

# Allargare gli orizzonti manageriali

## Donne che cambiano le aziende

Luisa Pogliana

*Responsabilizzazione diffusa, lavoro collaborativo, patti di fiducia reciproca, far emergere le capacità ignorate, governare il tempo... Sono alcuni criteri che emergono da coraggiose politiche innovative effettivamente realizzate da donne manager, capaci di andare oltre le regole abituali. Non un nuovo modello teorico di management, ma una visione che viene dalle donne con vantaggio per tutti.*



Luisa Pogliana è stata per molti anni Responsabile della Direzione Ricerche di mercato in un grande gruppo editoriale, poi consulente di ricerche sui mercati internazionali.

In anni recenti molte donne autorevoli sono arrivate a coprire ruoli decisionali alti, ma pensando e agendo a modo loro, fondandosi sul loro punto di vista. Hanno così portato coraggiose novità, andando oltre le prassi consolidate, quando si mostrano inefficaci o insufficienti. Per questo è utile guardare a queste esperienze, coglierne i principi e i metodi, soprattutto di fronte al mondo aziendale ed economico profondamente cambiato, dove niente è come prima e nemmeno il management può essere come prima. Non è una questione di contrapposizione maschile-femminile: sappiamo bene che a portare aria nuova non sono solo le donne e che non tutte le donne sono così; nella nostra esperienza quotidiana incontriamo uomini che portano una consapevolezza e una cultura lontana dal solito. Resta comunque il fatto che oggi il cambiamento necessario viene più da donne che da uomini, e ragioni ce ne sono.

### Più cultura femminile nel management

Il management è un campo dove finora c'è stata quasi solo cultura 'maschile', così i manager spesso finiscono per vedere sempre le stesse cose, con lo stesso punto di osservazione. Le donne –arrivate nel management in tempi relativamente recenti– vivono una vita diversa e vedono le cose diversamente, perché partono da un altro punto di vista.

La capacità innovativa di molte manager è stata proprio assumere i ruoli decisionali alti senza adeguarsi alla cultura –una cultura di potere– che li prevale. Hanno colto la possibilità di influenzare la realtà aziendale stando in quei ruoli, ma fondandosi sulla propria visione dell'azienda e del proprio lavoro. Questo allarga gli orizzonti manageriali.

Si tratta però di un comportamento non facile e non scontato e che si conosce ancora poco, soprattutto perché resta un problema: molte delle cose diverse che le donne fanno non vengono valorizzate proprio perché non corrispondono ai modelli conosciuti. Sono facilmente ridotte a 'buone pratiche' da cui prendere tutt'al più qualche spunto. D'altra parte le donne stesse parlano poco delle loro innovative esperienze, perché ai loro occhi appaiono ovvie, non pensano che se ne possa ricavare anche un ragionamento teorico. Così i principi di queste esperienze non entrano nella cultura manageriale.

Su queste esperienze, però bisogna riflettere, per apprendere i



### Far emergere le capacità nascoste

La Responsabile Sviluppo di una grande azienda con molti dipendenti immigrati ha fatto un censimento delle competenze di questa popolazione addetta a lavori non qualificati. Mentre di solito si cerca chi ha caratteristiche adatte a una posizione, si è chiesto a ognuno quello che sa fare, lingue conosciute, titoli di studio non riconosciuti in Italia, per utilizzare quelle competenze dove potevano servire. Tra i risultati più vistosi un uomo africano con due lauree, conoscenza di quattro lingue e di alcune tecnologie avanzate. È stato inserito nel settore ICT con ottime prestazioni.



Nel film 'Baby Boom', Diane Keaton veste i panni di una manager costretta a crescere la figlia di un cugino lasciatale in 'eredità' dal parente

fattori che hanno prodotto buoni risultati. Il libro, *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano aziende* (GueriniNext, 2016), ha proprio questo obiettivo (nelle pagine seguenti pubblichiamo nei box alcuni estratti dell'opera, ndr): guardare alcune di queste politiche per mettere a fuoco gli orientamenti e i valori che ne emergono, i criteri che possono essere trasmessi e utilizzati altrove. Perché non basta che cose nuove accadano, bisogna anche che vengano inquadrare in un pensiero organizzato. Pensare a partire da una pratica esperita serve a trasformare l'azione in conoscenza che può essere usata in altre situazioni. Non si tratta di formulare teorie astratte, ma di non separare pensiero e azione.

