

Un passo in alto per tutte le donne Liberiamo la nostra ambizione

Luisa Pogliana

La legge sulle donne nei Cda ha raggiunto l'obiettivo, senza però incidere sulla cultura aziendale. Le donne sono entrate soprattutto nei ruoli di controllo senza potere di indirizzo, ma le politiche aziendali si fanno nel top management. Che resta sostanzialmente maschile. È più di una limitazione di libertà: in quei luoghi si forma la cultura aziendale che, se ci sono solo uomini, continua a essere maschile. Dobbiamo muoverci noi, per portare ai vertici più donne, ma con un pensiero differente da quello dominante. Cominciando a prendere consapevolezza delle resistenze anche dentro di noi.



Per molti anni Direttore Ricerche e Studi di Mercato in un grande gruppo editoriale, poi consulente sui mercati internazionali di quattro continenti. Ha collaborato con organismi professionali internazionali e due Commissioni Ue. È presidente dell'associazione Donnesenzaguscio per valorizzare le prassi innovative di donne manager. Su questo ha pubblicato *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende* (2016), *Le donne il management la differenza* (2012) e *Donne senza guscio* (2009) tutti presso Guerini. Collabora a riviste professionali.

La legge che vincola i Consigli di amministrazione a una presenza minima di donne al 30% ha raggiunto l'obiettivo. Un segnale anche simbolico: si è cominciato a intaccare una barriera che esclude le donne. Tuttavia poco sembra aver inciso sulle prassi aziendali, per varie ragioni.

Innanzitutto non basta entrare nei Cda per prendere le decisioni che contano, perché nel Consiglio ci sono diversi ruoli: il potere di indirizzo sulle politiche aziendali spetta all'Amministratore Delegato, a qualche top manager, ai rappresentanti degli azionisti principali. Le altre figure –collegio dei sindaci e consiglieri indipendenti nominati– hanno più che altro compiti di controllo del funzionamento dell'organizzazione. E proprio in queste cariche si concentrano –per oltre due terzi– le donne nei Cda. D'altra parte è anche un effetto della situazione a monte: se poche sono le donne che nelle aziende hanno il ruolo di Amministratore Delegato o top manager, poche saranno in quei ruoli anche nei Cda.

Inoltre il Consiglio (almeno in Italia, mentre in altri Paesi come gli Usa ha un ruolo più esteso) si occupa degli indirizzi e degli obiettivi dell'azienda. Tra i quali, trattandosi di aziende quotate in Borsa, prende molto spazio la *compliance*, ovvero rispondere al profitto richiesto dagli azionisti. Il Consiglio non si occupa di cosa si farà in azienda per realizzare quegli indirizzi. Come fare si decide dentro l'azienda, nelle posizioni più alte del management.

Per questo una recente ricerca¹ –tra le molte che da tempo segnalano che una presenza significativa di donne nei board fa aumentare i profitti e la diversità arricchisce il management– ci dice però una cosa in più: questa influenza si ha soprattutto quando c'è una presenza femminile consistente non solo

¹ Noland M., Moran T., Kotschwar B. (2016), *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, PIIE, Peterson Institute for International Economics, Working Papers.



nei Cda, ma anche nel top management. E per la stessa ragione alcune aziende già si pongono l'obiettivo di aumentare il numero di donne a quei livelli.

È questo il punto su cui riflettere, perché la prima linea manageriale è ancora ampiamente territorio maschile. Nemmeno lo sbandierato aumento dei profitti con l'inclusione di più donne ha prodotto grandi aperture alle carriere femminili nei livelli di vertice. La posta in gioco evidentemente è più alta.

È una questione di ricambio delle élite, che tendono a riprodursi uguali a se stesse. E dato che lì prevalgono gli uomini, le donne non hanno accesso a quei ruoli pur se ne hanno i requisiti. Anche l'accesso a ogni gradino della scala gerarchica per le donne è molto più faticoso: bloccandole fin dai livelli manageriali più bassi si riducono di conseguenza le possibili aspiranti ai ruoli di vertice. Ma non c'è solo questa limitazione di libertà. Il danno è più vasto.

Un'altra cultura nei ruoli decisionali

In quei luoghi si forma la cultura aziendale e se lì ci sono quasi solo uomini questa continuerà a essere maschile. Una cultura che sminuisce il valore del lavoro delle donne con conseguenze pesanti nella loro vita.

