

Open Forum Davos 2006

Grenzen respektieren - überschreiten - verschieben
Respecting, Crossing and Shifting Boundaries

sek-feps

Schweizerischer Arbeitgeberverband
Federation of Swiss Employers

WORLD
ECONOMIC
FORUM

LEADERSHIP
IMPROVEMENT
COUNCIL

BURROW

DIKSHIT

MAIER

SCHWARZER

WARTENBERG-POTTER

È womenomics?

Sopra,
un'immagine della
conferenza
*Breaking
the Glass
Ceiling:
More
Women in
Top
Positions*,
organizzata
al Forum
Internazionale di
Davos lo
scorso
gennaio.
Copyright
by World
Economic
Forum
swiss-
image.ch/
Photo by
Severin
Nowacki

Studi recenti dimostrano che il motore più potente della crescita mondiale oggi sono le donne. Ma la maggioranza delle organizzazioni non è ancora in grado di fare tesoro di questo dato acquisito.

Non serve cercare tra le potenze asiatiche emergenti o in internet. Il futuro dell'economia mondiale è nelle mani delle donne, una risorsa antica quanto il mondo. "Oggi, il motore più potente della crescita globale sono le donne", scriveva circa un anno fa *l'Economist*, non esitando a coniare il neologismo 'womenomics', che si riferisce a un'economia a tutto tondo, dove il ruolo della donna è sempre meno marginale, da qualsiasi parte lo si guardi. In uno storico ribaltamento di prospettiva, "le future generazioni arriveranno a chiedersi perché un uomo non può essere come una donna".

Fatta la tara di un certo gusto anglosassone per la provocazione, in effetti da un'analisi macroeconomica sui dati mondiali risulta che le donne rappresentano al giorno d'oggi il più importante motore della crescita globale dei paesi ricchi. Il contributo femminile alla produzione di beni e servizi (retribuiti e non) e alla cura dei figli viene stimato attorno al 50% della produzione di ricchezza mondiale.

Non è solo una questione di carriere al femminile, ma anche di potere, di influenza delle donne sulla società. Non per caso il Forum di Davos quest'anno si è aperto

con la stretta di mano di Micheline Calmy Rey e Angela Merkel. Non per caso Hillary Clinton ha finalmente deciso di candidarsi come futuro presidente della prima potenza mondiale. E, nel nostro piccolo, non per caso il testa a testa delle elezioni cantonali ticinesi per il governo si gioca tra due donne liberali di grande carisma, Marina Masoni e Laura Sadis.

Secondo studi recenti non solo le donne lavorano sempre di più e sempre meglio, ma pare che siano proprio loro le migliori investitrici: più prudenti, più ligie nell'informarsi e più attente a diversificare. Senza contare che il loro potere decisionale per quanto riguarda i consumi è decisamente superiore a quello maschile.

Del resto le donne notoriamente studiano anche di più negli anni della scuola, rivelando doti che si confermano cruciali nel mondo del lavoro.

Ma la novità più interessante riguarda il tradizionale luogo comune che vorrebbe famiglia e lavoro in dialettica tra loro, nell'eterna ricerca di una sintesi che, comunque vada, penalizza le donne, lacerate tra l'ambizione di un lavoro gratificante e gli impegni familiari. Dagli ultimi studi risulta che fertilità e lavoro sono direttamente proporzionali. Questione di felicità dunque: avere

un bel lavoro evidentemente stimola la voglia di maternità. E viceversa. Questo perlomeno nei paesi dove ci sono buone politiche di sostegno della famiglia. A questo trend ci sono naturalmente delle eccezioni, come, per esempio, l'Italia o la Svizzera, lontane dagli standard dei paesi nordici europei. Ma "se la partecipazione al lavoro delle donne di questi paesi raggiungerà i livelli degli Stati Uniti, si potrà vedere una spinta di grande aiuto alla crescita", predice l'*Economist*. Poi ci sono le solite contraddizioni dei paesi in via di sviluppo. Il record del sud-est asiatico, con 83 donne su cento uomini occupati (ma non si precisa in che posizioni...): la media più alta dei paesi Ocse. Le donne in prima fila nel boom dell'export in campi come il tessile.

Insomma, a dispetto delle macroscopiche differenze esistenti ancora nel mondo (è impossibile non ricordare che, del miliardo e mezzo di persone che nel mondo vivono con meno di un dollaro al giorno, la maggioranza è ancora composta da donne: la cosiddetta 'feminization of poverty'), è proprio il potenziale inespresso a far aggirare l'ottimismo nella nuova womenomics. "A dispetto dei risultati, le donne rimangono forse la risorsa maggiormente sotto-utilizzata del mondo".

