

Elena Sarati

**OLTRE IL TETTO DI CRISTALLO
TESTIMONIANZE DI DONNE IN POSIZIONI DI ELEVATA
RESPONSABILITÀ**



DONNE E LAVORO
Esperienze, punti di vista, testimonianze
Numero monografico, Novembre-Dicembre 2015

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Giovanni Gaetano Reale, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo.

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci

Direttore Responsabile: Elena Sarati

Numero monografico a cura di Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Giuditta Alessandrini, Marcella Farioli, Ilaria Li Vigni, Claudia Mattalucci, Lauro Mattalucci, Elena Sarati.

Ringraziamo per le testimonianze: Chiara Bisconti, Laura Bruno, Alessandra Carra, Paola Corna Pellegrini, Linda Gilli, Alessandra Kustermann, Claudia Parzani, Cinzia Sasso, Roberta Silva, Laura Viganò.

Sito della rivista:

www.dialoghi.org

Introduzione all'immagine di copertina a cura di Lauro Mattalucci

Giovanni Migliara, *Filanda di seta a vapore di Boffalora sopra Ticino*, olio su tela, 43x51,5 cm., 1928, Pinacoteca Civica di Alessandria (AL)

Il dipinto di piccolo formato è opera di Giovanni Migliara (Alessandria, 1785 – Milano, 1837), rinomato vedutista delle prime decadi dell'Ottocento, attivo soprattutto a Milano.

La storia del quadro merita di essere brevemente raccontata. Il committente fu il banchiere e industriale tedesco Heinrich Mylius che approdò a Milano nel 1788, a soli 22 anni, sviluppando negli anni successivi un consistente impero economico, con investimenti riguardanti soprattutto l'industria serica. La filanda che si vede nel quadro, con l'attenzione ai dettagli in cui Migliara fu maestro, è quella messa in piedi da Mylius a partire dal 1808 a Boffalora sopra Ticino. Essa acquisì negli anni reputazione di stabilimento modello: utilizzava la forza motrice dell'acqua per attivare il funzionamento simultaneo degli aspi, e disponeva di un processo originale di trattura della seta dai bozzoli tenuti a bagno in recipienti con acqua tiepida a temperatura costante, ottenuta mediante una caldaia centrale a vapore. La filanda, con tali innovazioni di processo (che vennero studiate anche da tecnici del governo prussiano appositamente inviati a Boffalora), divenne una sorta di icona della modernità e rappresentava per Enrico (come ormai era chiamato a Milano) Mylius un legittimo motivo di orgoglio tanto da indurlo a richiedere nel 1828 la realizzazione del dipinto in questione, e da voler esservi in raffigurato mentre, con il proprio cane, percorre la fabbrica e spiega a una elegante signora (e ad un pargolo piuttosto distratto¹) il funzionamento del processo produttivo.

L'opera di Migliara fu presentata all'Esposizione delle Belle Arti nei locali della Accademia di Brera: era forse la prima volta che un pittore raccontava il funzionamento di una industria moderna, e che tale racconto cercava, a Milano, il consenso sia della borghesia industriale, sia del più vasto mondo della cultura.

Per meglio connotare il ritratto di Enrico Mylius, si deve ricordare come egli divenne presto a Milano una delle figure più prestigiose, non solo per i suoi successi in campo industriale, ma anche a motivo delle sue iniziative filantropiche (fondò tra le altre cose la "Società d'incoraggiamento d'arti e mestieri", uno dei primi esempi di scuola politecnica in Italia) e per la sua partecipazione all'attività culturale (fu amico di Carlo Cattaneo, intrattenne in Italia relazioni con Alessandro Manzoni, Massimo d'Azeglio, e con Wolfgang Goethe in Germania). Fu dunque uno di quei capitani di industria illuminati capaci di lasciare una durevole impronta delle loro idee e dei loro valori.

Tornando al soggetto del dipinto si osserva innanzi tutto l'ambiente di lavoro costituito da un grande, rustico e ben illuminato capannone coperto da un tetto a capriate. Adottando come punto di fuga la porta-finestra che si apre al fondo dell'edificio (e lascia intravedere, al di là, la campagna), Migliara conferisce al quadro un notevole senso di profondità. Si nota come la manodopera impiegata sia interamente femminile: si tratta di 120 *filandere* che l'autore del quadro riesce quasi a raffigurare una per una. Ogni particolare dell'arioso ambiente di lavoro è fedelmente descritto. Le *filandere*, affacciate a coppie tra loro nelle rispettive postazioni di lavoro, sono disposte su due file. Indossano sul proprio vestito un grembiule bianco e hanno le maniche rimboccate; ciascuna ha di fronte a sé la vasca d'acqua per i bozzoli; più in alto, sopra di loro, stanno gli aspi che servono per eseguire la trattura, il dipanamento del prezioso filo. L'operaria seduta su una sedia che vediamo sulla destra sembra addetta a mansioni ausiliarie; quella in piedi sulla sinistra può essere una sorvegliante.

L'ambiente di lavoro che la coppia di illustri visitatori (messa in risalto da un fascio di luce che viene da una apertura sulla destra) sta osservando trasmette una sensazione di ordine e di serena laboriosità: una attenzione congiunta – diremmo oggi – alla efficienza, alla qualità del prodotto e alla qualità della vita lavorativa.