Non ci sono ambiti particolari in cui le donne hanno portato queste innovazioni: ne toccano diversi, perché una visione differente si manifesta in tutti gli aspetti di questo lavoro. Vediamo interventi su organizzazione, gestione degli obiettivi di budget, formazione, progettazione, cambiamento dei processi, per fare qualche esempio. Si smentisce lo stereotipo per cui l'apporto delle donne viene ricondotto alle supposte attitudini femminili: le relazioni, la cura...

### Partire dalla realtà e non dai modelli

Nelle esperienze raccolte nel libro, ci sono alcuni orientamenti di fondo, a cominciare da un punto di partenza.

Queste donne non partono nei loro progetti seguendo le procedure e i modelli consolidati, ma partono dalla realtà che hanno davanti e da quello che a loro sembra giusto e possibile. Può sembrare ovvio, ma non lo è: in azienda seguire modelli noti è la prassi prevalente perché più rassicurante. Non si tratta però di ignorare ciò che si è imparato o rifiutare strumenti e metodi sperimentati, quanto guardarli criticamente, perché definiti in altre circostanze e perché ogni situazione ha una sua specificità contingente. Solo tenendo conto di questa si può trovare una soluzione nuova e più adatta.

Per esempio, un'area dove questo appare particolarmente evidente è la progettazione. Di nuovi processi, di sistemi tecnologici, di strutture organizzative... Le donne tendono a non imporre piani definiti a priori e calati dall'alto, piuttosto preferiscono 'progettare facendo'. Sanno l'obiettivo che vogliono raggiungere e come fare, ma sviluppano il progetto vedendo gli effetti e le possibilità che via via si manifestano, tenendo conto delle prove di realtà, a cominciare dai suoi destinatari. Così si rende il progetto aderente alle necessità reali e le persone coinvolte lo acquisiscono come proprio. Dalla pianificazione centralizzata e imposta (con relative inadeguatezze e resistenze) si passa a far emergere le soluzioni con l'apporto di chi con quel progetto deve lavorare. In una situazione in cui non si sa quale

### Donne che cambiano le aziende

Per affrontare i cambiamenti in atto, le aziende hanno bisogno di un nuovo management. È questo il punto di partenza cui prende spunto *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende*, il libro di Luisa Pogliana (GueriniNext, 2016), frutto di un progetto comune di Donnesenzaguscio. Il nuovo management di cui parla l'autrice tiene conto soprattutto delle esperienze delle donne che appaiono le anticipatrici di un nuovo modo di lavorare. Queste ultime, infatti, sono entrate solo di recente nel management e sono in grado di vedere le cose da un nuovo punto di vista che permette di allargare gli orizzonti manageriali. Analizzando politiche effettivamente realizzate, Pogliana mette a fuoco orientamenti e metodi frutto di ciò che si è fatto in alcune realtà e che può essere utilizzato anche in altre organizzazioni.





### Responsabilità e autonomia diffusa

In una grande azienda italiana la responsabile di un importante settore di business ha trovato una soluzione totalmente nuova per avere un figlio e non incappare nei blocchi di carriera come avveniva in passato. Ha puntato sulla crescita della professionalità e della capacità decisionale di tutti i collaboratori, perché il gruppo potesse funzionare con sufficiente autonomia senza la sua continua presenza, sulla base di direttive essenziali. Con un intenso lavoro di team building e formazione, ha costruito un nuovo schema organizzativo: lavorare in gruppo a responsabilità condivisa dove ognuno e tutti rispondono dei risultati e vengono premiati in base a questi ultimi. Questo ha fatto crescere i risultati di quel settore in misura tale che quell'organizzazione è diventata il nuovo paradigma per tutta l'azienda a prescindere dalla necessità contingente da cui era partita.

sarà il futuro serve un atteggiamento esplorativo: partire da un obiettivo, provare, imparare dagli sviluppi, fare aggiustamenti.

C'è infatti un orientamento che sorprende per come in vario modo lo si ritrova nella maggior parte di queste politiche. Visto nell'insieme, sembra una risposta alle necessità delle aziende oggi, dove le risorse sono molto limitate: si tratta di far uscire tutto il potenziale presente nell'impresa, ma finora utilizzato solo in parte. C'è il convincimento che la crescita dell'organizzazione passa anche dallo sviluppo delle potenzialità di chi lavora: le persone impiegate in azienda non sono viste come un insieme di mansioni definite con rigide job description, che in realtà pongono dei limiti al loro lavoro; sono invece soggetti che possono dare contributi migliori, se il management li mette in condizioni di esprimere le proprie capacità.

