

Prefazione all'edizione italiana

di Severino Salvemini*

Il vero problema delle nostre imprese sono i tanti incompetenti in posizione di vertice. Secondo i sondaggi Gallup il 75 per cento dei lavoratori che abbandonano il proprio posto di lavoro lo fa a causa del suo diretto superiore. E ciò, nello specifico, per la leadership inadeguata o mediocre del capo. Se poi si va in profondità, il rassegnato commento degli intervistati ci rivela che il capo successivo potrebbe non essere migliore del precedente, ma addirittura peggio. E poiché le posizioni di responsabilità sono nettamente appannaggio del genere maschile – nonostante il mondo si suddivida più o meno in 50 per cento uomini e 50 per cento donne – si potrebbe facilmente assumere che i leader giudicati incongrui ai loro compiti siano sostanzialmente uomini.

Il libro di Tomas Chamorro-Premuzic, professore di psicologia all'University College di Londra e alla Columbia di New York, esplora proprio questo centrale sillogismo: se gli attuali capi azienda sono maschi e se la maggioranza di loro sono giudicati incompetenti dal contesto organizzativo circostante, sarebbe diverso se quei ruoli fossero ricoperti da donne? Nella situazione attuale – dice l'Autore – la sottorappresentazione del genere femminile nel business non sarebbe dovuta alla sua carenza di capacità o di motivazione, bensì alla sua scarsa determinazione nel denunciare la scarsa professionalità dell'altra metà del cielo. Infatti, quando i maschi vengono selezionati e proposti per le mansioni di top management, alcuni tratti che dovrebbero accendere semafori gialli perché predittivi di potenziali fallimenti (l'*overconfidence* nelle loro potenzialità, l'autostima egoriferita narcisistica, la pervicacia nel voler raggiungere a tutti i costi gli obiettivi oppure

* Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi di Milano.

l'indole al comando autoritario) vengono scambiati per doti straordinariamente positive. E spesso condensate nella parola magica *carisma*, ormai così spuntata da non comprendere più alcun significato preciso.

Il risultato di tutto ciò è che negli affari (ma nella politica non si è molto distanti) il *machismo* è diventato l'ingrediente per l'«uomo solo al comando», che tanto piace alla gente perché offre aspettative di chiarezza di guida, quanto poco poi funziona per lo spirito di gruppo e la coesione collettiva. E poiché questi capi sono più frequentemente maschi che femmine, la vulgata prescrive in modo stereotipato comportamenti maschilini nelle dinamiche decisionali, negoziali e di comunicazione. Il sistema infatti premia le caratteristiche del maschio alfa e cioè il protagonismo rispetto all'umiltà, l'estroversione rispetto alla sobrietà, la voce grossa rispetto all'*understatement*, l'azzardo rispetto alla saggezza. E mentre il genere maschile non sembra avere soverchi ostacoli nel percorso di carriera, le colleghe femmine ancora continuano a lottare contro stereotipi culturali molto diffusi, nonostante i vasti programmi a favore della diversità e dell'abbattimento del «soffitto di vetro».

Spesso le risultanze positive di una nuova parità sono condizionate dall'emulazione che le donne hanno nei confronti dei loro potenti colleghi uomini, non sempre orientati a uno stile di direzione virtuoso e da diffondere senza critiche. Il volume sottolinea alcune evidenze empiriche per dimostrare che le donne performano meglio degli uomini. Vengono citate almeno 45 ricerche compiute in tutto il mondo, da cui si comprende che il genere femminile è più efficacemente orientato al cambiamento quando è alla guida di un team, elabora e comunica meglio la propria visione del business, sottolinea maggiormente i valori del rispetto e dell'orgoglio nella politica motivazionale dei collaboratori, fa uso più raffinato di empowerment con i subordinati, approccia il problem solving con creatività e flessibilità, tende a essere più oggettivo e leale nel processo di valutazione dei dipendenti. In poche parole ha più intelligenza emotiva, che è oggi la vera qualità per guidare realtà articolate e complesse.

Se le donne hanno una marcia in più, è giusto ricordare che i maschi ne hanno una in meno. Emergono infatti come persone meno abili nello sviluppo delle carriere e delle competenze del prossimo, essendo molto autocentrati sui propri obiettivi di potere e di autorealizzazione.

Naturalmente tutto ciò potrebbe essere respinto al mittente con la motivazione che l'identità di genere è un tema denso di percezioni distorte. Poiché le donne devono essere più qualificate degli uomini per

guadagnare sul campo lo spazio che altri non concedono loro facilmente, è normale che contraggano una maggiore sfida nella vita aziendale per raggiungere le vette. Ma Chamorro-Premuzic ci invita a rovesciare il paradigma: poiché noi tutti desideriamo una migliore classe dirigente, non dobbiamo abbassare gli standard quando selezioniamo persone di genere femminile per dare loro uguali opportunità; dobbiamo invece alzare l'asticella quando selezioniamo il genere maschile, in modo che nulla venga dato per scontato.

I progressi sul fronte della leadership femminile sono avvenuti lentamente e con grande fatica per le rappresentanti del «gentil sesso». Ora è venuto il tempo di affrontare il tema della parità lavorando e concentrandoci soprattutto sull'analisi dei comportamenti maschili. Su quel piatto della bilancia occorrono differenti logiche di analisi rispetto al passato: misurazioni concrete di che cosa siano il talento e la leadership e del loro impatto sulla vita dell'organizzazione. Ed evitare anche le esaltazioni retoriche dell'eccellenza e gli inni salvifici alla meritocrazia, che spesso sono solo foglie di fico dietro cui si nascondono strutture autocratiche e individualistiche, legittimate da ideologie apparentemente democratiche, ma che nel tempo svelano poi la loro vera natura. Occorre «semplicemente» coltivare la capacità di far bene il proprio dovere e di assumersi tutte le proprie responsabilità (per cui sovente si è anche ben remunerati). Solo allora si potranno riproporzionare con equità e giustizia le retribuzioni e le reputazioni, andando oltre le effimere apparenze e le diffuse fasulle capacità di vendersi («sotto il vestito niente»). E promuovere in vetta persone veramente competenti, indipendentemente dal sesso e dalle quote variamente colorate.