

# 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*

**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 MilanoAltruista e di ItaliaAltruista; autrice del libro *Il talento delle donne*.

**L**a recente e prolungata crisi economica ha aperto un dibattito sulla validità dei modelli di leadership e di governo finora adottati, imponendo di domandarci 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 “la Lehman Sisters non sarebbe fallita trascinandosi dietro tutto il sistema”), proporremo la tesi che le organizzazioni debbano esse stesse “femminizzarsi” di più, domandandoci 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

pensa però molto diversamente: «Non esiste “il Chiesa”, ma la Chiesa, la Chiesa è donna, è madre... Promuoviamo il ruolo delle donne. Se la Chiesa le perde, rischia la sterilità».

La scarsità di donne manager o di donne ai vertici delle aziende è dunque solo la punta dell'iceberg. Quella che sta “sotto il livello dell'acqua” è l'assenza delle dimensioni femminili tra i valori fondativi delle imprese, nel loro modello di leadership, nei sistemi di incentivazione e nella profilazione delle figure “ad alto potenziale” con cui si definiscono le caratteristiche necessarie ad avere successo.

Come nel caso dell'iceberg, la parte non visibile è quella su cui si regge il resto e, ignorata, è quella che può creare più problemi. È più facile, infatti, stabilire quote di genere, come è stato fatto con la legge Golfo-Mosca per i CdA delle aziende quotate e partecipate dallo Stato, che cambiare la cultura organizzativa. Come diceva il grande Peter Drucker: «La cultura si mangia la strategia a colazione».

**Una breve storia.** Storicamente i generi sono stati presentati come in contrapposizione, con il genere

femminile relegato a ruoli inferiori. Si è partiti dai primi testi di impronta maschilista, per citarne un paio: *L'inferiorità mentale della donna* scritto nel 1900 dal neurologo Paul Julius Möbius o la bruciante riflessione di Francesco Algarotti nel suo *Newtonianesimo per le donne*, che considerava il pubblico femminile “simbolo di ignoranza, buona volontà e curiosità”.

Poi c'è stata la stagione del femminismo, soprattutto quello di tradizione anglosassone, che è arrivato a contestare l'idea che sia la realtà biologica del corpo a dettare le caratteristiche della personalità, definendola come maschile e femminile, sostenendo che le differenze dipendono da una costruzione culturale – il *gender*. La capacità di procreare non era vista come una dote straordinaria, ma come una prestazione che, se troppo sottolineata, schiaccia la donna riducendola a “macchina da figli” e indicando così il suo destino sociale. A questa deriva snaturante ha risposto una “grande” donna: madre Teresa di Calcutta: «Non capisco perché ci sono persone che dicono che l'uomo e la donna sono

IL COMMENTO

## La diversità è ricchezza

di **Patrizia Grieco**



Rita Levi Montalcini nel suo elogio dell'imperfezione scriveva “nel secolo scorso due cromosomi X rappresentavano una barriera insormontabile per realizzare i propri talenti”. In un panorama in cui le organizzazioni sono state caratterizzate da modelli di leadership maschile, la mia indole ottimista mi porta ad evidenziare quanti siano stati i progressi realizzati finora: sono guidati da donne il Fondo Monetario Internazionale e la Federal Reserve Bank negli Stati Uniti, un'altra donna è in orbita con l'ESA, grandi donne si sono distinte nel mondo scientifico, sono donne diversi capi di Stato dal Brasile alla Germania e, elemento non trascurabile, nel nostro Paese metà del Governo è composto da donne. Tuttavia in un mondo globale, ampio e diverso quale quello attuale è impensabile mantenere delle organizzazioni ancorate a vecchi stereotipi; in tal senso non si tratta di scegliere tra un modello maschile o femminile delle organizzazioni o tra una visione androgina delle stesse, ma ritengo che dovremo orientarci a costruire delle organizzazioni che siano “diversificate”, ovvero

che siano in grado di aprirsi alla diversità intesa non solo come genere, sebbene questa resti una delle sfide principali. Nelle nostre aziende infatti lavorano persone diverse per genere, età, cultura, razza, orientamento sessuale e privare un'azienda della ricchezza che questa diversità può apportare sarebbe un errore in termini di valorizzazione delle competenze e, dunque, di competitività dell'azienda stessa. Grazie alla diversità le organizzazioni si aprono a nuovi mondi, a nuovi modi di pensare che le rendono più competitive in termine di generazione di idee, processi e di innovazioni.