Essendo le ragioni per cui Mylius commissionò il quadro dichiaratamente auto celebrative, si può – a torto o a ragione – sospettare che il contesto lavorativo non fosse poi così idilliaco. *Mama mia, mi sun stufa* recitano le prime parole della nota canzone di protesta cantata dalle *filandere* lombarde per almeno tutto il XIX secolo; vi si parla di pesanti orari di lavoro e dei severi controlli sulle lavorazioni a cui erano sottoposte le operaie: se sbagliavano o se la produzione era insufficiente venivano multate, se protestavano rischiavano il licenziamento. Visto con questo retro pensiero, il messaggio che il quadro di Migliara trasmette rimane ambiguamente sospeso tra l'apprezzamento del ruolo di un capitalismo ricco di voglia di intrapresa e di cultura della modernità e la lunga marcia – sviluppatasi proprio a partire dal lavoro in fabbrica – per l'emancipazione femminile e la parità di genere. Una marcia che è ancora ben lontana dal trovare un soddisfacente punto di approdo.

¹ Non so se si tratti delle moglie di H. Mylius, Federica Cristina Schnauss (1771-1851), dalla quale ebbe un unico figlio, Giulio, nato nel 1800. Certamente non può essere lui il pargolo del quadro, dal momento che, nella data di sua realizzazione, aveva già 28 anni e collaborava attivamente con il padre alla introduzione dei nuovi metodi produttivi.

OLTRE IL TETTO DI CRISTALLO: TESTIMONIANZE DI DONNE IN POSIZIONI DI ELEVATA RESPONSABILITÀ

di Elena Sarati

1. Premessa

L'idea di una serie di interviste – qui proposte nell'ordine in cui sono state effettuate – a donne in posizione di elevata responsabilità nasce in parte da una attenzione costante, in *Dialoghi*, alla presenza femminile nelle organizzazioni e nelle professioni, dall'altra dalla facilità con cui, a partire dalle prime testimonianze, si è creata una "rete" (tramite passaparola) di donne e manager disponibili a offrire il loro punto di vista e a raccontarsi.

Il tema infatti del "role model" – che viene oggi ampiamente proposto in diverse aziende e contesti organizzativi – trova in questo caso un terreno fertile, in considerazione anche della ormai ampia circolazione della rivista e dell'attrattività che le interviste in genere suscitano nelle lettrici e nei lettori.

In queste pagine introduttive mi limiterò a proporre una sintesi di alcuni aspetti emersi, rimandando per un approfondimento direttamente ai testi (in appendice) e quindi alle parole delle testimoni. Una diversa e più accurata disamina richiederebbe infatti ampi riferimenti alla letteratura (per esempio sui temi del potere, o dei meccanismi di costruzione delle categorie di femminile/maschile, o del dibattito sulla "differenza", etc.) che qui è impossibile rendere in modo esaustivo, e soprattutto toglierebbe voce alle protagoniste. Quelle che seguono sono quindi brevi note, spunti di riflessione ancorati a quanto emerge dalle interviste, semplici elementi di discussione rispetto a una questione – quella delle donne nei ruoli di potere, appunto – molto attuale e "in divenire", soggetta come è ai cambiamenti sul piano normativo¹ e culturale.

Le nove interviste sono state condotte nell'area di Milano e Lombardia e comprendono testimonianze di donne con posizioni di responsabilità nel mondo dell'impresa e dell'imprenditoria, delle professioni, della Pubblica Amministrazione, dell'Università e della politica locale. Nello specifico una Assessora, due detentrici di ruoli apicali nella PA – un primario in una Azienda ospedaliera e una docente universitaria ex Preside di Facoltà – e, in tutti gli altri casi, manager con incarichi Executive o di alta direzione nel settore privato².

Le domande differiscono di poco – in considerazione delle peculiarità delle interlocutrici – tra le diverse interviste, proprio per consentire un'analisi comparata in particolare sui seguenti aspetti-chiave:

- le biografie e le caratteristiche del percorso professionale, ciò che lo ha facilitato o reso difficile, i fattori critici di successo;
- il potere e il modo con cui viene percepito dalle detentrici del ruolo;

¹ Su questo punto si veda il contributo di Ilaria Li Vigni in questo numero.

² Una Presidente e DG d'azienda, due Dirigenti di multinazionali con responsabilità funzionali a livello Global, due CEO, una Partner in uno studio associato internazionale.

- il tema della differenza legata alla leadership femminile e più in generale ai comportamenti considerati tipici delle donne nei percorsi di carriera;
- le strategie di cambiamento possibili, viste da chi ha raggiunto posizioni di influenza elevate.

Infine, le questioni aperte, che sovente sono emerse "tra le pause", a margine, in modo informale, ma che appaiono utili spunti di riflessione.

L'analisi è, giova ripeterlo, parziale, circoscritta e prettamente qualitativa: i contenuti delle interviste sono stati verificati e validati dalle dirette interessate prima della pubblicazione, ma – nella scelta dei temi e nella stessa rielaborazione qui proposta – riflettono il personalissimo punto di vista di chi scrive.

2. Biografie e percorsi professionali

Le biografie delle donne intervistate sono caratterizzate da iter formativi importanti, con studi universitari di carattere economico (6) scientifico (2) e giuridico (1) e da una esperienza prevalente in contesti internazionali.

In diversi casi il punto di partenza e di svolta della carriera professionale è stata l'esperienza in area vendite – abbastanza inusuale per le donne³ –, fatto che può aver aumentato visibilità e potere contrattuale e in ogni caso sviluppato la sensibilità verso i processi di business.

In qualche caso le esperienze non si sono concentrate in aziende operanti in un'unica area merceologica, ma i percorsi hanno previsto cambiamenti anche significativi⁴. Lo stesso dicasi per il tipo di ruolo ricoperto⁵.

Un aspetto che accomuna le biografie di tutte le intervistate è la centralità del bilanciamento tra sfera professionale e sfera personale, segnatamente per quanto riguarda la maternità (le testimoni sono donne che hanno tutte almeno due figli).

Emerge qui un primo punto di attenzione e cioè, da un lato, l'importanza del contesto e della cultura organizzativa di fronte dell'evento maternità: in uno scenario che appare molto variegato, insieme ad atteggiamenti ostativi vi sono anche politiche aziendali attente. Significativo ad esempio il caso di Laura Bruno (attualmente Vice Presidente Risorse Umane Global Operations in Sanofi), che ha ottenuto la dirigenza, in Hewlett Packard, al ritorno dalla maternità.

