui dovrebbero essere trattati di conseguenza. I sostenitori di questo punto di vista ritengono che il contributo delle donne sia stato sottovalutato e che aumentando il loro numero aumenterà anche l'ambito delle prospettive, con conseguente miglioramento dell'innovazione e alte prestazioni. È probabile che i proponenti implementino quelle iniziative di risorse umane incentrate su particolari caratteristiche delle donne e dei loro bisogni, a partire da programmi come il tempo di lavoro flessibile o il lavoro part-time, e il rientro nella forza lavoro dopo il congedo di maternità. I criteri di rendimento e i sistemi di ricompensa possono essere riscritti, al fine di includere anche quei comportamenti in cui le donne presumibilmente eccellono (ad esempio il sostegno che offrono agli altri membri dell'organizzazione e la costruzione della comunità). L'obiettivo principale di questi sistemi di gestione delle risorse umane è quello di creare un'esperienza lavorativa personalizzata per le donne, valorizzando adeguatamente le loro caratteristiche uniche e responsabilizzandole. Se queste iniziative vengono implementate con successo, le donne si sentiranno apprezzate per le loro opinioni e saranno più impegnate per l'organizzazione, nonché meglio attrezzate per gestire in modo costruttivo ruoli diversi.

Il terzo paradigma sostiene che “La percezione crea la realtà”; secondo questo punto di vista, i leader maschili e femminili non sono significativamente differenti, ma poiché le persone credono di esserlo, ciò si traduce in stereotipi che creano

degli ostacoli. I fautori di questa teoria probabilmente implementeranno quelle iniziative delle risorse umane che contraddicono gli stereotipi di genere, che considerano limitanti al potenziale delle prestazioni individuali. L'obiettivo principale di queste iniziative è di dissipare gli stereotipi per entrambi i sessi; possono farlo mostrando modelli di ruolo delle donne in occupazioni non tradizionali e organizzando sessioni di formazione sul comportamento assertivo e una comunicazione forte, o fornendo agli uomini una maggiore esperienza di lavoro con le donne, in modo che possano riesaminare le loro caratteristiche. Se l'implementazione di queste iniziative ha successo, le donne in tale organizzazione avranno più libertà di agire in modo autentico, senza preoccuparsi delle aspettative e dei pregiudizi degli altri.

2.3 Gli effetti della presenza di un elevato numero di donne nelle organizzazioni

Le donne, nelle economie sviluppate, hanno ottenuto sostanziali guadagni sul posto di lavoro negli ultimi decenni. Tuttavia, è pur sempre vero che più in alto si guarda in un'azienda, più bassa è la percentuale di donne. Come suggerito da Desvaux et al. (2008), alcune aziende si sono mosse con successo per aumentare le assunzioni, la fidelizzazione e la promozione delle donne dirigenti. Le loro iniziative hanno incluso gli sforzi per garantire che le politiche delle risorse umane non siano inavvertitamente influenzate da donne o lavoratori part-time, per incoraggiare il mentoring e il networking, per stabilire (e monitorare costantemente a livello senior) gli obiettivi per la diversità e per trovare il modo di creare un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Cambiamenti come questi hanno un prezzo, ma ci sono vantaggi commerciali nel realizzarli, al di là del beneficio del marchio che potrebbe essere attribuito alle aziende considerate socialmente progressive.

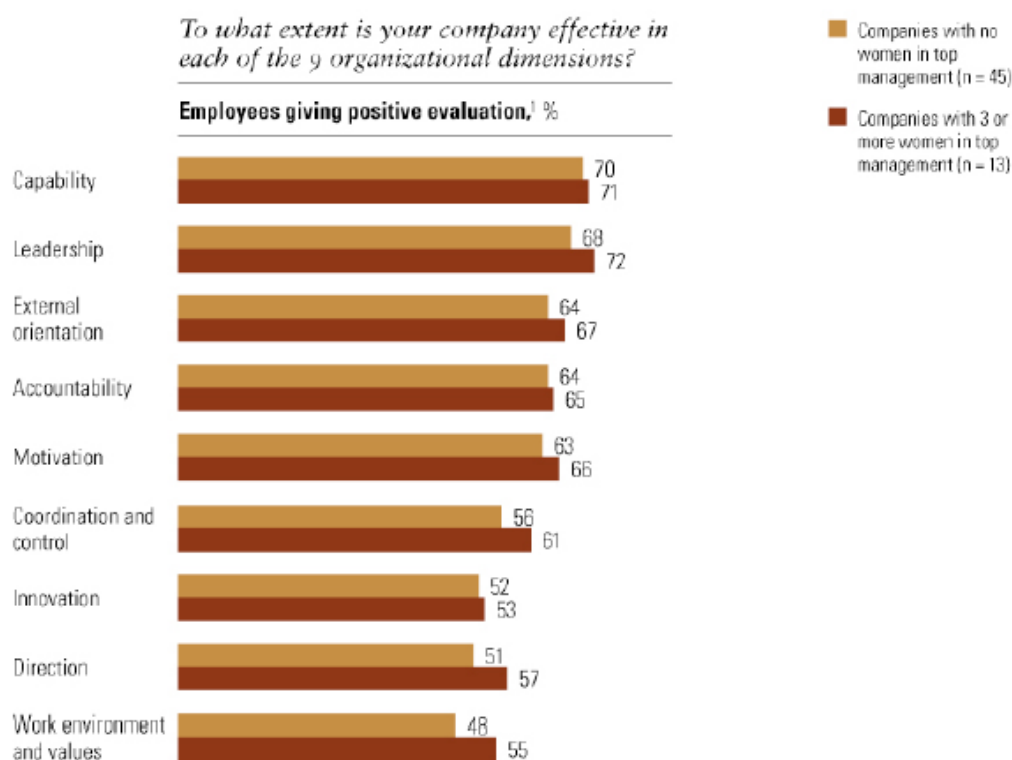
La ricerca in Europa e negli Stati Uniti suggerisce, per esempio, che le aziende con diverse donne di livello senior tendono a ottenere risultati migliori dal punto di vista finanziario. Assumere e mantenere donne a tutti i livelli allarga anche il pool di talenti di una società in un momento in cui le carenze stanno comparando in tutte le industrie.

Poche donne diventano dirigenti. In tutta l'Unione Europea, le donne rappresentano solo l'11% dei membri di organi di governo come i consigli di amministrazione e i consigli di sorveglianza. Tale sottorappresentazione non è sostenibile a lungo termine, e non solo perché è ingiusta. Molti paesi e regioni affrontano carenze di talenti a tutti i livelli e tali divari peggioreranno. Entro il 2040, l'Europa avrà un deficit di 24 milioni di lavoratori tra i 15 ei 65 anni. Aumentare la percentuale di donne sul posto di lavoro oltre a quella degli uomini, ridurrebbe il divario a 3 milioni.

I disallineamenti tra formazione e occupazione possono anche causare carenze. Oltre ad aiutare le aziende a colmare le carenze di talenti, la diversità di genere può consentire loro di attrarre, trattenere e raggiungere altri obiettivi di business. Uno studio della Commissione Europea ha mostrato che il 58% delle aziende con programmi di diversità ha registrato una maggiore produttività a causa di una migliore motivazione ed efficienza dei dipendenti, e il 62% ha affermato che i programmi hanno aiutato ad attrarre e mantenere persone di grande talento.

Negli ultimi anni è stata svolta un'ampia ricerca sulla relazione tra organizzazione e performance finanziaria e sul numero di donne che sono manager aziendali. L'indagine ha dimostrato, in primo luogo, che le aziende di tutto il mondo con i punteggi più alti su nove importanti dimensioni dell'organizzazione (dalla leadership e direzione alla responsabilità e alla motivazione) possono avere margini operativi più elevati rispetto ai loro omologhi di livello inferiore. In secondo luogo, le società con tre o più donne nei loro team di senior management hanno ottenuto punteggi più alti su tutti e nove i criteri organizzativi rispetto alle società senza donne senior, come si evince dal Grafico 5.

Grafico 5. In che misura la tua azienda è efficace in ciascuna delle 9 dimensioni organizzative? (2008)



Fonte: Desvaux et al. 2008

Questi risultati suggeriscono che le aziende con un numero maggiore di donne a livello senior sono anche aziende con migliori prestazioni organizzative e finanziarie.

Alcune aziende sono riuscite ad assumere, mantenere e promuovere più donne. Alcuni passi fondamentali che un'azienda può intraprendere per migliorare le sue opportunità sono: ripensare le risorse umane; infatti le politiche delle risorse umane possono inavvertitamente trattenere le donne. I processi interni per l'identificazione di dipendenti ad alto potenziale, ad esempio, si concentrano spesso su manager di età compresa tra i 28 ei 35 anni. Ampliare i parametri per includere anni di impiego in un'azienda, tenendo conto del tempo trascorso in congedo di maternità, che a volte dura anche due anni in Europa, può garantire che i processi di valutazione non trascurino le donne qualificate.

Alcune società, hanno organizzato corsi di formazione per reclutatori e responsabili operativi sull'importanza della diversità e sull'identificazione di pregiudizi che potrebbero influenzare le loro decisioni.

Anche altri approcci possono funzionare. In un'azienda europea in una linea di attività tecnica orientata alle vendite, solo il 5% delle domande di lavoro generate da una determinata pubblicità proveniva da donne. Sostituendo la foto d'archivio di un uomo con una delle donne senior della compagnia e concentrando il testo sull'entusiasmo e l'innovazione anziché sull'aggressività e la competitività, l'azienda ha aumentato il tasso di richieste dalle donne al 40%.

I programmi di coaching, mentoring e networking si sono rivelati abbastanza efficaci nell'aiutare i dirigenti femminili ad avere successo, ad esempio incoraggiandoli a cercare nuove posizioni in modo più aggressivo. È stato dimostrato che le donne si candidano per lavori aperti solo se pensano di soddisfare il 100% dei criteri elencati, mentre gli uomini rispondono alla pubblicazione se ritengono di soddisfare il 60% dei requisiti.

