

GENDER EQUALITY/1. Un fattore determinante per il rinnovo della cultura aziendale

Il valore innovativo delle donne al potere

Più donne nei ruoli di vertice non significa aggiungere doti cosiddette femminili a un modello di management superato, ma avere l'opportunità di cambiare una cultura aziendale che spesso è la più forte resistenza all'innovazione

di Luisa Pogliana



A cinque anni dalla legge che vincola i Cda a una presenza minima di donne del 30%, l'obiettivo è stato raggiunto. Un segnale di valore anche simbolico. Tuttavia, sul piano del cambiamento culturale poco sembra cambiato nelle aziende. Per varie ragioni. Innanzitutto perché non basta entrare nei Cda per prendere le decisioni che contano: il potere di indirizzo spetta all'amministratore delegato con alcuni top manager e azionisti principali. Le altre figure – sindaci e consiglieri nominati – hanno più che altro compiti di controllo. E le donne nei Cda si concentrano proprio in queste cariche. D'altra parte, se poche sono le donne nel ruolo di amministratore delegato o di top manager nelle aziende, poche saranno anche lì. Inoltre il Cda si occupa degli obiettivi della gestione aziendale (tra i quali la "compliance", rispondere al profitto richiesto dagli azionisti). Ma cosa fare per raggiungerli si decide dentro l'azienda, nelle posizioni di top management.

La presenza nei board non basta

Infatti, mentre molte ricerche internazionali dicono che una consistente presenza di donne nei board porta maggiori profitti ("la diversità arricchisce"), uno studio recente¹ aggiunge che questo avviene se c'è una presenza di donne non solo nei Cda ma anche nel top management (convincione che corre già in alcune aziende). È questo il punto, perché queste posizioni sono ancora ampiamente territorio maschile. I documentati vantaggi economici dell'inclusione di donne, infatti, non hanno portato a grandi aperture per le carriere femminili a questi livelli.

Evidentemente l'accesso delle donne ai vertici mette in gioco una posta ancora più importante. È il ricambio delle élite, che tendono a riprodursi uguali a se stesse. E se li prevalgono gli uomini, le donne non possono farne parte. Inoltre, sono più ostacolate anche in ogni ruolo di responsabilità: bloccandole fin dalle posizioni intermedie, si riducono anche le possibili candidature ai ruoli più alti. Ma non c'è solo questa limitazione di libertà. Il danno è più vasto.

Cosa blocca il rinnovo della cultura aziendale

Nei livelli di vertice si forma la cultura aziendale e, dato che lì ci sono solo uomini, quella cultura continua a essere maschile. Una cultura che sminuisce il valore del lavoro delle donne con conseguenze pesanti nella loro vita. Vediamo qualche esempio. La disparità retributiva tra uomini e donne, quindi la loro enorme disparità di ricchezza (documentata dalla Banca d'Italia) dipende soprattutto dal mancato accesso delle donne alle carriere, che comportano una maggiore remunerazione. La disparità retributiva, a parità di mansioni, si può vedere tra settori con prevalente manodopera femminile rispetto a quelli a prevalenza maschile: nel tessile la remunerazione media è più bassa che nel metalmeccanico. Persino le donne grandi star del management guadagnano meno degli uomini in posizioni uguali: la remunerazione è certo altissima, ma si conferma che il lavoro degli uomini vale di più in ogni caso, e questo lo decidono gli uomini. Allargare la presenza di donne nei ruoli di vertice è non solo una questione di equità, ma rappresenta anche la possibilità di cambiare la cultura manageriale. Non si tratta di "aggiungere" doti cosiddette femminili a un modello di management conservatore, inadatto, che resta sostanzialmente invariato. Quel modello va superato, non rafforzato. È questo che può segnare un destino migliore per l'azienda e chi ci lavora: cambiare una cultura che – sedimentata nell'arco di anni – è spesso la più forte resistenza all'innovazione.

Il vantaggio di un'altra visione del business

Per questo, il profitto immediato non è la migliore misura di come le donne governano le aziende. In qualità di manager, ovviamente, lavorano per i profitti dell'azienda. Ma molte mettono in discussione questa visione di un profitto subito e a qualunque costo, che non si preoccupa del futuro dell'azienda, né delle conseguenze per i soggetti che ne producono il valore. Hanno un'altra concezione dell'azienda, del potere, del ruolo di manager. Il vantaggio che portano sta proprio nell'assumere quei ruoli senza assimilarsi ai modelli consolidati, aprendo nuove prospettive. Hanno rifiutato il modo di esercitare il potere che prevale nelle aziende come dominio e controllo, ma hanno anche rifiutato di restare fuori da dove si prendono le decisioni. Così hanno potuto realizzare politiche inusuali, con benefici imprevisi².

