



Approfondimenti sulla ricerca

—

Donne, leadership e il paradosso della priorità

Perché sono così poche le aziende che lo hanno compreso, ma quelle che ne sono consapevoli ottengono i migliori risultati

IBM Institute for
Business Value



Argomenti di discussione

Perché non sono state promosse più donne in posizioni di leadership?

Anche se ci sono sufficienti prove del fatto che la parità di genere in ruoli di leadership è un fattore positivo per le imprese, una stragrande maggioranza delle organizzazioni afferma che promuovere le donne in ruoli di leadership non rappresenta una priorità formale.

Alcune organizzazioni, che noi chiamiamo First Mover, stanno facendo passi da gigante nella parità dei sessi.

Queste First Mover contano già più donne nelle posizioni di leadership rispetto ad aziende non First Mover, riconoscono la propria responsabilità di agire e credono che la parità dei sessi si tradurrà in un maggiore successo organizzativo e aziendale.

La consapevolezza non è abbastanza per spingere verso il cambiamento reale.

Affinché le organizzazioni possano sfruttare i vantaggi di una leadership inclusiva, devono trasformare la parità dei sessi in una priorità strategica formale, valutare il contributo delle donne tanto quanto quello degli uomini e promuovere più donne top-performer.

—

Introduzione

Negli ultimi anni abbiamo assistito a campagne di sensibilizzazione sul tema della parità di genere sul posto di lavoro. Dall'aumento della copertura mediatica sul problema del divario di retribuzione (pay gap) tra uomini e donne a un numero sempre crescente di evidenze che attestano che le aziende con un numero maggiore di donne con ruoli di leadership hanno prestazioni migliori, mai prima d'ora vi è stata così tanta consapevolezza nel mondo aziendale della necessità e dei benefici di sostenere e promuovere le donne durante la loro carriera lavorativa.

Tuttavia, nonostante questa consapevolezza, la percentuale di donne che ricoprono ruoli dirigenziali di alto livello rimane ancora estremamente contenuta. Tra le 2300 organizzazioni che abbiamo intervistato in tutto il mondo, in media solo il 18% dei ruoli di responsabilità - tra cui le posizioni quali CEO, vicepresidenti, direttori e senior manager - sono ricoperte da donne.

Per quale motivo il divario tra il numero di leader donne e uomini continua ad essere così ampio? Abbiamo individuato tre motivi principali:

- Molte organizzazioni non sono ancora pienamente convinte dei vantaggi derivanti dall'assicurare parità di diritti nei ruoli di leadership, anche se esistono prove che dimostrano come invece porti a un miglioramento del successo finanziario e della competitività.
- Le aziende credono che basti la loro buona fede e prendono la questione della diversità di genere troppo "sotto gamba" anziché applicare anche in questa sfera la medesima metodologia applicata in caso di altri ambiti dell'organizzazione aziendale. Molte aziende prevedono che ci vorranno generazioni prima che si ottenga una leadership eterogenea all'interno del loro settore. Più di tre quarti degli intervistati ha affermato che, formalmente, l'avanzamento delle donne in ruoli di leadership non è considerato una priorità aziendale.
- Gli uomini, che ricoprono la stragrande maggioranza dei ruoli di senior leader in tutto il mondo, tendono a sottovalutare l'importanza del pregiudizio di genere sul posto di lavoro. E al contempo si dichiarano grandi sostenitori dell'uguaglianza di genere all'interno delle loro aziende.

Le First Mover hanno trasformato l'avanzamento di carriera delle donne in una priorità formale per le imprese, affermando che le organizzazioni che includono entrambi i generi hanno più successo, e sono altamente consci della loro responsabilità di agire concretamente.



81%

include la parità di generi come parte del programma strategico aziendale



83%

afferma che attuare misure sulla parità di genere è in realtà più facile che realizzare altre iniziative imprenditoriali



89%

identifica donne con un alto potenziale tanto quanto uomini con alto potenziale

In ogni caso, anche se il divario di genere (gender gap) rimane ampio, la guerra per accaparrarsi i migliori talenti imperversa nei vari settori. E sarà difficile per le aziende mantenere la propria competitività se non riescono a sviluppare piani aziendali in grado di promuovere talenti femminili nei ruoli di leadership. Questo tipo di pressione è una delle ragioni per cui siamo ottimisti sul fatto che il miglioramento sostanziale del gender gap possa presto diventare una priorità per le aziende in tutto il mondo

In effetti, la nostra analisi dei dati rivela un insieme di organizzazioni, che abbiamo denominato "First Mover", ovvero aziende che stanno muovendo i primi passi verso un cambiamento della loro cultura aziendale privilegiando modalità che eliminino il gender gap. E ne stanno già raccogliendo i frutti. Benché si tratti solo del 12% del campione totale, le aziende First Mover hanno dato formalmente il via ad un'era in cui l'avanzamento delle donne verso ruoli di leadership rappresenta una priorità aziendale. La maggioranza dei First Mover dichiara di superare la concorrenza in ciascuna di queste quattro categorie: redditività, crescita dei ricavi, innovazione e soddisfazione dei dipendenti. Nonostante le First Mover non abbiano ancora raggiunto una parità di genere in ruoli di leadership pienamente equilibrata, si trovano senza ombra di dubbio un passo davanti rispetto alle altre organizzazioni. Questa è una prova concreta che, se le aziende fossero disposte ad affrontare la questione con urgenza e rigore, la soluzione sarebbe ben chiara a tutti.

Ostacoli al cambiamento

Quando abbiamo intrapreso questo studio, siamo partiti dall'ipotesi che le imprese stessero utilizzando la questione dell'uguaglianza di genere come una priorità strategica. Tale ipotesi si basava sull'aumento di messaggi positivi diffusi dall'azienda circa il loro impegno a favore dell'uguaglianza di genere, sulla diffusione di programmi incentrati sul ruolo della donna sul posto di lavoro e sull'ondata di attenzione che hanno ricavato dai media e dall'opinione pubblica. Eppure, come mai nonostante questa apparente presa di coscienza, ci trovavamo ancora di fronte a un numero troppo esiguo di donne in posizioni di leadership in queste aziende? Per scoprirlo abbiamo intervistato 2.300 dirigenti e professionisti in aziende di 10 settori diversi e 9 regioni geografiche di tutto il mondo e condotto una serie di colloqui individuali approfonditi (si veda "Approccio e metodologia di studio" a pagina 16).

“Quando agiamo e ci consideriamo responsabili in qualità di leader - mettendo a rischio la nostra remunerazione o le nostre prestazioni - allora sì che la questione diventa seria”.

Amministratore delegato uomo, settore servizi, Stati Uniti

I risultati della nostra ricerca sono stati sorprendenti. Abbiamo scoperto che la stragrande maggioranza delle aziende non dà priorità all'avanzamento di carriera delle donne, o almeno non formalmente. Per ben il 67% degli intervistati, la promozione di più donne in posizioni di leadership può essere incoraggiata, ma non costituisce una priorità aziendale. Si aggiunga un ulteriore 12% che afferma che l'avanzamento di carriera delle donne non figura tra i loro obiettivi aziendali e il 79% delle aziende a livello globale non ha dato priorità alla parità di genere in ruoli di leadership.

La maggior parte degli intervistati afferma che le proprie aziende mirano a promuovere più donne in posizioni di leadership in futuro. Molti hanno introdotto programmi ben mirati. Ma finché l'attenzione nei confronti dell'avanzamento di carriera delle donne non diventerà una priorità aziendale a tutti gli effetti, i nostri risultati indicano che le aziende avranno bassissime probabilità di vedere un netto miglioramento delle loro performance.

Perché un così alto numero di aziende continua a non ritenere una priorità garantire una parità di genere nei ruoli di leadership?

La continua reticenza a credere che l'eliminazione del gender gap produca vantaggi finanziari

Oltre ai dati in nostro possesso sono numerose le informazioni che dimostrano i vantaggi che comporterebbero l'avanzamento di carriera delle donne. Una semplice ricerca su Google digitando “uguaglianza di genere positiva per le imprese” produce quasi 18 milioni di risultati. Un esempio su tutti: Un'indagine condotta dal Peterson Institute for International Economics su 21.980 società quotate in borsa in 91 paesi ha rivelato che “la presenza di un maggior numero di leader femminili nelle posizioni di vertice della gestione aziendale è correlata ad un aumento della redditività”.¹ Il nostro sondaggio rivela anche una correlazione tra le organizzazioni che dichiarano di aver messo in atto misure in favore dell'uguaglianza di genere e quelle che segnalano un aumento di redditività.

Tuttavia, troppe organizzazioni continuano a non essere del tutto certe dell'impatto positivo che deriva dall'aumento di donne in ruoli di leadership. Quando abbiamo chiesto agli intervistati se secondo loro le organizzazioni che prevedono parità di genere sul posto di lavoro hanno più successo dal punto di vista finanziario rispetto a quelle che non la prevedono, il 42% non ha saputo rispondere con un chiaro sì o un no. Perché così titubanti?

