

Oltre il soffitto di vetro

Maria Cristina Bombelli

L'esistenza del soffitto di cristallo è cosa troppo nota in Italia per necessitare ulteriori dimostrazioni.

Valga per tutti il recente report del World Economic Forum sul Gender Gap che pone il nostro paese nella 45° posizione su 59 paesi.

Questo significa che ancora oggi pochissime donne accedono alle posizioni di potere in tutti i settori.

I motivi di questa esclusione possono ricondursi a due ordini di fattori, il primo relativo alla natura delle organizzazioni e al loro funzionamento, il secondo a problematiche interiori o di competenze femminili che ancora necessitano di approfondimento e miglioramento.

I primi motivi rimandano a discriminazioni più o meno occulte, i secondi ad aspetti interiori e personali delle donne che danno luogo a fenomeni di autoesclusione¹.

Come funzionano le organizzazioni

Le organizzazioni, così come le persone, sono profondamente diverse una dall'altra. Coloro che le studiano e ancor più coloro che hanno la pretesa di intervenire su di esse modificandole, devono essere consapevoli che i contesti in cui si trovano ad operare sono estremamente complessi e ricchi di interazioni tra diversi elementi.

Gli elementi culturali che pervadono le organizzazioni sono molteplici e contengono al loro interno una miriade di sottili legami ed una rete di significati nascosti spesso difficili da decifrare. Essi si sedimentano e pervadono tutti i momenti della vita organizzativa dagli aspetti estetici dell'azienda, l'opulenza o l'essenzialità, la funzionalità o la ridondanza, al layout degli uffici e delle sale di riunione. Sono intrinseche di elementi culturali le modalità di comunicazione, soprattutto verso la gerarchia, che comprendono il livello di deferenza, ma soprattutto la possibilità o meno di dire quello che si pensa. Sono altrettanto culturali le modalità di gestione del tempo, delle persone e del potere.

A completamento delle riflessioni sulle cultura e sugli elementi che le caratterizzano è importante citare la dimensione del genere.

Mentre il sesso è la parte biologica del maschile e femminile, il genere rimanda alla dimensione culturale e alle attese che la società consolida relativamente a ciò che è pertinenza degli uomini ed a ciò che viene qualificato come femminile.

¹Le riflessioni proposte sono tratte dal libro "La passione e la fatica: gli ostacoli organizzativi ed interiori alle carriere al femminile" Baldini, Castoldi & Dalai, 2004

Come ogni dimensione culturale anche quella del genere è da considerarsi dinamica e quindi in continua modifica nel tempo.

Le organizzazioni, in quanto gruppi sociali, non fanno eccezione. Ognuna, a seconda della sua storia, della sua appartenenza geografica, degli stili di management in essa esercitati, sedimenta una cultura di genere che si manifesta nei comportamenti quotidiani, nei rituali e nelle modalità di gestione.

I comportamenti delle persone, nei contesti organizzativi, hanno quindi un duplice legame: da un lato essi scaturiscono dalla propria storia e dalle esperienze soggettive, nonché dai valori che le persone decidono di abbracciare; dall'altro esiste una pressione in alcuni casi normata, chiara ed esplicita, in altri sottile e implicita a conformarsi alle attese del gruppo.

Il fatto che le persone debbano osservare un certo orario, utilizzare delle procedure proposte dall'organizzazione, partecipare a delle riunioni e così via, può derivare dalla dimensione normativa, che costringe ad adeguarsi; mentre la possibilità o meno di dissentire pubblicamente dalle affermazioni dei capi, piuttosto che di gestire i conflitti con urla e strepiti, i modi di personalizzare gli uffici, fanno parte di ciò che il gruppo ritiene accettabile o meglio auspicabile da parte di un "buon" lavoratore.

Nella graduatoria di Bellinger Hofstede² relativa alla mascolinità e femminilità, l'Italia è uno dei paesi che esprime uno dei più alti livelli di mascolinità. Il nostro paese è maschile nell'intimo.