Diversificazione del resto è un termine che nel mondo dell'energia utilizziamo con riferimento alla diversificazione delle tecnologie e delle fonti di produzione quale strategia per assicurarci un mix bilanciato e competitivo. Lo stesso concetto credo vada utilizzato per le organizzazioni; diversità come strategia delle organizzazioni per valorizzare talenti e competenze.

**Patrizia Grieco** è Presidente di Enel

IL COMMENTO

## Per una cultura realmente inclusiva

di Klaus-Peter Roehler



È per me un piacere contribuire alla trattazione dell'argomento della "diversità e inclusione", portando la mia esperienza di Amministratore Delegato di Allianz. Sono un uomo di business, non un politico o un religioso, e il mio interesse per la diversità non ha solo un fondamento etico, nasce anche dalla convinzione che si tratti di un fattore di successo per fare del buon business e diventare sempre più forti sul mercato. Perché diversità e inclusione non siano solo un progetto e non restino una citazione sulle nostre brochure, devono entrare nella cultura e nei comportamenti quotidiani. Sviluppare una cultura realmente inclusiva ci permette e sempre più ci permetterà in futuro di poter contare sul miglior pool di talenti, persone di valore che portano know-how e innovazione grazie al fatto che vivono in un ambiente meritocratico, e quindi stimolante, e che lavorano in gruppi eterogenei avvantaggiandosi così della diversità dei loro componenti. Per creare una cultura più inclusiva la mia convinzione è che sia necessario anche inglobare una maggiore diversità in tutta l'organizzazione, per esempio più donne nelle posizioni di

linea e non solo negli staff, e in tutti i livelli dell'organizzazione. La metà dei nostri dipendenti sono donne, e stiamo lavorando con politiche di sviluppo adeguate per alimentare la pipeline che porti più donne nel management intermedio e a livello dirigenziale. Sono orgoglioso dell'attuale 19% di donne dirigenti nel gruppo, ma ritengo che possiamo e dobbiamo diventare ancora più inclusivi.

Pur condividendo l'importanza di alimentare il femminile in senso lato in azienda, come citato nell'articolo di Granelli e Robotti, credo però che rimanga la necessità di una maggiore presenza di donne in posizioni di leadership o comunque di buona visibilità.

In questo modo, si potrà ottenere uno sviluppo armonico dell'organizzazione e un maggior successo di business grazie all'equilibrato apporto derivanti dalla diversità delle caratteristiche presenti in entrambi, il femminile e il maschile.

**Klaus-Peter Roehler** è Amministratore delegato di Allianz SpA

esattamente la stessa cosa e negano la bellezza delle differenze esistenti tra uomini e donne. Tutti i doni di Dio sono buoni ma non sono uguali».

Siamo poi entrati nella stagione delle "quote rosa", adottate in varie misure e con differenti modalità, che certamente hanno contribuito a "sbloccare" la situazione, aumentando le donne coinvolte nei ponti di comando (anche se i luoghi veri del potere restano difficilmente accessibili). Infine, oggi vi sono anche uomini che addirittura invocano una "femminista" società delle donne. Pensiamo al recente *The Athena Doctrine. How Women (and the Men who Think Like Them) Will Rule the Future* di John Gerzema e Michael D'Antonio. Nel libro i due autori sostengono che il paradigma "macho" è in crisi e che nei Paesi dove si pensa maggiormente in maniera femminile (*feminine way*) la qualità della vita è migliore e il PIL è più alto.

