

## LA VALORIZZAZIONE DEL POTENZIALE FEMMINILE NELLE ORGANIZZAZIONI

*Pasquale Gagliardi\**

Lo scopo del mio intervento è quello di raccontare brevemente come e perché il “genere” è entrato nell’agenda di una scuola di *management* come l’Istud.

Le questioni di genere sono diventate un’attività istituzionalizzata nella nostra scuola solo negli ultimi anni. L’Istud è nato nel 1971 e fino al 1993 non si era mai occupato di questioni di genere. Io credo che il genere sia una “questione”, e quindi non condivido l’idea che l’impresa sia asessuata.

L’impresa e il *management* sono assolutamente sessuati, perché nella pratica sociale il genere viene costruito quotidianamente con riferimento a tutte le esperienze di relazione. L’identità sessuale è un attributo che utilizziamo per classificare e dare ordine e forma a ogni nostra esperienza personale e sociale. Per esempio, in una delle ricerche da noi svolte, pubblicata

\* Amministratore Delegato Istud (Istituto studi direzionale).

Tratto da: Diversity Management. Valorizzare le differenze: nuovi modelli di pari opportunità

A cura di Ada Grecchi

Franco Angeli, 2002, pp. 27-32

nel volume dal titolo *All'ombra della maschilità*, emerge con chiarezza come sia radicata nella nostra cultura l'equazione "impresa = maschilità", e come questo costringa le donne imprenditrici a fare il loro mestiere all'ombra degli uomini (padri, fratelli, mariti o suoceri che siano).

Come dicevo, fino al 1993 l'Istud non aveva considerato il ruolo delle donne nella società e nell'economia un tema rilevante per una scuola di *management*. L'occasione di un cambiamento di prospettiva è nata per caso: il fondo sociale finanziava progetti attinenti a questi temi, e abbiamo proposto di organizzare un master dedicato esclusivamente a persone di sesso femminile, che avrebbero potuto svolgere nelle aziende quelli che avevamo definito "ruoli integrativi". L'ipotesi era che le imprese avessero un crescente bisogno di ruoli trasversali, che richiedono capacità di ascolto e di mediazione, e che questi ruoli potessero essere svolti con successo soprattutto dalle donne, che – per ragioni biologiche e culturali, per aver incarnato da sempre una "tradizione di cura" – sembrano avere quelle capacità più degli uomini.

Non era la prima volta che organizzavamo un master, un programma di formazione per neolaureati che li preparasse a svolgere professioni aziendali, ma era la prima volta che facevamo un master riservato a donne: guarda caso, nel linguaggio corrente il programma non si chiamò "master per la formazione ai ruoli integrativi" ma "il master delle donne". Questo fatto è singolare, se ci pensate, perché avevamo fatto tante volte programmi destinati solo a uomini, ma non li avevamo mai chiamati "master degli uomini" o "seminari degli uomini", li chiamavamo "master" o "seminari", senza aggiungere altro.

Ebbene, questo "master delle donne" ha costituito per noi un importante stimolo a riflettere sui nostri stereotipi collettivi, il più delle volte utilizzati inconsapevolmente. Ricordo tensioni inconsuete tra le partecipanti e alcuni docenti che consideravano questo pubblico un pubblico di rango inferiore, e comportamenti delle partecipanti che svelavano la condivisione inconsapevole di quegli stessi stereotipi. Gradualmente, ab-

biamo cominciato a capire come il linguaggio venisse utilizzato per sottolineare e perpetuare le differenze, come fosse difficile acquisire la consapevolezza di queste dinamiche e rimettere in discussione pratiche linguistiche e sociali profondamente radicate.

Alla luce di questa esperienza, ho maturato – anche come studioso – una convinzione di fondo: che i discorsi sul genere, e gli studi sul lavoro e i ruoli femminili, abbiano una carica eversiva. Ci sono campi dello scibile – per esempio la teoria dell'organizzazione – nei quali la prospettiva femminista ha manifestato una capacità sorprendente di fornire chiavi radicalmente nuove di lettura dei fenomeni.

Mettere in discussione alcuni assunti culturali implica infatti attivare un processo più generale di riflessione critica e di autocritica. Anche per il nostro Istituto, gli studi sulla condizione femminile sono stati un'occasione per mettere in discussione stereotipi che non riguardavano soltanto le differenze di genere, ma altri aspetti della nostra esperienza umana e intellettuale, e che limitavano la nostra capacità di rinnovarci, di guardare con occhio nuovo problemi vecchi, di affrontare creativamente esperienze nuove.

Dopo quel primo master riservato alle donne abbiamo continuato a occuparci di questioni di genere. Qualcuno può pensare che abbiamo continuato ad occuparcene soltanto perché c'erano finanziamenti disponibili: in realtà, molti di noi – uomini e donne – si sono gradualmente convinti che quelle questioni non si potevano più ignorare e dovevano diventare un tratto permanente e qualificante della nostra attività. Ricordo che circa sei anni fa – eravamo nel 1994 – inserimmo fra le “grandi questioni”, sulle quali l'Istituto dichiarava pubblicamente di impegnarsi (oltre allo sviluppo locale, alla valorizzazione delle imprese minori, all'impatto delle nuove tecnologie sull'organizzazione del lavoro, alla professionalizzazione del terzo settore), la valorizzazione del lavoro femminile.

