

L'impresa del futuro ? Né maschile, né femminile: sarà androgina

«Donne manager a rischio maschilizzazione, bisogna cambiare paradigma mescolando femminile e maschile per creare aziende che sappiano continuare a generare». Da un articolo di Andrea Granelli e Odile Rebotti un dibattito che sfocerà in un convegno che mette insieme manager, imprenditrici e politiche

Di Luca Barbieri

1	Una questione di qualità
2	Le aziende: il regno del maschio
3	Le cinque caratteristiche del femminile
4	Leader al femminile: donne che si comportano da uomini...
5	...sono più democratiche...
6	...e ottime manager
7	Un'azienda generativa: il convegno

1. Una questione di qualità

Scheda 1 di 7



AVANTI

Quote rosa addio, è giunta l'ora di pensare a un'azienda androgina dove mascolino e femminile si bilancino e si fondano in un nuovo genere. Perché non è una questione quantitativa, ma qualitativa. Perché le aziende di oggi sono strutture in cui la donna tende a maschilizzarsi. Questa, in estrema sintesi, la proposta lanciata da Andrea Granelli, esperto di innovazione, e Odile Rebotti, ad di Learning Edge, ed autrice del libro «Il talento delle donne», in un articolo pubblicato da Harvard Business Review Italia, che sta facendo discutere il mondo dell'imprenditoria sui rapporti di genere in azienda.



«Solo riunendo maschile e femminile - scrivono Granelli e Rebotti - si genera qualcosa a sua volta capace di generare. Reintrodurre il femminile in azienda richiede di adottare anche forme nuove (processi, strutture, tecnologie) e, soprattutto, nuovi valori. Ciò implica non solo un "recupero della leadership al femminile", ma la definizione dei primi elementi di un nuovo "sistema" di leadership che unisca i due aspetti maschile e femminile superando le contrapposizioni e vedendo le due componenti come necessarie e complementari in un ambiente sano e "high-performing". Il nuovo genere di cui si dovranno dotare le organizzazioni del futuro è androgino e, per arrivarci, non basta bilanciare i generi, serve bilanciare mascolino e femminile».

2. Le aziende: il regno del maschio

< Scheda 2 di 7 >

INDIETRO

AVANTI

L'analisi di Granelli e Robotti parte dall'analisi delle caratteristiche culturali che vincono nelle nostre aziende. «La leadership nelle aziende ha ancora caratteri stereotipatamente maschili: vengono premiate infatti le caratteristiche che ci aspettiamo contraddistinguano gli uomini (quelle cosiddette agentiche: assertività, forza, capacità di dominare)», sottolineano.



In questo si mischiano fattori storici e culturali. «Probabilmente infatti ciò è dovuto a una dominanza storica del genere maschile nelle organizzazioni che ha portato a inserire elementi ad esso affini e conosciuti. Basti pensare che una delle culture che ha più condizionato il mondo organizzativo è quella militare: da Sun Tzu a Von Clausewitz, passando per Machiavelli. Il linguaggio organizzativo richiama spesso, direttamente o indirettamente, la guerra (esempio: attacco competitivo, guerra dei prezzi, take-over, piano d'azione, ecc.)».

3. Le cinque caratteristiche del femminile

< Scheda 3 di 7 >

INDIETRO

AVANTI

«Mascolino e femminile non vanno visti, come si è fatto in passato, come due elementi contrapposti, ma come due estremi, due polarità di un'unica entità: "l'umano" inteso in senso integrale». Ma quali sono le caratteristiche intrinseche del «femminino» a detta degli autori? Sono cinque, eccole:



1. accoglie (il seme, i figli, gli anziani), accudisce e protegge «a tutti i costi» chi ha accolto (nel suo ventre, nella sua casa, sotto la sua protezione), sapendo sempre intercedere **2. è fertile e generativa** e pro-crea rinunciando a coglierne i frutti nell'immediato **3. il suo lavoro è costante**, instancabile e quotidiano, sia che sia «buono o cattivo tempo»; sa dunque pazientare (Penelope) e perseverare con una tenacissima «naturalità» **4. è capace di vera intimità** (oltre la sessualità), ha un rapporto pieno e naturale con la corporeità, in tutte le sue manifestazioni: dà calore e contatto, ma sa porre il suo sguardo amorevole e intimo anche nella sofferenza, o occupandosi del corpo che si disgrega, dell'omaggio al corpo senza più vita **5. gestisce con praticità e sapienza l'economia domestica**, sia le cose sia le relazioni (oikos = casa), garantendo ogni giorno e in ogni condizione un pasto e sapendo sopravvivere anche in condizioni estreme e grazie non solo al coraggio (e, talvolta, alla forza della disperazione) ma anche a una «ingegnosità del quotidiano»