Per fare qualche esempio, la disparità retributiva tra uomini e donne, e quindi l'enorme disparità di ricchezza (documentata dalla Banca d'Italia) dipende soprattutto dal limitato accesso delle donne alle carriere, con la maggiore remunerazione conseguente. Blocchi motivati con una presunzione di inadeguatezza (con la legge sulle quote nei Cda c'era chi si aspettava un calo dei risultati aziendali), o in particolare con la maternità – anche potenziale – ritenuta incompatibile con una carriera impegnativa. Un altro tipo di disparità retributiva, a parità di mansioni, si vede nei 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 internazionale, pur con retribuzioni vertiginose, guadagnano meno degli uomini in posizioni uguali. Il lavoro degli uomini vale di più in ogni caso e questo lo decidono gli uomini.

È questa cultura di sopraffazione che va cambiata.

Finora l'effetto economico positivo delle donne nei board aziendali è stato misurato in termini finanziari, di solito riconducendolo solo a una 'aggiunta' di doti cosiddette femminili a un modello di management sostanzialmente invariato. Invece quel modello va cambiato, non rafforzato. Il vantaggio portato dalle donne deriva proprio da questa convinzione.

Sappiamo infatti che il potere, come lo vediamo ancora prevalere in azienda, è un esercizio di comando,



controllo, totale dominanza del lavoro rispetto al resto della vita. Logiche in cui più spesso le donne non si ritrovano e per questo a volte si sono tenute lontane da quei luoghi. Ma molte manager hanno fatto una svolta: hanno rifiutato quel modo di esercitare il potere, cogliendo però la potenzialità di influire sulle politiche aziendali stando nei luoghi 'del potere' pensati e agiti diversamente. Hanno assunto ruoli decisionali alti senza assimilarsi ai codici correnti e sono andate oltre i convincimenti radicati del management. Portando così benefici imprevisi per l'azienda e chi ci lavora.²

La parte che sta nelle nostre mani

I vertici aziendali in mano solo agli uomini sono considerati da molte parti un fatto negativo anche per le ricadute economiche. Per questo ci sono stati interventi istituzionali, come la legge citata. Ma non possiamo aspettarci che un cambiamento arrivi se non ci muoviamo noi. Anche quella legge non è nata solo da due parlamentari, ma dalla pressione delle donne che vogliono libertà nel lavoro. Se stiamo nelle aziende e vogliamo governarle a modo nostro, una svolta possiamo determinarla solo noi: la libertà non la regala nessuno. 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 portano i contenuti e il senso di una visione differente. Guardiamo per esempio a un'esperienza (raccontata nel box nella pagina seguente), un vasto piano aziendale per sostenere le donne nelle loro ambizioni di carriera. Intervenedo sulle barriere organizzative dell'azienda da un lato, e dall'altro mettendo le donne interessate in condizioni di diventare più consapevoli delle loro ambizioni e dei freni che vengono dal loro stesso vissuto. Rimandando al racconto delle protagoniste, qui importa cogliere un paio di aspetti. Il progetto mostra che è possibile fare politiche aziendali per ampliare gli spazi di libertà delle donne nel lavoro. E che queste politiche nascono da donne entrate nei livelli alti mantenendo la propria visione differente, che usano il potere insito nel

² Queste politiche e gli orientamenti di management che ne emergono sono l'oggetto del libro di Pogliana L. (2016), *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende*, Guerini Next.



Sviluppare e sostenere le ambizioni delle donne ai livelli dirigenziali Un piano in Autogrill

di Marilena Ferri* ed Emanuela Rustici**

La nostra azienda –come altre– ha una manodopera a maggioranza femminile, ma salendo di livello le donne si riducono a poche. Analizzando le promozioni, abbiamo visto che si inverte la proporzione di uomini e donne passando dal livello impiegatizio al livello quadro, e ancora di più al momento del passaggio alla dirigenza. E già nella preselezione di chi candidare alla dirigenza, le donne vengono scelte quando già hanno fatto esperienze positive, mentre gli uomini in base alle potenzialità. Per cui molte arrivano ai ruoli dirigenziali, ma più tardi. Vengono tenute ferme per un po', mentre gli uomini crescono, anche in retribuzione.