Dopo il “master-donne” abbiamo realizzato in successione tre grandi progetti. Il primo (il cui acronimo è Wemp) era un

programma di formazione e di sviluppo per donne che volevano dedicarsi all'attività imprenditoriale o all'attività di ricerca e consulenza su problemi di gestione. Il secondo, "Mentore", era un progetto di sostegno all'imprenditorialità femminile, per aziende in fasi diverse del proprio ciclo di vita. L'ultimo cronologicamente – "Diversity Management" – è un programma sulla valorizzazione delle differenze di genere nelle organizzazioni. Tutti e tre questi progetti prevedevano che risorse cospicue venissero destinate alla ricerca: non è quindi un caso che ognuno di questi progetti abbia prodotto conoscenze che passerò rapidamente in rassegna.

Siamo partiti con un'analisi della letteratura internazionale e abbiamo scoperto che esisteva una quantità insospettata di ricerche empiriche e riflessioni teoriche: la ricchezza del materiale era tale che la sola rassegna critica della bibliografia ha dato corpo a un volume redatto da Massimiliano Monaci (*Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*).

Il messaggio di questo primo prodotto intellettuale era chiaro: il problema non è nuovo, lo stanno studiando da tanto tempo altri in altri Paesi; vi sono molti dati di ricerca; cominciamo a prendere in mano questi materiali e a fare in modo che diventino parte della nostra cultura.

Il progetto "Mentore" ci ha permesso di studiare in che misura le istituzioni (le norme, le leggi, ma anche le mappe cognitive degli attori istituzionali) favoriscono o ostacolano lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile e, più in generale, come il contesto istituzionale macro condiziona le strategie dei singoli attori sia nel campo dell'imprenditorialità che del *management*: ne è nato un libro curato da Serafino Negrelli dal titolo *Istituzioni e imprenditorialità femminile*.

Abbiamo anche potuto raccogliere informazioni sistematiche sulle pratiche aziendali di valorizzazione del lavoro femminile, sia all'estero che in Italia, e ci è parso importante che le esperienze valide di molte imprese fossero conosciute e potessero essere imitate. I risultati della ricerca sono stati quindi pubblicati nel volume *Oltre la parità*, curato da Di Pietro, Piccardo e

Simeone. Abbiamo infine promosso e pubblicato due ricerche: la prima, di taglio più antropologico, curata da Silvia Gherardi (*All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*), illumina le pratiche sociali attraverso le quali si costruisce quotidianamente il genere, delle imprese e degli individui; la seconda (*Donne esploratrici*), di taglio più sociologico, diretta da Mauro Magatti, illustra come il percorso professionale delle donne imprenditrici si intrecci con gli altri percorsi, responsabilità e ruoli che la società e la famiglia consentono e chiedono oggi alle donne.

La conoscenza prodotta da questi progetti va spesso oltre lo specifico problema studiato, e rivela una validità più generale. Per esempio, la pratica del *mentoring* – immaginata come congeniale alle donne perché radicata nelle “responsabilità di cura” assegnate ad esse dalla nostra cultura, e sperimentata come pratica di sostegno di un'imprenditrice esperta nei confronti di un'imprenditrice inesperta – si è rivelata una tecnica formativa e di sviluppo applicabile indipendentemente dal genere e in tutt'altri contesti professionali ed educativi.

Un esempio ancor più significativo è rappresentato dagli studi sul *diversity management*: partendo dal proposito di valorizzare le differenze di genere ci si è resi conto dell'importanza di valorizzare ogni sorta di differenze. Rendersi conto del peso che hanno gli stereotipi culturali sul genere aiuta infatti a capire l'influenza esercitata dagli stereotipi che enfatizzano le differenze generazionali, etniche, professionali e culturali, e a capire che tutte le differenze possono essere utilizzate creativamente e non mortificate o negate. Ma questo obbliga a rivedere pratiche direzionali e strategie aziendali che parevano imm modificabili: da questo punto di vista, il *diversity management* mette in luce i limiti di una concezione universalistica delle politiche del personale e rivela una carica innovativa straordinaria.

A mio avviso, infatti, passare da una concezione universalistica delle politiche del personale (tale per cui non può che esservi una, e una sola, politica retributiva, delle carriere, degli incentivi ecc.) a una concezione della politica del personale

fondata e articolata sul riconoscimento delle differenze costituisce, per i direttori del personale, un'autentica "rivoluzione culturale", ed esige la messa a punto di strumenti e tecniche di gestione del tutto nuovi. Questa consapevolezza costituisce uno dei cardini dell'ultimo libro pubblicato dall'Istud: *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi*, curato da Boldizzoni e Manzolini.

Quale agenda per il futuro? Noi riteniamo che oggi, bene o male, per una serie di fattori concomitanti, il "soffitto di cristallo", se non si è infranto, si è quanto meno spostato o sollevato. Il problema, dunque, non è più soltanto quello di andare a raccontare alle imprese come e che cosa potrebbero fare per valorizzare il lavoro femminile.

A nulla serve offrire opportunità di crescita professionale alle donne se l'organizzazione più generale della vita sociale le mette o le mantiene in una condizione tale per cui quelle opportunità possono essere colte solo pagando costi personali elevatissimi. Per questi motivi, anche il nostro livello di ricerca si è spostato: non vogliamo più studiare che cosa fanno o possono fare le imprese per valorizzare le differenze, ma capire quali politiche sociali – e quali nuove forme di organizzazione sociale – possono rendere pienamente fruibili i nuovi orientamenti delle imprese.