



## People Care nelle organizzazioni: "solo" una questione di genere?

28.11.2024

Prof.ssa Diletta  
Gazzaroli  
Psicologa e ricercatrice  
– Facoltà di Psicologia

[diletta.gazzaroli@unicatt.it](mailto:diletta.gazzaroli@unicatt.it)

## People care nelle organizzazioni

---



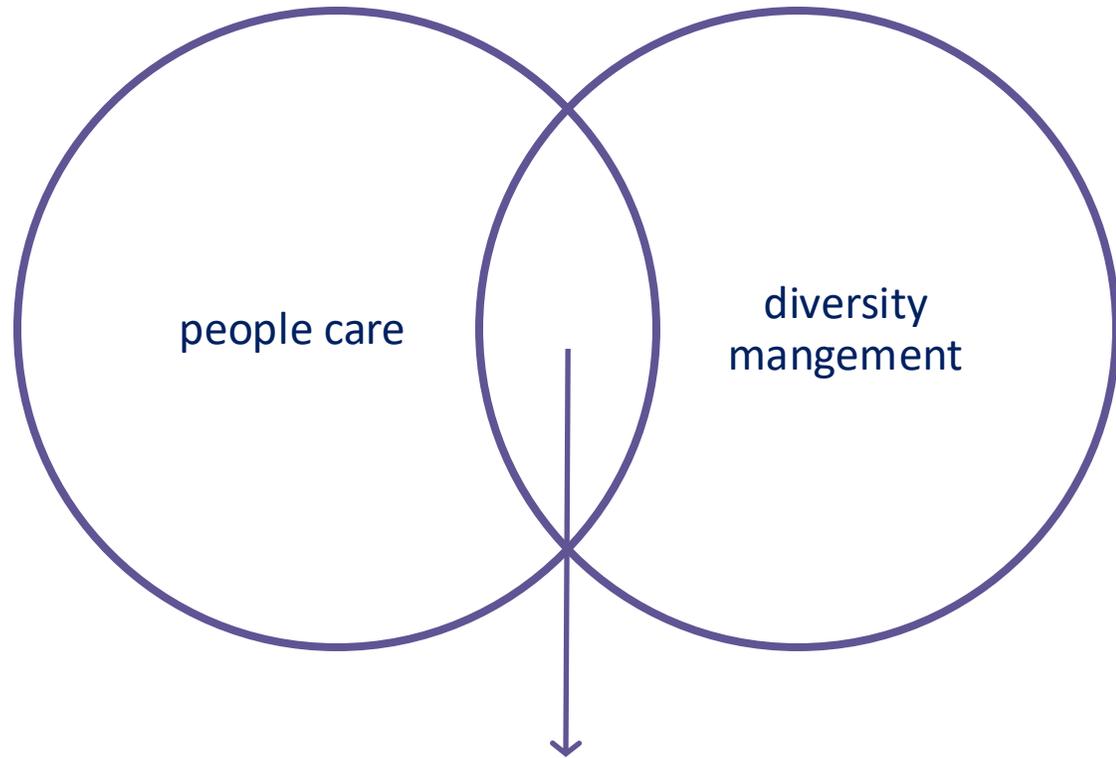
Il termine people care trova sempre più spazio nei sistemi valoriali dichiarati dalle aziende, con l'obiettivo di mostrare agli stakeholder interni ed esterni una cultura densa di cura ed attenzione rivolte al proprio capitale umano. People care è un concetto complesso che racchiude quell'insieme di azioni con cui un'azienda si prende cura dei propri dipendenti.

## People care nelle organizzazioni

---



Parlare di people care, quindi, significa determinare un impatto nella qualità della vita organizzativa sia a livello individuale che relazionale aprendo di conseguenza la possibilità a processi generativi e innovativi attraverso la costruzione di una dimensione relazionale di scambio e confronto tra organizzazione e professionisti che alimenta il legame e la responsabilità reciproca.



se... l'organizzazione riconosce un valore ai propri dipendenti, non solo in termini di capacità produttiva

allora...

la cura del proprio capitale umano si dovrebbe tradurre in processi di lavoro chiari e condivisi, spazi di crescita e confronto, legittimazione della persona nel ruolo in termini di soggettivazione e competenza

