

DONNE AL VOLANTE...

POLITICHE MANAGERIALI DI SUCCESSO DI DONNE IN AZIENDA

Ragionare su nuovi criteri di management. Guardare il tema delle donne in Azienda da una prospettiva diversa dalle “quote rosa” e da quello che alcuni considerano un compito “esclusivo” della funzione HR. Farlo con molteplici esempi di successo, nati dalla determinazione di donne manager che interpretano un modello vero e concreto di fare business “con” le Persone. Questi alcuni temi centrali degli incontri organizzati dal Gruppo AIDP Diversity e AIDP Emilia Romagna lo scorso settembre in UNICA, l’Academy di Unipol e del nuovo libro di Luisa Pogliana

GLI EVENTI

Gli scenari sono offerti da Silvia Zucconi, Coordinatrice Market Intelligence & Consumer Insight di Nomisma, che presenta i risultati di una recente ricerca sull’occupazione, femminile in particolare, in Emilia Romagna, focalizzandosi sulla presenza di donne nei ruoli di vertice. Un quadro interessante, che mostra una regione spesso più avanzata su questo terreno della media nazionale, ma non ancora in modo soddisfacente, con una quota di occupazione

femminile e di donne in ruoli di amministratore o titolare dell’azienda di 2 punti percentuali in più rispetto la media italiana.

La discussione sui nuovi orientamenti di management continua con Luisa Pogliana, dell’Associazione *Donnesenzaguscio*, con le riflessioni proposte nel suo libro “*Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende*” (vedi approfondimento). Si parla di responsabilizzazione e autonomia diffusa, lavoro collaborativo, patti di fiducia reciproca, di far emergere le capacità ignorate, separare il tempo dall’orario. Di nuovi criteri e di proposte che vengono dalle donne con vantaggio per tutti.

Un esempio di nuove politiche aziendali sulla diversity realizzate nel territorio è portato da Susanna Zucchelli, Direttrice Area Tecnica Clienti e Diversity Manager del **Gruppo Hera**. Politiche che hanno assunto credibilità grazie all’impegno diretto di una dirigente di top level come lei, determinata nel costruire una rete interna per promuovere azioni concrete su queste tematiche, scaturite dalla comprensione delle esigenze specifiche delle dipendenti. Un’attenzione che crea valore:

perché chi si sente considerato nei propri bisogni sul luogo di lavoro, lavora meglio. Una visione a lungo termine, una sensibilità umana e strategica che rappresenta una caratteristica importante della leadership femminile.

Da raccogliere con soddisfazione anche l’apprezzamento – non scontato – degli uomini presenti (“Un modo così di parlare di queste cose non l’avevo ancora sentito”). La chiave è stata l’impostazione fortemente propositiva: portare la realtà di cambiamenti effettivamente fatti e dei loro risultati, anziché teorie su come si dovrebbe fare.

Prima dell’incontro, un workshop – guidato da Luisa Pogliana – orientato soprattutto a giovani donne e giovani uomini per prendere maggiore consapevolezza dei nuovi orientamenti di management, partendo da aspetti problematici che è necessario affrontare: il rapporto con il potere in azienda e la difficoltà a dare valore a quello che facciamo. Sorprendente ciò che è emerso da questi giovani. Tra insicurezza e desiderio, hanno espresso fiducia nella possibilità di guidare un’azienda in modo rispettoso e valorizzante di chi lavora, con un’autorità fondata sulla capacità, non escludente e con uno scopo positivo. ■



Da sinistra: Luisa Pogliana (Associazione Donnesenzaguscio), Silvia Zucconi (Nomisma) e Susanna Zucchelli (Gruppo Hera)

Gli eventi sono stati organizzati grazie alla collaborazione tra AIDP Emilia Romagna, presieduta da Rossella Seragnoli e il Gruppo AIDP Diversity, coordinato da Claudia Tondelli. AIDP Diversity, nata un anno fa, ha come scopo principale quello di veicolare informazioni, spunti di riflessione e di condivisione sul tema delle diversità di cui ognuno di noi è portatore. Osservare e valorizzare la diversità vuol dire agevolare un processo di appartenenza, migliorare la qualità della vita lavorativa, aumentare la produttività e il successo della realtà aziendale.

IL LIBRO

Prima di tutto, perché queste innovazioni vengono oggi più da donne che da uomini? Perché il libro porta all'attenzione queste pratiche di donne manager?

Non è una questione di contrapposizione maschile-femminile. È che le donne – arrivate nel management in tempi relativamente recenti – vivono una vita diversa e vedono le cose diversamente: partono da un altro punto di vista. Questo allarga gli orizzonti manageriali. E così molte manager hanno portato coraggiose novità che vanno oltre le prassi consolidate, spesso inadeguate o controproducenti. Con effetti positivi per l'azienda e per chi vi lavora. Tuttavia succede spesso che queste politiche innovative non siano valorizzate nelle aziende proprio perché non rientrano negli schemi consolidati, e le donne stesse tendono a non vederne adeguatamente la portata perché per loro sono cose ovvie. Magari considerate come buone pratiche da cui prendere qualche idea, ma i loro orientamenti non sono acquisiti nella cultura manageriale. Il libro nasce anche da qui, dalla necessità di inquadrare queste politiche in un pensiero organizzato: ragionando su esperienze effettivamente realizzate si mettono a fuoco principi e metodi che possono essere capitalizzati, trasmessi e usati altrove. Si tiene insieme teoria e pratica.