Dall'altro si sottolinea la rilevanza della "gestione" della maternità da parte delle donne (e più in generale della dimensione della vita familiare), attraverso la costruzione di un equilibrio tra il desiderio di prendersi tutto lo "spazio necessario" (come testimoniano Chiara Bisconti e Roberta Silva) e il mantenimento della continuità professionale. Le strategie sono state diverse: dal cambiamento temporaneo di ruolo (Bisconti), al rientro al lavoro dopo pochi mesi dal termine della gravidanza (Paola Corna Pellegrini), all'organizzazione del tempo con altri membri della famiglia (Laura Viganò, ad esempio, o Alessandra Kustermann,).

Sempre per quanto riguarda la sfera familiare viene rimarcato come elemento facilitante la collaborazione e il supporto del compagno – o più in generale della famiglia – nel percorso di carriera, ma soprattutto un diverso peso attribuito alla sfera domestica e più in generale di

³ Benché le policy di alcune aziende prevedano un'esperienza, anche breve, di vendita per i neoassunti, a oggi la percentuale di donne nelle funzioni Commerciale/Vendite è ancora bassa (per esempio sul totale dirigenti, nel commerciale sono solo 8% le donne).

⁴ Si vedano i casi di Roberta Silva, passata da una *public company* in ambito *food* all'audio-video di alta gamma, o di Paola Corna Pellegrini, con esperienze sia nel settore farmaceutico, sia assicurativo.

⁵ È il caso per esempio di Chiara Bisconti, da Responsabile Marketing a HR Manager in SanPellegrino.

accudimento, un aspetto, quest'ultimo, come sappiamo molto rilevante in termini di divisioni dei compiti in base al genere, ancora rigide, e soprattutto di aspettative sulle attività che vengono associate prioritariamente alle donne⁶.

Senza negare infatti il ruolo che assume la possibilità di supporto e aiuto concreti nella gestione dell'ambito familiare e domestico, da diverse testimonianze qui riportate emerge, riguardo a tale ambito, uno sguardo partecipe, attento, ma contemporaneamente più distaccato, per così dire "laico": il tema per esempio del "senso di colpa" verso i figli e più in generale verso gli obblighi famigliari viene razionalizzato, riconosciuto come condizionamento (soprattutto ove diventi una questione esclusivamente o prioritariamente femminile) e ricondotto ad aspetto gestibile se liberato da stereotipi e aspettative socialmente diffuse. Sono illuminanti le parole di Claudia Parzani, avvocato d'affari e partner nel prestigioso studio Linklaters – nonché presidente di "Valore D" – e madre di tre figlie:

«Cosa la società si aspetta da te, e quindi cosa "tu devi" restituire –, i giudizi, le aspettative – pesa. Altre affermazioni su questa linea riguardano la sorte dei figli (tipicamente: "Povera/o bambina/o, con la tata, la mamma lavora tantissimo ..."). Ma le mie figlie hanno creato una loro socialità ricca che dipende anche dal fatto che io lavoro. Ecco: credo si debbano affrontare queste cose in modo più diretto nei diversi contesti [...] Non "mi nascondo": le mie figlie sanno che lavoro (e trovano stimoli, in questo) e i miei Clienti sanno che ho tre figlie e una famiglia e, quando posso, mi prendo gli spazi che servono».

Questo sembra essere un elemento importante, in relazione soprattutto a quegli aspetti dell'*habitus* femminile che rischiano di risultare frenanti in termini di possibili scelte, anche in presenza di un contesto organizzativo favorevole o non sfavorevole. Tornerò più avanti sul tema, a proposito della "differenza" tra supposte caratteristiche "maschili" e "femminili" e dei limiti che alcune disposizioni possono comportare (anche ove siano solo percepite) nel percorso di carriera.

3. I fattori chiave di successo

Un altro punto interessante sono i fattori-chiave di successo nei percorsi professionali, fattori che, ancora una volta, possono essere legati a caratteristiche dei contesti organizzativi ma anche – e forse in casi come questi potremmo dire soprattutto, se consideriamo le opzioni di scelta e di cambiamento abbastanza variegata già in partenza date sia dagli studi effettuati, sia dal fatto di lavorare nell'area di Milano o in Nord-Italia – alle peculiarità individuali e all'atteggiamento assunto.

Come ci racconta ancora Laura Bruno, i contesti competitivi e pronti a riconoscere principalmente i contributi e le competenze sono, insieme agli incontri professionali (i capi, o i mentor) un elemento decisivo, e, in effetti, le organizzazioni sensibili al tema dello sviluppo dei talenti, ad una accurata valutazione delle *performance* legate ai risultati, sembrano essere anche quelli più favorevoli alle carriere femminili, proprio per il focus principalmente rivolto al risultato.

Ove tale orientamento non è presente e prevalgono – al di là di comportamenti ricorrenti e diffusi un po' ovunque, ma non determinanti – convinzioni stereotipate davvero ostative, è la decisione di cambiare che determina la svolta. Dice, Alessandra Carra, CEO di Agnola, Gruppo

⁶ Ved. per esempio quanto emerge dallo Special Eurobarometer 428, Gender Equality report, pubblicato a Marzo 2015 (http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_en.pdf). (In terms of Europeans' opinions on gender role at home and in the workplace, three in five (60%) agree that 'on the whole, family life suffers when the mother has a full-time job', with 25% saying they 'totally agree', p. 10 e http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_fact_it_en.pdf).