Gender gap

---

## Sustainable Development Goals 2023

Il quinto dei 17 SDG adottati da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite (2015), è quello di “Garantire la piena ed effettiva partecipazione delle donne e le pari opportunità di leadership a tutti i livelli decisionali nella vita politica, economica e pubblica” entro il 2030



**OBIETTIVO 1:**  
porre fine alla povertà in tutte le sue forme ovunque.



**OBIETTIVO 2:**  
porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile.



**OBIETTIVO 3:**  
assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.



**OBIETTIVO 4:**  
fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.



**OBIETTIVO 5:**  
raggiungere l'uguaglianza di genere e rafforzare la condizione sociale di tutte le donne e ragazze.



**OBIETTIVO 6:**  
garantire a tutti la disponibilità dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie.



**OBIETTIVO 7:**  
assicurare a tutti l'accesso ai sistemi di energia economici, sostenibili e moderni.



**OBIETTIVO 8:**  
incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione ed un lavoro dignitoso per tutti.



**OBIETTIVO 9:**  
costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.



**OBIETTIVO 10:**  
ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni.



**OBIETTIVO 11:**  
rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili.



**OBIETTIVO 12:**  
garantire modelli sostenibili di produzione e consumo.



**OBIETTIVO 13:**  
adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.



**OBIETTIVO 14:**  
conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile.



**OBIETTIVO 15:**  
favorire l'ecosistema terrestre e la biodiversità, gestire le foreste, contrastare il degrado del terreno.



**OBIETTIVO 16:**  
promuovere società pacifiche per lo sviluppo sostenibile.



**OBIETTIVO 17:**  
rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo.



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**  
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD

## *Women in the Workplace Report, 2024*

Ricerche a livello globale e regionale mostrano che, nonostante i modesti miglioramenti, le donne restano sottorappresentate nei ruoli di leadership. Il raggiungimento della parità di genere rimane una sfida significativa.



