

# LEADERSHIP AL FEMMINILE

**Rosanna D'Antona**

Presidente di D'Antona&Partners

e

Responsabile Lombardia di Fondazione Bellisario

# Rosanna D'Antona

## Esperta di comunicazione...

- Corporate Reputation
- Employer Brand
- Issue/Crisis Management
- Corporate Social Responsibility
- Brand values
- Media training

## ...e tematiche femminili

- Responsabile Lombardia  
*Fondazione Marisa Bellisario*
- Membro del Board  
*Laboratorio Armonia*  
SDA Bocconi
- Membro del Board  
*W.I.N Women International*  
*Networking*
- Coach/Tutor per la leadership femminile

# Indice

- I.** Premessa: i 7 punti-chiave.
- II.** Un percorso professionale: equilibrio tra attività imprenditoriale, leader di un gruppo e vita personale.
- III.** Gli interessi collaterali: la leadership femminile.
- IV.** Relazioni interpersonali, comunicazione, crescita professionale e interessi personali: una sfida quotidiana.

# Premessa

## Parte I

# Spunti di osservazione



1. **Campione:** ➡ segretarie/assistenti di direzione.
2. **Chi sono:** ➡ prevalentemente donne che esercitano la leadership da professioniste/singole = pochi riporti, ma collaborazione con le segreterie delle altre direzioni.
3. **Le funzioni:** ➡ si relazionano con tutte le direzioni aziendali interne e gli stakeholder esterni (istituzioni, clienti, associazioni di categorie, stampa, consulenti, nazionali e internazionali ecc). Svolgono una funzione di “filtro” importante e sono responsabili dei budget di direzione.
4. **La fedeltà:** ➡ sono “fedeli”, hanno dai 5 ai 20-30 anni di appartenenza al gruppo, avendo di solito raggiunto la posizione al vertice dopo aver “scalato” le altre singole direzioni.

# Spunti di osservazione (segue)



5. **Relazioni interpersonali e comunicazione:** ➡ sono ritenute fondamentali per dare, ottenere e mantenere stabilità.
6. **Leadership riconosciuta o conquistata?** ➡ Sono un punto di riferimento sicuro, ma la leadership viene conquistata, giorno per giorno, con il lavoro, l'impegno individuale e la qualità del riferimento.
7. **Leadership: differenze tra uomini e donne?** ➡ Si conosce prevalentemente lo stile maschile perché ci sono più uomini al vertice. Alcune riportano tutto al carattere e alla capacità della persona più che al modello di leadership femminile o maschile. In generale, al modello femminile viene attribuita maggiore aggressività e competitività, ma anche maggiore "alleanza" con l'assistente-donna.

# Il profilo della leader-assistente

- ❑ **E' organizzata** e sa gestire in autonomia le complessità, è precisa, è lucida nel determinare le priorità, sa mantenere il self-control, conosce le lingue, è attenta all'evoluzione del lavoro.
- ❑ **Crede nel lavoro** e collaborazione di gruppo, sa ascoltare ed è flessibile.
- ❑ **E' affidabile**, discreta e riservata.
- ❑ **Sa comprendere** e implementare la visione e gli obiettivi del management.
- ❑ **E' problem solving**, sa dove e come aggirare gli ostacoli.
- ❑ **Investe nel suo lavoro** e crede nella crescita professionale.
- ❑ **Sa che comunicazione** e immagine sono determinanti.



# Cosa conta di più per l'assistente di direzione

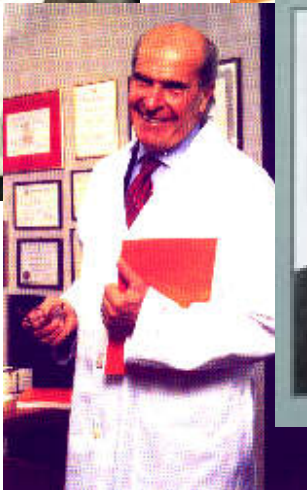


- ❖ **La crescita professionale.**
- ❖ **La fiducia del suo capo**, il riconoscimento dell'ambiente per la qualità del contributo e del lavoro svolto.
- ❖ **L'autonomia** e libertà d'azione e la partecipazione attiva ai progetti cui ha preso parte.
- ❖ Le buone **relazioni** interpersonali.
- ❖ **L'ambiente di lavoro** sereno e collaborativo.
- ❖ **L'apprendimento costante.**
- ❖ La **soddisfazione** personale e il piacere di essere riconosciuta leader.