A conclusioni analoghe giunge Bordieu³, un sociologo francese, che avvicina l'Italia, sui temi della dominanza maschile, più al Nord Africa che al Nord Europa.

Per Bordieu è interessante sottolineare come "la forza dell'ordine maschile si misura nel fatto che non deve giustificarsi: la visione androcentrica si impone in quanto neutra e non ha bisogno di enunciarsi in discorsi miranti a legittimarla". Traducendo in parole più semplici la mascolinità delle organizzazioni è "ovvia" per coloro che la abitano, anche per le donne

La mascolinità delle organizzazioni lavorative si esprime in molti aspetti della loro vita, in particolare ovviamente nella dimensione simbolica. La posizione relativa del maschile e del femminile ed i luoghi in cui i due generi esercitano la loro supremazia si evincono in modo preciso in quelle che sono le "segregazioni" dei compiti. Nella segregazione orizzontale le donne sono ancora destinate ai compiti di servizio, di cura e di relazione, mentre gli uomini ai lavori di forza, di esposizione, di decisione. In quella verticale, le donne stanno alla base della piramide gerarchica mentre gli uomini occupano i vertici. La segregazione verticale, con l'occupazione delle posizioni di potere da parte del maschile, contiene in misura minore, ma profondamente ancorata alla storia dei due generi, un elemento di dominio. Le donne hanno guadagnato legittimità e cittadinanza all'interno delle organizzazioni lavorati-

²Bellinger D, Hofstede G. Internazionalità, Le differenze culturali nel management, Guerini e Associati, 1989

³Boedieu P, Il dominio maschile, Feltrinelli, 1998

ve da troppo pochi anni perché non perduri una intima convinzione di ineluttabilità del dominio maschile.

È evidente che poi i rituali quotidiani e le modalità di conversazione sono processi di esclusione/inclusione delle persone nel gruppo e che quindi possono essere, magari inconsapevolmente, utilizzati per emarginare i “diversi” dalla maggioranza. Elisabeth McKenna⁴ racconta, dopo aver, come tante, abbandonato il campo di battaglia. Lascia perché, come lucidamente descrive, il rapporto di “dare - avere” che contraddistingue il legame tra l’individuo e l’azienda, si era profondamente modificato e, per sé stessa, era diventato in perdita. È questo un tema importantissimo, che le organizzazioni sembrano ancora sottovalutare in modo diffuso. La domanda è: in una società in cui contano sempre più le intelligenze e i comportamenti delle persone, vi è un’attenzione a ciò che le persone desiderano?

Le motivazioni all’autoesclusione

Il lavoro, che in termini di tensione e di aspettative, tanto promette, spesso si rivela una profonda delusione. La passione covata in anni di studi, la voglia di fare e cambiare il mondo tipiche dei giovani, il desiderio di dare un contributo ad un progetto che sia grande e contenga dei valori, spesso si scontrano con i muri di gomma delle organizzazioni, con la meschinità dei capi, con i giochi di potere delle cordate.

Disagi questi che riguardano tutti, ma che assumono delle caratteristiche peculiari nel segmento femminile, che cercherò di seguito di descrivere.

Una prima considerazione riguarda il momento della vita femminile in cui si percepisce l’esistenza dei due mondi, quello familiare e lavorativo, in modo netto. Le giovani generazioni, a differenza delle donne che oggi sono nelle età di mezzo, non vivono una differenza sostanziale riguardo alle possibilità offerte al maschile e al femminile. Nella scuola attuale spesso le donne hanno valutazioni più alte dei colleghi maschi e le relazioni che vivono sono prevalentemente simmetriche. Il tema della differenza sembra un reperto archeologico d’altri tempi. Le ragazze si vivono uguali, anzi in alcuni casi migliori, dei loro coetanei. L’impatto con l’azienda spesso è la prima avvisaglia dell’esistenza di un confine, ma se la ragazza è brava e motivata, il più delle volte esprime un impegno e una dedizione al lavoro uguale, se non superiore, ai colleghi.