Ermenegildo Zegna, proprio marcando la differenza tra disposizioni diffuse, ma gestibili, e vincoli veri e propri:

«Mi è capitato che, in un contesto maschile, i clienti parlassero con i capi area e non con me. Di solito ricordo il mio ruolo con un sorriso: se sei brava poi vanno oltre. Bisogna, in questi casi, "superare" la prima volta che accade – perché accade la prima volta –, senza irritarsi, ma facendo presente che si è lì e con un ruolo. Si rendono conto di aver commesso una gaffe, ed è inutile infierire. Quello che invece non va bene è quando i tuoi responsabili faticano ad accettare che sei una donna e vuoi crescere, perché si fidano più di un uomo. In questi casi bisogna seriamente riflettere sul fatto che non siamo destinati a lavorare insieme!»

Che, in sostanza, si tratti di gestione del proprio percorso e delle relazioni, dell'equilibrio con la vita familiare, o dei cambiamenti necessari di fronte ai vincoli, anche culturali, nel contesto, certamente dalle testimonianze l'aspetto delle caratteristiche soggettive sembra essere un elemento forte.

Possiamo sintetizzarle facendo certamente riferimento a un insieme di capacità in generale considerate "chiave": forte orientamento all'obiettivo, al risultato, determinazione e resilienza, curiosità, capacità di fare team, di organizzazione del lavoro, di comprensione delle logiche del business e anche di porsi sfide. Ma anche – specialmente in considerazione delle difficoltà come donne – abilità di lettura del contesto; di risposta ad affermazioni stereotipate o sminuenti (se del caso, assumendo caratteristiche di "assertività" normalmente più associate all'habitus maschile); di affermazione del proprio ruolo, anche di fronte a comportamenti che tendono a limitarne l'importanza, come il mancato riconoscimento come prioritario interlocutore, o l'omissione dei titoli; in generale di autocontrollo.

La lettura del contesto risulta, rispetto ai percorsi di carriera, fondamentale soprattutto nel definire il sistema di aspettative e le "regole del gioco". Afferma Chiara Bisconti:

«[...] ho avuto da subito la consapevolezza che avrei fatto fatica. Ero consapevole della chiusura, della volontà da parte di altri di non abbandonare le poltrone, e che non sarebbero stati lì ad accogliermi a braccia aperte [...]»

E più avanti:

«[...] credo che il tema principale sia soprattutto e principalmente capire quali sono i meccanismi del mondo maschile e che *atout* ho, come donna, per entrarci. Come posso giocare le carte che ho».

Sempre in relazione al "saper agire" in un contesto, sono competenze come l'esercizio dell'influenza, l'attivazione del consenso che fanno da fondamentale complemento al bagaglio di conoscenze e capacità tecniche. Come ricorda Laura Viganò, a proposito della sua esperienza come preside di facoltà:

«Per cinque anni ho dovuto, per andare nella direzione desiderata, convincere anche quelli che non mi avevano votata. Sono riuscita proprio perché non ho esercitato potere ma ho lavorato sulla persuasione.»

Agire all'interno di un contesto e influenzarlo è un esercizio che si fa ancora più difficile e delicato in presenza di culture e complessità diverse da quella strettamente aziendale di fronte alla sfida del cambiamento. Lo sottolinea bene Alessandra Kustermann, primario ospedaliero:

«[...] Ho imparato che, al netto delle cose più giuste, bisogna trovare delle mediazioni. Fa parte, in generale, del fatto che apportare modifiche in organizzazioni complesse è difficile».

Questa "consapevolezza della complessità" – che sia del business o legata alle dinamiche organizzative – ritorna in modo trasversale ai diversi campi, insieme alla necessità di una visione strategica (Alessandra Carra, Paola Corna Pellegrini), come un aspetto fondamentale del successo professionale.

La gestione della risposta e l'affermazione del proprio ruolo divengono invece fondamentali nell'affrontare e smontare comportamenti stereotipati o dispositivi (più o meno evidenti) di svalutazione, evitando di trasformarli in fattori frenanti, e contemplano un'ampia gamma di tattiche comunicative: l'uso dell'ironia, dell'assertività, appunto, lo "spiazzamento" ("spiazzare" è un verbo che viene usato anche nel definire il proprio stile sia da Roberta Silva sia da Alessandra Carra⁷), la capacità più in generale di gestire quella che viene chiamata la "punteggiatura" (Watzlawick, 1967) e ridefinire in modo più equilibrato e paritario la relazione.

Esemplificando, il tema dello spiazzare, in particolare, assurge a vera e propria "chiave di risposta" nelle parole di Roberta Silva:

«All'interno i pregiudizi sono stati superati perché mi avevano conosciuta. All'esterno ho convinto invece raccontando cose particolari, diverse da quelle canoniche. Credo che il segreto sia stato "spiazzare", rompere gli schemi. Anche con i clienti».

Forse, questo termine, "spiazzare", rimanda anche alla capacità – centrale nell'esercizio di un ruolo e nella sua interpretazione – di riconfigurare le aspettative (Merton⁸) e "ristrutturarle", marcando in questo caso uno scarto in grado di far recuperare terreno nel processo di costruzione della propria leadership.

4. Il potere e la differenza

Il tema del potere associato al femminile è forse uno tra i più dibattuti: esaminarlo alla luce della vasta letteratura, come già ho anticipato, ci porterebbe troppo distanti. Mi limiterò qui a riportare le principali connotazioni che emergono dalle interviste e da una domanda diretta ("C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Tu a cosa associ la parola "potere"?")

In generale il potere viene collegato a una molteplicità di significati: all'energia, all'assunzione di responsabilità (il potere come "dovere"), a qualcosa fondato sulla competenza.

Le ricorrenze maggiori fanno riferimento al campo semantico del "fare": quindi potere come *possibilità di fare e far accadere, incidere, cambiare, poter fare* (e non "avere il potere"⁹). Per riprendere alcune affermazioni:

«Il potere è qualcosa che mi prendo interamente ma non è mai fine a se stesso. Non mi interessa lo status, dove siedo, e non è legato all'apparire. Far accadere qualcosa è il vero potere». (Claudia Parzani).