# Il profilo del leader con cui lavora

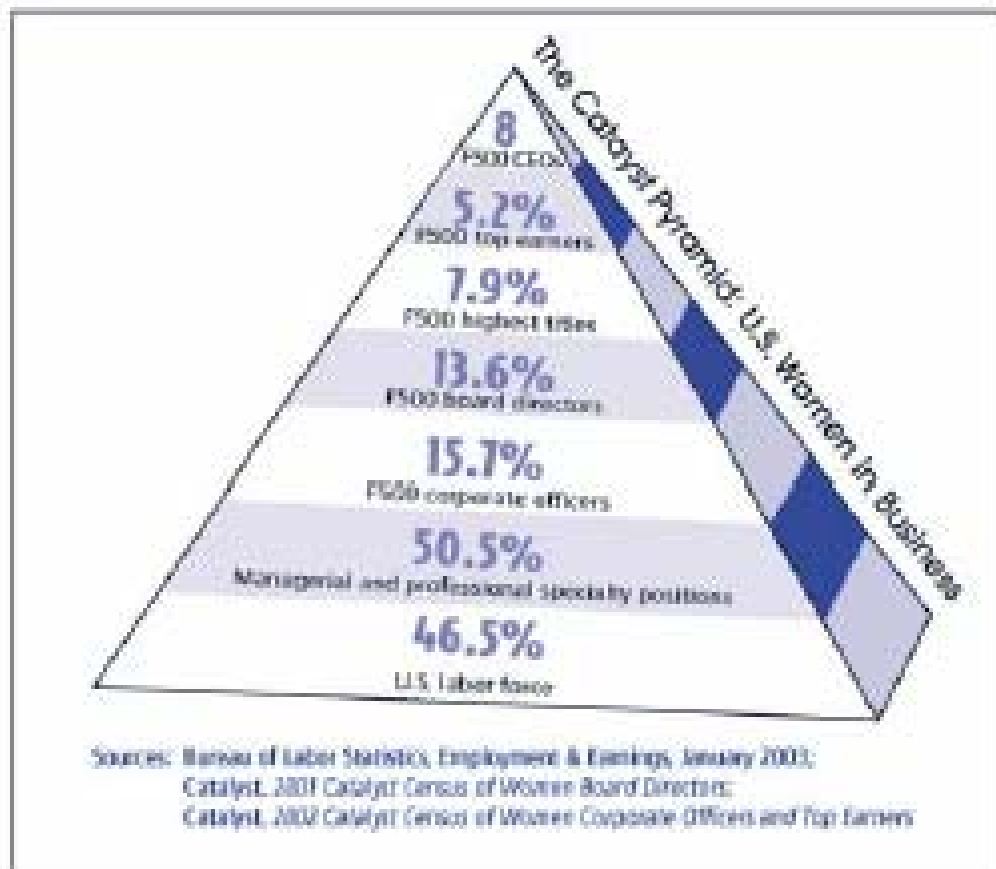
(prevalentemente uomo)



- Ha una forte **capacità di sintesi**.
- Sa trasmettere i **valori** del gruppo.
- Sa **motivare** per raggiungere gli obiettivi comuni, ha una buona dialettica.
- E' un **referimento** sicuro.
- E' intelligente, **acuto**, serio, trasparente, tenace e affidabile.
- Ha la capacità di **prendere** velocemente le **decisioni** che servono.
- E' un **buon leader** e sa gestire e coinvolgere il gruppo di lavoro. Tiene coesa la squadra.

