

se leader è donna

Rosella
De Leonibus

Silicon Valley, California – Usa, 2011. Nasce il Growth and Leadership Centre. In tre mesi, per 15.000 dollari, le donne manager che avessero adottato modelli troppo ‘maschili’ di leadership, e che avessero preso l’abitudine di guidare la propria azienda litigando e sbattendo i pugni sul tavolo, con la conseguenza di atterrire e sgomentare i propri collaboratori, vengono decondizionate e allenate a mostrare le emozioni, a parlare a bassa voce, a far scorrere qualche furtiva lacrima e a chiedere scusa, a sorridere, a camminare con le anche sciolte. È l’ennesima versione di un vecchio stereotipo, che ricaccia le donne dentro le tradizionali immagini di compressione, mediazione, rifiuto dell’aggressività. Il fatto è che nel paese che ha più donne nelle redazioni dei maggiori quotidiani, più donne nelle cabine di regia dei media vecchi e nuovi, e si tratta di donne diremmo rassicuranti, con una immagine lontana da ogni stereotipo di *sex appeal*, donne che hanno in comune la voglia di emergere facendo leva sulla professionalità, in questo stesso paese la leadership si valuta con due pesi e due misure. Alle donne non sono consentiti i comportamenti che negli uomini sono invece considerati vincenti: puntare ai risultati con qualunque mezzo, entrare a gamba tesa senza curarsi degli altri e della loro sensibilità. Questo stile di leadership fa di un uomo un boss, e invece fa di una donna una spregevole bulla. La versione più becera del ruolo femminile ne esce confermata e la misoginia finisce per trionfare.

mai abbastanza

Il paradosso è che, se non accetta di adeguarsi alle caratteristiche storicamente attribuite ad una leadership maschile di

stampo patriarcale, la più gran parte delle donne non riesce a bucare il tetto di cristallo anche in presenza di competenze e titoli più che adeguati. Quindi: stampo patriarcale per bucare lo schermo ed entrare, ma poi rimessa *in pristino* veloce dei comportamenti tradizionali femminili per conservare il consenso, specialmente in presenza di collaboratori e sottoposti di genere maschile. È la trappola del *double bind*, il doppio legame che impedisce di poter sentirsi adeguate. Per le donne che si esprimono ad alti livelli di potere è difficile essere considerate competenti e al tempo stesso apprezzate. Se assumono ed esprimono la propria identità femminile saranno ritenute automaticamente meno competenti, se invece adottano modalità e qualità tradizionalmente maschili verranno criticate perché poco femminili. Per non entrare in questo *loop* le donne dovrebbero accettare di restare nei ranghi, negli stereotipi dell’immaginario tradizionale maschile: madre-devota, segretaria-sempre-pronta, preda-da-conquistare... Ma oggi le donne si sentono alla pari, libere di esigere, di competere, di entrare nelle stanze dei bottoni. Queste sacrosante ambizioni possono però essere lette come un’incursione oltre confine: il mondo del potere, tradizionalmente maschile, si difende proponendo e imponendo i suoi linguaggi e il suo stile. Salvo poi stigmatizzare e ghettizzare colei che ha ‘osato troppo’.

l’avanzata rosa

Alla fine del 2013 le donne in Italia ricoprivano il 17% degli incarichi nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate in borsa, mentre alla fine del 2011 erano ancora solo l’8% (rapporto Consob). Nello stesso tempo l’occupazione femminile in Italia è ferma al 47%, la quota



più bassa d'Europa. Una nuova legge (la Golfo-Mosca), introducendo temporaneamente l'obbligo del 30% di quote rosa nei c.d.a. e nei collegi sindacali delle società quotate in borsa, intenderebbe migliorare nello stesso tempo i processi di selezione e gli stili manageriali. Il bilancio è ancora presto per tracciarlo, ma intanto sembrerebbe che le aziende diventino più affidabili se guidate da donne. La ricerca Cribis-Crif (www.cribis.com, www.confartigianato.it), che ha riguardato, con dati aggiornati all'ottobre 2013, le imprese piccole e grandi di tutto il territorio italiano, avrebbe dimostrato che le attività imprenditoriali guidate dalle donne risultano più affidabili nel pagamento dei fornitori e nel rispetto delle varie scadenze commerciali. Più aumentano le quote rosa tra i top manager e più si riduce il rischio di insolvenza. Questi elementi di affidabilità migliorano moltissimo quando più del 50% del management è femminile. La ricerca non individua i motivi intrinseci di questa caratteristica della *governance* delle aziende guidate da donne, ma di certo il fattore affidabilità è una delle ragioni per cui le imprese 'rosa' sembrano aver gestito meglio la crisi economica, rispetto ad altre imprese analoghe guidate da uomini.