Allo stesso modo, sebbene le dipendenti di sesso femminile abbiano l'8% di probabilità in più rispetto agli uomini di soddisfare o superare le aspettative di rendimento, tendono a non richiedere la promozione. Per affrontare questo problema, i dirigenti sono specificamente incaricati di incoraggiare le donne di talento a salire, assicurandosi che ricevano la formazione necessaria e sviluppando piani di successione che li includano.

Indicatori di diversità esplicita consentono alle aziende di monitorare i loro progressi e di definire le priorità per l'azione. Gli indicatori utilizzati frequentemente includono la proporzione di donne nelle unità aziendali di ogni livello di occupazione, i livelli retributivi e i tassi di abbandono di uomini e donne in posizioni comparabili e il rapporto tra donne promosse e donne idonee alla promozione. Le aziende sembrano promuovere e trattenere le donne con maggior successo quando i dirigenti senior monitorano tali indicatori e li incorporano in revisioni periodiche.

Nessuno di questi approcci è privo di costi. Tuttavia, le aziende ottengono benefici tangibili, come il mantenimento e la promozione di un maggior numero di donne,

attuando politiche adeguate. Gli altri vantaggi, ad esempio un pool di talenti più ampio e una maggiore performance finanziaria, suggeriscono anche che per fare della diversità di genere un obiettivo significativo, vale la pena investire (Desvaux et al. 2008).

Luckerath-Rovers (2013) ha esaminato la connessione tra la presenza di donne al vertice aziendale e una buona corporate governance. Infatti, un gruppo omogeneo di direttori non rispecchia fedelmente la società in cui opera, ed è allo stesso tempo un sintomo di governance aziendale debole e un'opportunità persa. L'indagine si pone come domanda se le società con donne dirigenti hanno prestazioni migliori rispetto a quelle senza direttori donne e si focalizza, quindi, nel rapporto tra diversità e rendimento finanziario di un'azienda. La composizione del consiglio di amministrazione potrebbe influenzare le prestazioni di un'azienda. In primo luogo, il consiglio ha la maggiore influenza sul processo decisionale strategico; in secondo luogo, il consiglio di amministrazione ha anche un ruolo di supervisione, deve rispondere in modo appropriato alle minacce di acquisizione e controlla il valore totale della società. Dato che i singoli membri del consiglio di amministrazione determinano congiuntamente il processo decisionale, la composizione del consiglio può influire sulle prestazioni di una società.

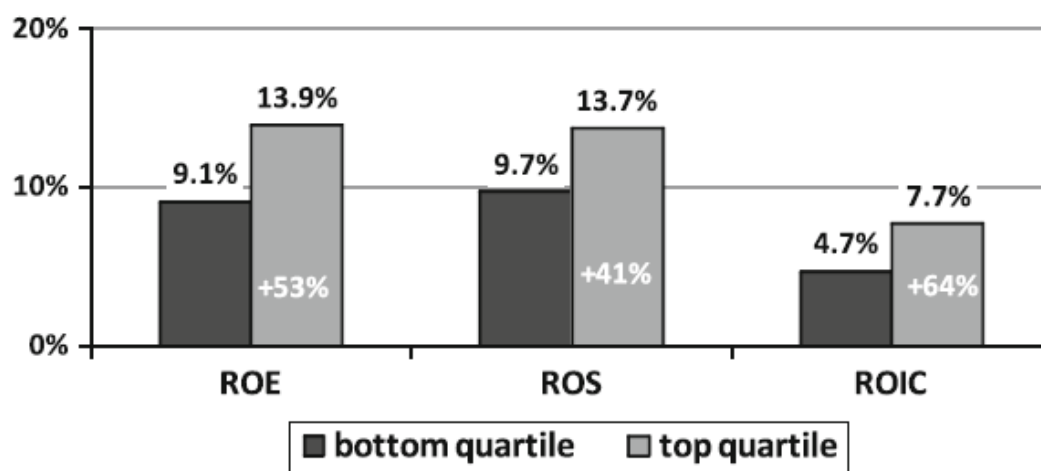
La presenza di donne potrebbe migliorare le prestazioni della squadra, perché i team più diversi possono prendere in considerazione una gamma più ampia di prospettive e quindi raggiungere decisioni migliori. Queste migliori decisioni poi alla fine potrebbero portare a un maggiore valore aziendale e a migliori prestazioni aziendali. La mancata scelta del candidato più adatto influisce sulle performance aziendali e l'assenza di donne potrebbe non essere ottimale per l'organizzazione. Se supponiamo che certe qualità preziose non siano equamente distribuite tra i gruppi demografici (uomini e donne), la società nega strutturalmente queste qualità se esclude le donne dalle posizioni decisionali. Le aziende con un più alto grado di diversità all'interno del consiglio amministrativo danno anche un importante segnale positivo ai (potenziali) dipendenti di tale società. La situazione concorrenziale sia all'interno che all'esterno dell'azienda (tra dipendenti esistenti e potenziali) è rafforzata e le prestazioni dovrebbero migliorare. La società considera anche un grado più elevato di diversità come positivo, e la reputazione

dell'azienda migliora. Quando la diversità all'interno dell'azienda e la sua gestione riflettono la diversità all'interno del mercato rilevante, questa è maggiormente capace di servire e mantenere quel mercato.

Luckerath-Rovers (2013) analizza le ricerche svolte nel 2007 da Catalyst e McKinsey riguardanti la correlazione tra la diversità di genere nei ruoli dirigenziali di un gran numero di organizzazioni e la performance aziendale delle stesse, introducendo però alcuni miglioramenti. Questi miglioramenti includono test di significatività statistica all'interno delle analisi univariate e l'aggiunta di un'analisi di regressione multivariata.

Catalyst (2007) esamina la relazione tra le donne nei consigli di amministrazione e le prestazioni finanziarie classificando 520 aziende in base alla percentuale media di donne nei consigli di amministrazione di queste società e le ha poi suddivise in quattro quartili, ciascuno comprendente 130 società. Lo studio confronta le performance finanziarie delle aziende nel primo quartile (quelle con la percentuale più alta di donne nei loro consigli) con quelle del quartile inferiore (aziende con la percentuale più bassa di donne nei loro consigli). Le misure finanziarie utilizzate sono state il rendimento del capitale proprio (ROE), il rendimento delle vendite (ROS) e il rendimento del capitale investito (ROIC). Il Grafico 6 mostra le differenze nelle medie delle misure di performance finanziaria tra le imprese nel quartile inferiore e il quartile superiore e viene messo in luce che la performance finanziaria del primo quartile è almeno del 41% più alta (basata sul ROS) rispetto a quella del quartile inferiore ed è ancora più elevata (64%) per quanto riguarda il ROIC.

Grafico 6. The Bottom Line: prestazioni aziendali e rappresentanza delle donne nei consigli di amministrazione (2007)



Fonte: Catalyst, 2007

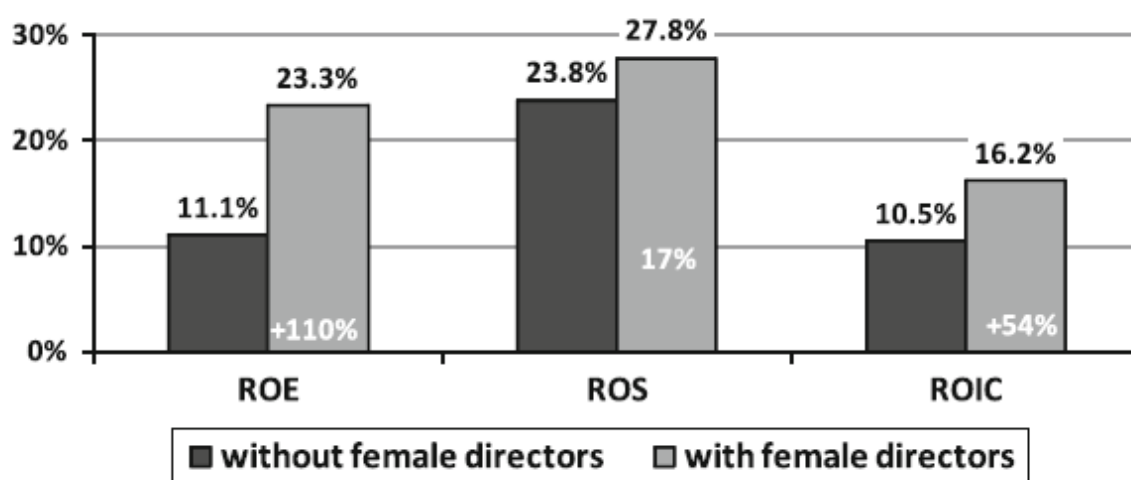
Diversamente dall'indagine precedente, McKinsey (2007) non confronta le società sulla base della percentuale di donne nel consiglio di amministrazione, ma confronta le società più diversificate per genere rispetto alla media dell'intero settore, includendo nel suo studio 89 aziende scelte utilizzando tre criteri per la diversità: la proporzione di dirigenti (esecutivi) femminili, la presenza di più di due donne nel ruolo di direttori non esecutivi, il focus su ("attenzione speciale a") diversità nella relazione annuale.

La performance finanziaria di queste società e del settore in cui operano è stata misurata sulla base del rendimento del capitale proprio (ROE), del risultato operativo (EBIT: utile prima degli interessi e delle imposte) e della crescita del prezzo delle azioni. I risultati hanno mostrato che il ROE è aumentato dell'11% per le società più diverse, l'EBIT è aumentato del 91% e la crescita del prezzo delle azioni è stata del 36% superiore.