Perché il messaggio positivo sui potenziali benefici finanziari derivanti dalla parità di genere continua ad essere meno forte rispetto agli stereotipi sulle scarse capacità di leadership delle donne. Ad esempio: quasi i due terzi degli intervistati ritiene che la ragione principale per cui le donne non ricoprono ruoli di leadership è perché le donne sono più propense degli uomini ad anteporre la famiglia alla loro carriera.

Inoltre il 58% afferma che un numero inferiore di donne rispetto agli uomini desidera ricoprire incarichi di leadership. Anche se la promessa di un migliore successo economico potrebbe essere allettante per i leader di oggi, fino a che manterranno pregiudizi sul fatto che le donne possano essere un ostacolo alla loro carriera, la possibilità di raggiungere una leadership equilibrata non vedrà la luce.

Tirlarla per le lunghe

Fino a che il problema non ci riguarda, non abbiamo interesse a cercare soluzioni. Solo il 27% degli intervistati afferma che raggiungere l'uguaglianza di genere è una sfida per la propria organizzazione. Questo significa che la stragrande maggioranza delle aziende afferma che garantire l'uguaglianza di genere non è motivo di preoccupazione, sia perché danno per scontato che la loro azienda stia svolgendo un lavoro positivo, sia perché eventuali casi isolati di disuguaglianza possono essere facilmente risolti nel caso in cui si verificassero. Nessuna di queste convinzioni rappresenta quindi un vero e proprio trampolino di lancio verso il cambiamento, anche se gli intervistati sono al corrente della mancanza di misure nelle proprie aziende che favoriscano l'uguaglianza di genere. In sostanza gli intervistati ci stanno dicendo che c'è scarso interesse nelle loro organizzazioni per quanto riguarda temi di uguaglianza di genere e parità di diritti in ambito di ruoli di leadership.

E questo tipo di mentalità sicuramente non porterà ad alcun risultato, anzi rallenterà il percorso. Abbiamo chiesto agli intervistati quanto tempo ci vorrà perché le loro aziende mostrino il giusto equilibrio numerico tra donne e uomini in tutti i livelli di leadership. In media la risposta è 54 anni, ovvero più di due generazioni. Fondamentalmente, questo si traduce in “il problema non è nostro quindi non sta a noi risolverlo”. Inoltre se si continua a credere che le donne abbiano qualità o responsabilità intrinseche che le rendono meno adatte a ruoli di leadership, è facile capire quanto un pregiudizio sociale avveleni un tema fondamentale come questo e si fermi molto prima di poter iniziare a parlare di politiche aziendali. Affinché il cambiamento avvenga nel mondo del lavoro, i senior manager con ruoli di leadership devono rendersi conto di come di come la loro visione distaccata e priva di interesse nei confronti di questo tema non faccia altro che alimentare il fuoco della disparità e non permetta di raggiungere uno sviluppo positivo.

“Le aziende tendono a discutere della parità di genere e promettono di fare qualcosa, ma poi il problema non è mai considerato seriamente. Fanno affidamento sul loro istinto e non viene intrapresa alcuna azione.”

Membro uomo del Consiglio di amministrazione, industria tecnologica, Germania

Il ruolo degli uomini

I nostri intervistati stimano che solo il 18% dei loro dirigenti senior sono donne, il che significa che l'82% sono uomini. A fronte di questa enorme disparità, non possiamo sfuggire di fronte al fatto che quando si parla di ciò che le organizzazioni sono disposte a fare per promuovere la carriera delle donne, stiamo parlando in realtà di ciò a cui gli uomini sono disposti a rinunciare. Mentre gli uomini riconoscono l'esistenza della disuguaglianza di genere, molti non vedono come i loro comportamenti personali contribuiscano a mantenerla.

Abbiamo posto questa domanda ai nostri intervistati: Immagina di essere nato di sesso opposto. La tua carriera sarebbe stata diversa? Più di due terzi degli uomini affermano di no, la loro carriera sarebbe stata la stessa. Questa è una contraddizione interessante, considerando che anche gli uomini ammettono che nelle loro organizzazioni esiste un pregiudizio sociale contro le donne.

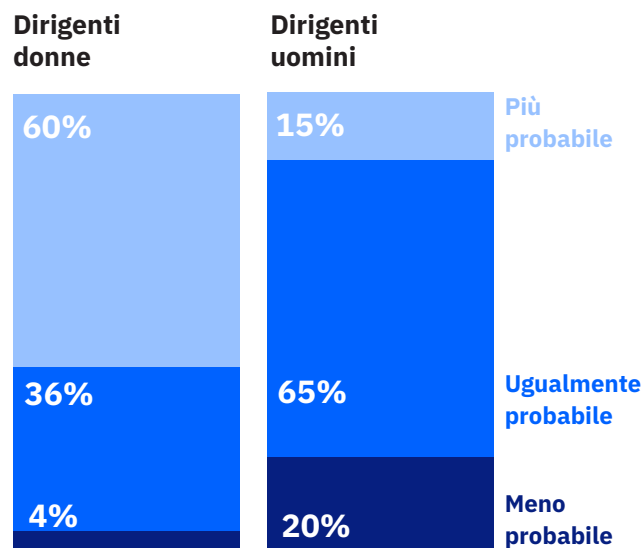
Gli uomini intervistati durante il nostro sondaggio ignorano completamente le difficoltà che avrebbero dovuto affrontare durante la loro carriera se fossero nati donne. Il 65% dei dirigenti uomini riferisce che è altrettanto probabile che sarebbero stati promossi a un ruolo di leadership anche se fossero nati donne. In effetti, una percentuale ridotta (15%) afferma che sarebbe stato addirittura meglio se fossero nati donne. Dall'altro canto la maggior parte dei dirigenti donne afferma invece che essere donne è un fatto rilevante nella la loro carriera. Nonostante il fatto che queste donne abbiano raggiunto i ruoli più alti nelle loro organizzazioni, il 60% sostiene che il loro avanzamento di carriera sarebbe stato migliore se fossero nate uomini (vedi Figura 1).

Ma la prova più sorprendente che attesta come gli uomini non abbiano coscienza della profondità e della gravità raggiunta dal problema della discriminazione di genere è da ritrovarsi in un ambito facilmente misurabile: quello del compenso economico. Complessivamente il 68% degli uomini intervistati afferma che il loro compenso sarebbe lo stesso, anche se fossero di sesso opposto. Dati ampiamente divulgati sull'argomento indicano che questa

Figura 1

La maggior parte dei dirigenti uomini afferma che essere uomini ha poco a che fare con il loro successo, mentre la maggior parte dei dirigenti donne confessa che avrebbe avuto una possibilità maggiore di essere promossa se fosse nata uomo.

Quanto è probabile che saresti stato/a promosso/a ad un ruolo di primo piano se fossi nato/a di sesso opposto?



ipotesi non è realistica. Negli Stati Uniti, ad esempio, le donne guadagnano dai 78 agli 80 centesimi per ogni dollaro guadagnato da un uomo.³ Eppure solo il 19% degli uomini statunitensi ritiene che il loro stipendio sarebbe peggiore se fossero nati donne e il 21% pensa addirittura che sarebbero pagati di più se fossero donne.

“L’errore principale che le organizzazioni commettono nel voler raggiungere la parità di generi è credere che la si raggiungerà senza fare niente. Non sarà così.”

Direttore donna, industria tecnologica, USA

Poiché gli uomini occupano la stragrande maggioranza delle posizioni di leadership di oggi, è essenziale ottenere il loro consenso per rendere la parità dei sessi in ruoli di leadership una priorità aziendale. Non si tratta di ottenere il consenso degli uomini affinché conferiscano potere alle donne, ma piuttosto di far comprendere agli uomini l’importanza della collaborazione con le donne al fine di creare politiche e culture aziendali univoche in cui tutti i dipendenti qualificati abbiano pari opportunità di carriera.

Giungere a questo cambiamento richiederà che gli uomini esplorino come i loro atteggiamenti e le loro azioni influenzano gli ambienti di lavoro. Vediamo segnali che potrebbero indicare un’inversione di tendenza: il 75% dei dirigenti aziendali uomini afferma di essere disposto a impegnarsi per implementare parametri che portino a una maggiore parità di genere nell’arco di cinque anni. Anche se questo è certamente incoraggiante, per produrre un vero cambiamento dovranno essere in grado di fornire risultati concreti e misurabili. E questo sarà più impegnativo, in quanto solo il 36% degli uomini nel nostro sondaggio dichiara di essere disposto ad essere penalizzato per il mancato raggiungimento degli obiettivi.

