

RETE PER LA PARITA'
"L'EQUILIBRIO DI GENERE NELLE GIUNTE E NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE"

Roma, Senato della Repubblica, 29 maggio

COMANDO E CURA. STILI DI LEADERSHIP FEMMINILE

di Anna Rita Calabrò

L'entrata in vigore anche in Italia di una legge che introduce un progressivo riequilibrio della presenza dei due sessi ai vertici delle grandi imprese, i timidi tentativi di introdurre quote di genere per favorire un'adeguata presenza femminile nei luoghi della rappresentanza politica, l'attenzione con cui le istituzioni internazionali monitorano la presenza di donne nelle sedi decisionali, hanno contribuito ad imporre all'attenzione dell'opinione pubblica le difficoltà che incontrano le donne nel nostro paese ad accedere a posizioni di élite e gli effetti negativi di una tale dispersione di talenti.

Per quelle che volessero accettare la sfida le difficoltà da superare sono davvero tante: il pregiudizio nei confronti delle donne ritenute incapaci di occupare posizioni di comando, la resistenza di chi non è disposto a rinunciare al potere, il peso di conciliare lavoro e cura laddove le responsabilità familiari sono ancora esclusivamente sulle loro spalle, infine l'essere straniere in territori dove le regole del gioco le hanno da sempre stabilite gli uomini.

E allora: a fronte di tali difficoltà, sono in grado le donne di esprimere un proprio linguaggio e un proprio stile di leadership? Oppure chi è arrivata al vertice è perchè si è omologata ai modelli maschili? E se la differenza esiste, tale differenza rappresenta un vincolo oppure è una risorsa da mettere in gioco?

Per rispondere a queste domande con Maria Antonietta Confalonieri abbiamo condotto gruppi di discussione con politiche, imprenditrici, rappresentanti di categoria, dirigenti della pubblica amministrazione¹.

Innanzitutto, al di là delle differenze d'età, affiliazione politica o appartenenza organizzativa, emerge un'indubbia convergenza rispetto a tutta una serie di aspetti che hanno a che fare con motivazioni, valori, stili di leadership.

Questa convergenza dipende, a nostro giudizio, dal fatto che il percorso che le donne oggi compiono nei luoghi pubblici e privati della loro vita è all'insegna della tensione tra codici normativi contrastanti, ma nello stesso tempo significativi nel definire l'identità: l'etica della cura e l'etica dell'affermazione personale. Per tale ragione si muovono nel mondo, in tutti gli ambiti della propria vita, rappresentando la tensione continua tra queste due polarità – responsabilità verso gli altri e responsabilità verso se stesse – che esigono la medesima considerazione e rispondenza, tant'è che poche sono quelle disposte a rinunciare ai propri affetti per il lavoro o, viceversa, sacrificare la carriera alla famiglia.

Non bisogna però commettere l'errore di pensare che l'etica della cura e l'etica dell'affermazione personale rappresentino, rispettivamente, il modello tradizionale femminile e quello tradizionale maschile. Né vuol dire banalmente che le donne trasferiscano sul luogo di lavoro (partito, azienda o altro) atteggiamenti materni o oblativi, né che deleghino con piglio manageriale la cura della famiglia. Vuol dire, al contrario, che si fanno espressione (non tutte certo, ma alcune e comunque quante bastano per

¹ I risultati dell'indagine che si è svolta in Lombardia nel corso del 2012, sono pubblicati in A.R. Calabrò, M.A. Confalonieri, *Comando e cura. Stili di leadership femminile*, Le dizioni, Milano, 2012.

autorizzare a parlare di cambiamento) di una nuova sintesi culturale che le vede agire con uno stile diverso da quello tradizionalmente maschile e femminile sia sui luoghi di lavoro che in famiglia. Le donne, occupando territori che fino a poco tempo fa richiedevano una presenza diversa a seconda dell'appartenenza di genere, tendono a ricomporre la separazione tra sfera privata e sfera pubblica e la contrapposizione tra le norme sociali che governano tali differenti ambiti d'azione. Così facendo mettono in discussione codici culturali consolidati.

Ma c'è un problema, anzi più d'uno.

Poiché l'ambivalenza delle donne determina linguaggi e comportamenti che risultano estranei al codice normativo che ha definito e tuttora definisce il linguaggio della politica e lo stile di leadership nelle imprese e nelle amministrazioni, quanti rischi ci sono che la diversità possa rivelarsi una vera e propria trappola? In altre parole alimentare il senso di inadeguatezza delle donne, scoraggiare la loro ambizione, costringerle, se accettano la sfida, a prestazioni superiori a quelle maschili per mostrare a se stesse e agli altri la propria adeguatezza di ruolo, esporle ad una situazione di ansia da performance, infine, costringerle ad adeguarsi ai modelli e al linguaggio maschile, tanto da diventare più lealiste del re.