**Mascolino e femminile.** Polarizzare i dibattiti serve a fare audience, ma non aiuta a ragionare. Il maschile e il femminile – anzi meglio il mascholino e il femminino – 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. Come luce e ombra, devono concorrere e interagire per creare la luce che illumina, per evitare non solo le tenebre ma anche

la luce accecante. Così deve essere per queste due fondamentali dimensioni della vita umana. Jung le chiamava Animus e Anima e l'oriente le conosce come Yin e Yang.

Non si tratta tanto, oggi, di identificare gli attributi "tipici" di una donna. Questo metodo è poco utile, crea confusione e conflitti. Nell'immaginario moderno la donna sta certamente cambiando e assumendo nuovi tratti. Vi è quindi un rifiuto a parlare della dimensione femminile come qualcosa di statico e immutabile. Noi riteniamo però che vi siano delle specificità legate al principio vitale femminile che non risentono dello spirito del tempo. Sono una sorta di archetipo, riconosciuto peraltro dalle grandi letterature e dalle culture sapienziali trasversali a ogni religione. Proviamo di seguito a tratteggiarle:

- 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". L'uomo, guer-



riero o cacciatore, è invece naturalmente discontinuo: dopo una battaglia o una battuta di caccia c'è il "meritato" riposo (e prima c'è spesso la "preparazione")

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")

Non tutte queste dimensioni hanno naturalmente particolare rilevanza nel mondo aziendale, anche se sono elementi essenziali per la tenuta di ogni comu-

nità. Alcune sono più importanti e, se (re)introdotte nel contesto aziendale, rendono le aziende più generative. Le sfide economiche e sociali richiedono nuove capacità delle imprese: non solo eccellenza nei prodotti e servizi ma anche capacità inclusive; non solo meritocrazia ma anche protezione non pietistica dei deboli: è il "saper accogliere" della donna.

### Capire la leadership femminile

Per capire quali siano le differenze, se ve ne sono, connesse alla leadership al femminile bisogna andare oltre l'evidenza episodica e analizzare molti dati, come hanno fatto Eagly e Johnson nella loro meta-analisi ("Gender and leadership style, A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 1990) e Herminia Ibarra nel suo studio sulla leadership ("Ma le donne hanno un problema di «visione»?", *Harvard Business Review Italia*, 2009). Eccone tre su cui riflettere:

- **Evidenza N.1** Non sempre le donne si comportano come previsto dagli stereotipi di genere che le vorrebbero più orientate alle persone

IL COMMENTO

## È il tempo di un cambio di paradigma

di Simona Scarpaleggia



Per me è naturale rispettare e affermare i diritti di tutti, donne e uomini. In azienda è quindi naturale il diritto a ricoprire posizioni che derivino da competenza, merito e risultati indipendentemente dalle differenze di genere. Tutte le statistiche – demografiche e accademiche – ci indicano che, verosimilmente, ci dovrebbe essere una condizione di fluttuante (+/- 5%) parità di genere nelle posizioni di leadership delle organizzazioni. La realtà, come si sa, è ben altra.

Viviamo in una società nella quale i principi dominanti sono ancora quelli patriarcali - del "mascolino", come indicano Granelli e Robotti. Questi principi possono aver funzionato, e non è detto, nei secoli scorsi ma oggi abbiamo bisogno di cambiare paradigma. Un tempo i principi di conquista, controllo, segregazione e detenzione delle informazioni, erano funzionali al successo. Oggi non è più così. Oggi c'è bisogno di qualità come l'integrazione, la solidarietà e la cura tipiche del "femminino". E' necessario non tanto un compromesso quanto una bilanciata unione tra *taking care* e *taking charge* in tutti gli ambiti.