Le First Mover danno il buon esempio

Anche con questi ostacoli, alcune organizzazioni del nostro sondaggio sono molto più dedite a favorire la carriera delle donne all’interno delle loro fila di dirigenti. Sono le First Mover, rappresentano solo il 12% del nostro campione totale condividono tre caratteristiche principali:

- *Hanno davvero a cuore l’inclusione di genere.* Tutte le First Mover (il 100%) hanno trasformato l’avanzamento di carriera delle donne fino a ruoli di leadership in una priorità aziendale vera e propria. Solo una minima parte di aziende non First Mover ha lo stesso obiettivo: il 9%
- *Sono motivate dalla promessa di un miglioramento economico.* Tutte le First Mover (100%) sono convinte del fatto che le organizzazioni che prevedono l’inclusione di genere hanno più successo dal punto di vista economico, mentre solo il 38% delle altre organizzazioni è d’accordo

- *Riconoscono e si fanno carico della loro responsabilità di agire concretamente per attuare il cambiamento.* Tutte le First Mover (100%) concordano sul fatto che le aziende devono continuare a mettere in atto cambiamenti al fine di raggiungere la parità di genere sul posto di lavoro. Anche se la maggior parte delle altre organizzazioni nel nostro sondaggio concordano con questo ultimo punto, il 29% delle First Mover è più convinto di agire rispetto alle altre organizzazioni.

Delle 265 organizzazioni che costituiscono il nostro gruppo di First Mover, nel nostro sondaggio è rappresentata ogni regione e settore. Ciò suggerisce che anche in paesi o settori in cui il divario di genere è considerevole, le singole organizzazioni possono scegliere di compiere passi concreti e positivi verso l’uguaglianza di genere nelle posizioni di leadership. Interessante osservare che la maggior parte delle organizzazioni First Mover non siano start-up con poca esperienza. Anzi, l’80% è composto da aziende consolidate e in attività da oltre 20 anni che si impegna a trasformare la propria cultura aziendale.

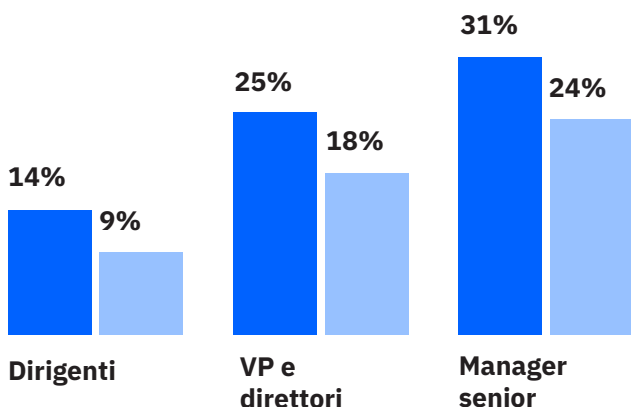
La prova è tangibile: La dedizione delle First Mover a favore dell’avanzamento di carriera delle donne sta già avendo un impatto positivo. Mentre le donne sono ancora scarsamente rappresentate, le First Mover riportano una percentuale sempre più alta di donne che ricoprono posizioni di leadership a tutti i livelli rispetto ad altre organizzazioni nel nostro sondaggio.

Ad esempio le First Mover stimano che le donne formino, in media, il 14% del loro corpo dirigenziale rispetto al 9% riportato da altre aziende non First Mover. Le First Mover sono guidate da più vicepresidenti e più direttori donne rispetto ad altre organizzazioni non First Mover. Hanno anche più dirigenti senior donne che possono subentrare a futuri ruoli di leadership (vedi Figura 2).

Figura 2

In media le First Mover affermano di avere già più donne in ruoli di leadership rispetto a quanto stimato da altre organizzazioni non First Mover

Percentuale media di leader donne



First Mover
Altre organizzazioni

La maggior parte delle First Mover riferisce che negli ultimi tre anni hanno avuto più successo della loro concorrenza in termini di uguaglianza di genere, soddisfazione dei dipendenti e innovazione. Ma uno dei punti di prova più convincenti per le First Mover è che molte di loro stanno ottenendo risultati eccellenti anche sul fronte economico. È importante sottolineare che il 25% delle First Mover dichiara di aver “significativamente migliorato” la redditività e il 23% rivela una crescita del fatturato negli ultimi tre anni. Poche altre organizzazioni non First Mover affermano lo stesso (v. Figura 3).

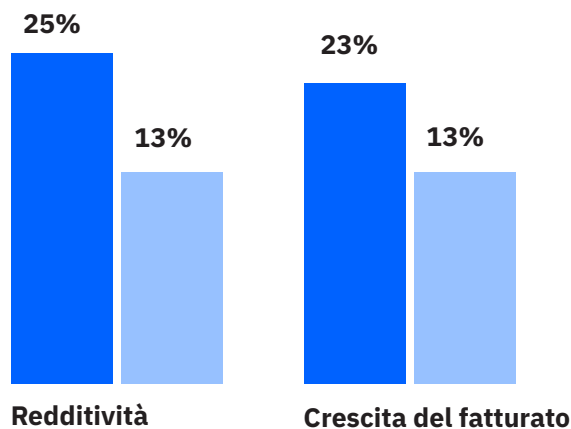
I nostri risultati rispecchiano le conclusioni di altri studi che hanno rilevato che un aumento del numero di leader donne sta avendo un impatto positivo sul successo economico delle loro organizzazioni. Ad esempio, l'analisi di Credit Suisse ha rivelato che avere “più top manager donne porta a maggiori rendimenti sul capitale proprio, valutazioni e distribuzioni di dividendi, nonché a una migliore performance azionaria”.⁴

Le First Mover si rifiutano semplicemente di accettare che la disparità di genere sia un problema inevitabile, così profondamente radicato nella società da non poter fare più nulla per risolverlo. In effetti la stragrande maggioranza delle First Mover (83%) afferma che attuare iniziative per migliorare l'inclusione di genere è addirittura più facile rispetto ad altre iniziative imprenditoriali nei loro ambiti.

Figura 3

Le First Mover superano la concorrenza in due parametri finanziari chiave

Percentuale di intervistati che dichiarano che le loro aziende negli ultimi tre anni hanno realizzato prestazioni significativamente migliori rispetto alla concorrenza



First Mover
Altre organizzazioni

“Gli uomini devono essere coinvolti.
Non possiamo farlo senza il loro
sostegno”.

Direttore marketing donna, industria del settore Media, USA

Le quattro azioni delle First Mover

Ciò che distingue le First Mover da altre organizzazioni è la loro capacità di riconoscere le sfide che ostacolano in modo sproporzionato la carriera delle donne rispetto agli uomini e la loro decisione nell'affrontarle per creare pari opportunità per tutti i dipendenti. La nostra analisi ha portato alla luce le quattro azioni che le First Mover condividono rispetto alle altre organizzazioni prese in considerazione dal nostro sondaggio (v. Figura 4).

1. Le First Mover forniscono piani di sviluppo di carriera specifici per le esigenze delle donne.

Le First Mover riconoscono che le donne sono state tradizionalmente trascurate nei ruoli di leadership in parte a causa dei loro impegni familiari. Ma piuttosto che usare questo fattore come una scusa per negare loro opportunità, forniscono invece piani di sviluppo della carriera che supportano le esigenze famigliari di ogni donna senza trascurare le loro aspirazioni professionali.

Figura 4

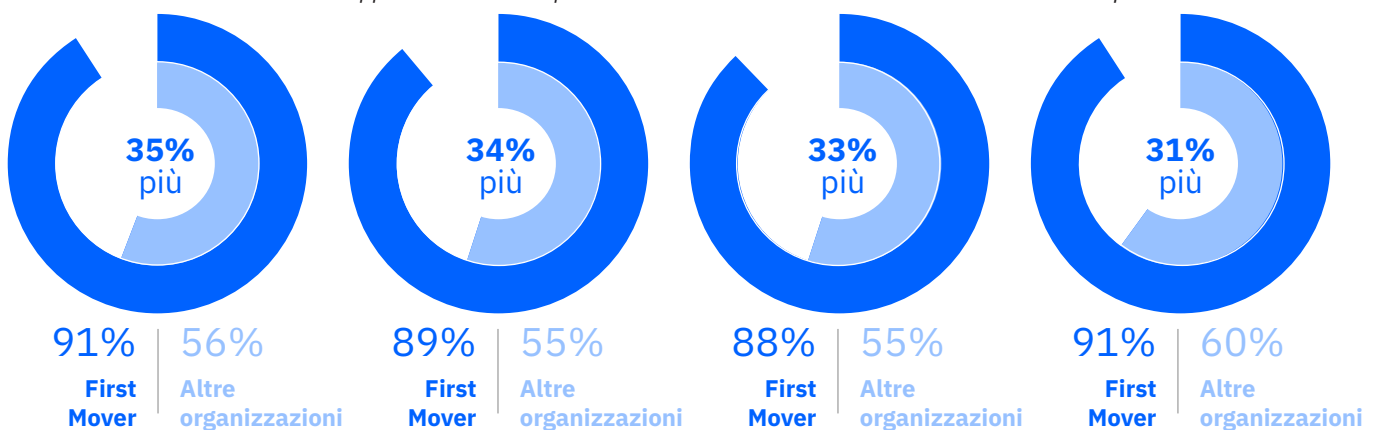
Altre First Mover intraprendono queste azioni per aiutare le donne a fare carriera, in modo che anche tutti i dipendenti abbiano le stesse possibilità di migliorarsi

1. Forniscono piani di sviluppo della carriera specifici per le esigenze delle donne.

2. Utilizzano gli stessi parametri per le valutazioni delle prestazioni lavorative di uomini e donne e le applicano in modo equo.

