

Vanna Iori (a cura di), *Fare la differenza. Analisi e proposte di gender management*, Milano, Franco Angeli, 2014.

Recensione di Francesca Dello Preite

Università di Firenze

La profonda crisi che ormai da alcuni anni investe il mondo economico pone tutti i contesti lavorativi di fronte all'arduo compito di ricercare inedite strategie e nuovi modelli organizzativi per fronteggiare le sfide divenute sempre più competitive ed estese a livello globale. Tra le tante, un'azione che si rende sicuramente imprescindibile è quella volta ad analizzare e a dare risposte ai bisogni interni delle aziende tra cui la gestione e la formazione delle risorse umane risultano essere variabili di primaria importanza. "La capacità di innovare di un paese (come di un'organizzazione) in definitiva è strettamente legata al capitale umano che è impegnato nel tessuto produttivo e civile. Per capitale umano si intende generalmente l'insieme dei saperi e delle competenze degli operatori di un'organizzazione, considerando fondamentale anche la presenza di assetti valoriali orientati all'innovazione"ⁱ.

Secondo questa prospettiva le persone diventano, sul lavoro come nella società, una leva strategica per gestire i cambiamenti e generare le trasformazioni, rendendo il sistema organizzativo una comunità pensante, attiva e "resiliente" alle molteplici sollecitazioni che giungono dai diversi fronti. Dare rilevanza al capitale umano significa tener conto delle molteplici modalità e forme in cui lo stesso si presenta e si esprime. Vuol dire, quindi, prendere consapevolezza delle differenze esistenti tra i soggetti (etniche, culturali, di genere, di età, ecc.) e, anziché farne oggetto di esclusioni e di conflitti, renderle un fattore di crescita per tutta l'organizzazione. È proprio sulla base di quest'idea che in molte realtà lavorative sono stati promossi progetti volti a valorizzare le differenze di genere al fine di sradicare nei e nelle dipendenti stereotipi e pregiudizi sessisti che, soprattutto per le donne, rappresentano un ostacolo alla piena realizzazione lavorativa e allo sviluppo di carriera.

Il volume *Fare la differenza. Analisi e proposte di gender management* curato da Vanna Iori, docente ordinaria di Pedagogia Generale e Sociale presso l'Università Cattolica di Milano, attualmente Onorevole della Camera dei Deputati, ripercorre e analizza le principali fasi del progetto *Artemisia*, un'esperienza di ricerca-azione condotta all'interno del Gruppo Cariparma Crédit Agricole avente lo scopo di riconoscere e valorizzare tutte le differenze individuali, e in particolare quelle di genere, in quanto ritenute capaci di generare innovazione e cambiamento.

Il testo, per la tematica affrontata e i contenuti proposti, si colloca nell'ambito degli studi sul *Diversity management* e sulla *Leadership al femminile*, filoni di ricerca che in Italia hanno preso avvio soprattutto nell'ultimo decennio e che, nonostante la tardiva espansione rispetto ad altri paesi, vantano già un discreto numero di studiose e di studiosi impegnati su tale fronteⁱⁱ.

Il libro si articola in due parti. La prima, dal titolo *Gender e best practices in Cariparma*, comprende tre capitoli in cui le Autrici ripercorrono il progetto *Artemisia* utilizzando come chiave interpretativa i *Gender Studies* e le teorie sul *Diversity management*. I saggi restituiscono al lettore una visione critico-riflessiva rispetto alle scelte e alle azioni strategiche messe in atto per offrire opportunità di carriera alle dipendenti e trasformare, così, le differenze di genere in valore aggiunto e crescita per tutti. La seconda parte, invece, intitolata *Ricerca e documentazione*, contiene cinque *Allegati* ciascuno dei quali tratta e illustra alcuni aspetti specifici e dati quantitativi elaborati durante la ricerca.

Addentrando nell'analisi dei singoli contributi, Vanna Iori nel primo capitolo evidenzia i fattori che per secoli hanno reso il genere maschile detentore di ogni forma di potere e che, al contempo, hanno relegato il genere femminile a un ruolo passivo, connotato di scarsa visibilità e di assenza dalla vita pubblica. L'Autrice mette in risalto che solo durante il Novecento le donne hanno preso coscienza di potersi e doversi riscattare da tale stato di inferiorità per ottenere il riconoscimento e l'esercizio dei diritti a lungo negati. Nonostante ciò, l'*imprinting* della cultura misogina stenta tutt'oggi a scomparire e la condizione lavorativa delle donne ne è una chiara dimostrazione. Anche in contesti in cui le assunzioni femminili superano quelle maschili (il

sistema bancario ne è un esempio) quando si tratta di ricoprire posizioni apicali il piatto della bilancia pende sempre a favore degli uomini.

Per superare tali *gap* e riconoscere l'importanza del talento femminile il Gruppo Cariparma Crédit Agricole ha attivato, in prima istanza, il percorso formativo *Leadership & gender* e, successivamente, il progetto *Artemisia*. Quest'ultimo ha reso possibile individuare e mettere a punto delle *best practices* di genere attinenti alla flessibilità oraria e alle modalità innovative di lavoro, all'accompagnamento in azienda durante e dopo le assenze prolungate, alla rete di servizi per ottimizzare i tempi e soddisfare le esigenze familiari (p. 44). L'Autrice afferma che i prossimi obiettivi del progetto saranno rivolti a conoscere più da vicino anche le caratteristiche della clientela femminile con l'intento di creare un servizio che tenga conto delle differenze di genere e offra prodotti in linea con i bisogni e le aspettative di tale utenza.