Ma la diversità può diventare anche una risorsa e un potente agente di cambiamento. Ci sono segnali in tal senso: numerose ricerche mostrano come la presenza delle donne nelle posizioni apicali della politica, dell'economia, della pubblica amministrazione, rappresenti un significativo valore aggiunto. Di questo le donne intervistate danno consapevole testimonianza.

Vediamo in sintesi quali sono stati i principali temi emersi a tale proposito dalla discussione.

► **Conciliazione**

Quasi tutte le donne incontrate si destreggiano in complicati equilibri tra responsabilità di cura e lavoro, talvolta tra cura, lavoro e attività politica o responsabilità nelle organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Lo fanno in genere a prezzo di ferree modalità di organizzazione del tempo, della rinuncia al tempo per sé, di una rinegoziazione dei ruoli familiari e di coppia. Resta la rivendicazione non solo di maggiori servizi, ma di un riconoscimento della doppia presenza delle donne da parte dei membri maschi delle organizzazioni di appartenenza. Riconoscimento che si traduca, per esempio, in prassi organizzative che tengano maggiormente conto del valore del tempo (... per esempio nell'evitare gli inutili e compiaciuti esercizi retorici maschili durante le riunioni).

► **Autoaffermazione**

Rispetto alla immediatezza e frequenza con cui emergono nelle interviste orientamenti e tratti di comportamento legati alla etica della cura, l'affermazione di sé, la consapevolezza del proprio valore e il riconoscimento delle proprie ambizioni emergono in modo spesso meno diretto come se, in qualche misura, continuasse ad operare una sorta di pudore nell'ammettere le proprie ambizioni, una timidezza nel confessare il desiderio, per altro del tutto legittimo, di riconoscimento e successo.

► **Conoscenza e innovazione**

Quasi tutte le intervistate assegnano un grande valore alla conoscenza, all'apprendimento alla capacità di portare innovazione nel lavoro. Non per tutte l'accesso alla posizione occupata è passata attraverso l'eccellenza negli studi, ma per tutte le opportunità che il lavoro offre di conoscere, imparare e sperimentare, costituiscono una motivazione fortissima. Affrontare le sfide, risolvere i problemi, rompere la routine lavorativa rappresentano, per usare le parole delle intervistate, "la cosa che mi piace di più". Ma

viene soprattutto valorizzata la ricchezza e la varietà di esperienze umane che si sperimentano: l'apprendimento ha soprattutto a che fare con la crescita di quelle competenze relazionali che sono così centrali nel modo in cui queste donne svolgono ruoli di leadership.

► Quote

E' abbastanza comprensibile le donne intervistate, donne che studiano così tanto, che lavorano così tanto, che chiedono tanto a se stesse, si siano dichiarate inizialmente scettiche e riluttanti rispetto ai meccanismi di selezione preferenziale. Tuttavia nel corso della discussione, e man mano che si passavano in rassegna ostacoli, discriminazioni e resistenze maschili a cedere potere, è emerso un consenso quasi unanime sulle quote di genere come misura temporanea ed *extrema ratio* a fronte di una clamorosa disparità nell'accesso alle posizioni decisionali. Disparità che altrimenti sembrerebbe destinata a permanere, o, nel migliore di casi, a colmarsi troppo lentamente.

► Stereotipi

Quasi tutte le intervistate, ma in particolare le politiche e le donne della pubblica amministrazione, sperimentano (o hanno sperimentato) gli esiti dell'esistenza di una definizione maschile e stereotipata del ruolo di leader e quindi una diffusa diffidenza circa l'attitudine di una donna a ricoprirlo. Diffidenza che non raramente manifestano coloro che hanno a che fare con donne al comando e che può assumere molte forme. Tra le più subdole il paternalismo: che è comunque un modo di 'infantilizzare' le donne e porle su un piano di non parità. D'altra parte le donne sono soggette ad un doppio vincolo: se non sono abbastanza assertive rischiano che non venga riconosciuta la loro autorevolezza, se lo sono suscitano reazioni negative perché si ritiene vengano meno alla loro identità di genere. I resoconti delle intervistate mostrano una pluralità di modi per fronteggiare l'ambiguità delle aspettative del contesto in cui operano e denunciano la fatica di dover conquistare e mantenere giorno per giorno la loro autorevolezza. E' naturalmente solo una coincidenza che nello stesso giorno siano state sfiduciate dalle rispettive redazioni le direttrici del *New York Times* e del *Monde*, ma non è un caso che entrambe siano state rimproverate di essere troppo autoritarie, decisioniste e aggressive...il che equivale a dire che non si può tollerare che le donne esercitino il potere come se fossero degli uomini senza la dovuta modestia e gentilezza che ci si aspetta da una donna. (Tra parentesi Jill Abramson aveva pubblicamente denunciato uno stipendio inferiore a quello dei suoi omologhi maschi)