ostacoli millenari

Anche in aree più tradizionali del pianeta l'avanzata delle leader sembra procedere in crescendo: dal 18 febbraio 2014 il quotidiano saudita *Saudi Gazet* ha una donna alla direzione. Eppure le incrostazioni culturali ed educative ormai plurimillinarie resistono al cambiamento: ancora per molto tempo le donne tenderanno a percepire se stesse come in dovere di dimostrare qualcosa in più, saranno più indulgenti con gli uomini che con se medesi-

me, pretendendo da se stesse la perfezione. Faranno più fatica a conciliare gli affetti e la vita familiare; con un lavoro o una carica impegnativi, e tenderanno ancora a proporsi per lo più nel ruolo di braccio destro del leader, a guidare piccoli gruppi, magari eccellendo in creatività, lungimiranza e *problem solving*, ma facendo resistenza ad assumere posizioni di vertice. Dovremo ancora superare millenari quanto sotterranei problemi di autostima, e scrivere ancora tanta storia, prima di consolidare un modello di potere e di leadership nuovo, oltre gli stereotipi patriarcali e le loro contraddizioni. Dovremo accettare che la posizione di vertice comporta qualche impopolarità e una ineliminabile quota di solitudine, e superare la paura di riconoscerci potenti. Forse è vero anche, come affermava la filosofa Luisa Muraro nel suo intervento *Donne e potere* (nel corso della rassegna *L'arte e la felicità*, Napoli, marzo 2010), che le donne hanno altre priorità rispetto all'attaccamento tutto maschile al potere, e che il potere, così come è gestito oggi, a molte di noi non interessa. Così come è configurato oggi, afferma Luisa Muraro, il vero problema sarebbe l'attaccamento maschile al potere: è una questione di identità, lo veicolano i modelli correnti della virilità...

Non mancano certo gli ostacoli, anche in ambienti dove si potrebbe supporre che il riconoscimento del merito possa onorare parametri oggettivi, che dovrebbero prescindere dal genere: la scienziata giapponese Haruko Obokata, che lavora alla Harvard Medical School negli Usa, ha potuto finalmente pubblicare su *Nature* la sua sensazionale scoperta. Le cellule somatiche adulte già differenziate dei mammiferi possono essere trasformate in cellule pluripotenti, semplicemente sottoponendole ad un forte stress fisico (esempio un

I VOLTI DEL DISAGIO

ambiente acido, oppure una compressione violenta), a cui madre natura risponde con la generazione dei marcatori della pluripotenzialità. La scoperta è apparsa incredibile e la scienziata ha vissuto bruttissimi giorni, mentre tutti i ricercatori del suo gruppo la accusavano di aver imbrogliato; non si è arresa, e per convincere i suoi colleghi si è decisa a filmare tutto l'esperimento e a diffondere il video. Solo allora finalmente le hanno creduto.

La discriminazione sessista a danno delle donne di potere non ha d'altronde risparmiato neppure le più alte cariche dello stato: il tentativo di umiliare fino all'annientamento una donna che ricopre una carica di prestigio può essere molto efficace, se arriva a dar voce alle fantasie sessuali più violente e misogine, e se queste fantasie sono amplificate dalla rete e derubricate sotto la voce 'battute comiche'.