«Potere non è "poltrona", ma "potenza", nel senso di energia, possibilità di cambiare le cose, in meglio, non status...» (Roberta Silva)

«Vi associo il potere di cambiare. Cosa "posso fare" con il potere, per migliorare le condizioni generali della società. Non ne ho un'idea negativa, altrimenti non mi sarei battuta per andare avanti». (Alessandra Kustermann)

⁷ «Mi sono abituata a tollerare alcune cose e a gestirle "spiazzando"» (Carra).

⁸ Merton (1957) parla di *role-set*, come rete di interazioni e di aspettative che connotano il ruolo, spesso anche contrastanti, incoerenti tra loro, e che vanno quindi negoziate dal detentore del ruolo, privilegiando talune aspettative e taluni campi di azione a dispetto di altri.

⁹ Chiara Bisconti.

«Per me è il potere della competenza: lo utilizzo nel senso di *empowerment*, cioè far emergere il meglio, *non* nel senso della cordata. Lo associo al valore aggiunto e alla possibilità di "tirar fuori il meglio"». (Laura Bruno)

Viene completamente rifiutata l'idea di potere come "possesso" ("avere il potere") o come status fine a se stesso. In alcuni casi emerge anche una sorta di "fastidio" verso la parola potere.

«A me fa paura l'idea di avere il potere» ci dice Laura Viganò, che lo intende come «essere al servizio di chi ti ha attribuito responsabilità e dei propri interlocutori-obiettivo».

Paola Corna Pellegrini afferma da parte sua:

«Non mi piace la parola potere, in quanto è associata ad ambizione di per sé. [...] lo voglio il potere di esercitare il mio ruolo e prendere decisioni».

In un caso (Alessandra Carra) il potere è ricondotto a "libertà", di poter influenzare, fare cambiamenti, e avere le leve per farli, in una visione comunque legata a un'idea di "poter incidere", un'idea quindi costruttiva, progettuale, "creativa", per così dire, del potere.

Questo aspetto è interessante, perché apre al dibattito sulla connotazione "femminile" dei ruoli di potere e di leadership e alla peculiarità che comporterebbe il punto di vista di una donna in posizioni di elevata responsabilità. Questione delicata, nel senso che l'accento sulle caratteristiche "femminili" può suonare talvolta come una "giustificazione", o più spesso una reazione alla richiesta, neppure troppo implicita, di *marcare una differenza* come fonte di legittimazione all'accesso a ruoli di potere.

I "tranelli" sono noti: il rischio è di essere sottoposte a una doppia pressione. Da un lato si richiede di saper gestire il potere così come da sempre è stato connotato, in una declinazione e in contesti forzatamente maschili – o comunque di conoscere determinate regole del gioco –, dall'altra per le donne è spesso necessario dimostrare di "fare la differenza", pena una delegittimazione, appunto, *in primis* delle proprie ambizioni e poi del percorso che conduce all'accesso ai ruoli di responsabilità formale.

L'accento sulla differenza nell'esercizio del potere tuttavia si ricollega alla più generale riflessione sull'esistenza di un *habitus* femminile, come vedremo: destinato a mutare, ad assumere connotazioni diverse al cambiare delle condizioni sociali ed economiche, esso farebbe comunque emergere una sorta di "sottofondo comune", risultato di una storia che lega le donne a una dimensione privata, domestica, di cura, e che influenzerebbe la gestione stessa del potere.

Dalle interviste emerge con insistenza – come tratto comune – una connotazione costruttiva e legata appunto al "fare", più che all'"apparire", ossia a un *progetto che si consolida* o a un *cambiamento che si porta avanti*, più che a uno status che "segna" una posizione sociale sul piano pubblico.

Non possiamo dire ora se questo comune sentire risponda a percezioni soggettive, a criteri diffusi di definizione di un "potere al femminile" – non sempre scevri da retorica, talvolta – o se effettivamente abbia un qualche fondamento in un differente ordine di pratiche di cui le donne (in generale) sono portatrici. Forse, è proprio lo spiazzamento culturale di cui si parlava sopra, connesso all'assunzione di un ruolo di comando, che potrebbe far intravedere una possibilità di promuovere il cambiamento organizzativo.

In ogni caso, il tema si presta all'altro aspetto-chiave qui affrontato: la differenza (e per questa ragione li si mette qui in connessione in uno stesso paragrafo), questione che ha segnato una importante fase del dibattito femminista, anche in Italia: non abbiamo qui il tempo di soffermarci. Mi limiterei a sottolineare come la questione della differenza legata al "femminile", oltre ai rischi

sopra evidenziati in termini di "doppie" (e sovente contraddittorie) aspettative, possa incorrere in una sorta di essenzialismo, sottovalutando contemporaneamente – come ben ricorda Claudia Mattalucci nel suo contributo in questo numero – altre forme di differenza di ordine sociale, economico, culturale che marcano le identità e intervengono nel determinare i modelli di comportamento dei soggetti e le condizioni di partenza.

Fatta questa premessa, e mantenendo tutte le cautele, rimangono suggestive alcune considerazioni riguardo, appunto, al cosiddetto "habitus" femminile, ben illustrate da Pierre Bourdieu¹⁰ e che in qualche misura si ritrovano nelle parole delle testimoni a proposito delle caratteristiche attribuite alle donne nell'agire organizzativo.