Le aziende possono fare molto, anche a loro beneficio, particolarmente in 3 ambiti:

1. Eliminare i pregiudizi. Cambiare la mentalità e riconoscere che il pool dei talenti è in effetti grande il doppio rispetto a quello di riferimento sinora. Capire che uomini e donne pensano e si comportano in modo diverso e che questo crea valore aggiunto.
2. Rimuovere gli ostacoli organizzativi. Introducendo flessibilità nei tempi nei luoghi e in innovativi strumenti di lavoro. Incoraggiando l'orientamento al risultato e non al compito. Attivando un network di fornitori di servizi (dalla cura dei bambini, alla spesa, al disbrigo di commissioni). Questo consentirebbe di liberare maggiormente il potenziale sia delle donne sia degli uomini nelle organizzazioni.
3. Condividere le buone prassi con altre organizzazioni. Questo contribuirebbe a diffonderle e a creare un nuovo standard. In IKEA stiamo lavorando in questa direzione.

**Simona Scarpaleggia** è CEO di IKEA AG, Switzerland

IL COMMENTO

## Premiare il merito

di Marinella Soldi



Donne, aziende, potere. Personalmente ritengo che il dibattito sul tema potrà dirsi concluso con successo solo quando non si parlerà più di quote rosa e leadership al femminile, ma esclusivamente di merito.

**Diversità e merito:** sono queste, a mio avviso, le parole chiave su cui fare evolvere i modelli organizzativi e di leadership aziendale. Nel mondo Discovery la diversità è la leva fondamentale su cui quotidianamente contiamo per sfidare gli schemi; un must adottato nella *region* che guido, in Italia, Spagna, Francia e Portogallo. In quest'area, per esempio, il 60% dei dipendenti sono donne, così come la metà dei direttori e più del 50% dei manager.

Il punto di partenza è creare una vision aziendale, un senso di appartenenza e di spirito comune. Un'attività che richiede tempo e passione che, spesso, nella pressione quotidiana a cui si è sottoposti rischia di passare in secondo piano.

Una missione aziendale in cui tutti sono partecipi e che porta risultati solo attraendo e motivando le migliori risorse, a prescindere del genere.

È attraverso una forte politica di meritocrazia che si arriva a costruire il successo di un'azienda. Promozioni che siano frutto di vere e proprie "conquiste sul campo" e non come riconoscimento di una lunga anzianità aziendale o, peggio, di pressioni di altra natura. Un obiettivo che portiamo avanti con esempi concreti, come quando ho promosso l'attuale CFO – che è una donna – proprio nel momento in cui iniziava la maternità. Strano? No, semplicemente "merito" e mi piacerebbe pensare che un uomo, al posto mio,

si sarebbe comportato nello stesso modo.

In Discovery incoraggiamo le nostre risorse, uomini e donne ovviamente a lavorare da casa se necessario, responsabilizzando attraverso gli obiettivi, e non in base al tempo passato in ufficio. Per quanto riguarda infine il ribaltamento di schemi culturali, non sempre incoraggianti per giovani donne, credo che siano fondamentali due cose: da un lato offrire possibili interazioni con *role model* femminili, il "mentoring", per trarre ispirazione – come personalmente faccio attraverso l'organizzazione Valore D – per avere punti di riferimento e insegnare che si può gestire il potere senza snaturarsi. Dall'altro rendere complici gli uomini che ci circondano: padri, mariti, compagni, fratelli, in un'azione comune che dia vita a un circolo virtuoso.

Noi ci proviamo in Discovery: un'organizzazione aziendale che ritengo abbia prima di tutto a che fare con la cultura, primo e più importante valore su cui fondare qualsiasi modello di economia. Un punto che, essendo alla guida di una media company, vivo – e così tutta la mia azienda – come particolare responsabilità: NOI siamo quello che mandiamo in onda. Ecco perché offrire al pubblico programmi che raccontano storie di diversità come *Il nostro piccolo grande amore*, su una famiglia affetta da nanismo, o *I colori dell'amore* sul tema delle coppie miste, per citarne alcuni, ci rende fieri e orgogliosi del nostro lavoro quotidiano.

**Marinella Soldi** è President & Managing Director Discovery Southern Europe

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 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.

- **Evidenza N.2** Le donne tendono 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 risulter-

rebbero 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 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 impa-

rare a essere leader senza usare troppo il potere, o perché non lo avevano o perché usarlo non era socialmente accettato.