Sono soprattutto interessanti i diversi casi di riorganizzazione del lavoro che escono dallo schema gerarchico capo-dipendente, tradizionalmente basato su direttive

e controllo dell'esecuzione e si fondano invece sulla responsabilizzazione diffusa, sulla crescita di capacità e autonomia di tutto il gruppo di lavoro.

Tutto questo implica il cambiamento del modo di lavorare: in gruppo con responsabilità condivisa e in modo collaborativo. È un cambiamento profondo rispetto alla radicata cultura competitiva e individualista. Che in realtà è dissipativa di potenzialità: l'affermazione di sé richiede energie per la difesa del proprio ruolo e potere, anche ostacolando l'emergere di altri soggetti 'rivali'. Perché i collaboratori passino da competitori a corresponsabili è necessario introdurre un sistema vincolante e premiante: la valorizzazione della prestazione individuale viene legata al risultato collettivo, il lavoro collaborativo è richiesto come prassi e oggetto di valutazione e remunerazione. Non si eliminano le individualità, ma vengono valutate nella dinamica complessiva rispetto agli obiettivi. Interessanti sono anche i molti strumenti usati per la ricerca e lo sviluppo delle potenzialità del personale in azienda: censimento delle competenze, creazione di bacini di persone con potenziale e da formare, capi che diventano mentori-responsabili della crescita dei loro collaboratori, lavoratori esecutivi di back office formati e riorganizzati con responsabilità dei risultati, per fare qualche esempio. Se nella valutazione di un'azienda si usassero metriche per ciò che si chiama "capitale intangibile", i risultati di queste politiche potrebbero essere portati a valore: l'azienda ha aumentato il suo capitale, perché ha tirato fuori capacità che c'erano, ma non venivano utilizzate. Invece di considerare solo il costo di una persona, si agisce su quanto e in quali condizioni ogni individuo può contribuire meglio al risultato dell'azienda.

### Tenere conto della completezza della vita

Certamente queste manager – anche partendo dalla propria vita – hanno pensato e attuato nuovi paradigmi organizzativi rispetto alla maternità. Nella convinzione che sia un passaggio di cui l'azienda deve e può tenere conto anche con suo vantaggio, perché è un approccio realistico alle necessità della vita che riguardano tutti e perché l'im-

### Quanto costa *non* sostenere le donne in maternità

In un'azienda con molte lavoratrici qualificate e giovani, la Responsabile del Personale ha rovesciato l'approccio aziendale ai casi di maternità: quanto costa all'azienda non sostenere le donne nel momento della maternità? L'organizzazione ha una perdita di valore se perde queste donne perché non possono rientrare al lavoro o necessitano di un'assenza prolungata. Perde la loro competenza ed esperienza e gli investimenti fatti in formazione, con costi per un nuovo reclutamento e addestramento. La proposta è stata una politica di sostegno rispetto alla maternità: un consistente contributo economico di tre anni per l'asilo nido e coaching per garantire la continuità professionale al rientro. Ugual trattamento è stato riservato agli uomini che usufruiscono di permessi di paternità: un forte cambiamento culturale che passa dal vedere che questo non incide negativamente sulla carriera. Ne è risultato un rientro al lavoro elevatissimo, entro sei mesi e successivo scarso assenteismo. Il bilancio costi-benefici ha cambiato la cultura conservatrice del board di quell'azienda.



presa perde valore se perde il lavoro delle donne. Questo ha portato a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, per tenere conto delle necessità delle donne rispetto alla maternità, ma anche rispetto alla continuità e qualità del loro lavoro. Salvaguardare entrambe le parti dell'identità di una donna è in questo modo salvaguardare anche il loro contributo in azienda.

Lo vediamo in progetti di riorganizzazione di grande portata (vedi il box sulla maternità, *ndr*), ma anche soluzioni più limitate che cambiano l'ottica, come l'uso diverso del part time: ridistribuire le mansioni di tutto l'ufficio per concentrare sulla donna che ne ha necessità solo compiti qualificati, conservando la sua professionalità subito e per il futuro.