Per quanto riguarda le medie del rendimento del capitale proprio (ROE), del rendimento delle vendite (ROS) e del rendimento del capitale investito (ROIC) per i due gruppi di società (con e senza amministratori donne), il Grafico 7 mostra che le aziende con donne registe ottengono, in media, un punteggio migliore rispetto alle società senza direttori donne. La differenza è maggiore per il ROE: le aziende con

donne registe hanno un ROE medio del 23,3% mentre le società senza donne hanno un ROE di solo l'11,1%, che rappresenta una differenza significativa del 110%. Il ROS e il ROIC per le aziende con donne in posizioni dirigenziali sono, rispettivamente, del 17% e del 54% superiori rispetto alle società senza direttori donne.

Grafico 7. Performance economica delle aziende con team di gestione diversificati per genere rispetto alla media del loro settore (2007)



Fonte: McKinsey, 2007

Si presume che un consiglio più eterogeneo porti a un processo decisionale di qualità migliore, in quanto il consiglio è più indipendente e tiene conto di più prospettive.

Perryman et al. (2015) esaminano come gli aumenti nella diversità di genere per i dirigenti possono influenzare i comportamenti di rischio da parte dell'impresa, le prestazioni e le differenze retributive basate sul genere a livello esecutivo. I risultati suggeriscono che l'aumento della diversità di genere non solo riduce il rischio dell'impresa e migliora le prestazioni aziendali, ma svolge anche un ruolo nel ridurre il divario salariale ai massimi livelli esecutivi. Pertanto, ulteriori sforzi da parte delle aziende per migliorare la rappresentanza delle migliori dirigenti di sesso femminile sono considerati sia socialmente necessari che utili per l'impresa nel suo complesso.

3. ANALISI EMPIRICA

3.1 La presenza di donne nel processo di rendicontazione finanziaria

Diversi attori sono coinvolti in varie fasi del processo di rendicontazione finanziaria delle aziende: CFO, comitati di revisione e revisori esterni. La presenza di donne coinvolte nelle varie fasi del processo influisce positivamente sulla qualità del reporting finanziario.

Nel corso degli ultimi due decenni, sempre più donne sono diventate Chief Financial Officer (CFO). Al direttore finanziario competeva la gestione delle risorse finanziarie dell'organizzazione ed era responsabile del processo di reporting finanziario. Attualmente a questa figura aziendale è richiesta la presenza di ulteriori competenze trasversali, quelle organizzative, strategiche e comunicative, affinché possa agire come leader della governance aziendale. Viene richiesto al CFO di ampliare le proprie funzioni, oltrepassando le barriere delle sole aree finanziaria e di contabilità e bilancio ma partecipando anche all'attività di pianificazione strategica. Ora, infatti, il Chief Financial Officer influisce, oltre che sull'attività di reporting, anche sulle decisioni strategiche e sulle prestazioni aziendali (Roncagliolo 2017).

Allemand et al. (2017) sostengono che, per fare la differenza, un numero minimo di donne (cioè una massa critica) deve essere coinvolto nel consiglio di amministrazione per influenzare alcuni risultati economici e ritengono che sia rilevante anche l'analisi delle interazioni tra le donne coinvolte nelle varie fasi dell'informativa finanziaria. Avere più donne come CFO, come membri del comitato di audit o come revisori esterni ha maggiori probabilità di influenzare la qualità del reporting finanziario perchè, dal momento che le donne sono generalmente più avverse al rischio e meno ottimistiche e hanno diversi valori fondamentali e sensibilità etica, sono più conservatrici degli uomini e non sono aggressive come loro quando si tratta di gestione degli utili.

Le differenze etiche tra i sessi suggeriscono che donne e uomini mostrano differenze distinte nei valori e negli interessi e nella loro inclinazione a impegnarsi in comportamenti commerciali non etici. Gli uomini sono interessati a benefici

economici e una carriera di successo, e sono più propensi a infrangere le regole per ottenere un successo competitivo, mentre le donne sono più inclini a relazioni armoniose e ad aiutare gli altri, e hanno meno probabilità di essere non etiche (Clever, 2016).

Esaminiamo l'impatto della presenza e le interazioni tra i CFO donna, membri del comitato di revisione e dei revisori dei conti, con due misure di qualità dell'informativa finanziaria: gestione degli utili e conservatorismo contabile.

Per analizzare l'associazione tra la gestione dei guadagni o il conservatorismo contabile e la presenza di donne, Allemand et al. (2017) costruiscono un campione equilibrato che comprende 200 società in cinque anni (a partire dal 2010 e termina nel 2014). I principali risultati sono i seguenti. Innanzitutto, le donne non influiscono sulla qualità del reporting finanziario quando non vengono prese in considerazione le interazioni. Avere solo una donna CFO, o almeno una donna seduta nel comitato di revisione, o una donna revisore dei conti, non ha alcun impatto sulla gestione degli utili e sul conservatorismo contabile. In secondo luogo, le interazioni tra le donne migliorano la qualità del reporting finanziario. Avere un CFO donna e (almeno) una donna seduta nel comitato di revisione, o un revisore donna, diminuisce gli accantonamenti discrezionali (il nostro proxy per la gestione degli utili) e aumenta i C-score (il nostro proxy per il conservatorismo contabile). In terzo luogo, i risultati valgono solo per le imprese non familiari. La presenza di una o più donne coinvolte nelle diverse fasi del processo di rendicontazione finanziaria non influisce sulla qualità della segnalazione finanziaria nelle imprese familiari.

È dimostrato che la presenza delle donne migliora la qualità del reporting finanziario solo se diverse donne interagiscono. Pertanto, i risultati supportano l'idea che le caratteristiche proprie delle donne (avversione al rischio, diversi valori fondamentali e sensibilità etica) fanno la differenza in contesti specifici, quando sono contemporaneamente coinvolti nel processo di rendicontazione finanziaria come CFO, come membro del comitato di revisione o come revisore esterno (Allemand et al. 2017).

Due principali differenze tra donne e uomini sono di grande interesse per questo studio. Primo, la donna sembra più avversa al rischio e prende meno rischi. L'avversione al rischio e l'assunzione di rischi possono influenzare i risultati economici e finanziari, in particolare la qualità dell'informativa finanziaria. In secondo luogo, la donna ha valori fondamentali specifici e sensibilità etica.

Barua et al. (2010) esaminano 150 studi relativi alle differenze di genere nell'assunzione di rischi e trovano un sostegno significativo alla proposizione che le donne, in media, sono più caute e meno aggressive degli uomini in una varietà di contesti decisionali. Tale cautela e avversione per i risultati estremi delle donne è prevalente in una varietà di giudizi aziendali e contesti decisionali. Ad esempio, vi sono punteggi più bassi tra le donne per quattro tipi di misure di assunzione del rischio e ci sono differenze significative tra imprenditori e imprenditrici nei prerequisiti per l'avvio di nuove imprese. Le femmine sono più prudenti e meno alla ricerca del rischio rispetto agli uomini, indipendentemente da familiarità, costi o ambiguità e, inoltre, uomini e donne adottano strategie diverse negli ambienti decisionali finanziari.

Barua et al. (2010) hanno anche analizzato se tali differenze di genere nella prudenza e avversione al rischio riscontrate nella psicologia generale e nelle letterature aziendali si traducono in differenze nel giudizio finanziario e nelle impostazioni decisionali. Scoprono che le donne sono più avverse al rischio rispetto agli uomini quando fanno scelte di investimento e rilevano che le donne pesano attributi, come l'ambiguità, più pesantemente dei loro colleghi maschi ed enfatizzano la riduzione del rischio più degli uomini nelle decisioni finanziarie.

Francis et al. (2014) esaminano un campione di analisti finanziari e pianificatori finanziari certificati e scoprono che gli investitori professionali di sesso femminile sono più preoccupati del rischio di ribasso rispetto ai loro colleghi maschi, e sono più propensi a ridurre il rischio a fronte di un rendimento obiettivo. Al contrario, gli uomini tendono a concentrarsi su rendimenti crescenti. Le analiste donne emettono previsioni più accurate e la loro accuratezza è maggiore nei segmenti di mercato rispetto alle loro controparti maschili. Nel contesto manageriale, tra i gestori di fondi comuni, il comportamento di investimento dei gestori di fondi di

sesto femminile sono più avversi al rischio rispetto ai gestori di fondi di sesso maschile nelle loro decisioni di investimento.

Nel complesso, le differenze nell'avversione al rischio e nell'assunzione di rischi e nei valori fondamentali e la sensibilità etica tra donne e uomini possono influire sulla qualità dell'informativa finanziaria. Più precisamente, la qualità dovrebbe essere più elevata con la presenza di donne nelle posizioni di alto livello in contabilità e finanza per due motivi.

In primo luogo, la differenza di rischio dovrebbe portare a un maggiore conservatorismo (o prudenza) quando le donne sono coinvolte nel processo di rendicontazione finanziaria. Il conservatorismo è una caratteristica qualitativa fondamentale dell'informativa finanziaria, definita come la maggiore aggressività nel riconoscimento delle notizie negative rispetto al riconoscimento di buone notizie. In altre parole, assicura che le potenziali perdite economiche siano registrate nei guadagni in modo tempestivo, mentre il riconoscimento dei potenziali guadagni economici viene ritardato.

In secondo luogo, la differenza tra valori fondamentali e sensibilità etica dovrebbe portare a una minore gestione degli utili. Questo è solitamente derivato da ratei abnormi (o discrezionali), che sono attribuibili alle stime dei gestori e alle decisioni di implementazione contabile, anche se tali misure sono tutt'altro che perfette.

È noto che il processo di rendicontazione finanziaria coinvolga tre principali partecipanti: il CFO, il comitato di revisione e i revisori esterni, i quali interagiscono tra loro. Il CFO, che supervisiona la produzione dei rendiconti finanziari che sono resi pubblici agli stakeholder, discute le sue scelte sensibili con il comitato di revisione e con i revisori esterni. Alcune scelte influiscono notevolmente sulla qualità del reporting finanziario come, ad esempio, l'implementazione del test di impairment dell'avviamento. Inoltre, i revisori riferiscono chiaramente al comitato di revisione. Tutte queste interazioni possono portare ad alcuni aggiustamenti nei numeri contabili e, quindi, ad influire sulla qualità del reporting finanziario. Pertanto, non è sorprendente che si analizzino gli effetti della presenza di CFO donne o di revisori esterni o di donne sedute nel

comitato di revisione contabile, coinvolte nel processo di rendicontazione finanziaria (Allemand et al. 2017).