- **Evidenza N.3** La leadership al femminile è di ottimo livello, come emerso nel già citato studio di Herminia Ibarra. La valutazione è avvenuta chiedendo alle persone che lavoravano con i leader di valutarli sulla base delle dimensioni chiave che la definiscono (questa modalità di valutazione si chiama 360° feedback, perché coinvolge collaboratori, colleghi e capi dei leader. Sulle dimensioni prese in considerazione da Ibarra (quelle del Global Executive Leadership Inventory), le donne sono state valutate in generale molto meglio. 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 generi 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. Se le donne e gli uomini leader analizzati abbiano adottato uno stile coerente con il proprio genere o dettato da esso, non lo sappiamo.

### I cambiamenti che cambieranno le organizzazioni

È utile a questo punto ricapitolare brevemente alcuni trend in grado di influenzare il futuro delle organizzazioni e di cambiare le richieste che la società pone ai propri leader:

- Le tecnologie e la connettività continueranno ad avere un effetto trasformativo profondo e probabilmente il fenomeno si accentuerà: la tecnologia nella seconda età della macchina occuperà aree tradizionalmente dominio degli esseri umani, cambierà la natura del lavoro e dei luoghi di lavoro, aumenterà il potere ai consumatori e alle community.
- La ricerca e gestione dei talenti aumenterà di importanza perché il deficit demografico non ri-

guarda già più solo i Paesi sviluppati.

- Quattro generazioni portatrici di valori diversi dovranno lavorare insieme.
- Il potere sta trasformandosi diventando più facile da avere e da perdere, ma anche più difficile da usare.
- I vantaggi competitivi hanno vita sempre più breve, la loro durata dipende criticamente dal fatto che siano basati su competenze difficili da replicare.
- Il capitalismo è fortemente criticato come modello economico; le organizzazioni sono «sorvegliate speciali» e non possono più solo interessarsi ad aspetti legati alla performance economica ma devono farsi carico anche del proprio impatto sociale e ambientale (la CSR diventa una necessità).
- Il mondo più sociale, interdependente e trasparente in cui viviamo crea un effetto “casa di vetro” in cui le organizzazioni sono fortemente esposte nelle loro azioni al giudizio del pubblico.

I nuovi leader dovranno affrontare più sfide e più concorrenti, ma al tempo stesso, avranno più vincoli nell'uso del proprio potere. Aumenteranno complessità e ricchezza del ruolo executive. L'asticella della leadership si alzerà, comprendendo un concetto di servizio e lealtà, trasparenza e presa di decisione inclusiva. I leader dovranno avere il coraggio di applicare conoscenze limitate per risolvere problemi complessi (i problemi discreti a cui si può rispondere con certezza non sono quelli rilevanti per creare vantaggi competitivi) e dovranno tollerare l'ambiguità meglio dei propri predecessori, riuscendo a guidare gli altri verso obiettivi “bersagli mobili”. Il *taking care*, che è considerato tipicamente femminile diventerà parte integrante della leadership perché la responsabilità sarà sempre più verso tutti i portatori di interessi, non solo verso quelli più forti.

La leadership cambierà e diventerà sempre più una *leadership dell'essere*. La sua cifra sarà un *tocco umano* più accentuato, in cui l'empatia e l'ascolto saranno strumenti di innovazione. Ma soprattutto la leadership dovrà creare un'organizzazione in grado di auto-rinnovarsi, cioè di rigenerarsi.

### Rigenerare le organizzazioni

Un ambiente diventa vitale, generativo, quando produce in maniera stabile ricchezza e valore diffusi. E la possibilità di generare richiede la combinazione di due principi: maschile e femminile. È quindi il concetto di generatività – argomento tra l'altro di un

recente libro di Mauro Magatti e Chiara Giaccardi – che riesce ad esprimere con profondità la missione di un'azienda "ben fatta" che, nella sua dimensione più essenziale, deve saper generare in senso pieno. Bisogna bilanciare e integrare i due principi vitali: mascolino e femminile. Se non c'è integrazione e ibridazione fra i due mondi, la componente femminile 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. E la compresenza di Animus e Anima in noi rende questo meccanismo adattativo purtroppo molto facile e naturale. Ma la biodiversità si riduce e si riducono di conseguenza le capacità generative dell'organizzazione.