3. Offrono ad uomini e donne le stesse opportunità di carriera.

4. Lavorano duramente per creare una cultura aziendale che abbraccia gli stili di leadership delle donne.



Le First Mover non danno la colpa alle donne se hanno voluto creare una famiglia riducendo così, apparentemente, le loro possibilità di ricoprire ruoli di leadership. Rifiutano gli stereotipi negativi sulla scarsa capacità femminile in ruoli di leadership o l'idea che sia la mancanza di ambizione di una donna a trattenerla dal raggiungere il successo.

Ad esempio, abbiamo chiesto agli intervistati di considerare i potenziali ostacoli che potrebbero impedire alle donne di assumere posizioni dirigenziali di alto livello. Abbiamo poi chiesto loro in che misura pensano che la maggior parte delle persone nella loro organizzazione sia al corrente dell'esistenza di questi ostacoli nelle proprie aziende. Quanto ai cliché sulle capacità dirigenziali e lavorative delle donne, le First Mover affermano in modo schiacciante che queste percezioni negative non sono prevalenti nelle loro organizzazioni. Molti meno intervistati di altre organizzazioni non First Mover affermano lo stesso (v. Figura 5).

2. Le First Mover utilizzano gli stessi parametri per le valutazioni delle prestazioni lavorative di uomini e donne e li applicano in modo equo.

Certamente è molto difficile assicurare che le donne abbiano le stesse possibilità di carriera degli uomini se non vengono utilizzati gli stessi parametri e i criteri di rendimento sia per gli uomini che per le donne. Le aziende devono fornire chiare definizioni di ciò che costituisce una prestazione lavorativa con risultati che possano essere misurati, piuttosto che basarsi su valutazioni soggettive sul contributo di un dipendente che può essere influenzato da pregiudizi consapevoli o inconsci. Le First Mover rifiutano ipotesi infondate sulla scarsa dedizione delle donne e l'impatto sul business.

Figura 5

Le First Mover dichiarano una diminuzione del fenomeno di discriminazione di genere nell'ambiente lavorativo

Le donne hanno le competenze necessarie per un ruolo di leadership senior



Le donne sono disposte a correre dei rischi o chiedono di ricoprire ruoli di responsabilità nella stessa misura degli uomini



Le donne, così come gli uomini, sfidano lo status quo



Le donne, così come gli uomini, desiderano ricevere promozioni o aumenti



First Mover

Altre organizzazioni

“Nel corso della mia carriera ho assistito a un cambio di mentalità sia nel mio settore sia nella società in generale che ha portato finalmente alla luce la questione delle donne in posizioni di leadership”.

Vice presidente donna, settore retail, Cina

Quando abbiamo chiesto agli intervistati se la maggior parte delle persone nelle loro organizzazioni credono che le donne investano meno ore di lavoro rispetto agli uomini, la maggior parte delle First Mover non è stato d'accordo (55%), rispetto a solo un terzo delle altre organizzazioni non First Mover. Alla domanda se le idee e proposte delle donne fossero prese meno sul serio sul posto di lavoro rispetto a quelle degli uomini, il 76% delle First Mover - ma solo il 38% delle altre - ha detto no.

Non sorprende che il 72% delle First Mover respinga in modo schiacciante l'idea che le valutazioni soggettive delle prestazioni costituiscono un ostacolo all'uguaglianza di genere nelle loro organizzazioni. Ma solo il 30% delle altre organizzazioni assume la stessa posizione.

Abbiamo anche chiesto se si pensa che le donne siano promosse in base alle loro prestazioni e gli uomini in base al loro potenziale. Oltre il 70% delle First Mover afferma che questo non è il caso delle loro aziende, ma altre organizzazioni sono molto meno sicure su questo punto e solo il 35% non è d'accordo.

3. Le First Mover offrono a uomini e donne le stesse opportunità di carriera.

Utilizzare le stesse metriche di rendimento per valutare le performance di uomini e donne è solo un aspetto. Le aziende devono anche compiere uno sforzo in più per identificare le donne con un alto potenziale di talento come fanno per gli uomini. Quasi tutte le First Mover nel nostro sondaggio dicono che per loro questo comportamento rappresenta una cosa ovvia e il 90% afferma che valutano l'alto potenziale delle donne allo stesso livello di quello degli uomini. Mentre circa due terzi delle altre organizzazioni non First Mover affermano di fare altrettanto, e premesso che tante First Mover sono rigorose su questo punto, può essere considerato un segno distintivo del loro impegno nell'avanzamento di carriera delle donne, ma non necessariamente a spese degli uomini.

In altre parole le First Mover sono interessate a creare condizioni di parità per tutti. Le organizzazioni First Mover sono praticamente unanime nella richiesta di valutare i contributi individuali di uomini e donne allo stesso modo (v. Figura 6). Non si tratta di promuovere le donne semplicemente per raggiungere una quota di parità, ma piuttosto di contribuire a garantire che tutti i dipendenti qualificati siano riconosciuti nel lavoro per il loro potenziale e il loro rendimento e abbiano le stesse possibilità di promozione durante la loro carriera.

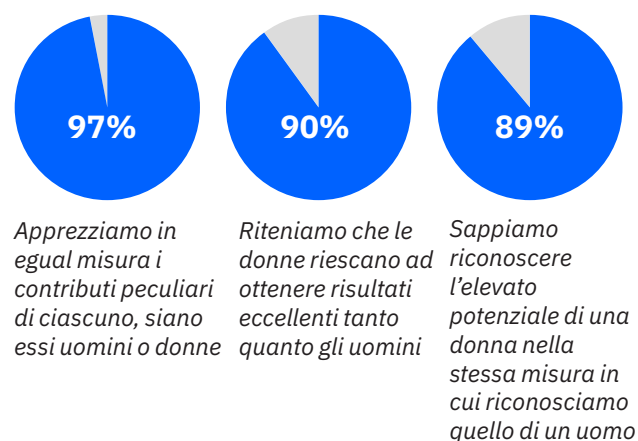
4. Le First Mover lavorano a fondo per creare una cultura aziendale che promuova stili di leadership femminile.

Promuovere una cultura aziendale che assicuri parità dei sessi in ruoli di leadership a tutti i livelli è un percorso che presenta diversi risvolti. Richiede non solo visione e comunicazione, ma azioni reali e senso di responsabilità. Inizia tutto dai piani alti, con dirigenti disposti a includere la parità dei sessi come parte del loro programma strategico, come nel caso dell'81% delle First Mover.

Significa che i dirigenti di tutta l'organizzazione regolarmente e apertamente contrastano comportamenti e linguaggio discriminatori, come per l'86% delle First Mover. E molte altre First Mover sono disposte a ritenere i dirigenti responsabili della parità dei sessi utilizzando parametri chiari (78%) rispetto ad altre organizzazioni non First Mover (56%).

Figura 6

Per le First Mover è importante assicurarsi che le donne siano riconosciute per il valore aggiunto che possono apportare in azienda nella stessa misura degli uomini



“Sarebbe stupido pensare di poter vincere la guerra dei talenti escludendo a priori metà della popolazione.”

Direttore generale per l'innovazione donna, settore dei servizi, Norvegia

Le qualità mostrate dai leader dicono molto sulla cultura aziendale di un'azienda. Quando viene chiesto di elencare gli attributi più importanti che i dipendenti devono avere per essere promossi in una posizione di leadership, le First Mover scelgono la “collaborazione” in un legame a tre vie per la seconda caratteristica più auspicabile (v. Figura 7). Per le First Mover lo stile tradizionale di leadership ha lasciato il posto al potere della creatività collettiva nel problem solving. Di conseguenza le First Mover cercano leader che sappiano attuare team work aiutando i collaboratori meno esperti a lavorare meglio e a crescere nel proprio percorso aziendale.

Figura 7

Le First Mover includono tra le qualità che un buon leader deve possedere, uomo o donna che sia, abilità analitiche e interpersonali ben combinate tra loro



Nota: Numeri uguali indicano un pareggio.