► Etica e valori di riferimento

Una famosa vignetta di Altan mostra una donna che con aria perplessa dichiara: "Credevo che il senso di colpa fosse uno dei cinque sensi..." Una battuta che, come solo l'ironia più feroce sa fare, ci racconta molto di noi stesse. Nello specifico di quel sottile male oscuro che sembra accompagnare l'esperienza esistenziale delle donne che, maestre nel gestire la molteplicità dei luoghi pubblici e privati frequentati, spesso si sentono, nonostante tutto, inadempienti verso i loro doveri di madri, figlie, mogli... sentimenti che mi sentirei di escludere facciano parte del sentire maschile. Si potrebbe aggiungere che, con un buon esercizio su se stesse, il senso di colpa si potrebbe anche mettere a tacere, ma rimarrebbero a pieno titolo, tra i cinque sensi, il senso di responsabilità e quello del dovere. Con una punta, perché noi donne non vogliamo proprio farci mancare niente, di senso di inadeguatezza controbilanciato da quello di onnipotenza. Onnipotenza declinata in termini squisitamente femminili che si traduce in una sfida quasi impossibile contro il tempo, nell'incapacità o difficoltà a delegare le responsabilità di cura, nella fatica che si fa a rinunciare a qualche impegno, nel puntiglio in cui si vuole e si pretende di fare tutto bene.

Perché al di là dei diversi caratteri, età, ruoli, vocazioni delle donne che abbiamo intervistato, c'è un orientamento generale che contraddistingue scelte e stili di vita: l'idea, cioè, che qualsiasi cosa tu faccia e per qualsiasi ragione tu la faccia, la devi fare al meglio, anche quando gli impegni sono tanti, anche quando cambiano le condizioni che ti hanno fatto accettare un incarico.

► Stili di leadership

La centralità dell'etica della cura nell'identità di genere emerge in modo non controvertibile dall'importanza che per tutte assume la rete delle relazioni, la trama dei rapporti. L'etica della cura è diversamente declinata a seconda dei ruoli e della sfera in cui si opera: è riflessa nel rifiuto delle politiche di considerare la politica come professione anziché attività di servizio; nella identificazione tra responsabilità d'impresa e responsabilità verso la tradizione familiare nelle donne imprenditrici; nella propensione all'ascolto che tutte manifestano verso collaboratori, sottoposti, cittadini che si rappresentano. Questo si declina in stili di leadership fortemente orientati in senso comunitario e alla preferenza per modalità di decisione di tipo partecipativo.

Gli aspetti di diversità che le intervistate si riconoscono e che riconoscono come valore sono l'orientamento agli altri, la propensione all'ascolto, ma anche il pragmatismo poiché le difficoltà della conciliazione, la fatica della doppia e tripla presenza si traducono in un codice di comportamento sul lavoro che le rende capaci di affrontare contemporaneamente questioni diverse andando direttamente al cuore dei problemi. C'è la diffusa convinzione che tale diversità produca dei guadagni in termini di efficienza per le organizzazioni, che vada rivendicata e la cui consapevolezza vada trasmessa alle giovani generazioni.

Infine, ma non certo per ordine di importanza, una questione cruciale che emerge rispetto alla leadership femminile. Una questione che ha a che fare con il fatto che spesso nei confronti delle donne in posizioni di comando si hanno aspettative di performance ben superiori rispetto a quelle che si hanno verso i leader maschi.

Ma soprattutto quasi tutte le intervistate sembrano essere le prime a fissare per sé standard molto elevati. Lavorano moltissimo, sono perfezioniste, vogliono controllare direttamente tutto e fanno fatica a delegare. È come se si sentissero perennemente sotto esame, perennemente a rischio di delegittimazione, chiamate ogni volta a dimostrare di essere all'altezza del proprio ruolo. L'interiorizzazione di standard di performance così elevati porta a volte a sentimenti di incertezza e inadeguatezza anche in donne di evidente successo, competenza e autorevolezza.

E allora: sono gli uomini che chiedono di più alle donne perché possano essere riconosciute come pari, o sono le donne che chiedono di più a se stesse per riconoscersi pari agli uomini?

Se così fosse questo sarebbe ancora il segno di una subalternità su cui sarebbe opportuno che le donne riflettano.