La prospettiva da cui dobbiamo guardare è dunque un'altra. Jung, nel suo libro rosso, osservava: «Che dire poi della mascolinità? Sai tu quanta femminilità manchi all'uomo per essere completo? E sai quanta mascolinità manchi alla donna perché sia completa? Voi cercate il femminile nella donna e il maschile nell'uomo. E così esistono sempre e soltanto uomini e donne. Ma dove stanno gli esseri umani?».

E non si tratta di un compromesso quanto di una vera e propria necessità. È proprio lo sbilanciamento, il puntare troppo a un valore a una dimensione, una delle criticità e fragilità dell'era in cui viviamo. Il tema incomincia ad essere affrontato anche nei contesti più inattesi. Come abbiamo visto la Chiesa sta affrontando il problema di petto e *Il Sole 24 Ore* ha addirittura pubblicato recentemente un libro dal titolo *Papa Francesco e le donne*.

### Organizzazioni generative

Le organizzazioni generative nascono come forma di sintesi fra economia e società; sono aziende "attente al sociale" e alle dimensioni valoriali. La generatività richiama un concetto elaborato dallo psicoanalista tedesco Erik Erikson che indicava quello stadio dello sviluppo psicosociale dell'uomo che si sviluppa nella pienezza della vita e si esplicita nel (pre)occuparsi di *costruire* qualcosa per guidare le generazioni future, obbligando quindi a guardare oltre se stesso e a lavorare per qualcosa di cui non vedrà i frutti. Erikson pensava naturalmente all'educazione dei figli, mentre noi pensiamo alle aziende virtuose che hanno progetti futuri che guardano oltre le trimestrali, dove la sostenibilità economica non sacrifica l'ambiente o i benefici che

spettano agli stakeholder. In questa cornice in via di elaborazione, la dimensione economica torna a saldarsi con quella sociale e gli stakeholder si avvicinano maggiormente agli shareholder. Nelle organizzazioni generative, la missione non è dunque solo di generare e di produrre, ma di creare le capacità per continuare a generare. Ciò implica una particolare attenzione non solo su ciò che viene generato (la qualità dei prodotti e dei servizi, la robustezza dei dividendi...), ma anche sulle modalità con cui viene prodotto, sulle condizioni che assicurano la continuità generativa. Secondo Magatti e Giaccardi, i quattro movimenti della generatività (i quattro verbi) sono:

- Desiderare
- Partorire, mettere al mondo
- Prendersi cura
- Lasciar andare

È chiara la matrice "femminina" di queste azioni. Oltretutto la "società generativa" ha come origine e scopo la persona umana e la sua più piena libertà. Per questo mette al centro l'obiettivo della "capacitazione", indicato da Amartya Sen e Martha Nussbaum. La loro tesi molto generativa (è infatti proposta non solo da due grandi studiosi, ma da un uomo e una donna) è che investire sulle persone significa creare le premesse per una crescita che sia insieme economica, sociale e umana. Per "capacitazione" essi intendono la "competenza ad agire", che deriva dall'insieme delle risorse cognitive e relazionali di cui una persona dispone, unitamente alle sue capacità di fruirne e quindi di impiegarle operativamente. Osservano allora Magatti e Giaccardi che affinché ci sia libertà (generativa), è indispensabile che ogni persona sia messa in condizione di esplicitare il proprio ventaglio di competenze, per quanto residuali, perché solo così si può affermare il principio delle capacità personali inteso come fine.

