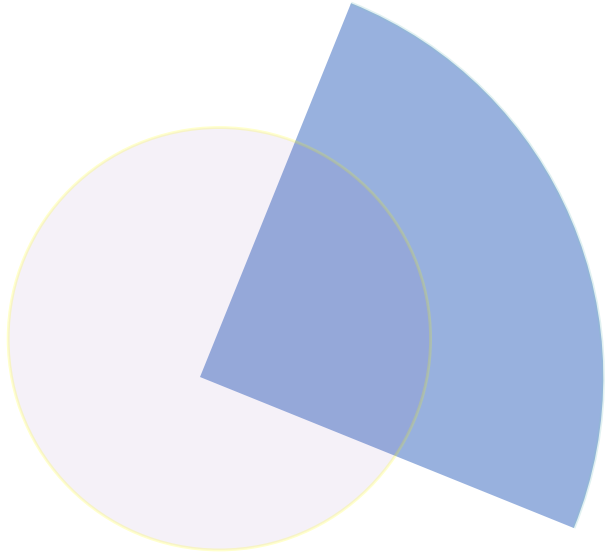
FORMAZIONE INTERNA
A CURA DELLA DIREZIONE COMPLIANCE

Leadership inclusiva



Dall'intenzione all'azione: la leadership inclusiva nelle scelte di ogni giorno

Formazione per figure apicali, dirigenti, responsabili di funzione e Coordinatori di area

Finanziaria Tosinvest

San Raffaele

Obiettivi della formazione

La seguente formazione è rivolta alle figure apicali, affinché sviluppino una leadership inclusiva ovvero la capacità di guidare una realtà aziendale valorizzando diversità, equità, partecipazione e senso di appartenenza delle risorse che la compongono; ciò, traducendo i principi astratti di parità in comportamenti concreti e processi strutturati della quotidianità aziendale.

Leggere il proprio impatto

Riconoscere in che modo le decisioni e i comportamenti manageriali possano influenzare le opportunità delle persone.

Interrompere i bias

Usare criteri, dati ed evidenze per ridurre automatismi dovuti alle scorciatoie cognitive (bias)

Decidere con equità

Applicare regole coerenti ed uniformi ai processi di selezione, alla delega di responsabilità, alla valutazione delle performance, all'avanzamento di carriera e alla remunerazione.

Creare voce e ascolto

Condurre riunioni, restituire feedback e tenere confronti in modo da valorizzare contributi diversi.

Agire sul sistema

Tradurre gli impegni assunti dala Società in routine manageriali improntate alla valorizzazione dei prinicpi di equità e inclusione.

La domanda guida del corso:

"In che modo e in base a quali criteri posso assumere scelte più eque, più trasparenti e più inclusive già da domani?"

Il quadro UNI/PdR 125:2022

La prassi struttura la parità di genere in sei aree di valutazione. La leadership incide su tutte, perché traduce policy e processi in scelte quotidiane.

SISTEMA DI GESTIONE

Per il manager inclusivo, “conformità” significa soprattutto coerenza: stessi criteri, accesso equo alle opportunità, decisioni motivate e possibilità di rendere conto delle scelte.



Che cos’è la leadership inclusiva

È la capacità di guidare persone diverse garantendo accesso, voce, equità e responsabilità, senza abbassare gli standard di performance.

5 COMPORTAMENTI CHIAVE

Coerenza	Le medesime regole valgono allo stesso modo per tutti e tutte, pur tenendo in considerazione gli ostacoli reali che possono produrre effetti diversi.
Ascolto attivo	Il manager ascolta punti di vista diversi prima di prendere una decisione, senza dare per scontato di conoscere già i bisogni, le aspettative o le aspirazioni delle persone.
Dare voce	Le persone possono contribuire, dissentire e segnalare criticità senza temere svalutazioni o ritorsioni.
Accesso	Garantire un accesso equo alle opportunità.
Accountability	Le decisioni possono essere spiegate con criteri ed evidenze.