Acquisire lo slancio verso il cambiamento

Finora il passaggio per includere più donne in ruoli di leadership è stato estremamente lento, ma ci aspettiamo che il momento giusto per mettere in atto il cambiamento sia sempre più vicino e che sempre più aziende si rendano conto dei benefici di avere più donne in ruoli di leadership. Siamo cautamente ottimisti per diverse ragioni chiave, che vanno a congiungersi in un unico risultato finale per l'azienda:

Il talento è un vantaggio competitivo

Le aziende avranno difficoltà a rimanere competitive se non riescono ad attirare e conservare i migliori talenti, e in un certo numero di paesi le donne che conseguono lauree specialistiche sono anche più degli uomini. Negli Stati Uniti, ad esempio, nel 2017 per il nono anno consecutivo sono state più donne che uomini a laurearsi e a conseguire dottorato e master.⁵ Man mano che le donne più istruite e qualificate entrano nel mondo del lavoro, cercheranno le aziende che mostrano una cultura aziendale inclusiva e che possano promuovere le loro carriere. Le donne con il maggior potenziale, che sono state magari attratte dalle chiacchiere di alcune aziende ma vedono pochi fatti concreti, non tarderanno a cercare altre imprese che offrano migliori opportunità di carriera.

I clienti preferiscono acquistare dalle aziende che condividono i loro valori

Secondo lo studio Edelman Earned Brand del 2018, “... quasi i due terzi (64%) dei consumatori di tutto il mondo ora acquistano sulla fiducia. ... Gli acquirenti guidati dalla fiducia sceglieranno, scambieranno, eviteranno o boicottano un marchio in base alle posizioni politiche o sociali di una azienda”.⁶ Questa tendenza non mostra alcun segno di cedimento e risulta particolarmente evidente in centinaia di milioni di acquirenti delle nuove generazioni in mercati in crescita come quelli dell'India e della Cina.⁷

Attraverso una combinazione del loro potere d'acquisto e della loro influenza, le donne guidano dal 70 all'80% di tutti gli acquisti dei consumatori.⁸ Va da sé che all'aumentare dei consumatori che si interessano alle campagne sociali incentrate sull'emancipazione delle donne e sull'obiettivo di colmare il divario di genere, aumenterà di conseguenza l'attenzione rivolta ai marchi che sposano questi obiettivi.

“La comunicazione all’interno della nostra azienda ha giovato della presenza di un maggior numero di donne nel team di leadership diventando più ricca. È la combinazione perfetta, per noi uomini ora è più semplice sentirci una squadra, siamo diventati più aperti. ”

Vicepresidente esecutivo uomo, Settore Tecnologico, Norvegia

Laddove si pensi che ciò non sia importante per i mercati business-to-business (B2B), le emozioni hanno un ruolo fondamentale nelle decisioni di acquisto B2B. Infatti, secondo i dati raccolti da B2B International nell'arco di 15 anni, l'80% degli acquirenti B2B non dà la priorità al prezzo.⁹ Ad oggi le donne rappresentano oltre il 40% dei dipendenti dotati dell'autorità di prendere decisioni di acquisto.¹⁰

La diversità di genere favorisce l'innovazione

‘Il rosa non è una strategia.’¹¹ Se le donne costituiscono una parte preziosa della base commerciale di un'azienda, questa deve dimostrare in modo autentico, strategico e tattico di rivolgersi direttamente alle donne, di rispettarle e di essere in grado di soddisfare i loro bisogni durante l'intera end-to-end customer experience.

Avere una percentuale maggiore di donne in ruoli di leadership a diversi livelli consente una maggiore diversificazione di idee creative, innovazioni e intuizioni che influenzano le decisioni e la strategia aziendale. Squadre diversificate sono un antidoto ai pericoli del pensiero di “massa”. Al contrario le aziende prive della giusta varietà di prospettive rischiano di avere scarsa lungimiranza. Nel peggiore dei casi, la loro mancanza di comprensione potrebbe portare ad assecondare stereotipi che non solo mancano il bersaglio, ma offendono gli stessi clienti che speravano di attirare.

Un piano d'azione per promuovere l'avanzamento di carriera delle donne

Ovviamente dispensare consigli saggi e fare il tifo per l'avanzamento delle donne non è sufficiente per raggiungere l'obiettivo. Per ottenere risultati nell'ambito dell'uguaglianza di genere è necessario implementare iniziative concrete che puntino a raggiungere gli obiettivi di rendimento richiesti e allo stesso tempo promuovere incentivi complementari. Per sostenere il successo delle aziende che perseguono la parità dei sessi a livello dirigenziale, abbiamo creato una tabella di marcia con i passaggi da seguire, sulla base dei principali provvedimenti adottati dalle First Mover.

Come la maggior parte delle organizzazioni nel nostro sondaggio, potresti scoprire che la tua azienda è disposta a intraprendere alcune azioni, ma per quanto riguarda altri passaggi potrebbe trovarsi a ricadere facilmente in schemi di pensiero tradizionali e familiari, che rischierebbero di ostacolare i progressi. Abbiamo progettato la tabella di marcia come un albero decisionale per aiutarti ad identificare i punti in cui la tua azienda potrebbe trovare difficoltà, descrivendo in dettaglio il percorso intrapreso dalle First Mover per superare questi ostacoli (vedi Figura 8).

Far diventare davvero l'avanzamento di carriera delle donne una priorità aziendale

Forse la distinzione più importante tra le First Mover e altre organizzazioni è la loro volontà di fare della parità di genere nella leadership una priorità strategica. Vogliono cambiare ora, riconoscendo che a meno che non diventi un imperativo ufficiale per la loro attività i progressi continueranno ad essere lenti, contenuti e isolati. Senza un documento aziendale ufficiale che annunci il cambiamento, anche un programma con buone intenzioni di base per sostenere l'avanzamento di carriera delle donne potrebbe diventare poco efficace.

Azioni da intraprendere:

- *Iniziare dai piani alti.* Mentre i dipendenti possono dare vita a un movimento dal basso per fare pressione a favore del cambiamento (o manifestare il loro dissenso), solo i dirigenti senior hanno il potere di elevare la parità dei sessi nella leadership a una priorità di business strategica. È qui che il consiglio di amministrazione può svolgere un ruolo, come parte delle proprie responsabilità fiduciarie per far crescere l'azienda.
- *Rendilo evidente.* Includere la parità dei sessi nella dichiarazione strategica della propria organizzazione, come fa la stragrande maggioranza delle First Mover
- *Realizzalo.* Proprio come faresti per qualsiasi altra priorità aziendale formale, legittima il tuo impegno includendo l'avanzamento delle donne nel piano aziendale ufficiale della tua organizzazione con indicatori essenziali di prestazione (ICP), budget e risorse assegnate. Seleziona uno o più dirigenti senior che guidino il cambiamento.

Coinvolgi i leader e rendili responsabili dei risultati

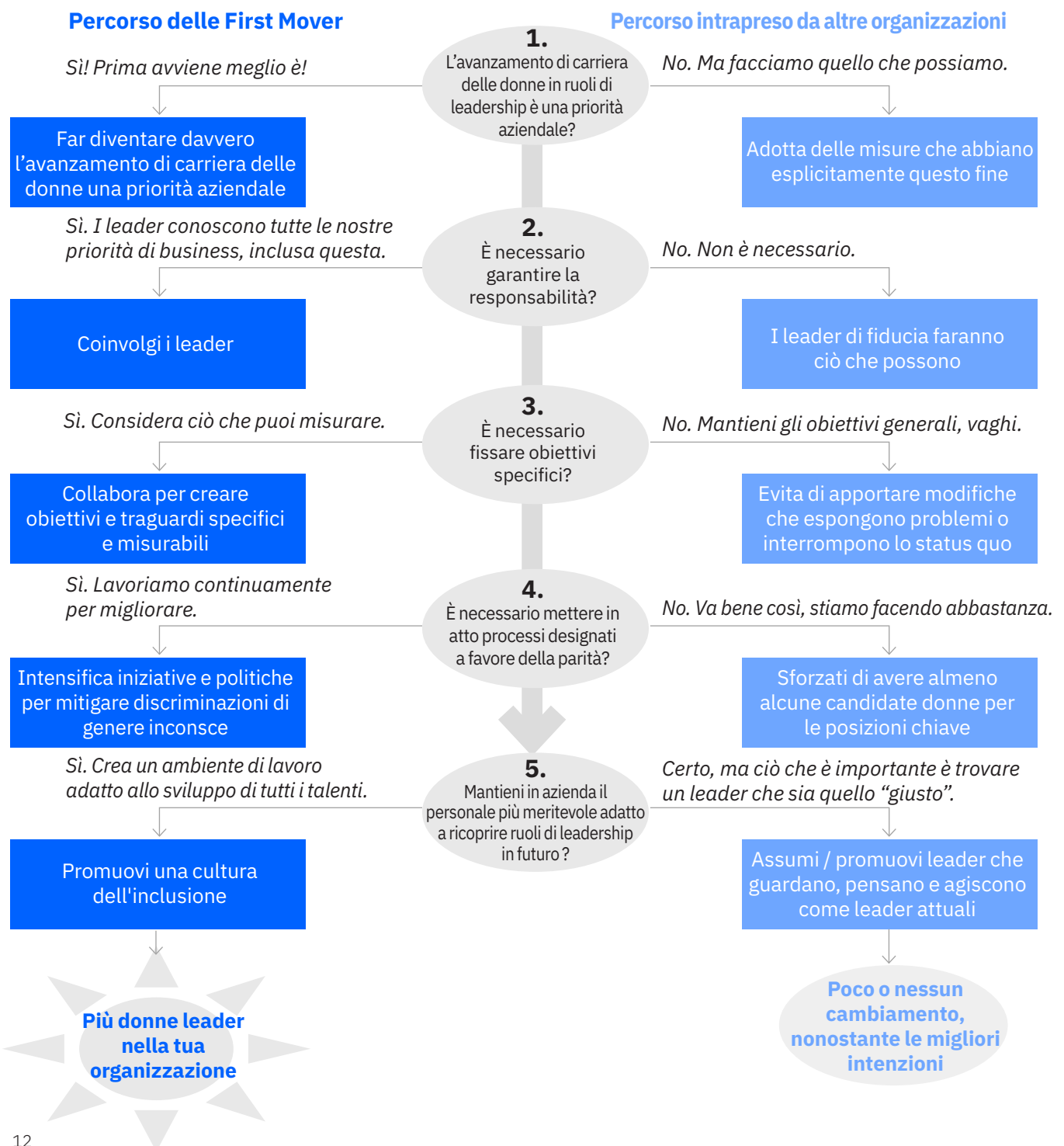
È importante dare la priorità a ciò per il quale siamo valutati. Sono necessari dei parametri per valutare l'efficacia delle vostre iniziative. Ma senza il senso di responsabilità personale, poco importerà degli obiettivi mancati. È necessario rendere responsabili dell'aumento del numero di donne nei ruoli di leadership tutti i leader che sono in grado di assumere o avere il ruolo di mentor. La responsabilità deve estendersi dai top manager ai manager di prima linea perché, come indicano i nostri dati, la carenza di leader donne si riscontra in primo luogo nell'inquadramento intermedio, prima del livello esecutivo.