Le donne mostrano probabilmente una minore fiducia nelle aree dominate dagli uomini come la finanza, e sono meno inclini a una eccessiva sicurezza nelle sentenze finanziarie.

La ricerca di Barua et al. (2010) fornisce anche supporto per le differenze di genere in conformità con le normative in materia di contabilità e situazioni fiscali. In un contesto sperimentale, le femmine sono più inclini a rispettare le decisioni di rendiconto fiscale rispetto ai maschi; il genere è significativo nello spiegare i cambiamenti di atteggiamento nell'etica fiscale.

I CFO femmine sono più cauti nelle loro decisioni di acquisizione e di emissione del debito. Le aziende con CFO donne fanno meno acquisti, ma le acquisizioni che fanno hanno rendimenti più alti e, inoltre, emettono debiti meno frequentemente rispetto alle aziende con CFO maschi. Nel complesso, i risultati indicano una maggiore cautela nell'affrontare le trattative da parte dei CFO donne.

In sintesi, le donne sono più caute e più inclini a rispettare i regolamenti contabili. Ciò porta a sostenere che le donne CFO hanno meno probabilità di essere aggressive nel formulare giudizi relativi a ratei discrezionali. Questa argomentazione suggerisce che le imprese con CFO donna avrebbero maggiori probabilità di avere una migliore qualità di competenza economica rispetto alle aziende con CFO maschi (Barua et al.2010).

Il CFO gioca un ruolo chiave nel processo di rendicontazione finanziaria, anche più del Chief Executive Officer (CEO). Esaminando l'associazione tra il genere e la qualità dei ratei si riscontra anche una maggiore qualità di reporting finanziario con le donne CFO. Le aziende con donne CFO sono più prudenti e, confrontando l'evoluzione della qualità degli utili prima e dopo un cambiamento nel genere, si rileva un significativo aumento del livello di conservatorismo contabile dopo che una donna CFO è stata assunta per sostituire un CFO maschio. Inoltre, la relazione positiva tra i CFO femmine e il conservatorismo contabile è più significativa quando le imprese hanno un rischio di contenzioso più elevato o un rischio di insolvenza.

Esaminando il numero di donne sedute nel consiglio di amministrazione, viene analizzata l'associazione tra la diversità di genere e le prestazioni aziendali. La diversità di genere è associata a prestazioni più solide rispetto a quelle completamente maschili solo dopo che è stata raggiunta una massa critica di circa il 30% delle donne (cioè circa tre donne alla lavagna). Raggiungere una massa critica, passando da una o due donne ad almeno tre donne (una minoranza coerente), aumenta il livello di innovazione dell'azienda.

Una massa critica può essere applicata al gruppo di persone coinvolte nel processo di rendicontazione finanziaria (CFO, comitato di revisione e revisione esterna) e non solo a un "gruppo funzionale" come il consiglio di amministrazione o il top management team. Pertanto vengono formulate due ipotesi.

La prima non considera le interazioni tra le donne coinvolte nel processo di rendicontazione finanziaria: la qualità del reporting finanziario è maggiore quando una donna è coinvolta in una specifica fase del processo di rendicontazione finanziaria (come CFO, come membro del comitato di audit o come revisore esterno).

La seconda si concentra su tali interazioni: la qualità del reporting finanziario è maggiore quando le donne coinvolte nelle diverse fasi del processo di reporting finanziario (come CFO, o come membro del comitato di audit o come revisore esterno) interagiscono.

I risultati di Allemand et al. (2017) dimostrano che l'analisi dell'associazione tra la presenza delle donne e la qualità del reporting finanziario deve considerare le interazioni tra le donne. Anche se lo studio dei CFO, o delle donne nel comitato di revisione, o degli auditor donna in isolamento è interessante, nasconde una realtà più sottile. Può indurre i ricercatori a concludere che le donne coinvolte in una determinata fase del processo di rendicontazione finanziaria incidono sulla gestione degli utili o sul conservatorismo contabile, in quanto non viene presa in considerazione una variabile mancante (ossia la presenza di altre donne coinvolte in altre fasi del processo di rendicontazione finanziaria).

Nel complesso, i risultati dovrebbero essere di grande interesse per gli investitori che si preoccupano della qualità dei rendiconti finanziari per prendere le loro

decisioni. Avere diverse donne coinvolte nel processo di reporting finanziario che interagiscono è associato a informazioni più affidabili. I risultati sono anche interessanti per i regolatori, che vogliono migliorare la qualità del reporting finanziario.

Cleaver (2016) sostiene che bisognerebbe includere più donne all'interno dei consigli amministrativi perché migliorano il valore per gli azionisti. La teoria organizzativa indica in genere che la presenza di donne nei consigli è associata a risultati organizzativi migliori in quanto la loro inclusione "migliora le decisioni del consiglio di amministrazione e facilita decisioni difficili da prendere in considerazione che sono considerate sgradevoli da tutte le commissioni maschili".

Quando un mercato soffre di una grave asimmetria informativa, le aziende possono utilizzare volontariamente revisori di alta qualità, titolarità azionaria mantenuta, politiche contabili e politiche di dividendo e debito. Poiché le donne nei boards migliorano le prestazioni organizzative facilitando le decisioni del consiglio, la loro presenza segnala agli stakeholder esterni (ad esempio investitori, analisti finanziari, media, pubblico in generale) che l'azienda è un comunicatore di alta qualità delle informazioni finanziarie. Le donne del consiglio direttivo potrebbero influenzare la percezione dell'efficacia dell'organizzazione e quindi portare a un miglioramento della reputazione aziendale (Cleaver, 2016).

La qualità dei guadagni mostra fino a che punto i guadagni dichiarati rivelano la situazione finanziaria di un'organizzazione alle parti interessate. La gestione degli utili è generalmente definita come la pratica dell'uso di metodi contabili discrezionali per raggiungere i livelli desiderati di guadagni dichiarati e comprende la scelta di metodi contabili che forniscano un reddito da rendiconto vantaggioso per i dirigenti e la società, ma dannoso per gli stakeholder esterni. Se gli utenti di dati finanziari sono "ingannati" dal livello di reddito dichiarato, l'allocazione di risorse degli investitori potrebbe essere inappropriata se basata sui rendiconti finanziari forniti dal management. I manager sono professionalmente responsabili ed eticamente obbligati ad assicurarsi che le parti interessate ricevano rapporti di guadagno di alta qualità in modo tempestivo (Gull et al. 2017).

L'impatto della diversità di genere va analizzato sia sulla qualità dei rapporti finanziari che sulla gestione degli utili.

Oltre al numero o alla percentuale di donne dirigenti nell'analisi del rapporto tra diversità di genere nel consiglio di amministrazione e gestione degli utili, l'approccio si amplia e si estende oltre la ricerca sulla differenza di genere, esplorando il canale attraverso il quale le donne dirigenti esercitano un'influenza sulla gestione dei guadagni. Si considerano sia le caratteristiche statutarie che demografiche delle componenti femminili del consiglio di amministrazione. La diversità statutaria è una misura di eterogeneità nel processo di composizione del consiglio ed è essenziale per un efficace monitoraggio della gestione. La diversità demografica (ad esempio educazione, abilità ed esperienza) porta a un migliore processo decisionale promuovendo la sincerità e il processo decisionale analitico tra i membri del consiglio di amministrazione.

La questione della qualità degli utili implica dilemmi monetari ed etici, per i quali il genere è un fattore predittivo. Le donne e gli uomini hanno capacità diverse a causa dei diversi processi di socializzazione. Si affrontano le differenze tra uomini e donne per quanto riguarda le questioni monetarie e finanziarie. Le donne sottolineano l'assistenza agli altri, mentre gli uomini si concentrano sul fare soldi e si spostano verso l'alto nella gerarchia organizzativa. Soprattutto, le donne sono più etiche nella loro vita professionale e meno propense degli uomini ad agire in modo immorale per ottenere un guadagno. Inoltre, viene suggerito che le donne hanno maggiori probabilità di segnalare casi di frode finanziaria.

Le differenze nelle caratteristiche di genere sono state osservate anche nel processo decisionale e nell'assunzione di rischi. Le donne sono meno tolleranti nei comportamenti opportunistici quando prendono decisioni organizzative e danno meno importanza agli interessi personali, all'adeguatezza e alle pratiche comuni. Inoltre, hanno maggiori probabilità di essere avverse al rischio rispetto agli uomini. Le donne sono più caute e meno aggressive degli uomini in vari contesti decisionali e sono meno propense a correre rischi, specialmente negli ambienti decisionali finanziari. Inoltre tendono ad agire in modo più decisivo rispetto agli uomini per migliorare la qualità degli utili perché sono altamente sensibili alla perdita di reputazione e al rischio di azioni legali. È quindi generalmente

considerato che le donne adotteranno un approccio controllato alla gestione degli utili. Perciò, le imprese con più donne nella propria dirigenza riportano guadagni di alta qualità (Gull et al. 2017).

3.2 Obiettivi dell'analisi

Come sostenuto nel capitolo precedente, è ancora presente in Italia una differenza di genere nel mondo del lavoro e le ricerche analizzate ne danno prova. Le statistiche affermano che le donne, nelle organizzazioni, sono penalizzate in termini numerici, di retribuzione e di avanzamento di carriera rispetto agli uomini.

Per confermare questo studio e sostenere l'obiettivo principale, ho deciso di effettuare delle interviste ad alcune donne con un ruolo dirigenziale nelle organizzazioni in cui lavorano, che quindi siano, o siano state, CFO o CEO. Lo scopo è quello di apprendere se le situazioni precedentemente elencate siano realmente esistenti e se le suddette disparità siano, o siano state, percepite dalle donne intervistate.