Inclusione ≠ favoritismo
L’obiettivo è rendere le opportunità accessibili a tutto il personale con criteri chiari

Dove il manager rende concreta l’inclusione

Ogni fase del ciclo di vita professionale di un dipendente viene influenzata da decisioni manageriali che possono amplificare o ridurre differenze di accesso, visibilità e crescita.

FASI DEL PERCORSO PROFESSIONALE

Ingresso

Selezione, onboarding, aspettative

Lavoro

Turni, carichi, informazioni, riunioni

Crescita

Feedback, formazione, progetti sfidanti

Valutazione

Obiettivi, rating, riconoscimenti

Carriera

Promozioni, successione, sponsorship

Conciliazione

Genitorialità, caregiving, flessibilità

La domanda che il manager inclusivo dovrebbe porsi:
“Chi riceve più spesso opportunità, feedback utili e visibilità? È spiegabile con criteri legati al ruolo e alla performance?”

Bias: il rischio non è “avere pregiudizi” ma decidere senza accorgersene

I bias sono scorciatoie cognitive.
Non si eliminano con la buona volontà: si riducono costruendo processi che obbligano a usare criteri, evidenze e confronto.

BIAS RICORRENTI

Affinità

Valuto meglio chi mi somiglia per stile, percorso o interessi.

Conferma

Cerco segnali che rafforzano la prima impressione e ignoro dati contrari.

Disponibilità

Tendo a considerare più importanti o frequenti gli episodi recenti o quelli che ricordo più facilmente.

Doppio standard

Lo stesso comportamento viene letto diversamente a seconda della persona. che lo effettua.

Presunzione di disponibilità

Decido per qualcuno cosa “potrà” o “vorrà” fare, senza chiedere.

Segnale d’allarme: quando una motivazione contiene **“mi sembra”, “non ce la vedo”, “non è il tipo”, “forse per lei/lui è troppo”,** fermarsi e cercare evidenze**.**

Un metodo pratico per interrompere i bias: P.A.U.S.A.

Cinque quesiti da porsi prima di: assegnare un progetto, valutare una persona, proporre una promozione o prendere una decisione ad alta discrezionalità.

RiIDUZIONE DEI BIAS

P

Porta la decisione su evidenze

Quali fatti osservabili sostengono la mia valutazione?

A

Allarga le alternative

Chi altro potrebbe essere adatto? Ho guardato oltre i nomi “ovvi”?

U

Usa criteri ex ante

I criteri erano chiari prima di vedere candidati e risultati?

S

Sollecita una seconda prospettiva

Quale collega può darmi un feedback sfidando la mia lettura senza confermarmi?

A

Annota e riesamina

La scelta è motivabile? Che esito ha prodotto nel tempo?

PAUSA non rallenta le decisioni:
evita di dover correggere decisioni incoerenti, poco spiegabili o percepite come arbitrarie

Riunioni inclusive: non basta “dare spazio a tutti”

Il modo in cui si prepara, conduce e chiude una riunione determina chi ha davvero accesso alle informazioni e influenza le decisioni.

ROUTINE MANAGERIALE

PRIMA

- Fornire in anticipo materiali e dati utili a favorire il contributo di ciascuno
- Obiettivi da perseguire espliciti
- I partecipanti scelti per competenze e capacità di contributo, non per abitudine

DURANTE

- Distribuire equamente la parola
- Proteggere il dissenso rispettoso e promuovere il confronto
- Interrompere sovrapposizioni e appropriazione delle idee

DOPO

- Assumere decisioni e distribuire responsabilità chiare
- Raccogliere e rendere visibili i contributi di tutti
- Verificare chi è eventualmente rimasto fuori dalla discussione per mancanza di informazioni/opportunità

Regola semplice: chi facilita la riunione è responsabile anche della qualità della partecipazione, non solo del tempo e dell’agenda.

Linguaggio, feedback e doppi standard

Le parole orientano aspettative e accesso alle opportunità, pertanto fornire un feedback, che descriva comportamenti, impatto e aspettative future, aiuta l'inclusività.

FEEDBACK

DA EVITARE

- ✕ "Non hai abbastanza presenza / leadership."
- ✕ "Sei troppo aggressiva / troppo emotivo."
- ✕ "Non so se questo progetto sia compatibile con i tuoi impegni."

