

L'organizzazione del futuro? Androgina e generativa

31 luglio 2015

In TIM Factory, Noi D affronta il tema dell'organizzazione androgina



Il 22.7 la TIM Factory ha ospitato l'incontro, organizzato dall'Associazione **NoiD**, con **Odile Robotti** e **Andrea Granelli**, autori dell'articolo "[ART_HBR_VersoOrganizzazione Androgina.pdf](#)", pubblicato su Harvard Business Review.

Oltre alle colleghe dell'Associazione, presenti in sede e collegate da remoto, al dibattito hanno preso parte dei colleghi di People Value e alcune gradite ospiti esterne dell'Associazione Donne Banca d'Italia e di Social Innovation Society.

Lo scambio è stato vivace e stimolante. Di seguito i temi trattati in forma di domanda e risposta.

1. Quali sono i cambiamenti che maggiormente influenzeranno il futuro delle organizzazioni e che richiederanno una trasformazione del modo di essere leader?

- Le Tecnologie e la connettività continueranno ad avere un effetto trasformativo profondo: cambiamento della natura del lavoro e dei luoghi di lavoro, aumento del potere ai consumatori e alle community.
- Il potere è più facile da conquistare e da perdere, ma molto più difficile da gestire.
- I vantaggi competitivi hanno vita sempre più breve, la loro durata dipende da competenze difficili da replicare.
- Le organizzazioni sono «sorvegliate speciali» e non possono più solo interessarsi ad aspetti legati alla performance economica ma devono farsi carico anche del proprio impatto sociale e ambientale (la Corporate Social Responsibility diventa una necessità).
- Il mondo più sociale, interdipendente e trasparente in cui viviamo crea un effetto "casa di vetro" in cui le organizzazioni sono fortemente esposte nelle loro azioni al giudizio del pubblico.

2. Perché la crisi e trasformazione socio/economica mettono in discussione il modello di leadership? Quali sono i limiti di questo modello nel nuovo contesto?

La leadership nelle aziende ha ancora stereotipi maschili, vengono premiate caratteristiche agentiche: assertività, forza, capacità di dominare.

I nuovi leader dovranno affrontare più sfide e più concorrenti, ma al tempo stesso avranno più vincoli nell'uso del proprio potere. Aumenteranno complessità e ricchezza del ruolo executive.

L'asticella della leadership si alzerà, comprendendo un concetto di servizio e lealtà, trasparenza e presa di decisione inclusiva.

I leader dovranno avere il coraggio di applicare conoscenze limitate per risolvere problemi complessi e dovranno tollerare l'ambiguità meglio dei propri predecessori, riuscendo a guidare gli altri verso obiettivi "bersagli mobili".

Il taking care, che è considerato tipicamente femminile, diventerà parte integrante della leadership perché la responsabilità sarà sempre più verso tutti i portatori di interessi, non solo verso quelli più forti.

La leadership diventerà sempre più una leadership dell'essere. La sua cifra sarà un tocco umano più accentuato, in cui l'empatia e l'ascolto saranno strumenti di innovazione.

Ma soprattutto la leadership dovrà creare un'organizzazione in grado di auto-rinnovarsi, cioè di rigenerarsi.

3. Quali sono le caratteristiche di una leadership androgina?

Le organizzazioni generative nascono come forma di sintesi fra economia e società; sono le aziende "attente al sociale" e alle dimensioni valoriali. La missione è creare le capacità per continuare a generare.

L'organizzazione per essere generativa richiede la convivenza di mascolino e femminile, con eguale dignità.

E' per questo motivo che la diversità uomo-donna è da considerare "la madre" di tutte le differenze e non può essere equiparata alle altre diversità (orientamento sessuale, religione, abilità fisiche, etc.)