È il caso, per esempio, di alcune attribuzioni "positive", come l'intuizione, o l'empatia, come vedremo più volte citata come particolare tratto femminile (e fondante un certo tipo di leadership). Scrive Bourdieu (p. 41):

«Molte ricerche hanno messo in evidenza la particolare perspicacia dei dominati e delle donne in particolare [...]: più sensibili agli indizi non verbali (in particolare al tono di voce) le donne sanno meglio identificare un'emozione rappresentata non verbalmente e decifrare l'implicito in un dialogo¹¹»

Ma anche i tratti frenanti, come l'"autoesclusione" o la "vocazione" (che si sostituiscono all'esclusione dichiarata), o alcuni tratti di autosvalutazione, sono ricondotti all'effetto di condizionamenti che *diventano* anche disposizioni soggettive¹², attraverso "un lavoro incessante di riproduzione".

Queste peculiarità vengono, in altri termini, ma significativamente, "riconosciute" come tratti femminili anche nelle testimonianze qui riportate, sia, da un lato, come opportunità di "segnare" positivamente il campo di significati e disposizioni diverse, sia, dall'altro, anche come limite.

Particolarmente significativa in questa chiave l'osservazione di Roberta Silva:

«*L'intuito* credo sia un tratto femminile, e *l'empatia*: sappiamo cogliere *segnali impliciti per entrare meglio in contatto con le persone* [corsivo mio]. Per costruire, non per rompere. Questo è un aspetto molto importante che aiuta a gestire il cambiamento, non a prenderlo di petto: aiuta a capire quando un cambiamento è necessario, quali sono "i segnali", dove e come intervenire, in quali "pratiche", come intercettarle».

In alcuni casi, si tratta di una percezione "prudenziale". Dice Laura Viganò:

«Non so quanto sia vero, ma, per esempio, credo che essere donna mi abbia aiutato ad avere capacità organizzative apprezzabili. Mi sembra che questa caratteristica sia tipica del mondo femminile, ma è una pura sensazione. Forse anche riuscire a *rapportarmi con le persone in modo empatico*, pur improntando i rapporti a una assoluta franchezza. »

In altri, è decisamente più marcata:

«Credo le donne abbiano un grosso potenziale di *intelligenza emotiva*. Personalmente ho lasciato che *la mia parte emotiva* si affiancasse a quella razionale e quando è accaduto –

¹⁰ Rimandiamo per un approfondimento sul concetto di *habitus* sempre al contributo di Claudia Mattalucci.

¹¹ Ved. Anche W.N. Thompson, pp. 47-8.

¹² Bourdieu, lungi dal ricondurre queste disposizioni a una scelta – ma non per questo "escludendo" dal processo i soggetti –, le attribuisce all'effetto di un potere «inscritto durevolmente nel corpo dei dominati sotto forma di schemi di percezioni e di disposizioni (ad ammirare, rispettare, amare, etc.) che rendono sensibili a certe manifestazioni simboliche del potere» (p. 51). Giova precisare che, secondo lo studioso, non sono le necessità della riproduzione biologica a determinare l'organizzazione simbolica della divisione sociale del lavoro (e quindi di tutto l'ordine naturale e sociale), ma una costruzione arbitraria del biologico, che offre fondamento in apparenza naturale alla divisione androcentrica del lavoro e del cosmo.

quando ho lasciato spazio anche *alle emozioni, all'intelligenza emotiva* – ho avuto successo: per esempio sono riuscita, usando molta *empatia*, a far sì che le persone dessero il meglio di sé, collocandole nel posto giusto, facendo leva sul gioco di squadra... Passo molto tempo con le persone».

Quest'ultima connotazione di cura, di crescita degli altri (di *maternage*, come ci dice Alessandra Kustermann, tratto associato anche al piano del biologico), emerge da diverse espressioni raccolte nelle interviste: "l'accudimento", la predisposizione a "prendersi cura delle cose, delle persone" (Claudia Parzani), sono viste come caratteristiche tipicamente femminili, che rendono le donne potenziali elementi di cambiamento e sono collegate anche alla "consapevolezza delle responsabilità" (Laura Viganò) che tra le altre cose giustifica l'esigenza di essere "sempre preparate"¹³.

Interessante è anche l'attribuzione di "versatilità", di "complessità", dovuta proprio alla copresenza forte di diversi piani intrecciati nella vita delle donne:

«[...] una visione di "pienezza", non di parcellizzazione. Le donne che ho incontrato e che avevano la determinazione di crescere nelle responsabilità esprimevano proprio questo desiderio: di pienezza, di rotondità». (Chiara Bisconti)

L'elemento della propensione all'ascolto (Laura Bruno), della sensibilità relazionale e dell'empatia è, si diceva, ricorrente, ma è anche percepito come un tratto *double face*:

«La tendenza a coinvolgere, ad accogliere, stabilendo una leadership secondo il modello "primus inter pares", sono tratti che, a mio parere, dobbiamo tenerci stretti. D'altra parte, però, le donne faticano a chiedere, attendono che le cose vengano "concesse" – e da questo derivano anche conseguenze di tipo economico – e spesso, quando un uomo fa un passo avanti, le donne ne fanno due indietro. È difficile che le donne vadano dal loro capo e chiedano di essere valutate, per crescere; invece questo va fatto.

Naturalmente, bisogna tener conto dei condizionamenti che vengono anche dagli impegni familiari e dal difficile equilibrio che si crea fra la famiglia e il lavoro. Da una parte è importante che le donne evitino di autolimitarsi, e di lamentarsi, e abbiano il coraggio di uscire dalla propria "comfort zone"». (Linda Gilli)

Anche in altre testimonianze sono chiaramente visti come limiti la ritrosia a chiedere (soprattutto in termini di progressioni di carriera o economici), e la parallela incapacità di "celebrare" i propri risultati, complice "l'attesa del riconoscimento"¹⁴.

