

23 giugno 2015

Verso l'azienda "androgina"?

Se mascolino e femminile si incontrano, l'organizzazione diventa più forte

Le organizzazioni sono maschili, femminili o possono essere "androgine"? La domanda non è filosofica né accademico-manageriale. Sono i cambiamenti prodotti da innovazione e globalizzazione ad accelerare il ripensamento sulla composizione della struttura delle imprese. Il tema entra nel dibattito più ampio sul "genere" e rientra nella grande categoria della "diversity". Finora, per la realtà italiana restia ad aprire posti di comando a figure femminili, se non per adempimento alle "quote rosa", la "diversity" è stata il riferimento culturale della carriera femminile. Ma il concetto è più ampio e racchiude le nuove frontiere della società in rete, iper-tecnologica, globalizzata. Perché parlare di diversità? Perché è un arricchimento, un modo di interagire tra persone che valorizza la cultura, le idee, gli approcci differenti. È il superamento della monocultura e l'apertura alla pluralità che è fatta da modelli e da tradizioni organizzative d'impresa articolati. La rivista *Harvard Business Review Italia* ha lanciato la riflessione nel numero di aprile 2015 con un saggio di Andrea Granelli e Odile Robotti dal titolo "Verso l'organizzazione 'androgina'". In discussione ci sono i modelli di leadership e di governo finora adottati e in parte inadeguati per progettare il futuro. Su questi interrogativi The Ruling Companies Association ha promosso il 23 giugno a Milano, presso il Centro Congressi Assolombarda, il convegno "Verso l'azienda 'androgina'". Quando mascolino e femminile si incontrano l'organizzazione ci guadagna". I lavori, introdotti dallo scenario di Andrea

Granelli, Presidente e fondatore di Kanso, società di consulenza nell'innovazione e change management, si sono avvalsi dei contributi di Camillo Candia, Amministratore di Zurich Italia e di Patrizia Grieco, Presidente di Enel. "Portare la dimensione del femminile in azienda - sostiene Granelli - aiuta l'impresa a svilupparsi secondo nuovi percorsi, ovvero a mettere in atto processi 'generativi' più forti perché si avvalgono dell'integrazione e del dialogo di due sensibilità, la maschile e la femminile. La generatività diventa la nuova leva per guardare avanti e affrontare le sfide future; è una dimensione più ampia dell'essere impresa, di esprimere i propri valori culturali, di affermare il proprio brand. Non solo l'androgino/generativo restituisce forza e maggiori capacità di apertura alla creatività e all'imprevedibilità dei continui cambiamenti". Per Granelli la prospettiva "androgina" libera il campo dalle preoccupazioni "quantitative" che hanno accompagnato gli ultimi anni quando si "dovevano" assegnare posti alle donne. "Parlare ancora di quantità - sostiene Granelli - significa rimanere prigionieri del pregiudizio maschilista e in maniera più o meno mascherata reiterare la mercificazione femminile. Oppure si costringono le donne in carriera a mascolinizzarsi in strutture che intendono conservare l'impronta maschile". Certo la scarsità di donne manager o di donne ai vertici delle aziende è solo la punta dell'iceberg. "Quella che sta sotto il livello dell'acqua - scrivono Granelli e Robotti nell'articolo su HBR Italia - 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". Colmare l'assenza significa compiere una scelta di giustizia ma, per l'assetto manageriale, introdurre valori d'impresa che rafforzano e sviluppano il vantaggio competitivo. Tra i tanti cambiamenti, tre portano immediati ritorni: la coesione tra le risorse produce risultati migliori in realtà di mercati imprevedibili; insieme all'utile si allarga il concetto di impresa che non è solo struttura di profitti ma anche luogo di vita, è casa, è forza che protegge nelle tensioni della concorrenza. La diversity diventa fattore performante, rallentare il processo comporta risposte di business sottoperformanti. Le storie d'impresa di questi ultimi anni indicano poi che la ricerca continua e talora scomposta di nuovi modelli organizzativi senza modificarli nel loro Dna, porta a progressive debolezze se non a stati di cronica incertezza. "Si vive di differenze - ricorda Granelli - e solo così si può pensare anche la generatività". Sollecitazioni subito accolte da Camillo Candia, Amministratore delegato di Zurich Italia e con una carriera alle spalle in McKinsey. In Zurich la diversity fa parte della cultura d'azienda, perché nel tempo tutta la struttura ha lavorato sui cambiamenti e non si è ancora smesso di farlo. Certo - dice Candia - la cultura d'impresa si forma se c'è un imprinting di chi la fa. Molto dipende dai leader e dall'assetto manageriale. A lungo hanno pesato i pregiudizi sulle maternità e le assenze dal lavoro, dimenticando quanto, invece, siano multitasking le donne, molto di più dei loro

colleghi uomini. “Concordo con le osservazioni espresse da Granelli e Robotti nell’articolo: la donna esprime specificità legate al principio vitale femminile che non risentono dello spirito del tempo. Ad esempio la donna: accoglie, accudisce e protegge a ‘tutti i costi’ chi ha accolto; è fertile e generativa e pro-crea rinunciando a coglierne i frutti nell’immediato; il suo lavoro è costante, instancabile e