Il vero cambiamento avviene in occasione della maternità. Le donne quindi sanno che con la maternità cambieranno molte cose, ma pensano più ad aspetti pratici, come trovare la *baby sitter* o giostrarsi nel poco tempo a disposizione. Quello che invece accade è che con l’arrivo del figlio si struttura un altro territorio mentale, che ha regole, valori e comportamenti opposti rispetto a quello esistente.

Nel ciclo di vita, e conseguentemente nella carriera, due sono i momenti di “crol-

⁴McKenna E., *When Work Doesn't work* Anumore, Delta Book, 1997

lo di senso”: il primo quello della maternità che stiamo indagando, il secondo è verso i 45 - 59 anni, quando la visione interiore si approfondisce e diventa più ampia, momento in cui il “senso” offerto dalla vita aziendale non basta più, diventa ristretto e, a volte, soffocante.

Descrive bene questa esperienza Elisabeth Perle McKenna. Decide di fare un figlio a 38 anni, e questo le consente di indossare un nuovo punto di vista per leggere ciò che accade in azienda. Beth si rende conto che la conciliazione è impossibile perché i due universi sono abitati da persone aliene tra loro, con valori, esigenze, regole condivise completamente differenti.

I due universi confinanti hanno le loro guardie armate. In quello aziendale vi sono i teorici delle dedizioni, quelli che utilizzano come sciabole gli stereotipi per cui il tempo è sempre uguale a prestazione. Possono essere capi, ma anche colleghi o colleghe. L'essere presi all'inverosimile diventa status symbol, le telefonate in ore serali, la prassi, le battute del tipo “Hai preso mezza giornate di ferie?” quando una persona esce alle 6 di sera, l'elemento simbolico che, irridendo, segnala il diverso. Dall'altra parte ci sono altre persone, altrettanto religiosamente dedite a stigmatizzare le donne che non dedicano tutto ai figli. Un'amica psicologa mi diceva: *“Per stare bene i bambini devono stare con la madre fino a tre anni!”*

Nella vita al confine tra i due universi, quello familiare e quello lavorativo, la maggior fonte di difficoltà è l'allocazione del tempo. Il tempo, nell'accezione della sua mancanza, è indubbiamente una delle maggiori cause di stress. Ciascuno sperimenta direttamente l'ansia del tempo che manca, la sensazione di avere sempre in arretrato cose da fare, il progressivo estendersi del tempo di lavoro sulla vita privata con il conseguente arretramento del tempo per sé.

Un ulteriore elemento che riguarda l'autoesclusione femminile è ricollegabile alle competenze/incompetenze nella comunicazione.

Le donne hanno nella dimensione relazionale un tratto caratteristico. Questa dimensione può costituire un tratto che si manifesta come sensibilità e quindi capacità di ascolto, empatia e sostegno; ma altrettanto facilmente si trasforma in ipersensibilità alle critiche vissute come personali, in paura di perdere i legami con gli altri e quindi in debolezza.

In primo luogo è necessario mettere in luce come le comunicazioni interpersonali nei contesti organizzativi si innestino su una struttura gerarchica, su un organigramma, sviluppando rapporti che, per loro natura intrinseca, aderiscono ad una dinamica orizzontale/simmetrica, o più verticale/asimmetrica. In altre parole le relazioni possono essere con colleghi ritenuti “alla pari” o, nella struttura verticale, con superiori o collaboratori. In questi ultimi due casi la comunicazione si può sviluppare agendo un ruolo “subalterno” oppure con un ruolo gerarchico.

Le interazioni conseguenti alle posizioni organizzative non possono essere giudicate con il metro del valore: si tratta delle naturali dinamiche di comunicazione che sono diverse quando si parla da un collega, ad un capo o ad una persona che dipende noi.