Il processo di condizionamento – disposizioni soggettive – conferma di una posizione sociale ed economica¹⁵ è reso bene nelle parole di Alessandra Kustermann:

¹³ Forse per questo le donne hanno risultati migliori negli studi (In Italia - *Dossier Openopolis 2015* - ci sono 155 laureate donne ogni 100 uomini)?

¹⁴ Dice Alessandra Carra: «Le donne in genere dimostrano cosa sanno fare e poi si attendono che venga loro riconosciuto [...] Anche gli aumenti di stipendio me li chiedono gli uomini. Le donne fanno una gran fatica, e quando un aumento lo dai, sembra quasi siano in imbarazzo. Una donna, in genere, si attende arrivi tutto perché l'ha dimostrato. Non chiedono ... E quando i risultati li hanno ottenuti, non ne parlano, non li espongono: non li valorizzano. Non li celebrano».

¹⁵ Scrive sempre Pierre Bourdieu (p.112): «Attraverso l'esperienza di un ordine sociale 'sessualmente' ordinato e i richiami all'ordine espliciti che vengono loro rivolti da genitori, insegnanti e condiscipoli, a loro volta dotati di principi di visione acquisiti in esperienze analoghe del mondo, le ragazze incorporano, sotto forma di schemi di percezione e di valutazione difficilmente accessibili alla coscienza, i principi della visione dominante che le porta a trovare normale, o persino naturale, l'ordine sociale così com'è e ad anticipare in qualche modo il loro destino, rifiutando le carriere o i *curricula* da cui esse sono in ogni caso escluse, orientandosi verso quelli cui sono in ogni caso destinate.» Visione forse un po' troppo deterministica e

«Le donne, per esempio, hanno una minore "capacità" (influenzata culturalmente) di contrattazione economica, e questo è evidente pure in altri contesti e anche nei giovani: fa parte evidentemente dell'educazione ricevuta, e dell'idea che le femmine possano/debbero ottenere qualcosa attraverso altri strumenti, più indiretti (compresa la seduzione). Il fatto che guadagnino meno è legato anche a questa minore capacità (indotta) di contrattazione. E, guadagnando meno, è più facile che, di fronte all'ipotesi di assumere un ruolo part time o di lasciare il lavoro, questa scelta la faccia una donna. Anche perché spesso hanno un ruolo meno soddisfacente e anche questo determina un alto tasso di abbandono».

Ne deriva un atteggiamento spesso ambiguo, «una sorta di orgoglio, di autocommiserazione, nel fatto che non si è potuto far carriera per occuparsi dei figli, delle cose di casa» (Roberta Silva)¹⁶.

Ma un limite percepito è anche quell'inclusività a tutti i costi, quel volere "tenere tutto insieme" (Alessandra Carra) che rischia di far perdere di vista l'obiettivo. Soprattutto, emerge una specie di "l'autoselezione al contrario" [...], data da eccesso di perfezionismo o dall'idea "di non avere diritto a una voce" (Claudia Parzani), quella «sorta di umiltà che ci fa rinunciare fin dall'inizio, talora sbagliando, perché riteniamo di non riuscire a seguire adeguatamente un impegno» (Laura Viganò).

La difficoltà, in sostanza, a "sedersi al tavolo" e la tendenza ad "abbandonare il gioco ancora prima di giocare", resa celebre dal discorso in una *TED Conference* di Sheryl Sandberg, COO di Facebook¹⁷, e che riporta a una delle "capacità-chiave" indicate per il successo professionale: il saper agire strategicamente - e "giocare" - in un contesto.

indifferenziata, quella dello studioso, ma che restituisce con efficacia il modo con cui si tende a riprodurre – anche sul piano delle scelte soggettive – la divisione sociale dei compiti.

¹⁶ Considerazioni che si ritrovano, su un altro piano, nelle osservazioni di Françoise Héritier (2002, p. 261) in un paragrafo dal titolo significativo *Il fascino della disuguaglianza*: «Chiudere a catenaccio il settore domestico e materno, escludendo deliberatamente il coniuge, che del resto non chiede altro, corrisponde, per le donne che lo fanno, a un riflesso esistenziale di sopravvivenza, forse anche a un esercizio di volontà di potenza che si può realizzare solo in questo sfogo, riappropriandosi daccapo della forma minorata di esistenza che è stata loro proposta. Esse si costruiscono, rivendicando la loro sorte come una scelta, uno spazio di competenza acquisita opposta a un'incompetenza maschile presentata come congenita e di cui il partner ride volentieri, assicurato dal fatto che questa incompetenza è prestigiosa e segnala la sua differenza di maschio; ma si ritagliano anche uno spazio chiuso di autonomia decisionale, e quindi di responsabilità e di apparente libertà». In quel "deliberatamente" vanno certamente incluse le diverse condizioni (socio-economiche *in primis* e di "aspettative anticipatorie" sui comportamenti dei soggetti, formulate a prescindere) in cui tale habitus si sviluppa, ma non a torto l'antropologa – che denuncia, per decostruirla, l'asimmetria fondante la gerarchia tra i sessi e l'esclusione delle donne, anche dal mondo del lavoro –, ne deduce che «perché le cose si muovano nell'ambito delle aziende bisogna che si smuovano simultaneamente nel mondo domestico, e questo implica non solo la volontà dei poteri pubblici, ma anche la vigilanza degli individui dei due sessi». E in fondo, anche dalle testimonianze emerge come uno dei fattori critici di successo sia proprio una revisione radicale dell'attribuzione esclusiva del femminile al mondo domestico.

¹⁷ http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders. La Sandberg è anche autrice di un libro, dal titolo originale "Lean in", in it. "Facciamoci avanti - Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire", pubblicato nel 2013.

5. I fattori di cambiamento

Se è unanime la considerazione sulla necessità di mettere in atto dispositivi di welfare, politiche di conciliazione e di *smart working*, e strumenti normativi adeguati (come le "quote rosa", anche oltre la presenza nei CdA di aziende pubbliche e quotate, come previsto dalla recente Legge Golfo-Mosca¹⁸), i fattori di cambiamento sui quali il lavoro è maggiore sono quelli culturali.