# Un percorso professionale: equilibrio tra vita professionale e vita personale Parte II

# Siamo sempre poche al vertice: tutto il mondo è paese



Fonte: *the Catalyst Pyramid: U.S. Women in Business*

# Le barriere

## L'importante per fare carriera è:

- Sapere cosa si vuole
- Avere obiettivi chiari da raggiungere
- Programmare con molto anticipo un percorso

## Per non commettere errori in una società ancora maschilista bisogna scindere:

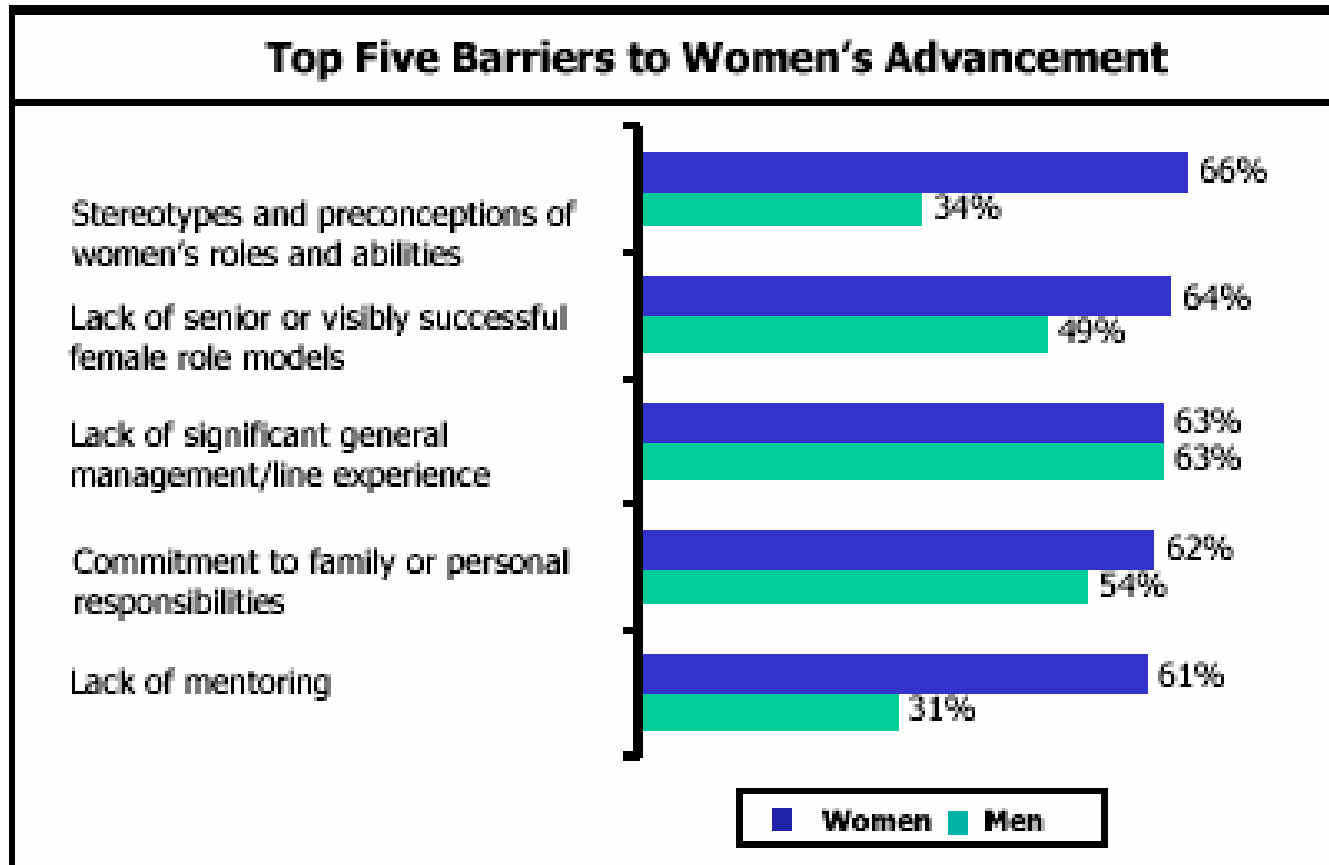
- I condizionamenti sociali e familiari ...
- ... da quello che si vuole ottenere nella vita

## Gli sbagli più frequenti che fanno perdere punti nella carriera:

- La mancanza di fiducia in se stessi
- L'incapacità di riconoscere i nostri punti di forza e quelli dell'avversario
- L'identificare la maternità come una fase di stasi nella professione: la maternità rappresenta invece un momento di grande arricchimento che porta equilibrio anche nella dimensione professionale.