Per questa indagine è stato scelto un metodo qualitativo, che si concentri sulla narrativa, sulla descrizione, sull'interpretazione, sul contesto e sul significato. Un approccio come questo può essere contrapposto alla ricerca quantitativa, che si concentra su definizioni operative e sul controllo attento delle questioni.

Il metodo di ricerca qualitativo, come afferma Kuusela (2013), consente di raccogliere informazioni in forma libera invece di concentrarsi sulla misurazione statistica. Si basa sulla comprensione, la spiegazione e l'interpretazione dei dati empirici e serve come fonte di formazione di ipotesi e idee produttive. L'obiettivo principale di una ricerca qualitativa è di ottenere dati di esplorazione come alternativa a una gamma quantitativa di opinioni.

Per spiegare e interpretare i concetti, i metodi qualitativi usano le parole al posto dei numeri. Quindi le domande sono "cosa", "come" e "perché" piuttosto che "quanto".

La gamma di problemi che potrebbero essere risolti con l'aiuto di una ricerca qualitativa è piuttosto ampia. Tuttavia, la sua caratteristica distintiva è quella di permettere di analizzare anche le componenti inconscie del comportamento e della

motivazione degli intervistati, oltre ai rispondenti consci e verbali. Inoltre, mette in evidenza le relazioni di causa ed effetto e le caratteristiche procedurali del loro comportamento.

La tipologia di indagine scelta è quella dell'intervista semi-strutturata.

Un'intervista semi-strutturata, come affermano Cohen e Crabtree (2006), è un metodo di indagine qualitativo che combina una serie predeterminata di domande aperte con l'opportunità per l'intervistatore di esplorare ulteriormente temi o risposte particolari.

L'intervistatore sviluppa e utilizza un elenco di domande e argomenti che devono essere trattati durante la conversazione, di solito in un ordine particolare. L'intervista semi-strutturata, però, non limita gli intervistati a una serie di risposte predeterminate, permette loro anche di discutere e sollevare problemi che non erano stati considerati, consentendo agli informatori la libertà di esprimere le loro opinioni.

Come sostiene Doyle (2017), l'inclusione di domande aperte e la formazione di intervistatori per seguire argomenti rilevanti che potrebbero allontanarsi dalla guida all'intervista, tuttavia, forniscono comunque l'opportunità di identificare nuovi modi di vedere e comprendere l'argomento in questione dando, quindi, anche l'opportunità di apprendimento. Inoltre, le informazioni ottenute dalle interviste semi-strutturate forniscono non solo le risposte, ma i motivi delle risposte.

Questa intervista consiste in una serie di domande decise in precedenza, poste a ciascun partecipante. Questo approccio riduce la possibilità di pregiudizi che deriva dal seguire una procedura diversa per ciascun intervistato ed è appropriato anche per intervistare persone diverse sullo stesso argomento e ottenere così dati sistematici e completi, potendo raccogliere alla fine di tutte le interviste dei dati qualitativi affidabili e comparabili.

Le domande aperte, che non possono essere espresse come una scelta tra due alternative, consentono agli intervistati di scegliere la direzione e le parole che vogliono per esprimere ciò che hanno da dire e sono progettate per incoraggiare

risposte complete e significative. Questo studio ha utilizzato tali domande, incoraggiando così una conversazione approfondita per ottenere significato e ricchezza nelle parole delle intervistate. Ai partecipanti è stata data l'opportunità di rispondere alle domande e di approfondire ciò che stavano dicendo senza alcuna richiesta o interruzione in relazione alla gestione della diversità di genere presso le loro organizzazioni. Al fine di rispondere alle domande di ricerca con profondità e chiarezza, sono state progettate domande empiriche aperte per garantire che le domande "combacino con le strutture teoriche, con il problema della sostanza oggetto di indagine e con l'obiettivo principale della ricerca" (Chidiac, 2015).

Questo metodo è stato considerato il modo migliore per affrontare la questione della disparità sul luogo di lavoro da vari punti di vista pratici (Zorn, 2010). Attraverso le interviste è stato possibile raccogliere idee più ampie da parte di diverse donne impiegate al vertice delle loro organizzazioni. Inoltre, questo ha permesso alle intervistate di esprimere liberamente le loro opinioni su diversi settori della gestione e di avere discussioni aperte su questioni problematiche. Anche l'ordine e la formazione delle domande sono state modificate a seconda di ciò che veniva detto dall'intervistata.

Tutte le candidate sono state contattate per e-mail, dove sono stati spiegati lo scopo e la motivazione di questo studio. Inoltre, in questi singoli messaggi sono state fornite in anticipo le domande principali del colloquio e le interviste sono avvenute telefonicamente.

3.3 Interviste semi-strutturate

L'intervista è stata divisa in tre parti, al fine di analizzare le risposte delle intervistate sotto ogni aspetto della loro esperienza personale sulle donne nel contesto aziendale e lasciando loro la possibilità di ampliare il discorso con lo scopo che emergessero altri suggerimenti decisivi.

Il primo blocco di domande trattava l'argomento della composizione della struttura demografica nelle organizzazioni e il divario salariale. Infatti, nel secondo capitolo, è emerso che, in linea generale, nelle organizzazioni le donne sono impiegate nei livelli più bassi, con una forte assenza ai livelli dirigenziali. Inoltre,

risulta dai dati raccolti che vi è un divario retributivo tra uomini e donne, soprattutto a livelli di impiego molto alti o molto bassi.

La seconda parte dell'indagine verteva sul tema della possibilità di avanzamento di carriera delle donne, poiché, dal mio precedente studio, era apparsa la presenza di un "soffitto di vetro" che impedisce alle donne di raggiungere delle posizioni di leadership anche a causa di stereotipi presenti per quel tipo di ruoli e riscontrabili in tratti caratteriali maschili. In questa seconda parte di intervista sono emerse delle questioni interessanti e degli approcci e dei pensieri, da parte delle partecipanti, molto simili tra loro, che descriverò in seguito.

Il terzo e ultimo blocco di domande si concentrava, invece, sugli effetti della presenza di un elevato numero di donne nelle organizzazioni, poiché dalle analisi svolte precedentemente si era manifestato che in presenza di donne a livelli dirigenziali, soprattutto per quanto riguarda la gestione economico-finanziaria, la performance è positiva o addirittura migliore.

L'intervista è stata sottoposta a quattro donne che svolgono un ruolo dirigenziale nell'organizzazione in cui lavorano, con il fine di ricevere dei feedback riguardanti gli argomenti sopra elencati e in generale sulla loro intera carriera professionale dagli inizi fino al raggiungimento del ruolo di prestigio che occupano al momento.

Le interviste sono state rivolte alla Dott.ssa Francesca Libanori, Direttore Generale di Lareter Spa; alla Dott.ssa Laura Vannucci, Amministratore Unico di S.I.A.CO; alla Dott.ssa Raffaella Caprioglio, Presidente di UMANA e alla Dott.ssa Lorenza Lain, Direttore Generale di Ca' Sagredo Hotel.

Dopo aver chiesto a ciascuna delle Dottoresse sopra citate di descrivere il loro percorso professionale e lavorativo, è stata sottoposta ad ognuna di esse la stessa intervista, con la sola differenza dell'ordine delle domande, dipeso dal fatto che il discorso ha intrapreso percorsi differenti in ciascun colloquio. L'intervista è la seguente:

-La composizione della struttura demografica nelle organizzazioni e il divario salariale

1)Ritiene che, nonostante le donne stiano entrando nel mercato del lavoro in numero crescente, siano concentrate in determinati settori occupazionali? Se sì, quali?

2)Ritiene che, nell'azienda in cui lavora, siano presenti più lavoratori uomini rispetto a donne?

Se sì, questa differenza è presente anche nei consigli di amministrazione? In che misura?

Se no, questa differenza è presente all'interno dei consigli di amministrazione?

3)Ritiene che sia presente un divario retributivo di genere per gli stessi lavori o per lavori di pari livello? Se sì, si tratta di discriminazione diretta o di un premio salariale correlato ad alcune caratteristiche riscontrabili tra gli uomini?

-La possibilità di avanzamento di carriera

4)Per quanto riguarda le possibilità di avanzamento di carriera delle donne, ritiene sia presente un "soffitto di vetro", cioè una barriera che le donne incontrano quando cercano di raggiungere posizioni di leadership?

5)Quali sono, secondo Lei, gli ostacoli al progresso delle donne nelle organizzazioni?

6)La donna impiegata in un ruolo di comando, secondo Lei, riceve un maggior scrutinio rispetto agli uomini pari ruolo?

7)Ritiene siano tutt'ora presenti degli stereotipi per i ruoli di leadership riscontrabili in caratteristiche tipicamente maschili?

Se sì, questi stereotipi inducono le donne ad auto convincersi di non essere capaci di occupare quelle determinate posizioni?

-Gli effetti della presenza di donne nelle organizzazioni

8)Ritiene che, le aziende con un maggior numero di donne occupate in ruoli dirigenziali, abbiano migliori prestazioni?

9) Secondo Lei, è vero che la presenza di donne con il ruolo di CFO o appartenenti a comitati di revisione influisce positivamente sulla qualità del reporting finanziario? Se sì, perché?

3.4 Esito delle interviste

Le interviste rivolte alle quattro Dottoresse si sono rivelate molto interessanti poiché hanno fatto emergere anche dei fattori e degli approcci nuovi, non trattati in precedenza.

Nello specifico, è risultato che se esistono delle statistiche e degli studi che affermano la diversità di trattamento tra uomini e donne all'interno delle organizzazioni, è perché queste discriminazioni effettivamente esistono. Però è anche sbagliato generalizzare questa situazione, dipende sempre da azienda ad azienda e dalle persone con cui si lavora.