In Italia, per valutare le candidature alla dirigenza abbiamo fatto circa 200 colloqui, chiedendo anche a ognuno cosa volesse diventare in azienda. Mentre gli uomini esprimono chiaramente come pensano la loro carriera, le donne in gran parte non sanno dirlo e si dichiarano solo disponibili alle proposte dell'azienda. Ma non avere un progetto significa aspettare passivamente che l'azienda dica di cosa ha bisogno, invece di impegnarsi per il proprio obiettivo. È un problema anche aziendale: si perdono per strada delle energie e dei talenti.

Un piano di mentoring per le donne

Abbiamo perciò deciso un intervento di sostegno e sviluppo, con un piano di mentoring da parte dei top manager verso le donne candidate. Per raggiungere questo scopo specifico abbiamo dovuto preparare i mentori stessi (nella maggior parte uomini) sulle ragioni del progetto, sensibilizzarli al problema, dato che non lo vedevano: "Noi non facciamo discriminazioni di genere".

Abbiamo agito su due livelli, studiando a livello razionale le evidenze aziendali e mostrando loro un video a forte impatto emotivo con le immagini di come le donne sono rappresentate nelle pubblicità. Sono rimasti impressionati, hanno cominciato a prendere una consapevolezza del problema che non tutti avevano. Sono stati poi affiancati da una coach, in modo che non mancasse mai il punto di vista di una donna.

Abbiamo individuato tre competenze da sviluppare nelle donne candidate. La prima è la capacità di fare alleanze funzionali, che servono a raggiungere un certo obiettivo, quindi possono essere mobili. Abbiamo infatti riscontrato un'attitudine più femminile alla 'fedeltà' –che non è 'lealtà'– rispetto al loro capo (uomo o donna), perché sono grate di essere state promosse. È una relazione su base affettiva, che in sé è positiva. Il problema però è che viene sovrapposta confusamente ai rapporti di lavoro e diventa uno schierarsi non costruttivo: quella donna non esprime il suo pensiero e le sue capacità, si lega a quel capo anche se sbaglia, e non lo aiuta a vedere gli errori.

Dall'ambizione alla gestione del potere

Il secondo aspetto è l'ambizione. Sapere quello che si vuole, esprimerlo. Abbiamo fatto vedere quanto facilmente gli uomini ci riescono: se un uomo può dire che vuole diventare CFO, e magari non è nemmeno tanto brillante, perché una donna non lo può dire di sé? Le abbiamo fatte riflettere sulla loro ambizione, finché hanno visto le loro potenzialità che da sole non riuscivano a vedere. Sono arrivate a definire il loro obiettivo a breve-medio termine, con un piano per arrivarci. A questo punto c'è stato un momento critico: quando una donna aveva chiaro di voler fare carriera spesso si rendeva conto che si creavano problemi in famiglia. Cosa per nulla problematica invece per gli uomini. Succede facilmente che i mariti, di fronte a una maggiore carriera delle mogli, hanno una crisi (anche se poi magari finiscono per sostenere la moglie). È servito molto il confronto con le altre colleghe, perché ognuna capiva di non essere la sola con questi problemi e che questi nascono dalla pressione sociale. Capivano che con il marito si poteva e si doveva negoziare. Passaggio decisivo, perché se una donna deve rimuovere questa ambizione, soffre, poi arriva al rancore (in azienda e a casa) difficile da gestire. Dopo questi passaggi siamo arrivate al punto cruciale: la gestione del potere.

Le donne, pur avendo un'ambizione di carriera, tendono a non lottare per i ruoli 'di potere': proprio quelli che l'azienda non proporrà mai, perché il potere bisogna andare a prenderselo, non ti arriva da qualcuno. Su questo abbiamo avuto meno risultati che sugli altri due aspetti. È più difficile. Oltre ai motivi di resistenza noti, abbiamo visto spesso che le donne temono l'esercizio del potere, perché inevitabilmente genera aree di contro-dipendenza. Le donne hanno invece bisogno di sentirsi 'amate', di avere conferme. Anche questa è insicurezza. Per questo faticano ad accettare il conflitto e non pensano che anche i conflitti si possono gestire.

Dobbiamo riprendere questo lavoro proprio da qui, facendo comunque leva sui risultati positivi raggiunti fino a oggi.

* HR & Organization Director di Autogrill

** Change & People Affairs Supervisor di Autogrill



ruolo anche per sostenere altre donne. L'altro aspetto è che le donne non vengono 'formate' ad acquisire un modello di impronta maschile. Vengono sostenute nell'affermare se stesse, quello che vogliono essere e come arrivare a realizzarlo. Fare un passo in alto e alzare la posta è questo: non solo la nostra libera carriera, ma anche la possibilità di incidere –tra l'altro– su come tutte le donne stanno nel mondo del lavoro.