“L'equilibrio di genere rappresenta per la nostra organizzazione una vera e propria priorità aziendale, non intendiamo relegare la questione a una sessione di formazione il cui unico scopo è quello di scegliere la risposta corretta in un questionario”.

Global Manager donna, settore beni di consumo, Stati Uniti

Figura 8

Un confronto tra il percorso intrapreso dalle First Mover e quello spesso adottato da altre organizzazioni



Azioni da intraprendere:

- *Premiare i risultati, penalizzare quando non li si raggiunge.* Invece di attribuire le responsabilità come aspetto penalizzante, è necessario trattare l'obiettivo dell'avanzamento delle donne allo stesso modo in cui vengono riconosciuti gli obiettivi finanziari o operativi raggiunti dai leader. È necessario adottare un sistema basato su incentivi con premi per i leader che raggiungono o superano gli obiettivi e penalità per chi non soddisfa le aspettative. Se i leader non riescono a raggiungere gli obiettivi di parità di genere la situazione non deve essere ignorata, ma sarà necessario elaborare un rigoroso piano d'azione per ottenere risultati migliori. La situazione va affrontata allo stesso modo in cui si affronta il mancato raggiungimento di uno degli altri obiettivi strategici
- *Assumi l'impegno.* I leader di tutta la tua organizzazione devono sostenere il cambiamento con forza, a cominciare dal consiglio di amministrazione e dal livello dirigenziale. Crea una campagna interna in cui leader e dirigenti senior condividono il loro impegno con i dipendenti attraverso riunioni, email, blog, podcast, video o webcast. Incoraggia altri dipendenti a impegnarsi e a dare voce a ciò che possono fare personalmente per sostenere la causa
- *Da uomo a uomo.* È importante che la tua iniziativa non sia percepita come un programma per donne da parte delle donne. Il coinvolgimento degli uomini è fondamentale. Identifica i leader uomini che riconoscono i vantaggi commerciali di una leadership equilibrata dal punto di vista del genere e la loro responsabilità personale nell'attuare il cambiamento. Il loro ruolo di alleati sarà fondamentale per aiutare il team, in particolare gli altri uomini della tua organizzazione, a essere parte della soluzione.

Collaborare a creare obiettivi per progressi misurabili

Piuttosto che imporre mandati che sembrano più simili ai requisiti di conformità, bisogna coinvolgere i leader per creare obiettivi misurabili che soddisfino rapidamente gli imperativi della loro strategia di talento. La loro collaborazione aiuterà a formare il buy-in, dando ai leader piena responsabilità dei loro comportamenti. Nelle nostre interviste individuali alcuni dirigenti erano riluttanti a fissare degli obiettivi, affermando che questo potrebbe comportare la selezione delle donne per posizioni che non sono adatte a coprire. Tuttavia, la carenza di donne qualificate nella pipeline della ricerca dei talenti non rappresenta un problema per la maggior parte degli intervistati (61%).

Azioni da intraprendere:

- *Stabilire una linea di base.* Incoraggiare i leader a condurre una verifica dei propri team a tutti i livelli della propria organizzazione per determinare quante donne attualmente ricoprono ruoli di leadership. Laddove c'è la maggiore carenza di leader femminili, indaga sul perché. Capisci dove la tua

organizzazione presenta lacune causate dal gender gap nei ruoli di leadership e analizza le cause che renderanno più facile fissare obiettivi realistici di miglioramento

- *Concentrati sulla pipeline.* Rendere i leader responsabili della qualità delle loro pipeline per i ruoli senior. Ciò significa studiare approfonditamente il processo di assunzione di personale per migliorare il bacino dove individuare i talenti e investire in processi di sviluppo che consentano di ottenere risultati.
- *Stabilisci obiettivi significativi per la tua attività.* A meno che non vi siano degli obiettivi imposti dal governo quanto a dirigenza al femminile, trovate il modo per fissare obiettivi coerenti con i requisiti legali e con una cultura aziendale inclusiva. Quasi tre quarti delle First Mover segnalano che è necessario farlo. Usalo come un'opportunità per cercare donne qualificate per ruoli di leadership, ruoli in cui sono state tradizionalmente scarsamente rappresentate. Esiste il rischio di affermazioni di discriminazione inversa (e di reazione) e il miglior antidoto è concentrarsi intensamente sullo sviluppo di un gruppo diversificato di candidati qualificati.
- *Anche le timeline sono obiettivi fondamentali.* Considera il tempo necessario per raggiungere il tuo obiettivo e includerlo nei tuoi KPI. Agisci con determinazione. Determina dove puoi ottenere obiettivi in breve tempo e crea un piano d'azione diligente per quelle aree in cui potresti aver bisogno di un po' più di tempo per vedere i risultati.

Adotta iniziative e politiche per ridurre inconsce discriminazioni di genere

I nostri dati dimostrano chiaramente che la discriminazione di genere esiste nella maggior parte delle organizzazioni in tutto il mondo. Le discriminazioni inconsce, che uomini e donne nutrono, possono influire sulle decisioni e sulla compensazione del talent management. Per far avanzare più donne in ruoli di leadership e in altre posizioni all'interno della tua organizzazione, potrebbe essere necessario rivedere i tuoi attuali processi per la pianificazione della forza lavoro, il reclutamento e l'assunzione.

Azioni da intraprendere:

- *Elimina i punti critici.* Le First Mover identificano intenzionalmente lo stesso numero di figure femminili e maschili top performer. Puoi scoprire aree della tua organizzazione che potrebbero mostrare discriminazione di genere inconsua, vedendo quali gruppi hanno il numero minore di donne top performer. Elabora un piano personalizzato di miglioramento che includa l'istruzione per attenuare pregiudizi inconsci sul posto di lavoro. Potrai constatare che la formazione aziendale costruirà consapevolezza che potrebbe avvantaggiare tutti i dipendenti.

“Le organizzazioni devono supportare quei dipendenti che richiedono la flessibilità necessaria a trovare un equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata. Più i dipendenti si impegnano a richiedere tale flessibilità, prima assisteremo all’instaurarsi dell’equità di genere sul posto di lavoro”.

Direttore donna, settore dell’assistenza sanitaria, Regno Unito

– *Assumi e retribuisci senza tenere conto del genere.* Una valutazione che non tiene conto del genere dei candidati è una pratica comune per le First Mover: l’83 per cento afferma di farlo oggi. Per ridurre il rischio di trascurare le donne qualificate, considera l’utilizzo della tecnologia di intelligenza artificiale (AI) per condurre una valutazione obiettiva delle competenze e sviluppare un elenco di candidati idonei utilizzando sistemi di assunzione che non tengono conto del genere (gender-blind screening).

I pregiudizi sul contributo delle donne e il loro valore per l’azienda influenzano anche le decisioni sul loro compenso. Adotta una politica di parità di retribuzione uguale per tutti i nuovi assunti, nonché un programma per la revisione e l’adeguamento dei compensi per i dipendenti attuali ove necessario. Due terzi delle First Mover conducono audit per garantire che uomini e donne siano equamente retribuiti. La maggior parte delle organizzazioni nel nostro sondaggio affermano che intendono ridurre il pay gap, ma un reale miglioramento richiederà che i dirigenti senior insistano affinché ciò avvenga entro un periodo di tempo specifico.