Le quattro intervistate hanno segnalato che queste disparità erano molto più presenti ed evidenti in passato, oggi le donne che lavorano in posizioni dirigenziali sono molto apprezzate. Ciò non toglie che le donne con posizioni di vertice siano ancora poche, questo è certo e le intervistate lo hanno confermato, ma è emerso che siano spesso le donne stesse ad auto-limitarsi e a non accettare offerte lavorative che facciano avanzare la loro carriera professionale. Questo sia perché non si sentono all'altezza, sia perché non vogliono trascurare la famiglia accettando lavori che richiedono una maggiore disponibilità e flessibilità di orari.

Andando ad analizzare le risposte date ad ogni singola domanda verranno approfonditi gli aspetti appena citati.

Per quanto riguarda la composizione della struttura demografica nelle organizzazioni e il divario salariale, tutte e quattro le Dottoresse sono concordi nel fatto che le donne, seppur sempre più presenti nel mercato del lavoro, siano concentrate in alcuni settori occupazionali. Questo dipende molto dal percorso di studi che le donne sono solite scegliere, che non ricade quasi mai nei corsi di impronta tecnico-scientifico, penalizzandole quindi negli impieghi correlati a queste materie. La Dott.ssa Lain ha voluto però sottolineare che, come ci sono dei

lavori che non vedono impiegate le donne, esistono anche dei lavori che non vedono all'attivo la presenza di molti uomini.

Alla seconda domanda, che chiedeva se nelle rispettive aziende fossero presenti più lavoratori uomini rispetto a donne, tre intervistate su quattro hanno risposto che nella loro organizzazione sono impiegate più donne che uomini. La Dott.ssa Libanori invece, ha affermato che, nella sua azienda, la composizione è di circa il 60% uomini e il 40% donne, ciò è dovuto solamente alla natura della sua attività. Tutte e quattro le intervistate, però sono concordi nel dichiarare che nei Consigli di Amministrazione la maggioranza è assolutamente maschile.

In termini di retribuzione, tutte e quattro le intervistate hanno affermato che nelle loro organizzazioni non è presente un divario retributivo di genere. A parità di mansione equivale una parità di trattamento, a prescindere che il lavoratore sia uomo o donna.

La sezione dell'indagine dedicata alla discussione sulla possibilità di avanzamento di carriera delle donne ha fatto emergere moltissimi aspetti interessanti. Infatti, nonostante tutte e quattro le intervistate fossero di comune accordo per quanto riguarda la presenza di una barriera che ostacola la crescita professionale delle donne, erano anche d'accordo sul fatto che spesso sono le donne stesse a crearsi queste barriere. Quindi la carriera delle donne si blocca di frequente non perché non viene data loro la possibilità di crescere, ma perché loro stesse non vogliono cogliere queste occasioni. Sono presenti dei limiti oggettivi dovuti all'organizzazione della nostra società, ad esempio il fatto che sia la donna a doversi occupare della famiglia e quindi si troverà in difficoltà ad accettare alcuni ruoli che richiedono maggiore dispiego di energia o maggiore flessibilità e disponibilità di orari. La Dottoressa Vannucci ha riscontrato anche il fatto che spesso le donne non si sentano all'altezza di occupare determinati ruoli e si autoconvincano di non esserne in grado. Questo perché le donne, se devono proporsi per un lavoro ma non ritengono di avere abbastanza capacità non si candidano, hanno poca "confidence" nonostante magari abbiano più "competence"; mentre gli uomini, che magari hanno meno competenze per un determinato lavoro ma più fiducia in sé stessi, si propongono lo stesso.

La Dottoressa Caprioglio ha sostenuto che comunque dipende sempre dalle persone che ciascuno incontra nel proprio percorso professionale, se queste fanno discriminazioni oppure no. Invece la Dott.ssa Vannucci sostiene che esista un istinto, una tendenza a scegliere i propri simili, ed essendo le aziende prevalentemente maschili, gli uomini quando si trovano a dover scegliere con chi lavorare sceglieranno a loro volta altri uomini.

Rispetto al passato, oggi le donne che occupano posizioni di leadership sono molto apprezzate, perché è comune opinione che quando le donne occupano una posizione di comando è perché sono molto brave e determinate nel loro lavoro. Tuttavia, è stato appurato che degli stereotipi riscontrabili in caratteristiche maschili per quanto riguarda le posizioni dirigenziali siano ancora presenti. Le donne sono ritenute più fragili, con un carattere meno forte rispetto agli uomini e questo preconcetto può condizionare alcune donne che quindi si aspettano di dover dimostrare qualcosa in più, dato che sono giudicate meno inclini al comando. Per questo, le donne che poi effettivamente arrivano ad occupare una posizione di leadership sono molto stimate.

L'ultima parte dell'intervista ha riguardato gli effetti che la presenza di donne apporta alle organizzazioni. Su questo tema le intervistate hanno due visioni differenti e si sono schierate in due gruppi. Le Dottoresse Libanori e Vannucci sostengono che le aziende con un maggior numero di donne occupate in ruoli dirigenziali abbiano migliori prestazioni grazie a delle caratteristiche tipicamente femminili come la precisione e l'affidabilità. Ritengono, inoltre, che la presenza di donne con il ruolo di CFO o appartenenti a comitati di revisione influisca positivamente sulla qualità del reporting finanziario perché esse non sono facilmente condizionate e condizionabili, sono meno propense alle frodi rispetto agli uomini e da questo ne deriva una gestione economico-finanziaria più precisa.

Le Dottoresse Caprioglio e Lain, dal canto loro, affermano che invece sia indifferente il numero di donne presenti ai livelli dirigenziali di un'organizzazione, poiché se una persona è competente e qualificata lo è indipendentemente dal fatto che essa sia donna o che sia un uomo; secondo il loro punto di vista la questione non è generalizzabile.

Le interviste semi-strutturate sono state vantaggiose per mettere in chiaro come delle donne impiegate in ruoli dirigenziali per le organizzazioni in cui lavorano intendono il Gender Diversity. Nelle loro aziende, affermano, questa diversità non esiste: uomini e donne sono considerati alla pari sotto tutti i punti di vista. Tutte e quattro le intervistate, però, dichiarano di essere al corrente della difficoltà di genere presente in Italia, sostenendo, tuttavia, che in passato queste differenze tra uomo e donna erano molto più marcate.

CONCLUSIONI

Viviamo in un mondo mutevole, in cui tutte le sue componenti sono soggette a cambiamenti. Il quadro demografico del mondo sta cambiando e anche i progressi tecnologici e l'internazionalizzazione del business hanno contribuito ai cambiamenti del mondo. Questi processi spingono le organizzazioni ad adattarsi e seguire tali cambiamenti. Pertanto, le aziende iniziano a riconoscere il valore significativo che la diversità porta nell'organizzazione. Una diversità culturale ben gestita produce diversi benefici per l'azienda e la società.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di approfondire il tema della diversità di genere all'interno delle organizzazioni, mettendo a confronto l'Italia con il contesto europeo, per mettere in luce quanto negli ultimi anni, i divari di retribuzione, occupazione e orario di lavoro tra uomini e donne siano stati alti. A questo ritmo di cambiamento, ci vorrà più di un secolo per colmare il divario di genere complessivo nei guadagni. Nel XXI secolo, il peso sproporzionato delle responsabilità assistenziali per le donne continuerà a ridurre la loro indipendenza economica e avrà un effetto permanente sulla loro carriera, guadagni e pensioni.

Alcuni Stati membri dell'Unione Europea stanno testando nuovi approcci e potrebbero essere in grado di accelerare i progressi verso l'uguaglianza di genere e l'indipendenza economica delle donne, altri potrebbero ancora essere molto lontani. Ridefinire un nuovo equilibrio tra vita lavorativa e vita privata per garantire una maggiore parità tra donne e uomini è importante per l'Europa. Sono necessarie capacità, talenti e aspirazioni di uomini e donne per dare forma all'economia e alla società. L'uguaglianza nel processo decisionale non sembra più un obiettivo lontano per una manciata di paesi vicini all'equilibrio di genere. Ma molti altri in cui la percentuale di donne nel processo decisionale è estremamente bassa stanno perdendo slancio. L'UE ha un ruolo chiave da svolgere per garantire progressi costanti in tutti i paesi. Nel 2016, la Commissione ha impresso un nuovo slancio alle sue politiche volte a prevenire e combattere la violenza di genere. Questo sforzo congiunto aiuterà a prevenire e combattere le manifestazioni più brutali della disuguaglianza tra donne e uomini. Sebbene le tendenze a lungo termine sull'uguaglianza di genere siano state finora incoraggianti, sono necessari

ulteriori progressi, ma in nessun modo garantiti. L'uguaglianza tra donne e uomini può ricevere un notevole impulso, ma solo se la vigilanza continua viene combinata con iniziative politiche attive. L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite indica la via da seguire. Nel 2016, l'UE e i suoi Stati membri hanno intrapreso una serie di azioni concrete per garantire che donne e uomini abbiano lo stesso potere di plasmare la società e le loro vite (European Commission, 2017).

Se i governi di svariati paesi si adoperano per porvi rimedio, significa che il problema sussiste. In seguito agli svariati avvertimenti da parte dell'Unione Europea, che ha creato dei progetti di sensibilizzazione per i suoi Stati membri, il divario retributivo di genere, reso noto da diverse analisi internazionali, è diventato una preoccupazione per le istituzioni dei singoli Paesi. Il filo logico da seguire è quello secondo cui se si rendono note le remunerazioni, così da mettere in luce il divario esistente tra uomini e donne, si incentiva già le aziende a sanarlo.

Come descritto da D'Ascenzo (2017), la Germania di Angela Merkel ha festeggiato la nuova normativa per la riduzione della differenza fra gli stipendi di uomini e donne. Approvata il 30 Marzo 2017, la legge dovrebbe incoraggiare la diminuzione dello scarto di remunerazione. La norma dispone alle aziende con più di 200 lavoratori di esplicitare, per chi vuole saperlo, quanto viene pagato un collega a parità di mansione svolta. Il decreto coinvolge 18 mila imprese tedesche. Inoltre, circa 4.000 aziende che contano più di 500 impiegati al loro interno, dovranno periodicamente esibire dei rapporti riguardanti il trattamento retributivo del personale, rendendo chiaro quanto gli stipendi siano realmente uniformati. Questo provvedimento è stato necessario in quanto il gap salariale tra donne e uomini in Germania è di circa il 21%.