PIÙ INCLUSIVO

- ✓ "Nella riunione X hai presentato dati solidi, ma la proposta non era collegata alla decisione richiesta. La prossima volta…"
- ✓ "Quando hai interrotto tre volte il collega, il confronto si è chiuso. Mi aspetto che…"
- ✓ "Il progetto richiede queste disponibilità. Ti interessa candidarti? Valutiamo insieme eventuali vincoli."

Formula utile: SITUAZIONE → COMPORTAMENTO → IMPATTO → ASPETTATIVA. Riduce interpretazioni vaghe e rende il feedback confrontabile.

Delega, visibilità e “lavoro invisibile”

L’inclusione si misura anche attraverso l’equa distribuzione di compiti, tra chi riceve compiti che fanno crescere e chi invece riceve attività necessarie ma poco riconosciute.

DISTRIBUZIONE OPPORTUNITÀ



Pratica consigliata

- Mappare trimestralmente chi riceve incarichi visibili e progetti sfidanti.
- Ruotare attività di supporto poco riconosciute.
- Chiedere interesse e disponibilità invece di presumere.

Valutazione della performance: più evidenze, meno impressioni

Una valutazione inclusiva non è “più morbida”: è una valutazione più specifica, comparabile e coerente con ruolo, obiettivi e risultati.

PERFORMANCE MANAGEMENT

1

Obiettivi chiari

Definiti in anticipo e comprensibili

2

Evidenze

Fatti, risultati, comportamenti osservabili

3

Confronto

Calibrazione tra valutatori su criteri comuni

4

Feedback

Specifico, tempestivo, orientato al futuro

5

Traccia

Motivazione documentata e riesaminabile

Check di coerenza: “Applicherei lo stesso giudizio se questa persona avesse un’altra età, genere, stile comunicativo o situazione familiare?”

Selezioni e promozioni: strutturare la discrezionalità

Le decisioni che potrebbero condurre alla disparità sono quelle basate su valutazioni “a sensazione”.

SELEZIONE E CARRIERA

Prima e durante la decisione

- Profilo e criteri definiti prima dei nomi
- Stesse domande core per ruoli comparabili
- Valutazione per competenze, non impressione globale
- Panel o confronto tra più prospettive quando possibile

Dopo la decisione

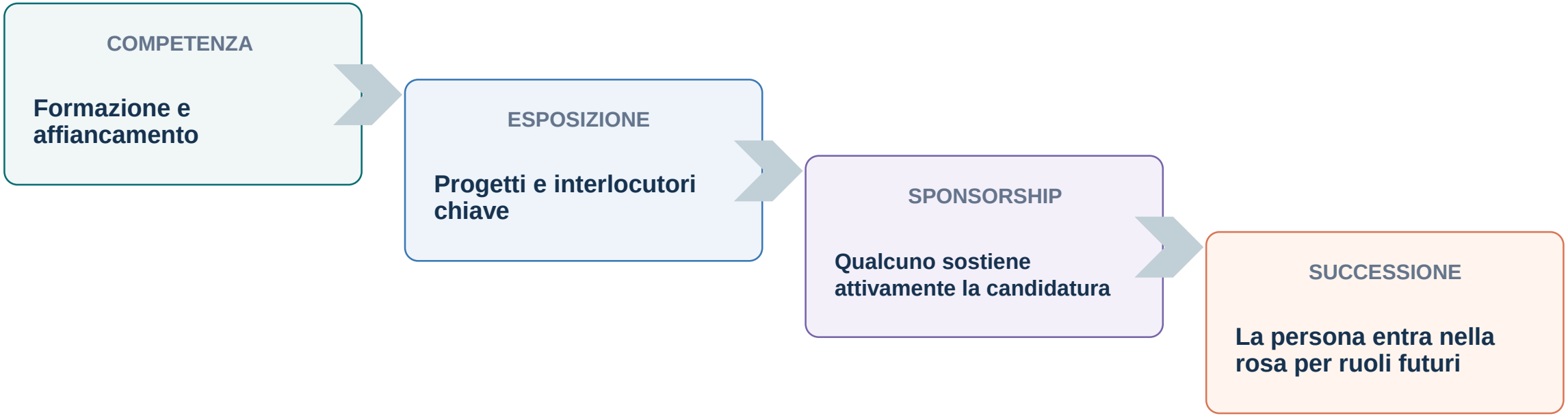
- Motivare esclusioni e scelte con evidenze
- Separare “prontezza oggi” da “prontezza domani e il potenziale sviluppabile”
- Verificare accesso equo a progetti e visibilità
- Monitorare nel tempo gli esiti della scelta