Alessandra Augelli e Stefania Mazza, nel secondo capitolo, illustrano la struttura dell'*equality plan*, il piano strategico che ha orientato le azioni di tutti gli attori coinvolti nel progetto *Artemisia* con l'intento di consolidare le strutture di base e culturali volte a promuovere pari opportunità fra donne e uomini in azienda. Il piano è servito per definire gli obiettivi, per operare un'equa suddivisione delle responsabilità tra i/le partecipanti, per scegliere i gruppi *target* da coinvolgere, per reperire le risorse materiali ed economiche necessarie (p. 54). Le Autrici evidenziano che la realizzazione del progetto è stata resa possibile grazie all'attivazione di una serie di azioni prioritarie tra cui: la costituzione del Comitato *gender* e dell'Osservatorio di genere, la progettazione di Percorsi di carriera, l'elaborazione di un sistema di Valutazione, il sostegno alla Conciliazione tra vita e lavoro, il Monitoraggio del progetto.

Nel terzo capitolo Stefania Mazza ed Elisabetta Musi si soffermano, invece, sulla descrizione delle caratteristiche e dei bisogni di cui sono portatrici le clienti del Gruppo bancario. Un *focus* specifico è rivolto alle donne imprenditrici delle quali si sottolineano i comportamenti che le differenziano dai loro colleghi maschi e, soprattutto, le difficoltà che le stesse incontrano per ottenere finanziamenti. Le Autrici rilevano che le donne manager mostrano una maggiore avversione al rischio, sono solite gestire imprese di piccole dimensioni e, in confronto agli imprenditori uomini, ricorrono in misura inferiore alla richiesta di prestiti. Allo stesso tempo, poi, le banche adottano verso le clienti comportamenti discriminatori ingiustificati concedendo loro crediti minori e a tassi d'interesse più alti rispetto a quelli offerti all'utenza maschile.

La seconda parte del libro, composta da cinque *Allegati*, è dedicata alla disamina della documentazione del progetto *Artemisia* con l'intento di mettere in luce le strategie e gli strumenti utilizzati nonché a risultati raggiunti. Da un'attenta analisi del materiale illustrato si evince che il percorso attivato presso il Gruppo Cariparma Crédit Agricole ha seguito modalità di ricerca sia quantitativa che qualitativa.

A tal proposito, con l'ausilio di numerosi grafici, l'*Allegato 1* restituisce una dettagliata fotografia dell'azienda da cui emerge che, nonostante vi sia un equilibrio numerico fra donne e uomini e il grado d'istruzione femminile sia superiore a quello maschile, la presenza di donne diminuisce all'aumentare del livello di carriera.

L'*Allegato 2*, invece, documenta la funzione positiva che i *focus group* hanno avuto nella ricerca ai fini del riconoscimento delle "regole dichiarate e implicite sulla gestione delle diversità all'interno del Gruppo" (p. 106). Come affermano le Autrici attraverso questa metodologia le/i dipendenti hanno avuto l'opportunità di prendere coscienza delle idee diffuse tra colleghe e colleghi rispetto al genere e, quindi, di partecipare attivamente ai processi di cambiamento sentiti come indispensabili.

Anche i piani di *benchmarking* possono rivelarsi un ottimo dispositivo per innescare innovazione e miglioramento in ottica di genere. L'*Allegato 3* riporta, infatti, in che modo il progetto *Artemisia* si sia avvalso anche del confronto con altre aziende, di natura più o meno simile, per conoscere meglio il proprio *modus operandi* rispetto alle aree merito/carriera, conciliazione e innovazione e appartenenza di genere (p.133).

Infine, mentre l'*Allegato 4* fa il punto della situazione sulle buone prassi che possono promuovere la creazione di contesti lavorativi *gender oriented*, l'*Allegato 5*, a cura di Elisabetta Musi, traccia un quadro complessivo circa la presenza delle donne ai vertici delle società e le misure politiche e legislative che sono state adottate, sia a livello nazionale sia europeo, per promuovere pari opportunità tra i generi.

Il volume per la rilevanza scientifica e l'attualità dei temi trattati offre un prezioso esempio di applicazione dei *Gender Studies* in ambito organizzativo e, per tale ragione, si rivolge sia a quanti si occupano di Genere e Pari Opportunità in ambito accademico sia a coloro che nei contesti lavorativi curano i rapporti e la formazione delle Risorse Umane. Come ben si evince dalla lettura dei saggi, le differenze di genere, come tutte le differenze, necessitano di essere ri-conosciute attraverso nuove lenti interpretative e

valorizzate mediante prassi che diano a ciascuna donna e a ciascun uomo la possibilità di prendere consapevolezza delle proprie risorse legate al genere per farne un uso intenzionale. La ricerca sul campo e la formazione delle persone risultano, pertanto, dispositivi strategici e ineludibili per migliorare la professionalità dei dipendenti e dare vita a imprese sempre più *gender oriented*.

ⁱ G. Alessandrini (a cura di), *Formare al management nella diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, Guerini, Milano 2010, p. 59.

ⁱⁱ Riguardo agli studi prodotti in Italia sul *Diversity Management* e sulla *Leadership al femminile* si vedano oltre al presente lavoro i seguenti volumi: G. Alessandrini (a cura di), *Formare al management nella diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa*, op. cit.; M. C. Bombelli, *Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne*, Guerini, Milano 2009; M. Cozza, F. Gennai, *Il genere nelle organizzazioni*, Carocci, Roma 2009; G. La Vecchia, *Eva chiama Eva. Leadership al femminile*, Bonanno Editore, Roma 2011; C. Panetta, M. T. Romita (a cura di), *Gender Diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze. Interviste HRC Academy a donne-manager di successo*, FrancoAngeli, Milano 2009; L. Pogliana, *Le donne, il management, la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Guerini, Milano 2012.