Ci sono ambiti particolari in cui le donne hanno portato queste innovazioni?

Sono toccati ambiti 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 esempio.

Possiamo però vedere molti orientamenti comuni: queste don- ➤



Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende è il suo ultimo libro, uscito nella collana AIDP con Guerini Next, frutto di un progetto comune. Luisa Pogliana per molti anni responsabile della direzione ricerche di mercato in un grande gruppo editoriale, poi consulente di ricerche sui mercati internazionali. Ha scritto per Guerini *Donne senza guscio* (2009) e *Le donne il management la differenza* (2012). Ha fondato - con Isabella Covili, Anna Deambrosis, Patrizia Di Pietro, Pina Grimaldi - l'associazione *Donnesenzaguscio* (www.donnesenzaguscio.it), luogo di incontro

tra donne manager per ragionare su questo ruolo e valorizzarne le pratiche di cambiamento in azienda.

ne non si limitano a seguire le procedure, ma partono dalla realtà che hanno davanti e da quello che a loro sembra giusto e possibile. Può sembrare ovvio ma non lo è, perché in azienda seguire modelli noti è la prassi prevalente perché più rassicurante. Non si tratta però di disprezzare le conoscenze acquisite, ma di guardarle criticamente.

Quali sono i criteri più importanti che emergono da queste pratiche?

Colpisce molto un orientamento che ricorre in situazioni disparate: la necessità di far uscire tutto il potenziale presente nell'azienda ma finora utilizzato solo in parte. Nell'insieme sembra una risposta alle necessità delle aziende oggi, dove le risorse economiche sono molto limitate. C'è il convincimento che la crescita dell'azienda passi anche dallo sviluppo delle potenzialità di chi lavora. Le persone 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 maggiori, se il management li mette in condizioni di portare alla luce le proprie capacità (censimento delle competenze, creazione di bacini di persone con potenziale e da formare, capi che diventano mentori responsabili della crescita dei loro collaboratori...).

Interessanti i diversi casi di riorganizzazione del lavoro che escono dallo schema gerarchico capo-dipendente, tradizionalmente basato sul dare direttive e controllare l'esecuzione. Vale invece la responsabilizzazione diffusa, la crescita di capacità e autonomia di tutto il gruppo di lavoro, la fiducia. Un'azienda funziona meglio se tutti si assumono la responsabilità del proprio lavoro, se a tutti viene richiesto di contribuire nelle loro possibilità ai risultati, avendone a loro volta un ritorno. Un'organizzazione con meno gerarchie e più ruoli e funzioni essenziali.

Questo implica cambiare modo di lavorare: lavorare in gruppo, in modo collaborativo. È l'opposto della radicata cultura competitiva, e per arrivarci si introduce 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.

Parlare di donne manager fa pensare a un'attenzione al rapporto tra lavoro e resto della vita.

Certamente queste manager hanno attuato

nuovi paradigmi organizzativi rispetto alla maternità e alla continuità e qualità del lavoro delle donne. Perché l'azienda perde valore se perde il lavoro delle donne. Ma non c'è solo la maternità. Parliamo piuttosto di una visione complessiva: organizzare il lavoro tenendo conto della completezza della vita. Il lavoro non è visto come un mondo separato: come le persone vivono non è influente rispetto al lavoro. Vivere bene, lavorare bene.

Questo approccio viene esteso alle esigenze di vita personale di tutti: donne e uomini, e dei diversi tipi di lavoratori, come gli immigrati. Più in generale, le donne 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, con flessibilità di orario e valutazione per obiettivi, non per quantità di ore passate in azienda.

Ci sono dei fattori che hanno costituito un punto di svolta negli orientamenti aziendali?

Ci sono almeno due aspetti strategici. Il primo è che le prassi innovative sono state istituzionalizzate, in modo che non restassero soluzioni contingenti e riassorbibili, ma puntassero a cambiare la cultura aziendale. L'altro 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.

Che contributo ci viene da questo libro?

Non vogliamo definire un nuovo modello di management e tanto meno di management "femminile", ma una proposta di management diverso che viene dalle donne con vantaggio di tutti. Delle aziende, che in pratiche di discontinuità possono scoprire il terreno per risultati impreveduti. Delle donne, per diventare più consapevoli dell'importanza di quello che fanno e di farlo valorizzare. Degli uomini, per vedere il vantaggio che può venire anche per loro da un'ottica diversa. Seguendo queste donne si respira una felice aria di libertà: chi è manager ha uno spazio di autonomia che può usare per fare cose che abbiano un senso. Emerge così un management orientato a non credere che sia impossibile cambiare, disposto a spostare i confini del noto. ■