Da un lato la stessa presenza femminile in azienda è vista come una possibilità di incidere – in termini innanzitutto di *role modelling*, ma anche di opportunità di mettere in atto specifici strumenti, come appunto forme di lavoro agile, dispositivi di welfare aziendale, o anche semplicemente politiche che fissano un termine alle riunioni nel pomeriggio, etc. – e di valorizzare una maggiore presenza femminile, dall'altro emerge l'importanza di forme associative (si pensi a Valore D, cui molte delle interviste sono associate) e di azioni "politiche" che riconoscano le buone pratiche in azienda termini di presenza femminile, anche in ruoli di responsabilità¹⁹.

In particolare, assume un interesse crescente l'attenzione che il mondo delle imprese, pur con significative differenze, inizia ad avere verso questi temi, e verso la messa in atto di azioni positive – siano esse ricondotte al più ampio frame della *Social Corporate Responsibility* o all'interno delle policy di *diversity management*²⁰ –, riconoscibili come efficaci. Dalle prassi di selezione, allo sviluppo delle carriere, a forme, appunto di welfare aziendale o di *smartworking*, la percezione diffusa della necessità di riequilibrare la presenza femminile a tutti i livelli è diventata in diversi casi un "must", la cui efficacia potrà essere valutata nel tempo.

La radice della questione continua tuttavia a essere, appunto, prevalentemente "culturale", intendendo il termine come l'insieme di percezioni ancora diffuse sul ruolo della donna e sulla opportunità che la "carriera" sia declinata anche al femminile, i condizionamenti sociali e famigliari, e le disposizioni, habits soggettivi, che "limitano", oltre l'intenzionalità, il raggiungimento di condizioni di autonomia economica e di posizioni di responsabilità.

È significativa a questo proposito la "domanda aperta" che pone Alessandra Carra al termine della sua intervista:

«L'Italia è pronta per figure femminili forti. Bisogna solo dar modo alle persone di arrivarci e dare opportunità perché avvenga. Certo, rimane il fatto che, guardandosi in giro, nei posti di potere si vedono ancora uomini. E allora mi chiedo anche: ma il potere le donne lo vogliono? È davvero quello che in tante vogliono? O ad un certo punto c'è altro che assume un valore più forte rispetto ad avere una bella carriera? Mi domando se alcuni "fermi" (che valgono anche per gli uomini) non siano volontari. È una domanda aperta».

Per una possibile risposta a questo quesito, che ancora una volta interroga il rapporto tra condizionamento e scelta, il dibattito è qui lasciato volutamente aperto.

¹⁸ Su questo si veda l'articolo di Li Vigni in questo numero e i primi dati a seguito dell'entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca dal 2012: in Italia le donne nei CDA sono passate dal 6% del 2008 all'attuale 23% (rilevazione del 13/04/2015). Le posizioni executive vedono ancora forti distanze tra i sessi (10% le donne primi riporti). In Europa il trend non è molto diverso. Appena il 3% delle donne ha la funzione di A.D., mentre il 13% ha funzioni manageriali importanti (*Dossier Gender Equality fra Politica, Imprese e Lavoro*, Openpolis, marzo 2015).

¹⁹ Paola Corna Pellegrini suggerisce che vengano stabiliti benefici (sgravi fiscali per esempio, o incentivi) alle aziende con un buon *gender balance*, basato su una certificazione fornita da un ente riconosciuto (esattamente come altre forme di certificazione).

²⁰ Per una riflessione su questo punto e su un superamento del puro paradigma del *diversity management* in una direzione che intercetti il tema sostantivo dei diritti e della giustizia sociale, richiamando il *capability approach*, (Martha Nussbaum), si veda il contributo, in questo numero, di Giuditta Alessandrini.

Le questioni di fondo rimangono in effetti senza risposte definitive: quando si parla di (ancora ampia) esclusione dai ruoli di potere si tratta di "specificità femminile o di potere riservato maschile"? (Héritier, 1997) Di scelta o, appunto di "vocazione" indotta? Di vincoli esterni, condizionamenti o di un "diverso sguardo" che mette davanti altro? E questo sguardo "fa la differenza", anche quando si raggiunge il potere, o il vero cambiamento consiste principalmente nel fatto stesso, per una donna, di accedere a ruoli di potere?

6. Bibliografia essenziale

- Bourdieu P. (1998), *La domination masculine*, Édition du Seuil, Il dominio maschile; trad.it. *Il dominio maschile*, Milano, Feltrinelli saggi, 2009 (I ed. 1998).
- Héritier F. (1996), *Masculin/Féminin. La pensée de la différence*, Paris, Éditions Odile Jacob; trad.it *Maschile e femminile, Il pensiero della differenza*, Bari, Laterza, 1997.
- Héritier F. (2002), *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Éditions Odile Jacob; trad .it. *Dissolvere la gerarchia. Maschile/Femminile II*, Milano, Raffaello Cortina, 2004.
- Merton R.K. (1957), "The Role-Set: Problems in Sociological Theory", *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 2. (Jun. 1957), pp. 106-120, Wiley on behalf of London School of Economics and Political Science (<http://links.jstor.org/sici?sici=0007-1315%28195706%298%3A2%3C106%3ATRPIS%3E2.0.CO%3B2-7>).
- Thompson W.N. (1967), *Quantitative Research in Public Address and Communication*, New York, Random House.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1967), *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio.

Dossier Gender Equality fra Politica, Imprese e Lavoro, Openpolis, marzo 2015.

Special Eurobarometer 428, Gender Equality report, Marzo 2015
(http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_en.pdf
e http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_fact_it_en.pdf).