*Fonte: da un'intervista su Repubblica del 17 gennaio 2004*

# Le barriere - segue



*Fonte: Catalyst Census of Women Board Directors*

# I punti di forza delle donne

- Favoriscono uno stile di leadership **collaborativo/interattivo**
- Individuano **soluzioni vantaggiose** per l'impresa e l'individuo
- Si sentono **a loro agio nella condivisione delle informazioni**
- Percepiscono la **ridistribuzione del potere come una "vittoria"**, non come una "sconfitta"
- Favoriscono il **feedback e il dialogo**
- Valutano **equamente** skills tecniche e interpersonali
- Apprezzano le **diversità culturali**
- Apprezzano sia **l'intuizione** che la **"pura razionalità"**
- Sono prevalentemente **flessibili**

*Fonte: Judy B. Rosener, America's Competitive Secret: Women Managers, Oxford University Press, 1997*

# La mia esperienza professionale e personale

**WOMEN  
LEADERSHIP  
SUPPORT**

**W.I.N.**

European  
Commission

Fond.  
Bellisario

SDA  
Bocconi Testi-  
monial  
Lab. Armonia

**PROFESSIONAL  
COMMITMENT**

Oliver  
Beckman

Partner al  
15% di  
Mavellia Pr

• Founder  
Gruppo D'