– *Crea una solida pipeline di candidate* Crea programmi per i tuoi leader supportati da obiettivi e responsabilità misurabili al fine di ottenere candidate qualificate pronte ad assumere ruoli di leadership quando vi saranno posti disponibili. Per ogni ruolo di leadership da svolgere, si richiede che venga considerata almeno una donna per una specifica posizione. Se non viene selezionata, documenta la motivazione e fornisci approfondimenti per un miglioramento continuo. Un passo che le First Mover adottano più di altre organizzazioni è che per ogni nuova posizione aperta vengano considerate sempre le donne.

Promuovere la cultura dell’inclusione

Le First Mover hanno identificato le seguenti tre iniziative come quelle che hanno avuto maggior successo nell’affrontare gli ostacoli nell’avanzamento di carriera delle donne. Formalizzando i programmi e ridefinendo le politiche chiave del lavoro per aiutare a “livellare” il campo di gioco, sono state in grado di creare un ambiente di lavoro più completo in cui i migliori talenti sono invogliati a rimanere e costruire le proprie carriere.

Azioni da intraprendere:

– *Dimentica il mentoring, pensa ad un sostegno formale.* Molti dei dirigenti che abbiamo intervistato singolarmente hanno attribuito la qualifica di mentor a qualcuno che ha giocato un ruolo fondamentale nel loro successo. Questi mentor erano spesso role model di riferimento che fornivano conoscenza e guida. Ma il loro sostegno è andato oltre la consulenza fino a diventare sostegno concreto e in grado di sostenere l’avanzamento di carriera dei loro “allievi”. Molte organizzazioni indicano i loro programmi di mentoring per le donne come un segnale che registra progressi sul fronte della parità di genere. Ma se questi programmi riuscissero davvero a promuovere le donne, la percentuale di donne leader oggi sarebbe molto più alta.

L’approccio delle First Mover è diverso. Esse insistono affinché i loro programmi siano formalizzati e strutturati. Ciò significa creare un programma strutturato con azioni coerenti e misurabili che consentano a uomini e donne di avere pari opportunità di carriera

– *Approvare orari flessibili in modo che tutti possano trarne beneficio.* Fornire al personale la possibilità di organizzare le proprie giornate lavorative il più liberamente possibile è un enorme vantaggio per tutti i dipendenti. Ma soprattutto per le donne. Rendendo questa una normale politica sul posto di lavoro, sarà meno probabile che venga vista come una “questione femminile”. Così facendo si va a neutralizzare il pregiudizio che le donne tendono a lavorare meno ore rispetto agli uomini - uno stereotipo negativo che, sfortunatamente, quasi un terzo degli intervistati riferisce esista tra i colleghi.

– *Fare sì che anche gli uomini dedichino tempo alle proprie famiglie.* Offrendo il congedo parentale sia per gli uomini che per le donne, le First Mover riconoscono che le responsabilità familiari non sono solo una necessità femminile. Il congedo di maternità, in particolare, viene citato dai nostri intervistati come uno dei principali ostacoli che le donne affrontano nell’avanzamento di carriera. Ma quando sia le donne che gli uomini sono ugualmente tenuti a prendersi del tempo lontano dal lavoro per impegni familiari, sarà più difficile stigmatizzare le donne come svantaggiate se vogliono avere una carriera e una famiglia.

— Domande da considerare

- » In che misura la tua organizzazione ha reso la carriera delle donne una priorità aziendale formale supportata da un piano strategico con obiettivi, KPI, parametri, budget, risorse e capacità esecutiva, proprio come faresti per qualsiasi altra priorità aziendale?
- » I dirigenti della tua organizzazione sono ritenuti responsabili per la carriera delle donne? In caso negativo, come si può legare l'uguaglianza di genere a un sistema di incentivi con premi per i progressi e con sanzioni se invece il numero di leader femminili diminuisce?
- » Cosa può fare la tua organizzazione per aiutare gli uomini a tutti i livelli a diventare alleati nello sforzo di promuovere la carriera di più donne in ruoli di leadership? Quali misure puoi avviare per formare tutti i dipendenti in merito alla discriminazione di genere per aiutarli a riconoscere pregiudizi inconsci?
- » In che modo la tua organizzazione gestisce la propria pipeline per garantire che le donne qualificate siano promosse in posizioni di leadership nella stessa misura in cui lo sono uomini qualificati?

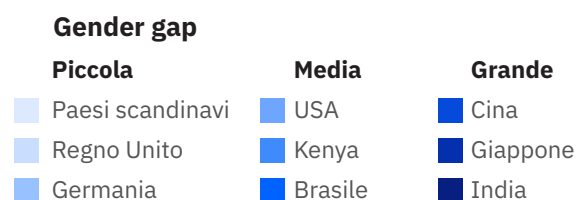
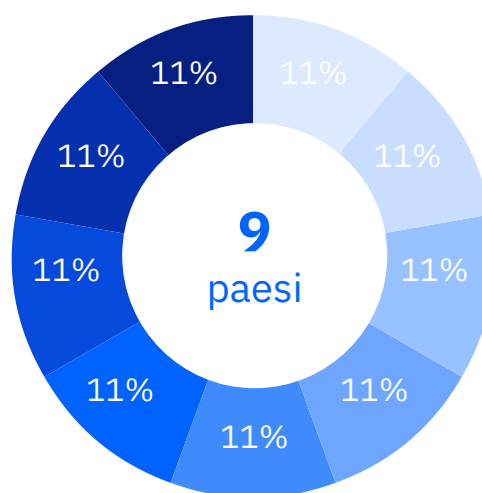
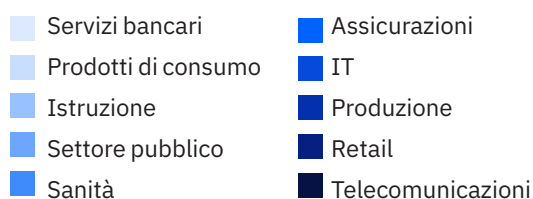
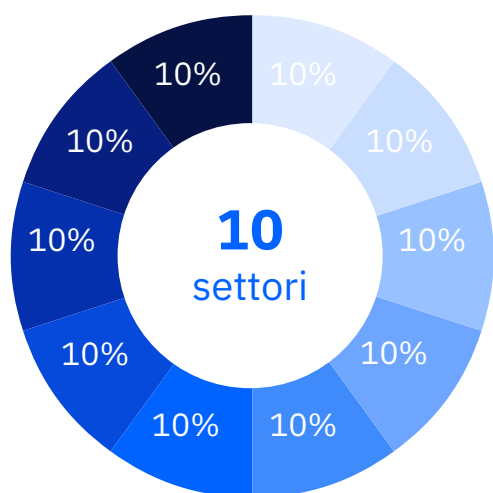
Approccio e metodologia di studio

In collaborazione con Oxford Economics, l'IBM® Institute for Business Value (IBV) ha intervistato 2.300 dirigenti e professionisti - un numero uguale di donne e uomini - provenienti da organizzazioni di tutto il mondo, per capire meglio perché il gender gap in ruoli di leadership persiste e cosa può essere fatto per cambiare concretamente la situazione. Gli intervistati includevano dirigenti (CEO, CIO, CFO, CMO, COO, CHRO e altri) nonché senior VP, VP, direttori, quadri e professionisti non-manager per acquisire le valutazioni dei leader correnti e le valutazioni da coloro che potrebbero essere potenziali futuri leader.

Le dieci industrie rappresentate includevano il settore bancario, i prodotti di consumo, l'istruzione, la pubblica amministrazione, l'assistenza sanitaria, le assicurazioni, la produzione, la vendita al dettaglio, la tecnologia e le telecomunicazioni. Ciascuno comprende il 10% del nostro campione totale. I paesi / le regioni del nostro sondaggio rappresentano un mix di aree in cui il gender gap varia in percentuale da gap ridotto, medio ed elevato, secondo il Global Gender Gap Report 2017 del World Economic Forum.¹² Ogni paese (o regione nordica) comprende l'11% del campione totale:

- Gap ridotto: Paesi nordici (Islanda, Norvegia, Finlandia, Svezia), Germania, Regno Unito
- Gap medio: USA, Kenya, Brasile
- Gap elevato: India, Cina, Giappone.

Oltre alla nostra indagine quantitativa, abbiamo condotto una serie di interviste one-to-one con dirigenti e professionisti in Norvegia, Germania, Regno Unito, Stati Uniti, Brasile e Cina. Tutti i dati rappresentano autodichiarazioni.