La domanda da evitare: “Chi mi SEMBRA più adatto?” → La domanda utile: “Chi soddisfa meglio i criteri concordati, sulla base di quali evidenze?”

Crescita, sponsorship e successione

La carriera non dipende solo dalla formazione: dipende da chi viene individuato, esposto a decision maker, inserito in progetti strategici e considerato “naturalmente” per il passo successivo purchè la valutazione del manager sia ancorata su criteri oggettivi prestabiliti e trasparenti.

PIPELINE DI TALENTO



Domande di controllo

• Chi sto preparando al mio ruolo? • Chi riceve sponsor oltre che mentor? • La mia “rosa naturale” è sempre composta dalle stesse persone?

Equità remunerativa e riconoscimento: il ruolo del manager

Anche quando le decisioni economiche sono centralizzate, i manager influenzano rating, bonus, proposte, incarichi e riconoscimenti che alimentano differenze nel tempo.

EQUITÀ

Criteri

Usare criteri predefiniti per bonus, premi e proposte economiche.

Coerenza

Confrontare casi simili e motivare eccezioni in modo esplicito.

Dati

Segnalare anomalie ricorrenti e partecipare alle review di equità.

Negoziazione

Evitare che il premio dipenda solo da chi chieda più spesso o negozi meglio.

Principio manageriale: “stessa logica per casi comparabili, eccezioni motivate, dati aggregati per verificare gli effetti nel tempo”.

Genitorialità, cura e flessibilità: non decidere “al posto” delle persone

Le intenzioni protettive possono diventare esclusione quando riducono opportunità, esposizione o responsabilità senza una richiesta esplicita della persona.

CONCILIAZIONE

PRIMA DEL CONGEDO

- Concordare priorità e passaggi
- Non “alleggerire” automaticamente incarichi futuri
- Documentare informazioni e passaggio di consegne

DURANTE

- Rispettare il diritto alla disconnessione
- Comunicazioni solo se concordate e realmente necessarie
- Nessuna pressione implicita alla disponibilità

AL RIENTRO

- Aggiornamento strutturato
- Accesso a progetti e formazione
- Confronto su esigenze e ambizioni, senza presunzioni

Frase inclusiva: “Queste sono le esigenze del ruolo. Quali condizioni ti permettono di svolgerlo al meglio?” Non: “Immagino che adesso tu non possa…”

Leadership inclusiva nella realtà aziendale

Turni, urgenze, responsabilità cliniche e presenza fisica rendono l’equità più complessa: servono criteri chiari, non soluzioni identiche per tutti.

APPLICAZIONE OPERATIVA

Turni e reperibilità	Criteri trasparenti, rotazione, gestione motivata delle eccezioni
Accesso alla formazione	Evitare che part-time, turnisti o sedi periferiche siano esclusi di fatto
Incarichi e coordinamenti	Usare criteri espliciti e non solo disponibilità informale o prossimità al decisore
Riunioni tra sedi/funzioni	Materiali condivisi, orari compatibili, canali per chi non può partecipare in presenza
Visibilità e riconoscimento	Attribuire merito a chi contribuisce, anche nel lavoro di supporto e continuità

Equità operativa = criteri comuni + adattamenti motivati + verifica degli effetti sulle opportunità, non “stessa soluzione per chiunque”.

Voce, dissenso e sicurezza psicologica

Un team inclusivo non è un team senza conflitto: è un team in cui ciascuno può esprimersi senza che il dissenso professionale diventi rischio relazionale, ma occasione di confronto costruttivo. Un team inclusivo, tramite differenti contributi, può raggiungere la soluzione piu vantaggiosa per l’azienda.