La fatica maggiore per le donne è quella di mantenere il livello di relazione dentro una dimensione corretta e fisiologica, senza che esso “invada” anche il livello di contenuto. Per meglio comprendere questo aspetto diciamo che quando due persone comunicano hanno tra loro un legame che si articola contemporaneamente sul livello di contenuto che su quello di relazione. Il livello di contenuto riguarda le informazioni, che le due persone si trasmettono, il COSA della comunicazione. Il livello di relazione è invece relativo alla posizione reciproca che le persone assumono durante lo scambio. In altre parole il livello di relazione si riferisce ad una dimensione negoziata implicitamente, prevalentemente a livello non verbale, della tipologia di legame esistente tra le due persone. Il livello di contenuto sono quindi le informazioni scambiate dalle persone, mentre il livello di relazione riferendosi al COME avviene la comunicazione esplicita la “proposta relazionale” reciproca dei due soggetti che comunicano. Per esemplificare lo stesso contenuto, poniamo la richiesta di un documento, può essere articolato con modalità suadenti o con un tono di voce e una gestualità imperativa. Il contenuto in questi due ipotetici scambi comunicativi non cambia. Viceversa la “proposta relazionale” nel primo caso è gentile e di richiesta, mentre nel secondo sottende una posizione “alta” di chi dà, e può dare, degli ordini. Quando una proposta relazionale non viene riconosciuta come appropriata si possono sentire frasi di questo tipo: “Non mi sono arrabbiato per quello che mi ha detto, ma per il COME !”.

Salire nella scala gerarchica comporta lasciare delle attività prevalentemente legate ad aspetti operativi e codificati, per muoversi in un universo dove il tempo del lavoro si riempie di comportamenti: riunioni invece che calcoli, incontri e relazioni invece di report da scrivere.

Una prima conseguenza faticosa riguarda il fatto che questo tipo di lavoro diventa prevalentemente *intangibile* e come tale difficilmente verificabile.

È questo un tema molto complesso che riguarda anche, dal punto di vista organizzativo, la valutazione delle prestazioni delle persone al vertice.

Dal punto di vista individuale le persone per quanto sensate, sono in balia del rispecchiamento del gruppo che le conforta o le disconferma. I tratti individuali, da questo punto di vista, contano moltissimo sia per quanto riguarda la capacità di ascoltare i feedback proposti dal gruppo, che per quanto riguarda la serenità necessaria a non soccombere di fronte alle critiche. È facile conseguenza trovare persone in *overconfidence*, decisionisti e poco attenti ai segnali deboli di qualsiasi natura, piuttosto che persone in cerca di autostima sufficiente a reggere la situazione. È questo un problema, come si è sottolineato precedentemente, più frequentemente segnalato dall'altra metà del management: la difficoltà a mantenere l'autostima necessaria ad affrontare i feedback negativi sul proprio operato.

Una ulteriore area di debolezza femminile riguarda la relativa capacità di cogliere le dinamiche di potere ed i giochi ad esse afferenti.

Ad esempio in un avvicendamento al vertice in presenza di diversi candidati poten-

ziali, si possono aprire delle consultazioni accettando i diversi interessi in gioco. In altre situazioni tutto avviene in una lontana “stanza del potere” con tentativi di influenzamento da parte dei singoli molto sotterranei ed impliciti.

Questi esempi dimostrano come in ogni organizzazione si sedimentano una serie di rituali o di giochi di natura implicita la cui conoscenza costituisce un vantaggio per i giocatori.

L'utilizzo del termine gioco viene introdotto non solo per sottolineare le regole implicite, ma anche per connotare in senso letterale la possibilità dei singoli di divertirsi giocando una partita.

Con queste osservazioni si vuole sottolineare una tipica fatica femminile che si concretizza in due aspetti. Il primo di non capire sempre quali siano i giochi sottesi. Le donne spesso peccano di naïveté: orientate alla concretezza del compito a volte non comprendono neppure l'esistenza di queste regole implicite. I rituali delle negoziazioni, così come il tempo passato a mettere in luce i propri meriti e ad esporre le medaglie acquisite, sembrano tempo perso, un inutile mostrare i muscoli all'avversario, senza costruire nulla di concreto.