Fiat Industrial, di Anima Holding, allarga la prospettiva della diversità: “Non si tratta di una difesa del genere. Se così fosse non si andrebbe molto lontano. Certamente va promossa, ma ognuno deve portare il contributo della propria diversità e rischiarla nel lavoro. Quanto a me, non vorrei essere ricordata come il primo Presidente donna di Enel ma come un ottimo presidente. Sulla di-

sità; lavorare al cambiamento dell’immagine del manager; immissione di donne dove è prevalente la presenza maschile. Un approccio più articolato e completo può ispirarsi al “Modello 7 S” adottato da McKinsey per guidare le organizzazioni nei processi di miglioramento che prevede interventi su: strategia, struttura sistemi organizzativi, staff (risorse umane), stile di gestione, skill (competenze)

Portare il femminile in azienda aiuta l’impresa a svilupparsi su nuovi percorsi e a mettere in atto processi “generativi” più forti perché basati sull’integrazione e il dialogo tra due sensibilità: la maschile e la femminile.

quotidiano; è capace di vera intimità, ha un rapporto pieno e naturale con la corporeità in tutte le sue manifestazioni; gestisce con praticità e sapienza l’economia domestica, sia le cose sia le relazioni. Tutte queste dimensioni hanno naturalmente particolare rilevanza nel mondo aziendale. Zurich favorisce l’ingresso delle donne (il 50% di chi entra); lavora sulla cultura perché la piramide possa arrivare in tempi brevi a rispecchiare la realtà dei dipendenti del gruppo; pratica la trasparenza nelle promozioni (tutto passa dalla bacheca); resta da superare l’irritante gap sulle remunerazioni ma ci stiamo lavorando. Queste linee d’azione rappresentano per ora la nostra ricetta per affrontare i temi della diversità. Ne parliamo molto e bisogna sempre parlarne molto all’interno e all’esterno dell’impresa perché si tratta di un processo culturale. Solo così si favorisce l’inclusione che resta un primario presupposto. Non possiamo più permetterci di escludere dalla ricerca e promozione dei talenti il 50% della popolazione”.

Patrizia Grieco in forza della sua lunga esperienza guarda alla diversity con molto realismo e senza giri di parole: “Le donne devono smetterla di parlare di donne. Devono spostare l’attenzione sui temi della società”. La Presidente Enel con una lunga carriera direttiva prima in Italtel, poi in Siemens, in Olivetti e con una esperienza nei CdA di

diversity ho alcune idee precise che riassumerei in tre punti: parità di accesso; attenta politica del merito e dei talenti; la diversità riguarda più fronti oltre al genere perché comprende i giovani, i paesi, le lingue, le religioni, le culture. Se questo è lo scenario che abbiamo di fronte e che diventerà sempre più complesso e vario, occorre che imprese, istituzioni, cittadini aiutino la società a riportare l’individuo al centro della riflessione e delle dinamiche sociali. In un mondo in cui la sostenibilità diventa più difficile, le nuove generazioni saranno chiamate ad adattarsi in contesti che muteranno con elevata rapidità, occorrerà esprimere allo stesso tempo testa e cuore, mostrare capacità di coinvolgere le persone in un sogno e saper comunicare la mission. Certo, nel quotidiano pesa ancora in modo rilevante il gap salariale a parità di lavoro e di mansione. Un’anomalia che potrebbe trasformarsi a breve in un’emergenza”.

Fare incontrare maschile e femminile in termini culturali e valoriali costituisce la strada da imboccare. Ma chi può e deve favorire l’incontro? “La parola chiave è inclusione - sottolinea Odile Robotti nel primo dei due interventi programmati che hanno preceduto il dibattito-. L’Amministratore unico di Learning Edge e Presidente di MilanoAltruista, indica un percorso in tre tappe: raggiungere una massa critica (soglia del 30% di donne) per incidere sulla percezione di un clima di diver-

superordinate goals (obiettivi di ordine superiore). Fabio Galluccio, responsabile People Caring e diversity manager in Telecom Italia Group, ha ricordato che “le organizzazioni uguali non riproducono creatività e prevale ancora troppo il criterio dell’omofilia nella selezione delle assunzioni. Scegliere persone uguali a se stessi non incrementa il valore aggiunto”. Il dibattito è stato aperto dal sociologo Renato Mannheim: “Credo ci sia una differenza di approccio al lavoro/cliente da parte maschile (più razionale) rispetto a quello femminile (più creativo) e puntare a creare un mix sia ormai strategico. Ci guadagna la produzione, lavorano meglio i dipendenti”. Alle numerose osservazioni da parte femminile sulle statistiche italiane, sui tappi negli avanzamenti di carriera e le resistenze dei capi intermedi, o sull’autolesionismo da parte delle stesse protagoniste donne ha risposto Patrizia Grieco. “Di fronte alle sfide epocali che si stanno affacciando il primario compito riguarda la tenuta e la sostenibilità delle imprese. Ciò significa scommettere sui talenti andandoli a reperire dove si trovano e sviluppare attitudini a pensare modelli diversi. In questa grande cornice si colloca la diversità uomo-donna come abbattimento dei muri e dei pregiudizi. Donne, coltivate il merito e sviluppate il talento”.

A cura di Giovanni Santambrogio