• European  
Director Edelman

• Founder  
D'&P

• Mentor  
MM e CT

**PERSONAL  
LIFE**

Francesca & Anna



age

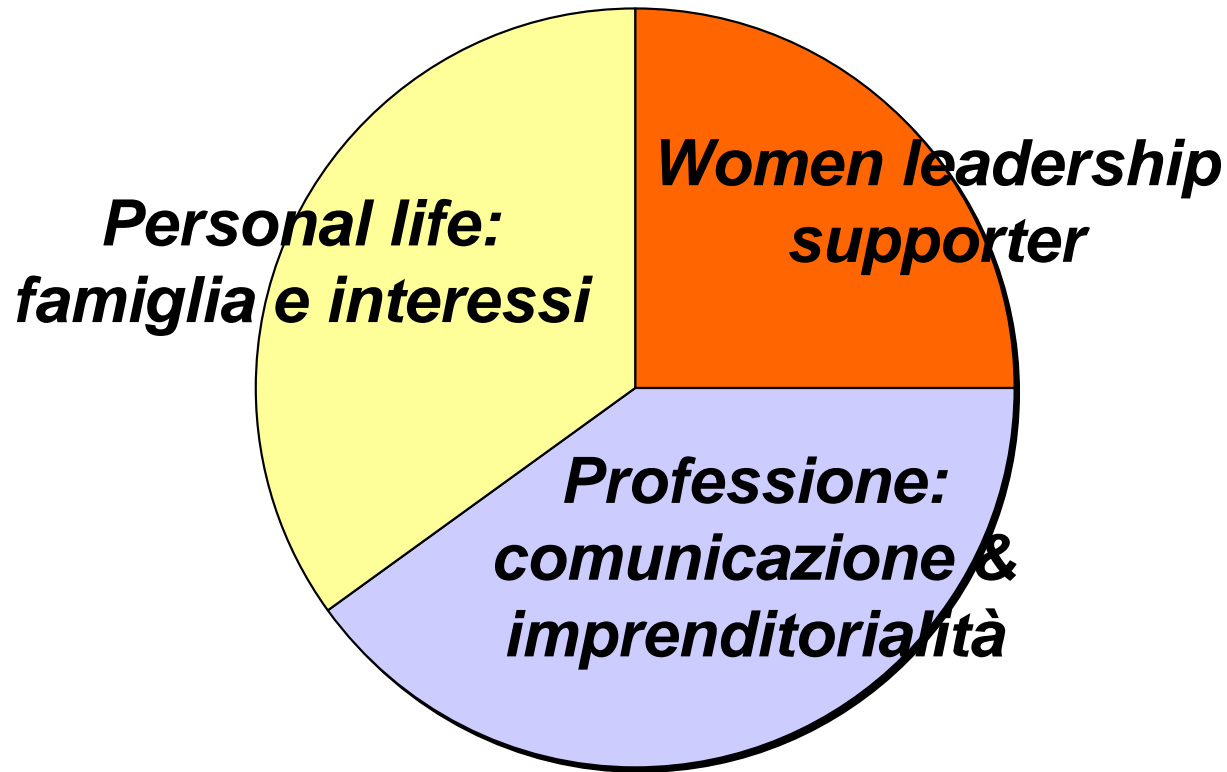
20

30

40

50

# Tre parti di un intero work-life balance





# Gli interessi collaterali

## Parte III

# La Fondazione Bellisario Nazionale

- E' nata 19 anni fa.
- Tra gli appuntamenti:
  - Il Premio Bellisario
  - Il Seminario internazionale “Donna, Economia e Potere”
  - Attività istituzionali (relazioni con i rappresentanti del governo italiano ed esteri)
  - Iniziative speciali (scambi internazionali, attività sociali, borse di studio, campagne di solidarietà).

([www.fondazionebellisario.org](http://www.fondazionebellisario.org))

# Network Bellisario Milano

E' nato nel 2000.

**La Visione**, affermazione delle professioniste lombarde in ruoli di leadership nei contesti sociale, economico e istituzionale, grazie alla promozione delle caratteristiche e dei valori distintivi della leadership femminile.

*Ciò significa:*

- Valorizzare la professionalità femminile** nello sviluppo e management dell'impresa.
- Accrescere la percezione della forza innovativa della leadership femminile nell'attuale contesto socio-economico.
- Promuovere le relazioni** e il **sostegno** tra donne nelle imprese
- Stimolare il ruolo sociale ed etico delle aziende.
- Sostenere l'irrinunciabile prerogativa femminile di poter svolgere con pari impegno e passione il proprio ruolo familiare e professionale.

# Network Bellisario Milano - segue

## **I Valori**, *ovvero ciò in cui crediamo*

- ❑ **La diversità come valore**
- ❑ La solidarietà, l'inclusione e l'empatia
- ❑ L'integrità, l'equità e la trasparenza
- ❑ Il rispetto, l'ascolto, la multidisciplinarietà, lo scambio e la mediazione come valori di crescita costruttiva
- ❑ Il potere esercitato con intelligenza
- ❑ La coincidenza del valore della crescita professionale del singolo con quella dell'organizzazione di appartenenza
- ❑ L'equilibrio del valore economico e il valore etico
- ❑ La capacità di “saper dire di no”, la consapevolezza delle proprie scelte e il riconoscimento delle proprie responsabilità
- ❑ La capacità di saper gestire la complessità connaturata al contesto organizzativo delle imprese ed istituzioni odierne
- ❑ **L'essenza del ruolo femminile, che include anche i figli e la famiglia**

# Network Bellisario Milano - segue

**Le Attività** vengono sviluppate secondo alcuni temi prioritari:

- ❑ **Lavoro** - percorsi di carriera, sviluppo della leadership al femminile.
- ❑ **Networking** – tra donne e lavoro per sensibilizzare i referenti del mondo industriale e istituzionale, creare alleanze e supporto in grado di incidere sul territorio.
- ❑ **Coaching** – aggiornamento a sostegno dell'evoluzione professionale e manageriale.
- ❑ **Diffusione** nelle imprese del valore della leadership femminile (J&J, Kodak, Woolwich, Accenture, IBM ecc.).
- ❑ **Sensibilizzazione**, pressione nei confronti di tutti i soggetti istituzionali sul territorio e relazioni con gli stakeholder del territorio – imprese, associazioni, istituzioni, influenzatori delle politiche del lavoro (es. i candidati sindaco)
- ❑ **Relazione con gli altri network** che si occupano di leadership al femminile in Italia e all'estero.
- ❑ **Impegno a sostenere le cause sociali** positive che riguardano direttamente la donna, la sua salute, il suo benessere.