4. **Leader al femminile: donne che si comportano da uomini...**

Ma quali sono le caratteristiche della leadership femminile. Granelli e Rebotti, riferendosi a due studi di Eagly e Johnson e Herminia Ibarra individuano tre evidenze. La prima è che se diventano leader in azienda le donne si comportano un po' meno da donne: «Non sempre però le donne si comportano come previsto dagli stereotipi di genere che le vorrebbero più orientate alle persone degli uomini, che invece sarebbero più orientati ai compiti. Gli studi più attendibili dicono che questa differenza non emerge o è modesta».



«Una possibile spiegazione - sostengono Granelli e Rebotti - è che le caratteristiche per accedere alle posizioni manageriali e i comportamenti necessari al successo nell'organizzazione prevalgano sulla tendenza a comportarsi secondo la norma imposta dal genere. Secondo questa interpretazione, la cultura sarebbe più forte di quella di genere».

5. ...sono più democratiche...

< Scheda 5 di 7 >

INDIETRO

AVANTI

Tuttavia le donne tendono in maniera evidente ad adottare uno stile più democratico e partecipativo rispetto a quello scelto dagli uomini. «Una possibile spiegazione è che gli aspetti negoziali dello stile partecipativo richiedono maggiori abilità interpersonali, dimensione rispetto alla quale le donne risulterebbero avvantaggiate. Alcuni studi mostrano che meno se ne possiedono, più si tende ad adottare uno stile autocratico e a essere dogmatici (Rosenthal, Hall, DiMatteo, Rogers&Archer, 1979). Secondo questa visione, le donne “si potrebbero permettere” di essere leader democratiche grazie alle loro competenze sociali».



«Un'altra spiegazione possibile - continua l'articolo di Harvard Business Review - è che le donne leader siano più democratiche per “placare” i collaboratori e i colleghi non abituati alla leadership femminile o perché, di solito, possiedono minore potere all'interno dell'organizzazione. Se vogliamo vederla da un punto di vista evolutivo, la leadership femminile potrebbe essersi sviluppata in direzione democratica seguendo il percorso di minore resistenza: **le donne hanno dovuto imparare a essere leader senza usare troppo il potere**, o perché non lo avevano o perché usarlo non era socialmente accettato».

6. ...e ottime manager

Terza evidenza che emerge dagli studi sul tema della leadership è che quella femminile è di ottimo livello . «In sette dimensioni (energizzare, allineare, orientarsi all'esterno, esprimere intelligenza emotiva, premiare e dare feedback, costruire il team, essere tenaci) i valutatori di entrambi i genere erano concordi nel giudicare le donne superiori. In due dimensioni (empowerment dei collaboratori e mentalità globale) le donne sono risultate alla pari degli uomini. In un unico caso, la capacità di articolare e comunicare una visione, le donne hanno ricevuto una valutazione inferiore».



Cosa ci dice questo risultato? «Che, con l'eccezione di una dimensione, le donne riescono a farsi percepire leader migliori o uguali agli uomini, sempre che la valutazione sia guidata da uno strumento strutturato. Cosa succeda quando invece operano pregiudizi e stereotipi è invece a volte un'altra storia».