D'altra parte il legame tra pari opportunità e competitività era già emerso nel Gender Gap Index, la classifica stilata dal Forum economico mondiale: i paesi più competitivi tendono ad avere il minore gender gap e viceversa (ma il gap è ancora molto elevato quasi ovunque!). Ora è il momento di capitalizzare la conoscenza di tale dato. Partendo dal presupposto che investire nelle donne non può che produrre sviluppo. Pure altre ricerche dimostrerebbero come le donne ormai si fanno apprezzare

Il Premio Lena di Business & Professional Women

In occasione del suo sessantesimo anniversario Bpw (Business & Professional Women) Switzerland conferirà nel prossimo autunno, per la prima volta, il Premio Lena, che sarà attribuito per delle prestazioni particolari o dei progetti straordinari da parte o a favore di donne e famiglia. Quattro sono le categorie di assegnazione: un progetto innovativo a favore di donne e/o famiglia, uno start-up di successo di un'impresa al femminile, un passo avanti incisivo a livello politico a favore della donna e della famiglia e un premio d'onore per una donna dal profilo eccezionale. Il Premio Lena Switzerland (dedicato alla fondatrice di Bpw, Lena Madésin Philips) vuole motivare imprese, persone, organizzazioni ed istituzioni a lanciare progetti o iniziative valide a favore delle donne e della conciliabilità della loro attività professionale con la vita familiare.

Per informazioni: www.bpw.ch

anche quando diventano soggetti attivi. Uno studio della Merrill Lynch (aprile 2005) dimostrava che fanno meno errori degli uomini nella valutazione degli investimenti e soprattutto tendono a non ripeterli. Il tutto sarebbe legato ad una differente percezione del denaro, che gli scienziati del comportamento confermano legata al genere. Certo, la strada verso la womenomics sembra ancora lunga. La differenza nei compensi e nelle responsabilità lo sta a dimostrare. Lo stesso *Economist* scriveva (luglio 2005) che nei paesi ricchi le donne sono quasi la metà

Il Gender Gap Index

I Paesi scandinavi in testa, il mondo arabo in coda, nelle pari opportunità per le donne in politica, lavoro, formazione e salute. È quanto risulta da una classifica internazionale stilata dal Forum economico mondiale (World Economic Forum) sulla base di uno studio comparativo su 115 Paesi. I fattori considerati sono la partecipazione economica (rapporto fra salario e lavoro) e le opportunità economiche (accesso al mercato del lavoro), l'influsso e la partecipazione politica, il grado di formazione, la salute e il benessere.

Nonostante i progressi conseguiti nel plotone di testa, dove lo scarto di opportunità fra i sessi è il più esiguo, l'assoluta uguaglianza non è ancora stata raggiunta in nessuno Stato, puntualizza il Wef. I paesi modello per le pari opportunità nei campi analizzati sono i Paesi scandinavi, con la Svezia al primo posto, la Norvegia al secondo, la Finlandia al terzo e l'Islanda al quarto. "L'esperienza in questi Paesi dimostra che gli sforzi a lungo termine portano un successo duraturo", rileva il Wef. "Queste società hanno capito l'utilità economica delle capacità femminili". Non a caso i Paesi scandinavi sono in vetta alla classifica della competitività, si sottolinea. Tra i Paesi dell'Unione europea, nei 'top ten' si piazzano Germania (5) e Gran Bretagna (9), seguite dalla Spagna (11). Mortificanti, in ambito Ue, i risultati di Grecia (69), Francia (70) e Italia (77!) e, tra i Paesi industrializzati, del Giappone (79).

In coda alla classifica, i 'fanalini' sono Yemen (115), Arabia Saudita (114), Egitto (109) e anche la Turchia (105), che vorrebbe entrare a far parte dell'Ue. Mediocre la Svizzera, che si colloca al 26esimo posto nel Gender Gap Index. Sul cammino dell'uguaglianza, le donne residenti in Svizzera incontrano ancora parecchi ostacoli.

In dettaglio l'ambito dove paradossalmente le rappresentanti elvetiche del sesso femminile hanno buone possibilità di accedere a posti importanti sarebbe quello dell'economia (18), mentre maggiori difficoltà si incontrano in politica (34) e nella salute (35), ma soprattutto nella formazione. A tal proposito, ricorda il Wef, "la Svizzera è una delle rare nazioni industrializzate nelle quali il tasso di partecipazione femminile alle offerte di formazione è costantemente al di sotto di quello degli uomini".

La differenza sul lavoro

La situazione lavorativa delle donne in Ticino è al centro di uno studio realizzato dal Dipartimento Scienze Aziendali e Sociali (Dsas) della Supsi. L'indagine, commissionata dal Dipartimento Sanità e Socialità (Dss) del Cantone Ticino e svolta in collaborazione con l'Ufficio cantonale di statistica (Ustat), esplora le differenze di genere mediante l'utilizzo di indicatori statistici e di interviste effettuate alle lavoratrici. Dallo studio risulta che la situazione sul mercato del lavoro in termini di parità tra i generi è lungi dall'essere soddisfacente in Svizzera e ancora meno nel nostro Cantone.