CLIMA DEL TEAM

Quando qualcuno segnala un problema	Ringraziare, ricostruire i fatti, programmare i prossimi passi.
Quando qualcuno dissente	Accogliere il dissenso e separare la critica ricevuta dalla valutazione della persona.
Quando c’è un errore	Distinguere errore in buona fede, comportamento negligente e violazione intenzionale.
Quando il manager sbaglia	Ammettere, correggere e rendere visibile il cambiamento.

La reazione del/della manager all’interno di un dibattito è il “segnale di sistema” più forte

Le persone osservano come concretamente reagisce il/la Leader quando qualcuno parla e come gestisce il dibattito, non solo cosa dice la policy.

Caso 1 — “Pensavo di proteggerla”

Esercitazione: distinguere intenzione, effetto e responsabilità manageriale.

CASO PRATICO

Scenario

Una responsabile rientra dal congedo di maternità. Il/la suo/a manager, senza parlarle, assegna a un collega un progetto ad alta visibilità perché “non vuole metterle pressione”. Sei mesi dopo, il/la collega viene considerato per una promozione anche grazie a quel progetto.

DISCUSSIONE

- Qual è il bias?
- Quale principio inclusivo è stato violato?
- Cosa avrebbe dovuto fare il manager prima di assegnare il progetto?
- Come correggere ora l’effetto prodotto?

Debrief: proteggere senza chiedere può diventare esclusione. Il manager deve descrivere requisiti e opportunità, chiedere interesse e costruire eventuali accomodamenti.

Caso 2 — “L’idea è diventata visibile solo quando l’ha detta un altro”

Esercitazione: gestione della voce, attribuzione del merito e dinamiche di riunione.

CASO PRATICO

Scenario

In una riunione, una coordinatrice propone una soluzione. La conversazione prosegue senza reazioni. Dieci minuti dopo, un collega riprende quasi la stessa idea e riceve consenso. Il manager conclude: “Ottimo spunto, procediamo così”.

DISCUSSIONE

- Cosa può fare il manager nel momento?
- Come riconoscere il contributo senza creare imbarazzo?
- Quale regola di riunione può prevenire il problema?
- Come distribuire la parola in modo più equo?

Intervento possibile: “Riprendo la proposta formulata prima da [nome]: vedo che ora sta raccogliendo consenso. [Nome], vuoi completarla e guidarci sui prossimi passi?”

Tre idee da portare nel lavoro quotidiano

La leadership inclusiva si riconosce nelle decisioni concrete, non nelle dichiarazioni.

01

Il processo conta

Buone intenzioni senza criteri possono produrre effetti non equi. Strutturare le decisioni protegge persone e l’organizzazione.

02

Le opportunità vengono prima degli esiti

Per valutare una pipeline equa bisogna guardare chi ha avuto accesso a visibilità, progetti e sviluppo.

03

Il manager è un segnale di sistema

Il team impara cosa è davvero accettato osservando come il manager reagisce, distribuisce e decide.

LEADERSHIP INCLUSIVA = EVIDENZE + ACCESSO + VOCE + ACCOUNTABILITY

Riferimenti e fonti

La formazione è costruita in coerenza con il sistema di gestione per la parità di genere e con le indicazioni istituzionali disponibili al 2026.

FONTI UFFICIALI

UNI/PdR 125:2022	Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere e KPI inerenti alle politiche di parità nelle organizzazioni.	**UNI — Ente Italiano di Normazione**
Sistema di certificazione della parità di genere	Aree di valutazione e informazioni istituzionali sul sistema nazionale di certificazione.	**Dipartimento per le Pari Opportunità**
FAQ UNI/PdR 125 — edizione 2026	Indirizzi applicativi per l'attuazione e la certificazione accreditata del sistema di gestione.	**UNI / ACCREDIA**
Approccio formativo	Buone pratiche di leadership inclusiva, debiasing, decisioni strutturate e gestione equa delle opportunità.	**Elaborazione formativa aziendale**

Nota: le slide parafrasano i principi e non sostituiscono il testo ufficiale della UNI/PdR 125:2022 né le procedure aziendali vigenti.