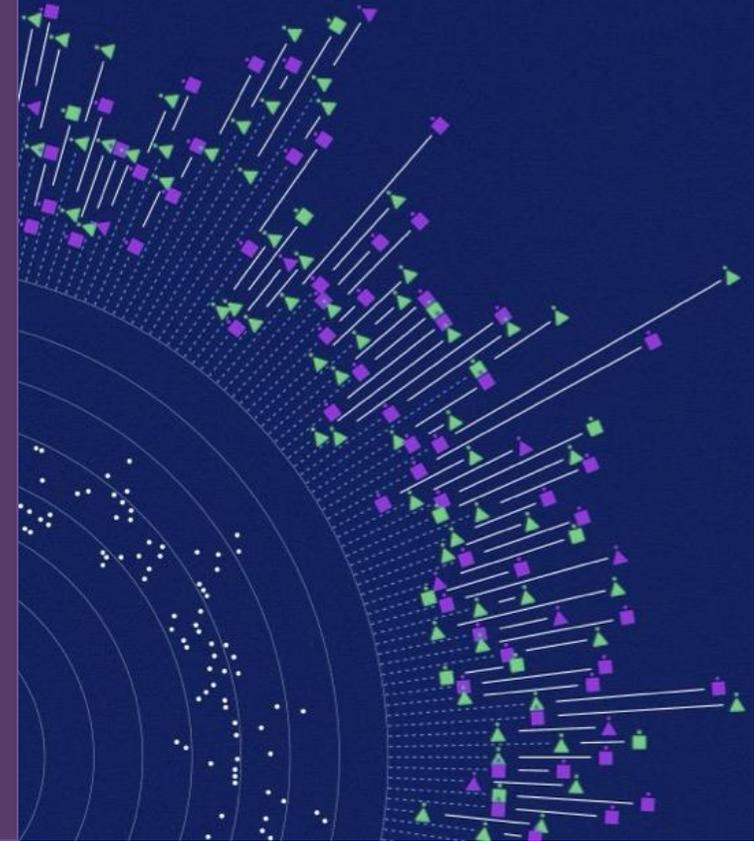
*Global Gender Gap Report 2024*

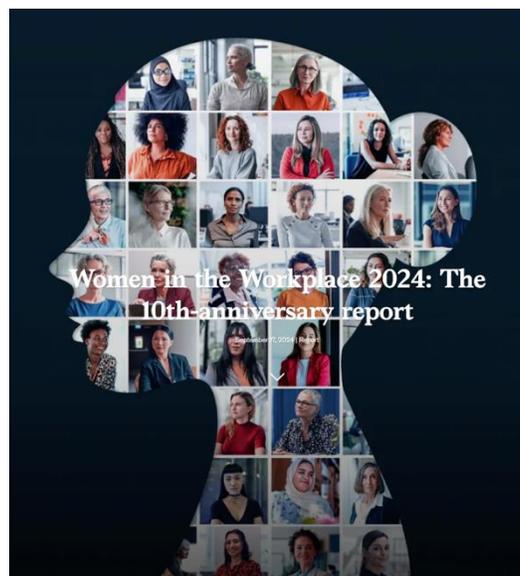
L'Italia perde posizioni e ha sempre un problema con la parità di genere



**Global Gender  
Gap 2024**

INSIGHT REPORT  
JUNE 2024





*Quando le donne raggiungono i vertici possiamo dire si sia colmato il gender gap?*



## La finalità

---

In generale, le ricerche sulle donne dirigenti si sono ampiamente concentrate sul livello di rappresentanza femminile nelle organizzazioni (Mah et al., 2023), trascurando l'esperienza di inclusione e la percezione delle donne leader di avere la loro voce ascoltata.

**Qual è l'esperienza femminile una volta raggiungi i livelli apicali nelle organizzazioni?**



### **Metodologia qualitativa**

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)



### **Intervista semi strutturata**

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)



### **13 donne**

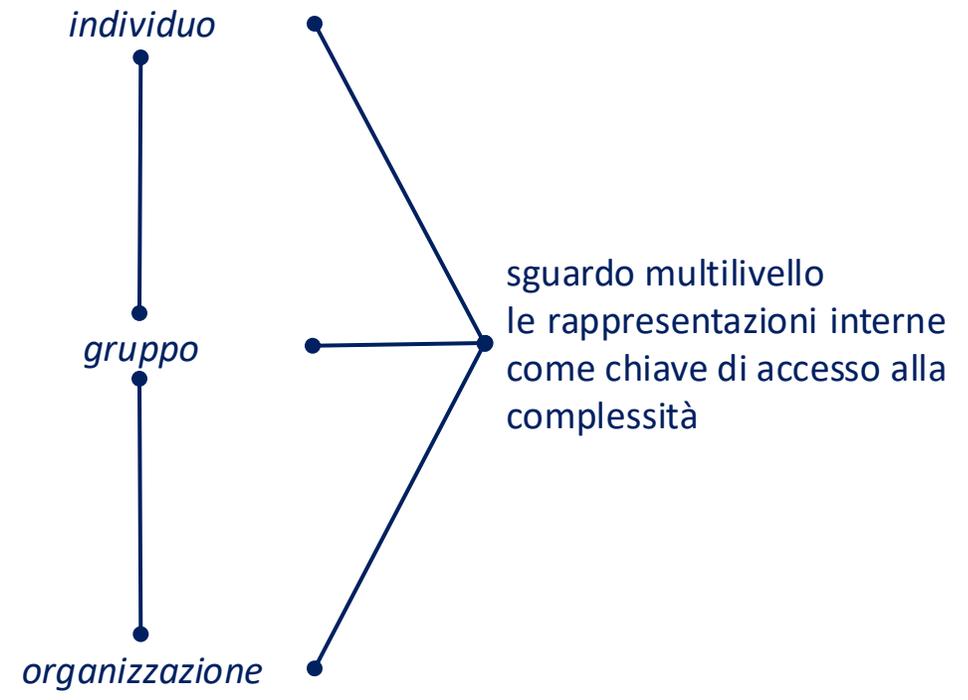
Executive manager in organizzazioni medio-grandi