Cosa sta nelle nostre mani

Questo stato di cose – i luoghi decisionali alti in mano solo agli uomini – comincia a essere visto in generale come negativo anche per le ricadute economiche, per cui ci sono stati interventi istituzionali – come la legge citata – e di alcune aziende, che non vanno sminuiti. Ma non possiamo aspettarci che un cambiamento arrivi se non ci muoviamo noi. Tanto più a questo proposito, perché non si tratta solo di ottenere un allargamento di spazi alle donne, ma fare in modo che in quei luoghi entrino donne che portino i contenuti e il senso di una visione differente, con diversi orientamenti manageriali. Spostiamo dunque l'attenzione su quella parte del problema che sta nelle nostre mani. Se lo vogliamo, abbiamo tutte le ragioni e le capacità per nutrire questa ambizione. Fare un passo in alto e alzare la posta: la nostra libertà di carriera, certo, ma anche la possibilità di incidere su come tutte le donne stanno nel mondo del lavoro.

L'importanza di alimentare l'ambizione

Nessuna donna, sia chiaro, è tenuta ad assumere ruoli di responsabilità se non lo desidera. Ogni scelta va bene se consapevole e libera. Ma possiamo considerare che forse non ci concediamo di desiderare una situazione in cui possiamo avere potere, cioè la libertà di agire. Perché educate da secoli a ritenere negativa l'ambizione, a non essere adatte a certi ruoli, a ritenere la maternità come nostra priorità. Così finiamo per introiettare questi concetti, che portano a sottostimarci e temere di non farcela. Non ci sentiamo mai abbastanza preparate: gli uomini sono spesso meno preparati di noi, ma non si tirano indietro. D'altra parte, alle donne si chiede di essere perfette, agli uomini di essere coraggiosi. Anche le nostre scelte sulla maternità, motivo di penalizzazione delle donne nel lavoro, ne sono influenzate, aggiungendo alle difficoltà esterne i personali sensi di colpa. Mentre figli e carriera non sono necessariamente incompatibili ed essere soddisfatte della propria vita complessiva trasmette arricchimento anche ai nostri bambini e bambine. Pensiamo anche al timore che abbiamo dei conflitti inevitabili in una posizione "di potere": qualunque cosa si faccia, qualcuno ci sarà ostile e questo non ci piace. Ci viene a mancare l'apprezzamento che cerchiamo perché ci rassicura. Ma non ci piace nemmeno doverci "indurire". Possiamo però pensare alla nostra attitudine a muoverci attraverso le relazioni: una forza che permette di affrontare i conflitti non come distruttivi ma come situazioni in cui si può negoziare.

Chi può esserci d'aiuto

Quando non ci tiriamo indietro, spesso si scopre che la realtà non è così minacciosa. E che si impara facendo. Basta ricordare le volte che nella nostra vita abbiamo sorpreso noi stesse, facendo cose che non avremmo immaginato di saper fare. Se desideriamo ricoprire in azienda ruoli decisionali, abbiamo tutte le ragioni per nutrire

Milano, un esempio straordinario

Nel 2016 per la prima volta l'Istat ha fornito una rilevazione sulla forza lavoro nelle grandi città italiane³, da cui emerge la straordinaria situazione di Milano. L'occupazione femminile è altissima (70%), superando per quantità e qualità dei posti occupati le altre grandi capitali europee. La metà delle persone che lavorano sono donne, molto più istruite degli uomini (laureate 60% vs 35%). E sono presenti in misura più o meno uguale agli uomini in quasi tutti i settori e livelli di qualificazione. Si può dire, con piacere, che le donne nel lavoro – almeno in questa città – sono dappertutto. O quasi dappertutto. Infatti, le donne restano sottorappresentate nelle posizioni di vertice (pur raggiungendo una presenza superiore alle altre situazioni). È un segmento di mercato piccolo (3,4% del totale occupati), qualcuno fa notare. Ovviamente la massa dei posti di lavoro sta altrove, ma questo piccolo segmento è – appunto – l'élite. L'ambito dove si decide per il restante 96,6% di persone che lavorano e per i destini delle aziende. Questo scenario ci permette qualche riflessione. Certamente a Milano il lavoro c'è più che in altre zone d'Italia e ci sono più servizi sociali: ma questo vale anche per le altre metropoli europee, che non raggiungono però lo stesso livello di occupazione. E ancora, le donne sono più qualificate perché ci sono più soldi per studiare: ma questo non porta a un'uguale istruzione tra gli uomini. Sono solo due elementi indicativi del fatto che non tutto si spiega con fattori strutturali, di contesto esterno. Contano molto anche gli atteggiamenti soggettivi. Possiamo pensare che se le donne a Milano più che altrove sono nel mercato del lavoro e in buone situazioni è anche perché il lavoro lo vogliono con determinazione. Altrimenti, ad esempio, perché studierebbero tanto? Questo desiderio, che va oltre il bisogno economico, influisce sulla capacità di cogliere le opportunità del mercato o di crearne. Non abbiamo misure di questi atteggiamenti, ma possiamo fondarci su come vediamo agire le donne intorno a noi. Anche la loro soggettività ha fortemente contribuito a creare questa realtà. Tali evidenze ci incoraggiano a fare anche altri passi verso i livelli alti, mettendo in campo la nostra volontà di assumere i ruoli decisionali e a modo nostro. Se più donne con una testa diversa entrano in quel "segmento", possono influire anche sul lavoro di tutte e tutti gli altri.