Questi giochi non divertono le donne, che li evitano, e che quindi non entrano nemmeno nell'agone. Le metafore guerresche di cui il management si nutre, le alleanze attuate e cambiate tatticamente, il testosterone che dilaga nelle battaglie hanno poco a che fare con un patrimonio di giochi di natura diversa.

Quelle che imparano a combattere alla pari diventano le *lady di ferro* o peggio mutanti che degli uomini hanno assunto le parti peggiori. Nel gruppo allora circolano e si amplificano gli aneddoti, la donna in questione viene indicata con un soprannome quasi sicuramente ad evocazione sessuale. È difficile stupirsi che anche le più “combattive” ad un certo punto decidano di non giocare più.

Occupare una posizione elevata nella scala gerarchica organizzativa significa dover prendere delle decisioni, tanto più significative quanto è elevata la posizione. Questo significa avere potere. Potere di decidere se un budget deve essere allocato in un progetto o in un altro, potere derivato dai rischi a cui ci si espone ad esempio progettando e costruendo una macchina complessa che può non funzionare nei tempi o nei termini previsti. Significa anche sentirsi responsabili di persone che dipendono dal manager sia in termini professionali, di possibile sviluppo, ma anche in termini di sopravvivenza: se la fabbrica chiude, le persone vengono licenziate. Insomma i livelli di responsabilità crescono in modo esponenziale nella scala gerarchica e rimandano alla capacità dei singoli di reggere lo stress ad essi connesso.

Inoltre, salire i gradini della scala gerarchica comporta essere progressivamente al centro dell'attenzione. La comunicazione che, nel lavoro di una persona con poche responsabilità fluisce prevalentemente in una relazione simmetrica, diventa sempre più spesso una comunicazione mediata dalla gerarchia.

È questo un tema di gestione degli aspetti di comportamento delle persone con responsabilità e della connessa difficoltà, che riguarda tutti. Per le donne, però,

come si è già introdotto precedentemente assume una connotazione particolare. Se a questo si aggiunge che, mano a mano che si raggiungono posizioni più elevate, l'attenzione posta alla persona che li ricopre diventa sempre maggiore e si estende fino a riguardare ogni aspetto della sua vita. È evidente che il fenomeno che si sta descrivendo riguarda in modo esteso solo una piccola parte di persone, coloro che sono davvero ai vertici pubblici e che, quindi conquistano anche uno spazio sui media. Ma, facendo le dovute proporzioni, ciò che ai massimi livelli assume una forma pressante, esiste anche ai livelli più bassi. Per sintetizzare questa esperienza, potremmo dire che le persone che occupano una certa posizione sono degli "osservati speciali", tanto che, ai massimi livelli, alcuni loro comportamenti o modi di vestire, "fanno tendenza".

Il lato femminile del processo descritto è impregnato di fatica. Salvo alcune rare esibizioniste, la maggior parte delle donne descrivono questo percorso come irto di difficoltà. La prima riguarda il fatto che gli occhi che osservano e rispecchiano una donna che comanda sono molto più impietosi di quelli che osservano un uomo.

Un uomo mediocre viene sopportato, una donna no. Un uomo non all'altezza viene considerato con sufficienza, una donna viene massacrata.

Di lei si osserva tutto. Quando viene presentato un nuovo governo nessuno si sofferma sul completo di un ministro, mentre il tailleur della donna viene soppesato, giudicato e commentato. Così accade per la situazione familiare. Pochi conoscono i matrimoni e i divorzi dei ministri, mentre delle ministre si sa subito quasi tutto. Essere al centro del palcoscenico, sia che si tratti di un teatro di Hollywood o della recita parrocchiale, porta con sé un esproprio progressivo del proprio essere che può diventare insostenibile quando qualcuno orchestra appositamente dicerie e leggende metropolitane.