→ *next step: interviste a uomini in posizioni manageriali*



# L'approccio psicosociologico

---



## Percezione di competenze e legittimità nel ruolo

### *Aspetti di fatica e criticità*

#### **(Interiorizzazione del) Non sentirsi pronta e all'altezza**

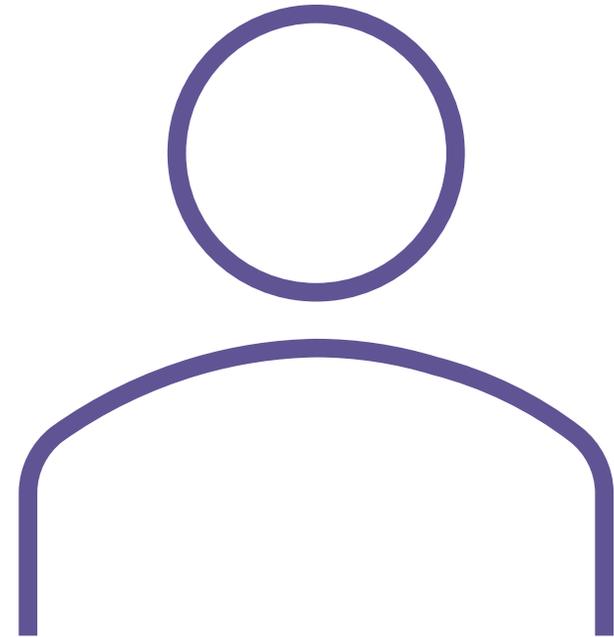
«Ho avuto la prima grandissima difficoltà di dire “io non sono in grado...”. Quindi la necessità di dovermi mettere in gioco psicologicamente...abbastanza pesante è stato...»

«Anche là, panico, come farò? Ogni volta che mi hanno dato un incarico ho sempre pensato di non essere subito in grado di farlo, no? chissà come si fa...»

#### **Fatica a riconoscersi in determinate culture di leadership “maschile”**

«Devi capire come dire certe cose perché se le dici in modo pacato non ti ascoltano...»

«C'è ancora l'idea che per essere un manager “devi avere le palle”... è avvilente ma è così»



## Percezione di competenze e legittimità nel ruolo

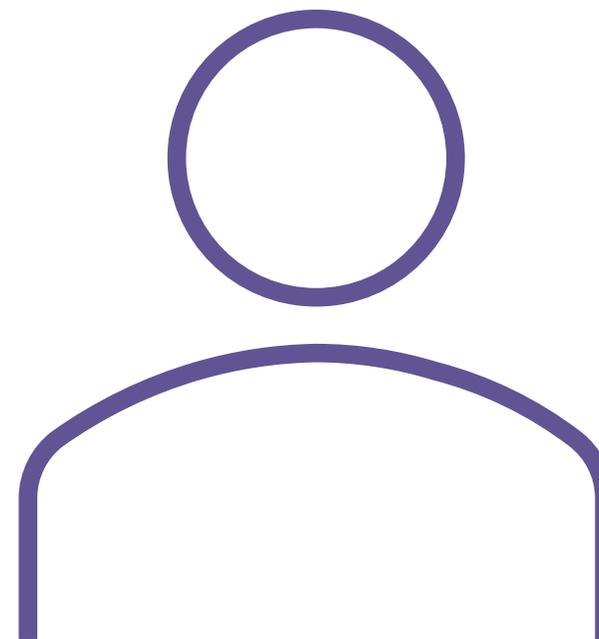
### *Aspetti di risorsa*

#### **Motivazione etica intrinseca che alimenta la resilienza**

«Il problema è... lo non credo di poterlo realizzare da sola (il cambiamento). Però mi son detta, l'unico modo per poterlo cambiare è continuare a starci.»

#### **Essere un esempio**

«Essere un esempio... (mi fa sentire) responsabilizzata diciamo... quindi gratificata da una parte, dall'altra parte mi dà quella motivazione per dire dai, dai, cioè continuiamo, continuiamo»



## Collocarsi nelle dinamiche e costruzione di relazioni

### *Aspetti di fatica e criticità*

#### **Difficoltà a trovare un piano di ascolto a livello di peer**

«Questa è una cosa che mi è capitata... di non riuscire a catturare l'attenzione durante la riunione. Cioè se una cosa la dovevo dire io, ma sì, vabbè, la dicevo, però nessuno ci prestava attenzione... Se apre bocca un uomo, allora è diverso. Brutto, nel senso che è un colpo alla tua autostima. Allora dici, allora magari la prossima volta sto zitta...»