# Network Bellisario Milano - segue

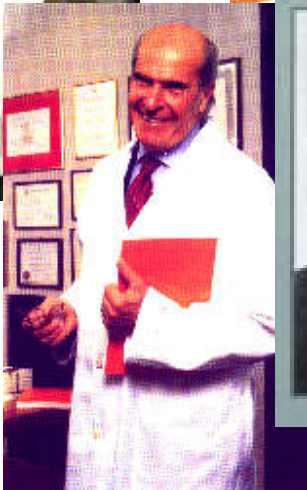
## I Membri del Comitato

Sono 10 donne appartenenti ai vertici di imprese nell'ambito di:

- Servizi finanziari
- Servizi di comunicazione
- Produzione/consulenza IT
- Ricerca e sviluppo

# Il profilo del leader con cui lavora

(prevalentemente uomo)



- Ha una forte **capacità di sintesi**.
- Sa trasmettere i **valori** del gruppo.
- Sa **motivare** per raggiungere gli obiettivi comuni, ha una buona dialettica.
- E' un **referimento** sicuro.
- E' intelligente, **acuto**, serio, trasparente, tenace e affidabile.
- Ha la capacità di **prendere** velocemente le **decisioni** che servono.
- E' un **buon leader** e sa gestire e coinvolgere il gruppo di lavoro. Tiene coesa la squadra.

# Il profilo della leader-donna

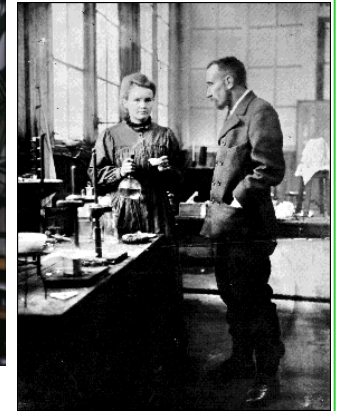
- ❑ Ha una forte capacità di **analisi e passione** per il suo lavoro.
- ❑ Prende decisioni importanti e se ne **assume la responsabilità**.
- ❑ Crea situazioni **win-win** per tutte le parti in gioco e motiva il team.
- ❑ **L'onestà e la correttezza**.
- ❑ **Convinzione/determinazione** e “credo” nelle iniziative che sviluppa.
- ❑ Trasmette obiettivi/priorità e **delega** la parte implementativa.





# Il profilo della leader-donna

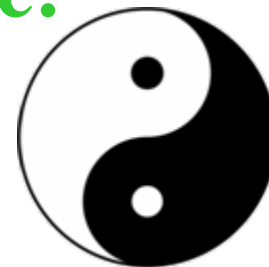
- ❑ **Leadership partecipativa:** prevalgono interessi oggettivi del progetto.
- ❑ Capacità di **mettersi in discussione.**
- ❑ **Crea valore** dalla diversità di genere e culturale, è attenta al sociale.
- ❑ Stabilisce un **rapporto di autonomia** e non crea la simbiosi “protettore-protetta”.
- ❑ Può tendere a **far prevalere** il suo senso “materno”.



# Relazioni interpersonali e comunicazione

## Parte IV

# Relazioni interpersonali e comunicazione: due parti di un insieme!



- La comunicazione efficace, quella che va diretta al punto e anche al cuore delle persone passa attraverso...
- ... una buona relazione interpersonale per almeno 3 motivi:
  - La comprensione dei bisogni e delle aspettative dell'altro **facilita la sintonia tra le persone**
  - La dimostrazione di disponibilità verso l'interlocutore **trasmette considerazione e attenzione**
  - Un terreno disteso e di fiducia **rende spesso più semplici le soluzioni dei problemi**