In Gran Bretagna è entrata in vigore la regolamentazione 2017: The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information), secondo cui le società private che contano all'attivo più di 250 lavoratori dovranno emanare, entro un anno dall'entrata in vigore della normativa, i dati riguardanti le retribuzioni e i premi dei dipendenti (quanto e a quanti) in base al genere. Quest'obbligo ha una periodicità annuale e vede interessate 7.960 imprese e 11 milioni di dipendenti, circa il 34% della forza lavoro complessiva britannica. La regolamentazione è stata messa in atto grazie al costante lavoro del Women and Equalities Select Committee, che ha esibito l'anno

scorso un report riguardante la situazione del Regno Unito dopo che il Primo Ministro di allora si era esposto con la volontà di sanare il gender pay gap nell'arco temporale di una generazione. Questo perché dagli ultimi dati fruibili (aprile 2016) nel lavoro a tempo pieno gli uomini sono pagati settimanalmente 578 sterline, a differenza delle donne che vedono la loro paga settimanale ferma a 480 sterline: il 17% in meno.

Anche in Italia esiste una normativa a riguardo. Si tratta dell'articolo 46 del Decreto Legislativo 11 aprile 2006 n. 198 (ex art. 9 L. 125/91) (modificato dal D. Legislativo 25 gennaio 2010 n. 5 in attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione), che prevede che "Le aziende pubbliche e private che occupano oltre cento dipendenti sono tenute a redigere un rapporto almeno ogni due anni sulla situazione del personale maschile e femminile in ognuna delle professioni e in relazione allo stato di assunzioni, della formazione, della promozione professionale, dei livelli, dei passaggi di categoria o di qualifica, di altri fenomeni di mobilità, dell'intervento della Cassa integrazione guadagni, dei licenziamenti, dei prepensionamenti e pensionamenti, della retribuzione effettivamente corrisposta". La scadenza per esibire gli ultimi rapporti concernenti la situazione del personale era il 30 aprile 2016, ma i dati non sembrano tutt'oggi disponibili. Rimane il problema che in Italia il gap salariale fra uomini e donne è del 10,9%. Dato che si eleva al 36,3% fra i laureati (D'Ascenzo 2017).

Il paese che ha dato una radicale svolta in materia e che dovrebbe essere seguito dagli altri Stati membri è l'Islanda, migliore al mondo per parità retributiva di genere per 9 anni consecutivi. Come afferma Wills (2018), una nuova legge che rende illegale il pagamento delle donne meno degli uomini è entrata in vigore il 1 ° gennaio 2018. Secondo la legislazione, le ditte che impiegano più di 25 persone sono obbligate ad ottenere un certificato governativo che dimostra l'uguaglianza retributiva, o dovranno affrontare multe.

La legge è stata annunciata l'8 marzo 2017, durante la giornata internazionale della donna, come parte di una spinta della nazione a sradicare il divario retributivo di genere entro il 2022. Dagny Osk Aradottir Pind, dell'Associazione islandese per i diritti delle donne, ha dichiarato: "È un meccanismo per garantire che le donne e

gli uomini vengano pagati allo stesso modo. Abbiamo avuto una legislazione che afferma che la retribuzione dovrebbe essere uguale per uomini e donne da decenni, ma abbiamo ancora un divario salariale".

Per quanto concerne la presenza di donne impiegate in ruoli dirigenziali nelle aziende, i risultati suggeriscono che l'aumento della diversità di genere non solo riduce il rischio dell'impresa e migliora le prestazioni aziendali, ma svolge anche un ruolo nel ridurre il divario salariale ai massimi livelli esecutivi. Inoltre, poche donne attualmente siedono nei consigli di amministrazione delle grandi società, tuttavia, una migliore prestazione finanziaria potrebbe derivare dall'aumento della presenza femminile in questi corpi. Pertanto, ulteriori sforzi da parte delle aziende per migliorare la rappresentanza delle migliori dirigenti di sesso femminile sono considerati sia socialmente necessari che utili per l'impresa nel suo complesso.

Concludendo, le interviste semi-strutturate, si sono rivelate utili per apprendere come delle donne che lavorano ai vertici delle loro organizzazioni percepiscono la diversità di genere nel contesto aziendale. Tutte e quattro le intervistate sono a conoscenza del problema di genere presente in Italia che però, fortunatamente, non riguarda le loro aziende. Le Dottoresse hanno anche evidenziato come in passato queste differenze tra uomo e donna fossero molto più accentuate e come il progresso della carriera di una donna fosse molto più complicato rispetto ad oggi. Queste affermazioni fanno intendere che con il corso del tempo le discriminazioni nei confronti delle donne si stiano affievolendo e fanno ben sperare che in futuro scompaiano del tutto.

BIBLIOGRAFIA

Abell, J. P. Havelaar, A. E. Dankoor, M. M. 1997, *The documentation and evaluation of anti-discrimination training activities in the Netherlands*, EGA Research, BV Amsterdam

Acker, J. 2006, *Inequality regimes gender, class, and race in organizations*, *Gender & Society*, 20(4), pp. 441-464

Acker, J. Van Houten, D. R. 1974, *Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations*, *Administrative Science Quarterly*, pp. 152-163

Adams, R. B. Ferreira, D. 2004, *Gender Diversity in the Boardroom*, European Corporate Governance Institute, Finance Working paper # 57, p. 30

Adams, R. B. Ferreira, D. 2009, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, *Journal of financial economics*, 94(2), pp. 291-309.

Adler, R. D. 2001, *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Glass ceiling Research Center

Ahern, K. R. Dittmar, A. K. 2012, *The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation*, *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), pp. 137-197

Ali, M. Kulik, C. T. Metz, I. 2011, *The gender diversity-performance relationship in services and manufacturing organizations*, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), pp. 1464-1485.

Alimo-Metcalf, B. 1993, *Women in management: Organisational socialisation and assessment practices that prevent career advancement*, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2 No. 3, pp. 68-83

Allemand, I. Andre, P. Brullebaut, B. Schatt, A. 2017, *Women involved in the financial reporting process and financial reporting quality*, Burgundy School of Business, HEC Lausanne

Allen, R. Dawson, G. Wheatley, K. & White, C.S. 2004, Diversity Practices; Learning Responses for Modern Organizations. *Development and Learning in Organizations*, 18(6), 13-15.

Ambrosini M. 2001, *La fatica di integrarsi*, Il Mulino, Bologna

Arfken D. E. Bellar S. L. Helms M. M. 2004, *The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards*, *Journal of Business Ethics* 50, pp. 177–186

Arredondo, P. 1996, *Successful Diversity Management Initiatives*, Sage, Londra, p.17

Ashford, S. J. Rothbard, N. P. Piderit, S. K. Dutton, J. E. 1998, *Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp. 23-57

Audet, M. 2006, *To Modernize the Public Corporations Governance*, Statement of policy, p. 33

Auster, E. R. 1993, *Demystifying the Glass Ceiling: Organizational and Interpersonal Dynamics of Gender Bias*, *Business and the Contemporary World* 5, pp. 47–68.

Banfi, Z. 2015, *Managing the diverse workforce*, University of Ljubljana

Barak, M. 2010, *Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key Elements*, Chapter 10

Barua, A. Davidson, L. F. Rama, D. V. Thiruvadi, S. 2010, *CFO Gender and Accruals Quality*, *Accounting Horizons*, Vol. 24, No. 1, pp. 25–39

Bass, B. M. 1981, *Women and leadership*, in Ralph Stogdill's *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Second Edition, Free Press, New York, NY

Bettio, F. 2002, *The Pros and Cons of Occupational Gender Segregation in Europe*, *Occupational Gender Segregation: Public Policies and Economic Forces*

Bilimoria, D. Piderit, S. K. 1994, *Effects of Sexbased, Board Committee Membership*

- Blau, F. D. Kahn, L. M. 2003, *Understanding International Differences in the Gender Pay Gap*, Journal of Labor Economics, Vol. 21
- Bombelli M. C. *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, Laboratorio Armonia Sda Bocconi, 2007
- Boulouta, I. 2013, *Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance*, Journal of business ethics, 113(2), pp. 185-197.
- Bourke, S. Collins, K. M. 2001, *Gender differences in leadership styles and management skills*, Women in Management Review, Vol. 16 Issue: 5, pp. 244-257
- Bozhko, O. 2014, *Managing diversity at the organizational level*, Luiss Guido Carli University
- Brewis, D. N. 2017, *Social Justice 'Lite'? Using Emotion for Moral Reasoning in Diversity Practice*, Gender, Work & Organization 24:5, pp. 519-532
- Brown, J. 2016, *The Difference Between Diversity And Inclusion And Why It Is Important To Your Success*, Forbes
- Campbell, K. Mínguez-Vera, A. 2008, *Gender diversity in the boardroom and firm financial performance*, Journal of business ethics, 83(3), pp. 435-451
- Carmignano, V. 2010, *Gestire i colori della diversità: Diversity Management e imprese arcobaleno*, Università degli studi di Milano
- Carter, D. A. Simkins, B. J. Simpson, W. G. 2003, *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*, The Financial Review 38, pp. 33-53
- Casarico, A. Profeta, P. Salvadori, L. 2009, *Donne al vertice delle imprese e azioni positive: Una sintesi*
- Castellucci, P. Martone, A. Minelli, E. Rebora, G. Traquandi, L. 2009, *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA
- Catalyst, 2004, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst Publication Code D58, New York, p. 28

Catalyst, 2007, *The bottom line: corporate performance and women's representation on boards*

Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003, *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*

Chidiac, E. 2015, *A study of the strategic management of ethnic and cultural diversity in Australian settings: a multiple case study*, Southern Cross University

Cleaver, J. 2016, *Women in Management*, Business researcher

Cohen, D. Crabtree, B. 2006, *Qualitative Research Guidelines Project*, Robert Wood Johnson Foundation

Commonwealth Secretariat, 1999, *Gender Management System Handbook*, London

Cox, Taylor H. Blake S. 1991, *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, Academy of Management Executive, pp. 45-56

Cox, Jr. T. 2001, *Creare l'Organizzazione multiculturale: una strategia per catturare l'energia della diversità*, Jossey-Bass, San Francisco

Cross, Elsie, Y. Judith, H. Katz, Frederick, A. Miller, Edith Whitfield Seashore, 1994, *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*, New York

Cross, Elsie, Y. 1991, *Issues of diversity*, Sunrise Seminars Vol. 2

D'Ascenzo, M. 2017, *Differenza di stipendio fra uomini e donne: la mappa delle leggi*, Il sole 24 ore

D'Netto, B. Sohal, A. S. 1999, *Human Resource Practices and Workforce Diversity: an Empirical Assessment*, International Journal of Manpower, 20(8), 530- 547

Dawson, L. M. 1995, *Women and Men, Morality and Ethics*, Business Horizons , pp. 61–68.