Informazioni sugli autori



Michelle Peluso

[linkedin.com/in/
michelle-peluso-3ab98397/](https://www.linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/)
twitter.com/michelleapeluso
ibmcmo@us.ibm.com

Michelle Peluso, Senior Vice President Digital Sales e Chief Marketing Officer, supervisiona tutte le iniziative globali di marketing e brand, strategiche e operative per IBM. Il suo team comprende migliaia di professionisti del marketing in tutto il mondo. Michelle promuove in IBM un marketing profondamente incentrato sul cliente e sulle vendite digitali, nonché un'esperienza di leadership commerciale, e allo stesso tempo BM prosegue rapidamente la sua trasformazione in un'azienda di IA e dotata di una piattaforma cloud.



Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/
carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)
twitter.com/cjh Baird
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird riveste il ruolo di Global Research Leader for Customer Experience and Design all'interno dell'IBV. Oltre alle sue ricerche sui fattori che influenzano la customer experience, Carolyn è responsabile delle ricerche per il Chief Marketing Officer per la C-suite dell'IBV. Da quasi 20 anni lavora come consulente strategico di customer experience.



Lynn Kesterson-Townes

[linkedin.com/in/lynnkesterson](https://www.linkedin.com/in/lynnkesterson)
<https://twitter.com/LynnKesterson>
lkt@us.ibm.com

Lynn Kesterson-Townes riveste il ruolo di Global Cloud and Quantum Computing Research Leader all'interno dell'IBV. Ha oltre 20 anni di esperienza in consulenza manageriale, sviluppo aziendale, pianificazione strategica, marketing, fusioni ed acquisizioni.

L'IBV desidera ringraziare le seguenti persone per i loro contributi nello sviluppo di questo documento:

Aimee Atkinson, IBM Global Advertising Manager

Brandi Boatner, IBM Digital Experience Manager

Deborah Bubb, IBM Human Resources Vice President e Chief Leadership, Learning & Inclusion Officer

Heather Clifton, IBM Vice President Performance Marketing

Ray Day, IBM Chief Communications Officer

Anthony Marshall, Research Director, IBM Institute for Business Value

Rachael Morin, IBM Executive Communications Lead to the CMO

Brian O'Keefe, Editor-in-Chief, IBV

Tia Silas, IBM Vice President, Global Chief Diversity & Inclusion Officer

Caitlin Taylor, IBM Global Event Manager

Perché IBM può essere di aiuto?

La direzione e il supporto di un leader di talento possono portare una squadra a nuovi livelli di efficienza, efficacia e coinvolgimento. Per identificare i dipendenti con la più alta attitudine per futuri ruoli dirigenziali coltivare una nuova generazione di manager, IBM ha lanciato una suite di valutazione coinvolgente e multi-metodo basata sulle soluzioni IBM Kenexa Talent Assessments. Questo nuovo processo di valutazione offre ai manager approfondimenti sulle competenze e sui tratti comportamentali dei candidati alla leadership, aiutandoli a ridurre i pregiudizi, a colmare le lacune individuate e a promuovere i candidati migliori. Scopri di più su <https://www.ibm.com/talent-management/hr-solutions>

Per ulteriori informazioni

Per saperne di più su questo studio di IBV, contattaci all'indirizzo iibv@us.ibm.com.

Segui [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) su Twitter e per un catalogo completo delle nostre ricerche o per iscriverti alla nostra newsletter mensile visita: ibm.com/iibv.

Accedi ai report esecutivi IBM IBV sul tuo dispositivo mobile scaricando le app gratuite IBV IBM per telefono o tablet dal tuo app store.

Il partner giusto per un mondo che cambia

Grazie alla profonda conoscenza delle dinamiche del business e a una spiccata capacità di analisi, unite ad avanzati strumenti di ricerca e a tecnologie d'avanguardia, IBM lavora al fianco dei clienti per offrire un reale vantaggio competitivo in un ambiente in costante evoluzione.

IBM Institute for Business Value

L'IBV, parte di IBM Services, sviluppa insights strategici basati sulle analisi per dirigenti aziendali senior e su temi rilevanti nel settore pubblico e privato.

Endnotes

- 1 “Five reasons why having women in leadership benefits your entire company.” The Broadlist. 5 settembre 2016. <https://medium.com/@theBoardlist/5-reasons-why-having-women-inleadership-benefits-your-entire-company-laborday-2016-a3e46162a7a0>. Noland, Marcus e Tyler Moran. “Study: Firms with More Women in the C-suite Are More Profitable.” Harvard Business Review. 8 febbraio 2016. <https://hbr.org/2016/02/studyfirms-with-more-women-in-the-c-suite-are-moreprofitable>
- 2 Prima di iniziare il nostro sondaggio, abbiamo informato i partecipanti che, nonostante riconosciamo che l’identità di genere non si riduce al semplice binarismo uomo/donna, ai fini di questo studio, prenderemo in considerazione le esperienze lavorative di quelle persone che si identificano come uomini rispetto a quelle che si identificano come donne.
- 3 “The Global Gender Gap Report 2017.” World Economic Forum. 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf
- 4 McGregor, Jena. “More women at the top, higher returns.” The Washington Post. 24 settembre 2014. https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/09/24/more-women-atthe-top-higher-returns/?utm_term=.d03b1f28d48a. Misercola, Mark. “Higher Returns with Women in Decision-Making Positions.” Credit Suisse. 10 marzo 2016. <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/higher-returns-withwomen-in-decision-making-positions-201610.html>
- 5 Perry, Mark J. “Women earned majority of doctoral degrees in 2017 for 9th straight year and outnumber men in grad school 137 to 100.” AEI. 3 ottobre 2018. <http://www.aei.org/publication/women-earnedmajority-of-doctoral-degrees-in-2017-for-9thstraight-year-and-outnumber-men-in-grad-school-137-to-100-2/>
- 6 Earned Brand 2018. Edelman. 2 ottobre 2018. <https://www.edelman.com/earned-brand>
- 7 “Beyond No Brand’s Land.” Presentazione. 2017. Edelman Earned Brand Study. <https://pt.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-earned-brand>
- 8 Brennan, Bridget. “Top 10 things everyone should know about women consumers.” Bloomberg.11 gennaio 2018. <https://www.bloomberg.com/diversity-inclusion/blog/top-10-things-everyone-know-women-consumers/>
- 9 Harrison, Matthew. “Value Marketing & Value Selling in B2B Markets.” B2B International. <https://www.b2binternational.com/publications/value-marketingvalue-selling-b2b-markets/>
- 10 Halter, Jeffery Tobias. *Why Women—The Leadership Imperative to Advancing Women and Engaging Men*. Fushian LLC. 2015.
- 11 Brennan, Bridget. “Top 10 things everyone should know about women consumers.” Bloomberg.11 gennaio 2018. <https://www.bloomberg.com/diversity-inclusion/blog/top-10-things-everyone-know-women-consumers/>
- 12 “The Global Gender Gap Report 2017.” World Economic Forum. 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

Approfondimenti sulla ricerca

Gli approfondimenti della ricerca sono intuizioni strategiche basate sui fatti per i dirigenti aziendali e su questioni critiche nel settore pubblico e privato. Si basano sui risultati dell'analisi dei nostri principali studi di ricerca. Per ulteriori informazioni, rivolgersi a IBV su iibv@us.ibm.com.

IBM Italia S.p.A.
Circonvallazione Idroscalo
Portsmouth, Hampshire PO6 3AU
Regno Unito

IBM, il logo IBM, **ibm.com** e Kenexa sono marchi di International Business Machines Corp., registrati in molte giurisdizioni in tutto il mondo. Altri prodotti o servizi possono essere marchi o servizi di IBM o di altre società. L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile alla sezione "Copyright and trademark information" all'indirizzo web: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Il presente documento è aggiornato alla data di pubblicazione iniziale e può essere modificato da IBM in qualsiasi momento. Non tutte le offerte sono disponibili in tutti i Paesi in cui IBM opera.

LE INFORMAZIONI CONTENUTE IN QUESTO DOCUMENTO SONO FORNITE "COSÌ COME SONO", SENZA GARANZIE, ESPLICITE O IMPLICITE, DI QUALSIASI TIPO, IVI INCLUSE LA GARANZIA IMPLICITA DI COMMERCIALIZZABILITÀ O DI IDONEITÀ A UNO SCOPO PARTICOLARE E LA GARANZIA O CONDIZIONE DI NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono garantiti conformemente ai termini e alle condizioni dei contratti in virtù dei quali vengono forniti.

Il presente rapporto è fornito esclusivamente a titolo informativo. Non è destinato a essere un sostituto per la ricerca dettagliata o l'esercizio del giudizio professionale. IBM non sarà responsabile di alcuna perdita sostenuta da qualsiasi organizzazione o persona che si affida a questa pubblicazione.

I dati utilizzati in questo rapporto possono essere dedotti da fonti di terze parti e IBM non verifica, convalida o revisiona in modo indipendente tali dati. I risultati dell'utilizzo di tali dati sono forniti "così come sono" e IBM non rilascia dichiarazioni o garanzie, esplicite o implicite.

© Copyright IBM Corporation 2019