Liberare l'ambizione

Nessuna donna, è chiaro, è tenuta ad assumere ruoli di responsabilità se non lo desidera. Ogni scelta va bene se è 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.

Soprattutto perché siamo ancora immerse in un contesto improntato a modelli di una società passata, 'patriarcale'. Tanto che anche noi li introiettiamo, in qualche misura.

Educate a ritenere negativa l'ambizione, a non essere adatte a certi ruoli, finiamo per 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: sempre un doppio codice. Anche le nostre scelte rispetto alla maternità –passaggio sempre penalizzante nel lavoro– diventano ancora più difficili, perché socialmente si ritiene ancora maternità e famiglia la nostra priorità. Così si scatenano i nostri personali sensi di colpa (ma chiediamoci: di cosa siamo veramente colpevoli?)³.

Pensiamo anche al nostro timore dei conflitti intrinseci a una posizione 'di potere': qualunque cosa si faccia qualcuno ci sarà ostile e questo non ci piace. Perché ci mancano le conferme, l'apprezzamento che ci rassicura. Qui non serve 'indurirci', con comportamenti che non ci vanno bene. Possiamo invece usare la nostra attitudine a muoverci attraverso le relazioni, una forza che ci permette di affrontare i conflitti non come distruttivi, ma come situazioni in cui si può negoziare. A volte, insomma, i nostri bisogni affettivi non ci fanno vedere chiaramente gli aspetti professionali richiesti da una situazione. Serve solo essere coscienti di come stiamo usando questa nostra forza, per quali obiettivi reali.

Quando però ci liberiamo da questi freni, quando non ci tiriamo indietro, spesso scopriamo che la realtà non è così minacciosa. Incutere paura del potere è un modo con cui il potere si difende. Ma 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 decisio-

nali, abbiamo motivi e possibilità per nutrire questa ambizione. Nonostante le difficoltà.

Nessuno dice che sia facile. Ma l'esperienza ci indica qualche strumento che può aiutare.

Il confronto con altre donne, dentro e fuori la propria azienda, è essenziale. Aiuta a prendere consapevolezza delle nostre resistenze e di cosa le motiva, si capisce meglio il contesto e come muoversi. Diventa più facile vedere il proprio valore attraverso quello che le altre vedono in noi: darsi valore e darlo alle altre porta a un sostegno reciproco.⁴

Ci aiutano anche le esperienze di quelle manager che sono entrate nei luoghi decisionali mantenendo i loro valori: come apripista personali e per le politiche che hanno introdotto. Si può imparare che coprire questi ruoli a modo nostro non comporta solo fatica e il rischio delle proprie idee. C'è anche il piacere di muoversi con signoria 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 allora di muoverci nella specifica situazione in cui ci troviamo cogliendo le possibilità che ne emergono. Non rinunciando all'occasione quando ci accorgiamo che ci sono delle opportunità. Ricordando che molte cose si imparano facendo. Anche gestire il potere diversamente. Così hanno fatto le manager a cui ci riferiamo: 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.

Donne forti della propria visione dentro ai vertici aziendali possono allargare le possibilità che anche altre donne arrivino a posizioni qualificate e decisionali, sentendosi sostenute. Quando le donne aprono spazi di libertà per sé li aprono per tutti. "L'ambizione femminile è feconda, non narcisistica", 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 voglia di non lasciare più che questo continui. Un incoraggiamento viene anche da quello che è successo negli Usa: le donne che hanno denunciato i ricatti sessuali nel lavoro dello spettacolo hanno fatto crollare quel sistema. L'azienda di Harvey Weinstein –il produttore di Hollywood accusato di violenze e molestie da decine di donne– è fallita. E c'è un seguito che vale come simbolo. Quell'azienda è stata acquistata da una donna, che ha messo a dirigerla un board di donne.

Anche così si spazzano via le sopraffazioni.

³ Si può vedere a questo proposito una ricerca, pubblicata in passato su questa rivista, sul vissuto dei bambini: *La mia mamma fa un lavoro tipo dirigente d'azienda*.

⁴ Ci sono esempi, come le donne di tutti i livelli professionali in un'azienda ospedaliera milanese, che hanno sostenuto pubblicamente una candidata a una posizione di vertice.