stereotipi da rottamare

Qualcuno, a proposito della nuova attenzione, in gran parte meramente di facciata, che viene riservata in alcune sedi istituzionali alla presenza e alla visibilità di donne in cariche di rilievo, ha coniato il termine *pinkwashing*, cioè una operazione di immagine, non di sostanza, dove il sessismo, uscito dalla porta, rientra prontamente dalla finestra. C'è *pinkwashing* quando una donna che riceve l'incarico per una posizione di rilievo non viene scelta, giudicata, videoripresa, avendo attenzione e riguardo alle sue competenze, alla sua storia professionale, al risultato delle sue azioni e al contenuto delle sue dichiarazioni, ma in riferimento al proprio sesso. E di lei si giudica non il lavoro delle mani o quello dell'intelletto o l'arte, ma i vestiti, gli accessori, le rughe, il trucco, il portamento, la vita affettiva e familiare. Anche quando il giudizio risultasse positivo, si genera di fatto un rafforzamento dello stereotipo, quello positivo, stavolta, per cui le donne manager (la parola è già al maschile!) sarebbero più organizzate degli uomini, più resistenti allo stress, più attente al clima emotivo della propria squadra, e tutto questo come mera conseguenza della loro appartenenza al sesso femminile. Chiudere le donne in una definizione che ne esalta le caratteristiche positive in quanto donne, è una forma più sottile di ghettizzazione, di misconoscimento delle qualità personali uniche di ciascun essere umano, donna o uomo che sia. Siamo tuttavia vicino a una mutazione antropologica dell'identità maschile, che len-

tamente sta cercando nuovi paradigmi, i quali investiranno necessariamente anche le formule e le forme di ogni tipo di potere. Ci sono uomini che discutono, che prendono coscienza di una differenza maschile che non sia più complice della cultura patriarcale, né del modello storico di virilità. Uguaglianza nella differenza, la nuova formula della condivisione del potere tra i generi è ancora da scrivere, ma almeno, con il sociologo Alain Touraine (*Il mondo è delle donne*, Il Saggiatore, 2000), si comincia a pensare che nell'età contemporanea siano le donne le attrici sociali più importanti, poiché mostrano una capacità maggiore di comportarsi come soggetti, e di farsi carico di una ricomposizione del mondo e del superamento di vecchi dualismi, di rimettere sul tavolo i problemi cruciali della convivenza tra diversi, e ridefinire gli orientamenti fondamentali della cultura in cui viviamo.

istruzioni per resistere

Nel frattempo, mentre le città e le comunità, e con esse le organizzazioni, scivolano sempre di più nella patologia delle relazioni interpersonali e nella autodistruzione, mentre le distorsioni spazio-temporali dell'era globalizzata seminano frammentazione e disfunzionalità nei nostri contesti di vita e disumanizzazione nelle nostre esistenze, sempre più donne e ragazze si formano e si sperimentano nella leadership, e intanto che diventeranno capaci di visioni avanzate e di innovazioni culturali, hanno bisogno di almeno un po' di istruzioni per sopravvivere in ambienti difficili.

«Ovvio che sai benissimo cosa ti aspetta da domani, però qualche piccolo consiglio, come dire, di costume, mi sento di dartelo», così Lella Costa (l'Unità, 4 novembre 2010, a proposito della nomina di Susanna Camusso alla segreteria della Cgil) esorta le donne che acquisiscono cariche di rilievo. «Ti intervisteranno moltissimo... Soprattutto da che parrucchiere vai, chi è il tuo stilista preferito e se preferisci i collant o le autoreggenti... Se il presidente del Consiglio ti dovesse dire che sei più bella che intelligente, rispondi sorridendo 'anche lei, presidente, anche lei...'. E poi ancora: «E a chi, più o meno in buona fede, ti domanderà cosa intendi fare per la 'questione femminile', prova a spiegare che non esiste una sola 'questione femminile' che non riguardi l'intera umanità, e che sul controllo e la libertà delle donne si gioca il futuro del pianeta».

Rosella De Leonibus

della stessa Autrice

**PSICOLOGIA
DEL
QUOTIDIANO**
pp. 168 - € 20,00

**COSE
DA GRANDI**
nodi e snodi
dall'adolescenza
all'età adulta
pp. 176 - € 20,00

**PIANETA
COPPIA**
così vicini
così lontani
pp. 264 - € 18,50

(vedi Indici
in RoccaLibri
www.rocca.cittadella.org)

per i lettori di Rocca
€ 15,00 ciascuno
spedizione compresa

richiedere a
Rocca - Cittadella
06081 Assisi
e-mail
rocca.abb@cittadella.org