La maternità, infatti, fa parte di una visione più complessiva: bisogna organizzare il lavoro tenendo conto della completezza della vita. Il lavoro non è visto come un mondo separato e come le persone vivono non è ininfluente rispetto al lavoro. Vivere bene, lavorare bene. Cambia il cardine della cultura organizzativa: la separazione tra tempo-luogo di lavoro e il resto della vita: si tratta di mettere tutti –lavoratori e lavoratrici– in condizione di lavorare bene, di sentirsi parte di quell'azienda, essere considerati e rispettati nelle proprie esigenze. E questo si riflette su come si lavora, sulla motivazione e sulla qualità.

Le donne, tuttavia, hanno portato un modo nuovo di concepire il tempo di lavoro: distinguere il tempo dall'orario. L'orientamento è andare verso un sistema di remunerazione per risultati, ovvero flessibilità di orario e valutazione per obiettivi, non per quantità di ore passate in azienda. Questo approccio viene esteso alle esigenze di vita personale di tutti: donne e uomini, ma pure per i diversi tipi di lavoratori. Accenniamo per esempio alla manager di un'azienda con molti lavoratori musulmani che ha introdotto una flessibilità specifica per il Ramadan o a un'altra che ha cambiato gli orari in fabbrica perché i lavoratori immi-

### **Cambiare il modo di vedere le donne**

Un progetto di diversity management per aumentare la presenza di donne nelle posizioni qualificate viene richiesto alla HR Director in una multinazionale finanziaria. Ma lei non si è limitata a dare direttive e a chiedere il raggiungimento dell'obiettivo; ha aperto una selezione interna per le posizioni scoperte, chiedendo ai responsabili di settore di proporre tra i loro candidati almeno una donna. Se non fosse stata segnalata, si richiamava ancora l'attenzione su questo. Così i manager hanno cominciato a trovare risorse dove prima non guardavano. E sono anche diventati mentori della donna segnalata, perché il suo successo poteva essere ascritto anche a loro. Si è cambiato il loro modo di pensare, che darà risultati anche in futuro.

### **Tutti responsabili dell'obiettivo comune**

La Responsabile del Personale in un'azienda in stato di crisi, con il compito di accompagnarla alla dismissione, ha cercato di salvaguardarne la sopravvivenza: portare a termine le commesse in corso, dimostrando che l'azienda era ancora affidabile, per ottenerne altre e continuare l'attività. Su questo obiettivo ha coinvolto tutti, dai manager agli operai, con continui e capillari incontri. Ha chiesto molti sacrifici, ma nella prospettiva di un interesse comune. Ha fatto leva sulle capacità e responsabilità di ognuno e l'obiettivo è stato raggiunto.

grati –senza automobile– potessero raggiungerla quando i mezzi pubblici cominciano a circolare.

### **Prassi innovative che hanno cambiato la cultura**

Nel libro analizzo almeno due aspetti strategici presenti nelle esperienze raccontate. Il primo è che le prassi innovative sono state istituzionalizzate, in modo che non restassero soluzioni contingenti e riassorbibili. Hanno puntato invece a cambiare la cultura aziendale. Per esempio, passando da soluzioni non individuali, ma da un cambiamento organizzativo per tutti o con sistemi vincolanti per cambiare l'assetto mentale e comportamentale su certe situazioni. L'altro elemento è che queste donne hanno un'idea del management non come ruolo di potere, ma come assunzione di responsabilità verso l'azienda e tutti i soggetti che la compongono, perché tutti contribuiscono a crearne il valore.

Tuttavia, il libro non propone qualche nuovo modello di management e tanto meno di quello 'femminile'; non parla di come il management dovrebbe essere, ma offre certamente un diverso orientamento di management, che emerge da politiche effettivamente realizzate e dall'esperienza fatta. Non parliamo di un ideale, ma di un management che c'è, messo in pratica con buoni risultati. E se in certe aziende c'è e funziona bene, può essere esteso altrove. È questa la differenza: è reale.

Le esperienze che riportiamo sono testimonianze, esempi di come è possibile discostarsi dal solito con buoni risultati. Nessuno sa a priori quali soluzioni andranno bene, ma qui vediamo che evitando di fossilizzare l'agire manageriale in modelli prescrittivi, uscendo dalle logiche di potere come esercizio individuale, si aprono possibilità nuove.

Ne emerge un management orientato a non credere che cambiare sia impossibile. Una proposta che viene dalle donne, ma con beneficio di tutti. Delle altre donne, che possono diventare più consapevoli della portata di quello che fanno; degli uomini, che non accettano più di misurarsi con modelli manageriali impositivi; delle aziende, che in queste pratiche di discontinuità possono trovare il terreno per risultati imprevisi.