Il correlato, spesso sottolineato nella letteratura manageriale, è la solitudine. Nei giochi che spesso non si capiscono fino in fondo, nelle ombre dei "si dice" e dei "sembra che", nell'attenzione posta ai propri comportamenti in quanto osservati speciali, sembra difficile capire quali siano le persone a cui dare fiducia. Non si tratta solo delle discussioni di merito, dei dubbi che possono sorgere in relazione alle scelte e alle decisioni, spesso complesse e con un'ampia ricaduta, che bisogna prendere.

Si tratta soprattutto di qualcuno con cui lasciarsi andare, a cui trasferire una emozione particolare, un momento di stanchezza o di delusione. Quando una persona di responsabilità fa questo con qualcuno ha sempre il dubbio che ciò che è accaduto possa trapelare.

È una delle dinamiche organizzative più diffuse. Una persona non molto importante che può permettersi di raccontare un aneddoto personale su un capo. Circolava qualche anno fa, in una grande azienda, questa storia: il nuovo Amministratore Delegato amava arrivare molto presto in azienda e ad uno dei portinai era stato chiesto di portargli il primo caffè della giornata. Il capo in questione, persona molto alla mano, invitava regolarmente il suo sottoposto a sedersi al tavolo con lui e pren-

dersi insieme il caffè scambiando qualche parola di cortesia. L'evento era diventato per il portinaio un momento talmente importante che aveva acquistato un apposito servizio per due che simbolicamente sottolineava questa, per lui evidentemente inusuale, promiscuità. Di quanto si dicessero nulla si sa, ma è abbastanza evidente che per la persona in questione sarebbe stato facile, visto che il rituale mattutino del caffè era di dominio pubblico, "millantare" la conoscenza di informazioni particolari.

E se questo capo fosse stata una donna? La tribù aziendale che aveva reagito con compiacenza all'arrivo di un capo così "democratico", come avrebbe commentato? L'attenzione continua a come ci si veste, come si agisce, con chi si parla, e così via, può diventare una fatica improba e soprattutto far sì che le comunicazioni vere, spontanee, siano talmente poche da delineare una progressiva e soffocante solitudine.

È possibile superare il soffitto di vetro?

Dalle considerazioni sopra sviluppare risulta evidente che superare il soffitto di vetro richiede un duplice lavoro. Si tratta di capire come le organizzazioni operano, non solo per supportare le donne nel processo di carriera. Questo potrà essere una risultante, ma non la principale. Per le organizzazioni migliorare la consapevolezza relativamente ai propri processi culturali impliciti può essere un contributo fondamentale ad una gestione più precisa e realistica degli obiettivi organizzativi.

Probabilmente un processo di migliore comprensione dei propri meccanismi di funzionamento potrà portare ad una accettazione migliore delle diversità, in primo luogo di quella femminile.

Il secondo versante è quello relativo agli ostacoli cosiddetti interiori. Le donne, arrivate ultime sul palcoscenico del potere necessitano di un supporto per meglio capire quali siano i proprio ostacoli interiori e quali itinerari è necessario seguire per superarli.

Naturalmente nel rispetto delle scelte individuali. La carriera non è un obbligo, si può felicemente vivere senza percorrerla fino all'apice. Purtroppo, però, i vertici che non esprimono differenza, anche di genere, sono condannati ad un punto di vista troppo unilaterale, anche se fossero tutte donne. E quando questo accade, si perdono potenzialità e possibilità, e tutti - probabilmente - ci perdono.

Bibliografia

Bellinger D, Hpfstede G., 1989 Internazionalità, Le differenze culturali nel management, Guerini e Associati

Boedieu P., 1998 Il dominio maschile , Feltrinelli

Bombelli M.C., 2004 "La passione e la fatica: gli ostacoli organizzativi ed interiori alle carriere al femminile" Baldini, Castoldi & Dalai

McKenna E., 1997 When Work Doesn't work Anymore, Delta Book