

# SEGNALI POSITIVI

Come indicare una direzione che porta luce e attenzione al tema di una equa condizione delle donne nel mondo del lavoro e nella società. C'è molto da fare e ci vogliono donne in ruoli decisionali per portare avanti questa battaglia culturale sempre più concreta, senza mai arretrare



**Luisa Pogliana**  
Già Direttrice di uno staff in un grande gruppo editoriale, poi consulente di ricerca sui mercati internazionali, ha lavorato in 18 Paesi di quattro continenti. Ha fondato l'associazione Donnesenzaguscio. È docente alla Scuola Alta Formazione per Donne di Governo. Con Guerini ha pubblicato *Donne senza guscio* (2009), *Le donne il management la differenza* (2012), *Esplorare i confini* (2017).

[luisa.pogliana@gmail.com](mailto:luisa.pogliana@gmail.com)

**S**embra una follia parlare di segnali positivi in una situazione così grave, soprattutto per le donne. Ma succede che nonostante l'indebolimento della presenza femminile nel lavoro – causa covid – le donne non arretrano nella consapevolezza e nell'agire.

Gli effetti si vedono anche sul nuovo Governo italiano. Al di là di ogni valutazione in merito, alcuni indirizzi del programma toccano le questioni su cui ci battiamo: *"...abbiamo uno dei peggiori gap salariali tra generi... una cronica scarsità di donne in posizioni manageriali di rilievo... bisogna garantire parità di condizioni... un sistema di welfare per superare la scelta tra famiglia o lavoro..."*. Certo non ci aspettiamo che arrivino da lì politiche e leggi che risolvano tutto questo. Però è la prima volta che questi obiettivi entrano nel programma di un Governo. È un risultato dell'impegno delle donne contro queste vertiginose discriminazioni. Se noi non avessimo parlato e agito costantemente questo non sarebbe successo, non se ne parlerebbe oggi così tanto: abbiamo reso il problema visibile e non più evitabile.

Per il resto, sta sempre a noi continuare ad aprirci spazi in queste direzioni. Sappiamo che le condizioni di lavoro eque si creano se cambia la cultura di chi in azienda decide le politiche – il vertice – fatto quasi solo da uomini che spesso esprimono una cultura misogina: per questo occorre che in quei ruoli entrino più donne

con una visione diversa.

Sappiamo anche che per cambiare la squilibrata gestione domestica non basta il welfare, serve una forte battaglia culturale, in casa e in azienda. Bisogna far crescere tra le donne la consapevolezza che è necessario e possibile negoziare con il proprio compagno sulla condivisione di queste incombenze: convinte che non si mette in gioco la relazione affettiva, e gli uomini possono essere ricettivi più di quanto pensiamo. Siamo anche consapevoli che questi comportamenti che avvengono nel privato, sono l'altra faccia di ciò che avviene in azienda, dato che nelle culture delle organizzazioni prevale ancora una concezione maschile del lavoro, del tempo, della separazione dal resto della vita: anche lì bisogna affrontare questo problema.

Aiuta dunque vedere che ci sono donne che stanno già facendo succedere cose positive nelle aziende. Per questo le manager che hanno assunto ruoli decisionali alti senza schiacciarsi sul modello maschile, hanno un effetto trainante. Altre donne riconoscono la loro autorità, si sentono più sicure di poter assumere a loro volta ruoli di responsabilità. Perché vedono un modo di essere manager, di esercitare il potere insito nel ruolo, diverso da quello – respingente per molte – trasmesso dagli uomini. L'effetto traino non è stato programmato, è diventato uno sviluppo "naturale".

Le manager di livello alto, in più, vedono le potenzialità delle giovani, le promuovono, e le sostengono. Controbilanciando il fatto che quando entrano in

ruoli di *middle management* sono facilmente attaccate “dal basso”. È importante rafforzarle nella certezza di essere all'altezza del ruolo: l'attacco è rivolto alle donne che vanno più avanti, non alla loro professionalità. Queste relazioni tra donne sviluppano una capacità di cambiamento imprevedibile.

Altre manager mettono in atto strumenti organizzativi con vincoli tesi

a tagliare le discriminazioni. Per esempio, manager alla direzione del personale – cercando l'alleanza con manager maschi influenti e sensibili a questi problemi – pongono l'obiettivo aziendale di raggiungere un'equa distribuzione uomini-donne in tutti i livelli dell'organizzazione, e in particolare nelle strutture dove si decide. Questo obiettivo diventa parte degli indicatori con i quali i dirigenti vengono premiati a fine anno. Non basta però solo un meccanismo automatico. È essenziale il coinvolgimento consapevole delle donne: si mettono in campo quindi attività di coaching in modo che le donne possano esprimere e far conoscere le loro aspettative, e superare eventuali resistenze alla propria ambizione ( motivate spesso da un contesto familiare che inibisce questo desiderio). Più in generale, si fa un continuo lavoro sulla cultura. Perché ci sono atteggiamenti così radicati che gli uomini non si rendono conto di come si traducano in atti discriminatori: si interviene perciò sui criteri con cui si scelgono le persone, anche nei progetti strategici, e nel processo di promozione a quadri e a dirigenti. Si fa ripulitura dei linguaggi

## PIÙ E MIGLIORI POSTI DI LAVORO PER LE DONNE, PAGATI QUANTO GLI UOMINI

È questo il principio sancito da una Dichiarazione che vuole andare oltre l'obiettivo di ridurre il gap nella partecipazione al mercato del lavoro del 25% entro il 2025 fissato a Brisbane nel 2014 dai Leaders del G20, per promuovere invece l'occupazione femminile tout court, con particolare attenzione alla qualità del lavoro e alla eliminazione del divario retributivo di genere. (...) i Ministri del Lavoro sottolineano la necessità di un approccio multidimensionale alle differenze di genere, che parta da una lotta agli stereotipi – anche in ambito educativo – riduca la sproporzione nel lavoro di cura svolto dalle donne rispetto agli uomini, affronti il problema della segregazione orizzontale e verticale del mercato del lavoro.

*Dalla sintesi della Dichiarazione finale dei Ministri del Lavoro del G20 del 23 giugno 2021 / fonte: lavoro.gov.it*

nei documenti aziendali che usano solo il genere maschile, anche con impliciti pregiudizi e stereotipi. E ancora: cogliendo lo spazio aperto dal – pur parziale – crollo della cultura presenzialista, altre stanno pensando a nuovi modelli organizzativi che tengano conto dell'interesse della vita, e per tutti, donne e uomini.

La determinazione femminile a non arretrare ed anzi ad andare avanti, fa sì che per reazione spesso la misoginia si diffonda nella vita di lavoro. Questo ci irrita, ci ostacola, ci ferisce. Ma è una rivalse del fatto che non riescono a fermare le donne. E non è un flagello biblico inevitabile. Questa misoginia quotidiana può essere contrastata. Come ha scritto una manager HR: “*non parliamo di grandi problemi come il paygap ecc...sono piccole pratiche quotidiane, che colpiscono quasi tutte. Ma abbiamo il potere di contrastarle con alcune piccole, costanti e coraggiose mosse di kung-fu*”. Anche su questo continueremo a lavorare.

I segnali positivi non sono frutto di un ottuso ottimismo, sono reali, sono contagiosi, e vengono dalle donne. ■