#### **Relazionarsi con una cultura grupppale «cameratesca»**

«Di base l'atteggiamento è ancora molto cameratesco, ma a livelli che io non credevo... E tu ti trovi in una situazione in cui o entri a far parte di quello... o tu sei fuori da quella micro-organizzazione che si crea. Sono ambienti decisionali dove tu... devi avere le alleanze, se sei 1 su 10 per creare il tuo giro di alleanze, tu devi far parte della camerata. Perché se tu sei fuori dalla camerata, sarai anche fuori dall'80% delle decisioni che vengono prese.»



## Collocarsi nelle dinamiche e costruzione di relazioni

### *Aspetti di risorsa*

#### **Lo scambio e il confronto con il proprio team**

«Mi aiutano le persone che lavorano con me... mi aiuta avere la fortuna di lavorare con e di aver scelto alcuni collaboratori a cui io tutto questo lo racconto... e a cui chiedo consiglio.»

#### **Costruzione di una rete relazionale di supporto e confronto**

«Tutte quelle persone che tifano per te... quelle che ti dicono “Ce la devi fare”... perché è quello pure che ti fa sentire nel ruolo, perché ti ci fa credere anche un pezzettino per gli altri...»



## Cultura, pratiche e processi a livello di sistema

### *Aspetti di fatica e criticità*

#### **Scarsità di pratiche e processi organizzativi che alimentino consapevolezza e cultura (a partire dai vertici)**

«Credo che siamo molto ma molto, ma molto indietro. Non c'è  
Non ci sono percorsi di formazione. Non si vuole “perdere tempo”»

#### **Poche donne peer**

«Mi sento molto, molto, molto sola. Prima cosa... anche perché  
di donne in questi scenari, ce ne sono veramente sempre molto poche.»



## Cultura, pratiche e processi a livello di sistema

### *Aspetti di risorsa*

#### **Contatto con le nuove generazioni**

«E se tu hai ragazzi giovani che vengono... crescono con una sensibilità diversa, persone middle management o comunque anche quelli che un giorno saranno al posto mio... Tu hai fiducia nel futuro perché quando loro saranno al posto mio queste cose non succederanno più...»

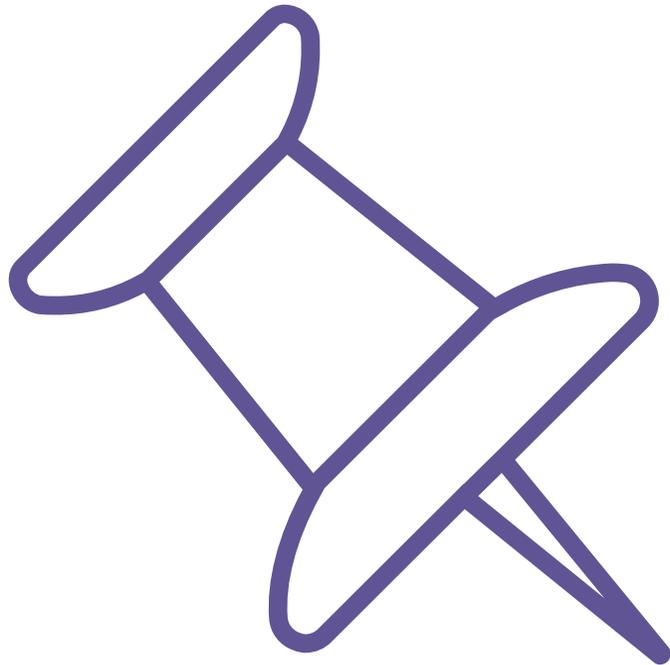
#### **Affinità e possibilità di riconoscimento tra il proprio sistema valoriale e quello dell'organizzazione**

«Finché i tuoi valori corrispondono a quelli delle istituzioni... quell'aspetto valoriale lì fa sì che riesci a rimanere dentro bene al tuo ambiente, quindi penso che sia l'aspetto valoriale l'enabler principale della longevità della carriera in queste istituzioni.»



## Non è "solo" una questione di genere

---



- ❖ **Fare cultura:** non si può demandare al singolo è necessaria una condivisione di significati tra organizzazione e attori organizzativi
- ❖ Processo che richiede **tempi e spazi** per costruire pensiero e dialogo
- ❖ Lavorare di **rete e connessioni**
- ❖ Traduzione in **dispositivi e processi coerenti e validati** a livello individuale, gruppale e di sistema