Desvaux, G. Devillard-Hoellinger, S. Meaney, C. 2008, *A business case for women*, The Mc Kinsey quarterly

- Dike, P. 2013, *The impact of workplace diversity on organisations*
- Dipartimento per le pari opportunità, 2017, *Protocollo di intesa*, Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro
- Doyle, A. 2017, *What is a Semi-Structured Interview?*, The Balance
- Erkut, S. Kramer, V. W. Konrad, A. M. 2008, *Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference?*, in S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria and M.
- Esty, K.C. Griffin, R. Hirsch, M. S. 1995, *Workplace diversity*
- European Commission, 2003, *The costs and benefits of diversity*
- European Commission, 2017, *Report on equality between women and men in the EU*
- Fleury, M. T. L. 1999, *The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99 Issue: 3, pp.109-114
- Francis, B. Hasan, I. Park, J. C. Wu, Q. 2014, *Gender differences in financial reporting decision-making: Evidence from accounting conservatism*, *Bank of Finland Research Discussion Papers*
- Francoeur, C. Labelle, R. Sinclair-Desgagné, B. 2008, *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*, *Journal of Business Ethics*, pp. 83-95
- Fryxell, G. E. Lerner, L. D. 1989, *Contrasting Corporate Profiles: Women and Minority Representation in Top Management Positions*, *Journal of Business Ethics* 8, pp. 341-352
- Fujimoto, Y. Härtel, C. E. J. Azmat, F. 2013, *Towards a Diversity Justice Management Model: Integrating Organizational Justice and Diversity Management*. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166
- Gale, A. Cartwright, S. 1995, *Women in project management: entry into a male domain?: a discussion on gender and organizational culture – part 1*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16

- Gamba, M. Goldstain, A. 2009, *The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934*, Journal of Modern Italian Studies
- Garcia, M. F. Posthuma, R. A. Colella, A. 2008, *Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectations*, Volume 81, Issue 2, pp. 173–189
- Gardner, W. L. Peluchette, J. V. E. Clinebell, S. K. 1994, *Valuing Women in Management: An Impression Management Perspective of Gender Diversity*, Management Communication Quarterly 8(2), pp. 115–164
- Giardina, V. 2017, *Tra uomini e donne ancora divario dei salari in Ue, Italia resta indietro*, Dire agenzia di stampa nazionale
- Gordon, A. 1995, *The Work of Corporate Culture: Diversity Management*, Social Text, N. 44, pp. 3-30, Duke University Press
- Grecchi, A. 2002, *Diversity Management. Valorizzare le differenze: nuovi modelli di pari opportunità*, Milano
- Gröschl, S. Doherty, L. 1999 *Diversity management in practice*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 11 Issue: 6, pp.262-268
- Gull, A. A. Nekhili, M. Nagati, H. Chtioui, T. 2017, *Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management*, The british accounting review
- Gutek, B. 1985, *Sex and the Workplace*, Jossey Bass, San Francisco
- Heilman, M. E. Stopeck, M. H. 1985, *Attractiveness and Corporate Success: Different Causal Attributions for Males and Females*, Journal of Applied Psychology vn 70, pp. 379–388
- Heilman, M. E. Block, C. J. Martell, R. F. Simon, M. C. 1989, *Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers*, Journal of Applied Psychology 74(6), pp. 935–942
- Helgesen, S. 1990, *The Female Advantage: Women's Ways of leadership*, Doubleday, New York, NY

- Johnston, W. B. Packer, A. H. 1987, *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis, Hudson Institute
- Jonsen, K. Maznevski, M. L. Schneider, S. C. 2010, *Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity*, HEC, Université de Genève, Geneva, Switzerland
- Kanter, R. M. 1978, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York
- Kellough, J. E. 2006, *Understanding Affirmative Action: Politics, Discrimination, and the Search for Justice*, Washington DC: Georgetown University Press
- Kelly, R. M. Duerst-Lahti, G. 1995, *The Study of Gender Power and its Link to Governance and Leadership*, in R. M. Kelly and G. Duerst-Lahti (eds.), *Gender Power, Leadership and Governance* (University of Michigan Press, Ann Arbor), pp. 39–64
- Kirton, G. Greene, A.M. 2015, *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*, fourth edition
- Kossek, E. E. Lobel, S.A. Brown, J. 2006, *Human resource strategies to manage workforce diversity*
- Kramar, R. 1998, *Managing diversity: beyond affirmative action in Australia*, *Women in Management Review*, Vol. 13 Issue: 4, pp. 133-142
- Kuusela, K. 2013, *Diversity management – challenges and possibilities*, Metropolia University of Applied Sciences
- La Repubblica, 2017, Gender gap, nelle buste paga di uomini e donne una differenza di oltre 3mila euro, *Economia e Finanza*
- Liff, S. 1997, *Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics*, *Employee Relations*, Vol. 19 Issue: 1, pp.11-26
- Lublin, J. S. 1998, *Even Top Women Earn Less*, *Wall Street Journal*
- Luckerath-Rovers, M. 2013, *Women on boards and firm performance*
- Maxwell, G.A. Blair, S. & McDougall, M. 2001, Edging towards Managing Diversity in Practice. *Employee Relations*, 23(5), 468-482

McKinsey 2007, *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, Paris: McKinsey & Company

Meyerson, D. E. Fletcher, J. K. 1999, *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*, Harvard Business Review

Musacchio, G. 2010, *Il Diversity Management ed il Gender Gap nelle organizzazioni: un'analisi empirica delle percezioni degli individui*, Università del Molise

Oakley, J. G. 2000, *Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs*, Journal of Business Ethics, Volume 27, Issue 4, pp. 321–334

Ocholla, D. N. 2002, *Diversity in the library and information workplace: a South African perspective*, Library Management, Vol. 23 Issue: 1/2, pp.59-67

Palframan, D. 2005, *Emerging Trends in Europe... Women in Leadership. The Diversity Imperative: Supporting Actions for Change*, Conference Board, executive Action Series No. 158 (August), p. 7

Panetta, C. Romita, M. 2009, *Gender Diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze*, FrancoAngeli

Park, JH. 2008, *Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining The Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty*, Academy of management

Pazzaglia, F. 2012, *Il diversity management: la valorizzazione del capitale umano*, Università degli studi di Pisa

Peci, M. 2013, *Gender diversity: situazione attuale e prospettive di sviluppo*, LUISS

Perryman, A. Alexa, A. Guy, D. Fernando, B. Arindam Tripathy, C. 2015, *Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation*

Petrota, G. 2015, *Il valore della formazione: il ROI*

Powell, G. N. Graves, L. M. 2003, *Women and men in management*

- Riccò, R. 2007, *Gestione della diversità: sfide presente e futura per le imprese*, Università degli studi di Milano
- Riccò, R. 2016, *Il Diversity Management nella pratica Una gestione integrata delle diversità*
- Richardt, N. 2008, *Gender Gap*, International Encyclopedia of the Social Sciences
- Roncagliolo, E. 2017, *Il profilo del CFO nelle società quotate italiane*, Pavia
- Saporiti, R. 2017, *Italia, solo un manager su tre è donna. E guadagna il 33% in meno*, Il Sole 24 ore
- Schneider, S.K. & Northcraft, G.B. 1999, *Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social Identity Perspective*. *Human Relations*, 52(11), 1445-1467
- Sheppard, D. L. 1989, *Organizations, Power and Sexuality: The Image and Self-image of Women Managers*, in J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff and G. Burrell (eds.), *The Sexuality of Organization* (Sage, London), pp. 139–157
- Sheppard, D. L. 1992, *Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life*, in A. J. Mills and P. Tancred (eds.), *Gendering Organizational Analysis* (Sage, Newbury Park, CA), pp. 151–166
- Shrader, C. B. Blackburn, V. B. Iles, P. 1997, *Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study*, *Journal of Managerial Issues* 9(3) (Fall), pp. 355–372
- Tannen, D. 1994, *Talking from 9 to 5: How Women's and Men's Conversational Styles Affect who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done*, William Morrow & Co., New York
- Taylor, P. Powell, D. Wrench, J. 1997, *The evaluation of anti-discrimination training activities in the United Kingdom*, International Labour Office, Geneva
- Thomas, R. R. Jr. 1991, *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, New York: AMACOM

United States Government Accountability Office (GAO), 2005, *Diversity Management. Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*, GAO-05-90, p.11

Valentini, A. 2016, *Come misurare il ROI delle Risorse Umane*

Wills, E. 2018, *Iceland has made it illegal to pay women less than men*, business insider UK

World Economic Forum, 2017, *The global Gender Gap Report*

Wrench, J. 2007. *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Ashgate Publishing Group, Abingdon, Oxon, GBR

Zorn, T. 2010, *Designing and Conducting Semi-Structured Interviews for research*