Luisa Pogliana, una carriera in un grande gruppo editoriale italiano, ha coperto ruoli in enti internazionali e nella European Commission. Il suo ultimo libro è *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende* (GueriniNext)

questa ambizione. Nonostante le difficoltà. Le esperienze di quelle manager che sono entrate nei luoghi decisionali, mantenendo i loro valori, possono essere di aiuto: come apripista personali e per le politiche che hanno introdotto. Il confronto con altre donne, dentro e fuori la propria azienda, è essenziale. Aiuta a prendere consapevolezza delle nostre resistenze, di cosa le motiva, perché sono comuni. Rende possibile vedere il proprio valore attraverso quello che le altre vedono in noi. Si conosce meglio il contesto, come muoversi. Porta a sostenersi reciprocamente (ci sono esempi, come quelli delle donne di tutti i livelli professionali di un'azienda ospedaliera che hanno sostenuto pubblicamente una candidata a una posizione di vertice).

Il piacere di riconfigurare gli "spazi"

Aiuta anche a constatare che stare in questi ruoli con le proprie idee non comporta solo fatica e prezzi da pagare. C'è anche il piacere di muoversi con signorilità negli spazi sempre preclusi, senza sottostare a come quello spazio è stato definito. Il piacere può riconfigurare quello spazio. Il piacere è strettamente legato alla libertà. Lì possiamo incidere, inventare delle cose, scegliere come farle. Provare a fare come si vuole, anche se non tutto quello che si vuole. Fidandoci di noi stesse e di altre con cui abbiamo costruito relazioni. Si tratta di muoverci nella specifica situazione in cui ci troviamo cogliendo le possibilità che ne emergono, non rinunciando all'occasione. Ricordiamo che molte cose si imparano facendo, anche gestire il potere. Così hanno

fatto le manager a cui abbiamo fatto riferimento: agire, provarci, magari scontrarsi con dei muri, ma quando si trova una porta, entrare. Si corrono sempre dei rischi, ma il più forte è restare ferme se insoddisfatte.

L'eredità del caso Weinstein

Donne forti della loro visione differente nei luoghi decisionali alti possono allargare le possibilità che anche altre donne arrivino a ruoli sempre più alti, sentendosi sostenute. Cercando spazi di libertà per sé, le donne li aprono per tutti. "L'ambizione femminile è feconda, non narcisistica", come dice Luisa Muraro. I tempi sono maturi per fare questo passo in alto. C'è consapevolezza diffusa tra le donne della sopraffazione che troviamo nei luoghi del lavoro e c'è anche voglia di non lasciare più che questo continui. Un esempio incoraggiante ci viene, tra l'altro, da quello che è successo negli Usa: le donne che hanno denunciato i ricatti sessuali nel settore dello spettacolo hanno fatto crollare quel sistema. L'azienda del potente violentatore Weinstein è fallita. E c'è un seguito che vale come simbolo. Quell'azienda è stata comperata da una donna, che ha messo a dirigerla un board di donne. Anche così si spazzano via le sopraffazioni. ■

Note

¹ Noland, Moran, Kotschwar, *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Peterson Institute for International Economics, February 2016.

² Vedi: Luisa Pogliana, *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende*, Guerini Next, 2016.

³ "A Milano il lavoro è donna" Italialavoro.it, *Banche Dati Documentali e statistiche*, 1.6.2016, Lì si trova un'eccellente analisi di Lorenza Zanuso e l'interpretazione di Anna Maria Ponzellini.