# 10 consigli per stabilire una buona relazione professionale

1. Preparate attentamente i messaggi che volete far passare o le domande per cui volete ricevere una risposta
2. Siate chiare e concise
3. L'aspetto gradevole e composto è determinante
4. Un sorriso distende e facilita la conversazione, non lesinatelo
5. L'atteggiamento di collaborazione va affiancato alla chiarezza dei ruoli
6. Mantenete un buon contatto visivo
7. Sostenete le vostre idee/ricieste con fermezza e chiarezza
8. Supportate le vostra comunicazione verbale con quella non verbale: tono detta voce, postura,
9. Chiudete sempre con l'indicazione dei compiti assegnati e delle relative scadenze
10. Fornite sempre un feed-back

# 10 consigli per la comunicazione efficace

1. Non usate gergo da iniziati o ‘burocratese’ se potete usare parole semplici.
2. Usate frasi chiare e concise che rimangano impresse.
3. Non rispondete con più informazioni del necessario.
4. Siate convinti e coinvolgenti.
5. Mantenete sempre la calma e il self-control anche nelle situazioni più complesse.
6. Nelle riunioni state sul tema, non fatevi trascinare da argomenti collaterali.
7. Cambiate ritmo al vostro discorso e variate l’enfasi sulle parole per mantenere vivo l’interesse.
8. Mantenete il contatto visivo con l’interlocutore e controllate la gestualità.
9. Visualizzatevi/osservate il vostro stato d’animo prima e alla fine della riunione.
10. Qualche minuto di silenzio e di respirazione, prima di una riunione complessa, serve a distendersi e rilassarsi.

# Nella quotidianità ...positiva

- ❖ I ritmi, a volte, turbolenti non consentono tempi lunghi di interazione. E' determinante in così poco tempo **comunicare efficacemente**.
- ❖ Avendo stabilito un buon rapporto di fiducia, si possono contattare i colleghi delle altre divisioni per aver **accesso a informazioni utili** che per vie "formali" impiegherebbero più tempo ad arrivare.
- ❖ Il bagaglio di informazioni (interne & esterne) in vostro possesso vi consente di intravedere possibili **criticità**, e **prevenirle** con un semplice intervento.
- ❖ Il rapporto di scambio/aiuto reciproco il vero trade-off per stabilire situazioni positive di **win-win**. Oggi ricevo, domani sai che puoi trovare un alleato che ricambia la cortesia.  
Il segreto del **team-work!**

# Nella quotidianità ...positiva

- ❖ **Il filtro:** l'aspetto più invisibile, ma più efficace. Meglio se nessuno (tranne lui/lei) si accorge di questa funzione che svolgete quotidianamente quando ostacoli/difficoltà si possono incontrare, mentre:
  - Organizzate le telefonate del giorno
  - L'agenda e i suoi imprevisti
  - Il coordinamento con le altre direzioni
  - Le conference calls internazionali
  - I materiali/contenuti/dati di una relazione
  - Preparate la documentazione per una riunione con le associazioni di riferimento
  - Venite in possesso e a conoscenza di informazioni sensibili (ristrutturazioni, crisi ecc.)
  - Quando finalizzate i dati di budget
  - Le telefonate a contenuto critico/difficile
  - In poche parole quando dovete "proteggere" le informazioni della direzione da occhi e orecchie indiscrete.
- ❖ **Coffee-gossip!** A volte può essere divertente, perfino rilassante, ma è molto meglio starne lontano, sempre, a costo di sembrare "scostante", è un prezzo che val la pena di pagare!

# Nella quotidianità ... turbolenta

- ❖ Verificate di avere il medesimo obiettivo e di affrontare lo stesso tema
- ❖ Non entrate in polemica
- ❖ Non siate critici
- ❖ Non fate apparire il richiedente in errore o colpevole perché non ha capito o non è d'accordo con voi
- ❖ Lasciate che esprima il proprio parere. Smettete di parlare e ascoltate
- ❖ Esprimete la vostra volontà di continuare a comunicare per capirsi
- ❖ Considerate la possibilità di una pausa o di un rinvio
- ❖ Indagate, cortesemente, col richiedente le sue motivazioni
- ❖ Mantenete la calma, sempre!