Le specificità legate al principio vitale femminile, possono essere tratteggiate come segue:

- accoglienza (il seme, i figli, gli anziani); accudire e proteggere sapendo sempre intercedere;
- fertilità; per pro-creare rinunciando a coglierne i frutti nell'immediato;
- perseveranza; svolgere il lavoro con costanza a fronte di un maschile che tende alla discontinuità;
- contatto; essere capace di vera intimità di dare calore;
- praticità; la sapienza dell'economia domestica, praticando l'"ingegnosità del quotidiano".

4. Dunque la diversità non è una questione etico-morale ma è anche e soprattutto una questione di business?

E' stato dimostrato (cfr. lo studio della Banca d'Italia, "Le donne e l'economia italiana", curato da Magda Bianco, Francesca Lotti e Roberta Zizza) che il maggior "engagement" delle donne nel mondo del lavoro potrebbe far guadagnare al Paese alcuni punti di PIL.

La scarsa presenza di donne sia a livello occupazionale che nei luoghi decisionali incide negativamente sulla capacità delle imprese di amministrare al meglio le proprie risorse e di rispondere con flessibilità ed efficacia alle trasformazioni del mercato.

Basti pensare che le decisioni d'acquisto sono prese per oltre l'80% dalle donne, mentre i responsabili del marketing delle aziende sono molto spesso uomini.

Favorire la diversità nei luoghi deputati all'ascolto e all'accoglienza delle esigenze dei clienti e del mercato, nonché alla loro interpretazione e alla predisposizione delle risposte che possano soddisfare i bisogni espressi (e soprattutto quelli inespressi) può contribuire a migliorare l'efficacia e l'"originalità" delle soluzioni, e conseguentemente i risultati di business.

L'approccio troppo "omologato" e appiattito su modelli di leadership e di gestione del business ormai datati sta togliendo linfa vitale alle aziende riducendone l'efficacia sul mercato.

"Grazie alla diversità le organizzazioni si aprono a nuovi mondi, a nuovi modi di pensare che le rendono più competitive in termini di generazione di idee, processi e innovazioni" (Patrizia Grieco).

5. Premesso che la quantità di donne nei posti di comando non è sinonimo di maggiore "femminizzazione" delle organizzazioni, il tema "quantitativo" ha una sua rilevanza e non può essere dato per scontato. Perché la quota del 30% di donne in ruoli di responsabilità nelle organizzazioni può rappresentare un obiettivo significativo?

Il 30% è riconosciuto dalla comunità scientifica come la soglia minima per disinnescare i comportamenti tipici che si vengono a determinare nei confronti e all'interno delle minoranze: al di sotto del 30% ci si sente "minoranza" e si perde la capacità di essere collaborativi nell'ansia di essere cooptati dalla maggioranza. Indubbiamente la normativa sulle quote rosa nei Consigli di Amministrazione ha inciso significativamente sulla composizione dei board.

La questione è come trasferire questa sensibilità all'interno delle organizzazioni.

Il contesto manageriale è per certi aspetti di soluzione più complessa della formazione dei board.

L'interesse e il commitment dei vertici, unitamente a iniziative come il "30% Club", già avviato in contesti internazionali e che sarà ufficialmente inaugurato in Italia nel mese di ottobre, finalizzato a promuovere la leadership e la partecipazione delle donne nelle organizzazioni, possono sicuramente aiutare ad innalzare il livello di attenzione sul tema.

6. Come può l'azienda favorire lo sviluppo di modelli di leadership maggiormente equilibrati tra maschile e femminile, in cui il "taking charge" si coniughi con il "taking care"?

Come ampiamente evidenziato, un ambiente diventa vitale, generativo, quando combina in modo armonico i due principi vitali, mascolino e femminile.

Se non c'è integrazione fra i due mondi, la componente femminile rimane una monade, un totem, una "riserva indiana".

Se il sistema valoriale rimane improntato di valori maschili, la donna tende a "maschilizzarsi" per fare carriera. Incidere sul sistema valoriale e sui meccanismi premianti/di riconoscimento rappresentano passaggi delicati e determinanti per favorire la contaminazione maschile/femminile, e consolidare la consapevolezza che l'azienda androgina è un ambiente migliore in cui vivere ed esprimere la propria professionalità