### Verso organizzazioni più femminili

Rolf Jensen, autore del fortunato *The Dream Society*, nel suo recente *The Renaissance Society* identifica le cinque sfide che la società occidentale dovrà affrontare; una di queste è la femminilizzazione (*feminize*). Ma per farlo serve aumentare la presenza del femminile nelle organizzazioni, più che semplicemente il numero di donne in azienda e la loro posizione. L'equa-



zione “più donne uguale più femminile” ha infatti come presupposti che le donne aderiscano a uno stile comune dettato dal genere, mentre sappiamo che molti altri elementi entrano in gioco nel modello di leadership e che solo esse

possano portare elementi femminili. Soprattutto, pensare che bastino più donne nelle organizzazioni significa ignorare che cambiarle richiede molto di più che solo un intervento sulla struttura.

IL COMMENTO

## Aprire un dibattito su “quota 30 per cento”

di Victor  
Massiah



Tutte le analisi più recenti sul ruolo delle donne nella governance aziendale in Italia hanno in comune tre constatazioni forti:

- la presenza femminile è marginale nella componente Top Management;
- la retribuzione media è inferiore;
- il miglioramento della presenza nei Consigli di Amministrazione è stata significativa solo nei casi in cui esisteva un obbligo normativo.

Quali le cause? Proviamo a partire dalla formazione scolastica. In entrata nel mondo del lavoro le donne dovrebbero addirittura partire con un vantaggio competitivo:

- nella popolazione dai 30 ai 34 anni le donne laureate sono il 24,2% contro il 15,5% degli uomini;
- si laurea in corso il 45% delle donne contro il 40% degli uomini;
- il voto medio di laurea è pari a 103,3 per le prime e 101 per i secondi.

Più formate e più disciplinate. Occorre però sottolineare come solo il 15% abbia una laurea in Economia o Ingegneria e che la percentuale comunque non raggiunge il 30% se si aggiungono le lauree in materie giuridiche. Una maggiore focalizzazione sulle lauree più appetite probabilmente consoliderebbe il vantaggio in entrata nel mondo del lavoro. Ma una volta entrate? Sicuramente la componente maternità può rallentare inizialmente la carriera per motivi oggettivi, ma a mio avviso il fenomeno non spiega tutto:

- negli ultimi decenni il tasso di nuove nascite è significativamente diminuito;
- la tecnologia attuale, permettendo il lavoro remoto, attenua significativamente i disagi dei primi anni di maternità.

Vorrei allora concentrare l'attenzione sull'aspetto, a mio avviso e per la mia esperienza, più significativo: le logiche di cooptazione che guidano la selezione interna. Occorre ricordare che nelle

aziende più grandi e complesse la selezione interna del personale fino ai quadri intermedi viene svolta normalmente e prevalentemente dalla Direzione Risorse Umane con criteri oggettivi/quantitativi. Quando però si selezionano i dirigenti, assume sempre un ruolo prevalente il vertice aziendale che, pur avvalendosi in fase istruttoria del lavoro della Direzione Risorse Umane, si concentra su aspetti di “affidabilità” della candidatura che inevitabilmente sono influenzati da logiche di cooptazione e quindi di “similitudine” tra chi seleziona e chi è selezionato.

Questo inevitabilmente crea un circolo “non virtuoso” che ha storicamente impedito, salvo rare eccezioni (di cui noi in UBI siamo fieri), di raggiungere quella quota minima del 30% di presenza femminile anche nella prima linea di management. Ecco allora subentrare quei meccanismi ben descritti da Andrea Granelli e Odile Robotti nell'articolo “Verso l'organizzazione androgina?”.

Cosa fare per cambiare? Indubbiamente la normativa sulle quote rosa nei Consigli di Amministrazione, seppur non amata in particolare dalle donne, ha inciso significativamente sulla composizione dei board. L'esperienza nel suo complesso è decisamente positiva, accettando le ovvie difficoltà iniziali tipiche delle fasi di forte innovazione e gli inevitabili momenti di aggiustamento. Queste nuove consigliere dovrebbero essere a mio avviso le prime protagoniste di una forte pressione sui vertici aziendali per modificare le logiche di cooptazione. Serve anche una norma? Il contesto manageriale è per certi aspetti di soluzione più complessa della formazione dei board, ma certo è ora che il dibattito venga aperto.