# La comunicazione efficace accelera il raggiungimento dei propri obiettivi

## per l'assistente

**#1 Sapere cosa si vuole ottenere**

**#2 Conoscere bene profilo e attese degli interlocutori**

**#3 Analizzare ostacoli e barriere**

**#4 Determinare la strategia di approccio per raggiungere gli obiettivi**

**#5 Pianificare lo sviluppo delle tappe di avvicinamento**

**#6 Guardarsi alle spalle, valutare quanto si è fatto e far tesoro degli errori**

**#7 Ascoltare il proprio cuore e il proprio istinto**

## e per l'impresa

**#1 Objectives**

**#2 Target / Stakeholders**

**#3 Issue Management**

**#4 Strategy**

**#5 Action Plan**

**#6 Analysis & Measurement**

**#7 Corporate Social Responsibility**

# La comunicazione efficace (per il vostro capo e ... per voi)

# Alcuni consigli per il vostro capo e ... per voi!

## Prima delle riunioni:

- ❖ Raccogliete le informazioni
- ❖ Rivedete, assemblate gli speech
- ❖ Aiutatelo a fare una presentazione efficace!
- ❖ Il messaggio conta il 50%, l'altro 50% riguarda come il messaggio viene trasmesso: con una comunicazione efficace.

# Per il vostro capo: la sequenza delle azioni

- ❖ Definite scopo e obiettivi
- ❖ Analizzate l'uditorio
- ❖ Sviluppate messaggi chiave e struttura della presentazione
- ❖ Sistemate i materiali di supporto nella giusta sequenza
- ❖ Preparate l'introduzione
- ❖ Sviluppate la conclusione

# La sequenza delle azioni - segue

- ❖ Eliminate tutto quanto non indispensabile
- ❖ Verificate che i passaggi siano scorrevoli, l'esposizione verbale sia corretta
- ❖ Se potete, sistemate la sala esattamente come voi la desiderate
- ❖ Provate più volte e fate una prova nella sala conferenze

# La sequenza delle azioni - segue

- ❖ Siate semplici, usate un linguaggio chiaro e diretto
- ❖ Non usate parole, dati o statistiche fuorvianti
- ❖ Dovete conoscere le fonti di tutto il materiale presentato
- ❖ Sostenete le vostre affermazioni con delle prove
- ❖ Evitate di generalizzare. Siate specifici

# E ... per voi: i supporti

## Perché far uso di supporti audiovisivi?

- ❖ Per aiutare l'uditorio a ricordare
- ❖ Per accrescere l'efficacia della presentazione
- ❖ Per mantenere vivo l'interesse
- ❖ Per prendere appunti o riferimenti
- ❖ Per rendere più comprensibili idee complesse

# I supporti audiovisivi

- ❖ Slides computer
- ❖ Pannelli
- ❖ Fogli mobili
- ❖ Filmati
- ❖ Dvd/Videocassette
- ❖ Immagini e oggetti
- ❖ On line
- ❖ .....



# I supporti audiovisivi - segue

- ❖ Abbiate sempre presente l'obiettivo e il focus della presentazione
- ❖ Simboli e immagini sono più efficaci delle parole
- ❖ Un solo concetto o idea per ciascuna slide
- ❖ Gli audiovisivi fungono da interazione efficace a sostegno dei contenuti
- ❖ Testi e grafica devono essere semplici, chiari, visibili e corretti
- ❖ Elencate i punti in ordine di importanza
- ❖ Annotate sulle tavole delle brevi note pro-memoria
- ❖ Accertatevi di avere il back-up dello speech (su computer, cd, penna usb, su carta)

# Organizzatevi in tempo

## E' importante non essere in balia dell'ambiente

- ❖ Controllate:
  - il luogo, la sala
  - il tavolo, i posti
  - l'attrezzatura tecnica (schermo, slide, luci, tecnico ecc.)
  - il podio, il microfono (mobile/fisso)
- ❖ La sequenza dei relatori
- ❖ Pensate anche ... all'immagine/abbigliamento

# L'evoluzione ... continua