Ecco quindi, dopo l'analisi, la proposta: andare verso un'azienda androgina. «Bisogna bilanciare e integrare i due principi vitali: mascolino e femminile. Se non c'è integrazione e ibridazione fra i due mondi, la componente femmina rimane una monade, un totem, una "riserva indiana". Se il sistema valoriale rimane improntato di valori maschili, la donna tende a "maschilizzarsi" per fare carriera». Scopo dell'azienda androgina è quello di diventare generativa: «Le organizzazioni generative nascono come forma di sintesi fra economia e società; sono aziende "attente al sociale" e alle dimensioni valoriali». Aziende la cui missione, concludono Granelli e Rebotti, «non è dunque solo di generare e di produrre, ma di creare le capacità per continuare a generare»



Al tema sollevato da questo articolo di Andrea Granelli e e Odile Robotti verrà ora dedicato un convegno: «Verso l'azienda "androgina"? Quando mascolino e femminile si incontrano l'organizzazione ci guadagna», organizzato da The Ruling Companies Association . Al convegno del 23 giugno parteciperanno, oltre a Granelli e Rebotti e a Patrizia Grieco, - presidente di Enel e uno dei 5 top manager che hanno commentato l'articolo direttamente sulla rivista Harvard Business Review - anche la vicepresidente del Senato, Linda Lanzillotta e l'amministratore delegato di Zurich, Camillo Candia.

VERSO L'AZIENDA "ANDROGINA"?
QUANDO MASCOLINO E FEMMININO SI INCONTRANO
L'ORGANIZZAZIONE CI GUADAGNA

CENTRO CONGRESSI ASSOLOMBARDA
Milano, 23 giugno 2015 – h. 17.00 /19.15

Interventi

Linda Lanzillotta, Vice Presidente, Senato della Repubblica
Patrizia Grieco, Presidente, Enel
Andrea Granelli, Presidente, Kanso
Camillo Candia, Amministratore Delegato, Zurich Italia



Diversity

Verso l'organizzazione "androgina"?

Una proposta di definizione dei primi elementi di un nuovo "sistema" di leadership che unisca i due aspetti maschile e femminile superando le contrapposizioni e vedendo le due componenti come necessarie e complementari in un ambiente sano e "high-performing".
di Andrea Granelli e Odile Robotti

66 Harvard Business Review Aprile 2015

WWW.HBRITALIA.IT



Andrea Granelli, esperto di innovazione, è fondatore di Kanso e presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti.

Odile Robotti è amministratore unico di Learning Edge srl, presidente di Misa/Altrunta e di Italia/Robote, autrice del libro Il talento delle donne.

La recente e prolungata crisi economica ha aperto un dibattito sulla validità dei modelli di leadership e di governo finora adottati, imponendo di domandarsi se questi siano adeguati per fronteggiare il futuro. La questione è complessa e merita di essere affrontata in modo articolato partendo da viste diverse. Quella del *genere delle organizzazioni*, una delle tante possibili, è oggetto di questo articolo. Andando oltre la ormai conclamata opportunità di avere una significativa presenza femminile a tutti i livelli delle organizzazioni e senza cadere nelle prese di posizione ideologiche (del tipo "Le Lehman Sisters non sarebbe fallita trascinandosi dietro tutto il sistema"), proponiamo la tesi che le organizzazioni debbano esse stesse "femminizzarsi" di più, domandandosi se per raggiungere questo obiettivo basti una maggiore e più incisiva presenza femminile o se vi siano anche altre strade che è necessario percorrere. Prima di addentrarci nell'argomento, è però neces-



sario condividere un punto della situazione sul genere attuale delle organizzazioni, sulla leadership al femminile e su come la leadership stia cambiando pelle.

Una scomoda verità

La leadership nelle aziende ha ancora caratteri stereotipatamente maschili: vengono premiate infatti le caratteristiche che ci aspettiamo contraddistinguano gli uomini (quelle cosiddette *agentiche*: assertività, forza, capacità di dominare). Probabilmente ciò è dovuto a una dominanza storica del genere maschile nelle organizzazioni che ha portato a inserire elementi ad esso affini e conosciuti. Basti pensare che una delle culture che ha più condizionato il mondo organizzativo è quella militare: da Sun Tzu a Von Clausewitz, passando per Machiavelli. Il linguaggio organizzativo richiama spesso, direttamente o indirettamente, la guerra (esempio: attacco competitivo, guerra dei prezzi, take-over, piano d'azione, ecc.). Ma le cose stanno cambiando. Una delle più importanti organizzazioni mondiali (per dimensione e resilienza), la Chiesa, è sempre stata pienamente e necessariamente maschile (a partire dai suoi fondatori: i 12 apostoli). L'attuale Papa Francesco la

Aprile 2015 Harvard Business Review 67