**Victor Massiah**, Amministratore delegato di UBI Banca.

**Questa non è una pipa.** Provocatoriamente il pittore belga Magritte produsse una serie di quadri tutti raffiguranti una pipa, ma intitolati "Questa non è una pipa". Citando un vecchio articolo dal titolo "Structure is not Organization" (firmato da Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters, e Julien R. Phillips), la rappresentazione di qualcosa non è la cosa stessa: la struttura organizzativa non è l'organizzazione, ne è solo un aspetto. Analogamente, ragionando su come femminilizzare le organizzazioni, concentrarsi sull'aumentare la presenza delle donne ai vari livelli, cioè su aspetti riguardanti le risorse umane, per quanto sia rilevante, non esaurisce la questione.

**Le "S" sono sette.** Può essere utile passare in rassegna il modello "7 S" adottato da McKinsey per guidare le organizzazioni nei processi di miglioramento. Il modello prevede sette "S": strategia, struttura, sistemi organizzativi, risorse umane (staff), stile di gestione, competenze (skill), e gli obiettivi di ordine superiore (superordinate goals). Qualsiasi cambiamento, secondo il modello, deve poggiare sull'interazione coerente di tutte queste variabili. L'idea di base: con una sola non si va da nessuna parte. Allinearle tutte e sette può essere una sfida, ma bisogna provare a declinare la propria strategia (la "prima S") quanto più possibile.

In pratica, l'applicazione del modello delle 7S alla femminilizzazione delle organizzazioni, oggi troppo baricentrate sul mascolino, può suggerire alcuni spunti per future riflessioni:

- **Strategia.** Deve definire gli obiettivi. Uno di questi è sempre di comprendere e servire meglio il proprio mercato, che richiede di rifletterlo, quindi di riequilibrare mascolino e femminile per poter leggere il contesto con occhi diversi e cogliere sfumature e opportunità precedentemente ignorate.
- **Struttura.** Alfred Chandler sosteneva che la strategia di diversificazione richiedesse una struttura decentralizzata. Diversificare i talenti, per genere ma non solo, richiede una struttura decentrata. Che ruolo può giocare lo *smart work* nel supportare una struttura decentrata? Che impatto avrà il maggior valore attribuito al *work-life balance* dai *millennial* sui modelli organizzativi?
- **Sistemi organizzativi.** Attualmente pensati per il genere maschile. Anzitutto, opportuno

prenderne atto. Poi, come rivederli in ottica più neutra? E come dare più spazio alla creatività generativa, al "prendersi cura" che deve ritornare in azienda e non essere chiamato solo, alla fine, dalla CSR?

- **Risorse umane (staff).** E' utile promuovere la partecipazione delle donne e di altre "minoranze" per avere staff bilanciati che riflettano la società e il mercato. Come farlo senza suscitare resistenze? Come mettere a valore la diversità cioè come assicurarsi che la diversità sia solo nei numeri ma anche nella *share of voice*? Come accompagnare la diversità nel mix di risorse a una cultura veramente inclusiva?
- **Stile di gestione.** Lo stile deve essere più neutro, un compromesso tra *taking charge* e *taking care*. Come ottenere il meglio dei due approcci? Come misurare questi valori e inserirli nel MBO? Fino a che punto è possibile incentivarli?
- **Competenze (skill).** Tra queste bisogna inserire l'inclusività e la leadership inclusiva. Come farle diventare parte dell'alfabetizzazione di base, come è stato per la lingua inglese e l'uso degli strumenti informatici? Cosa deve cambiare perché la leadership inclusiva diventi una competenza chiave dei manager?
- **Obiettivi di ordine superiore (superordinate goals).** Devono essere stringati e significativi. "Rendere le organizzazioni neutre e accoglienti per tutti" potrebbe essere un'idea? Sicuramente i *millennial* dovrebbero trovare ispirazione in un obiettivo del genere.

Solo riunendo maschile e femminile 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. ♥