Dall'indagine emerge un progressivo incremento del numero di donne attive nel mondo del lavoro retribuito negli ultimi vent'anni, in Ticino come nel resto della Svizzera, ma la proporzione di donne risulta ancora inferiore a quella degli uomini: nel 2000 costituivano il 42% della forza lavoro del Cantone.

Nonostante il costante aumento della permanenza delle donne sul mercato del lavoro anche dopo la nascita dei figli, il loro tasso di attività rimane più basso in Ticino rispetto alla media svizzera (59% contro 70%), probabilmente a causa di una componente culturale più tradizionale. Per quanto riguarda il livello di formazione, a parità di titolo di studio, le donne occupano posizioni gerarchicamente inferiori. Si constata infatti che per le professioni accademiche e dei quadri superiori le donne sono proporzionalmente più qualificate degli uomini.

In Ticino, il lavoro a tempo parziale rimane un fenomeno prevalentemente femminile (i 4/5 degli occupati a tempo parziale sono donne), una scelta dettata dal dover gestire lavoro fuori casa, famiglia e cura dei figli.

Nonostante una tendenza alla riduzione delle disparità salariali, il divario tra i salari mediani corrispondenti al tempo pieno di lavoratori ticinesi uomini e donne varia tra il 17% e il 42%, a dipendenza del settore. Le differenze salariali sono sempre a sfavore delle donne, in tutti gli ambiti lavorativi e per tutte le categorie socio-professionali. Inoltre, a parità d'impiego, gli stipendi iniziali degli uomini sono in media più elevati di quelli delle donne. Nella sfera familiare, si riscontra in Ticino un aumento considerevole delle donne che sono diventate persone di riferimento nella loro famiglia negli ultimi dieci anni. Inoltre, il lavoro domestico, che costituisce oltre il 90% del lavoro non remunerato, viene svolto per i 2/3 dalle donne.



Sopra, Carmen Vaucher de la Croix, autrice, insieme a Christine Butti, dello studio 'La differenza sul lavoro'.

della forza lavoro, ma occupano meno di un decimo dei ruoli direttivi nelle grandi imprese.

Nonostante questo, il settimanale britannico, che, evocando passati da dimenticare (come le politiche delle nascite adottate da Pechino), invita i genitori nei paesi ricchi ad abbandonare ogni preferenza per i figli maschi, con lucido pragmatismo scrive: "le bambine ora sono l'investimento migliore". Quindi se è vera l'idea "More jobs, more babies", il futuro dell'economia mondiale sembrerebbe davvero in mano alle donne.

Un'idea che però è ancora ben lungi dall'essere messa in pratica, soprattutto dal mondo aziendale. Un ottimismo con riserva, condiviso da Cristina Bombelli, docente presso la Sda Bocconi School of Management, esperta di Comportamento Organizzativo e Differenze di Genere nelle Organizzazioni, nonché coordinatrice del Laboratorio Armonia (ricerche e confronti sul diversity management), la quale però ritiene che l'apporto femminile all'economia mondiale sia da valutare più in termini qualitativi, che quantitativi, anche perché, segnala l'accademica, «buona parte dei vantaggi portati dalle donne nel mondo economico oggi non sono ancora oggetto di contabilizzazione. Si tratta delle capacità relazionali più sottili, dell'abilità nella gestione positiva dei conflitti, della tendenza ad opporsi all'esclusione, della valorizzazione degli elementi di sostenibilità». Tutti fattori considerati chiave nell'economia di oggi, ma che non entrano nei bilan-

ci tradizionali delle aziende.

Fortunatamente però le cose stanno cambiando, come dimostra lo stesso scoop pubblicato dall'*Economist*. «Fino a pochi anni fa l'idea stessa di pubblicare un articolo del genere sarebbe stata impensabile», segnala Cristina Bombelli, «mentre oggi l'idea che la perdita dei talenti femminili rappresenti un danno economico e sociale comincia a diffondersi, dando luogo ad un vero e proprio cambiamento culturale! A poco a poco si diffonde l'opinione che non sia più così ovvio che, a parità di condizioni, un'azienda debba assumere preferibilmente un uomo».

Negli ultimi tempi quindi l'economia ha scoperto il ruolo centrale svolto dalle donne, alle quali si riconoscono delle competenze, delle qualità e dei modi di lavorare che producono valore.

Ma, sebbene venga riconosciuta l'importanza delle competenze femminili, le imprese continuano ad essere organizzate in modo prettamente maschile.

Uno studio del Dipartimento Scienze Aziendali e Sociali (Dsas) della Supsi ha analizzato la situazione della componente femminile nel mondo del lavoro retribuito in Ticino non solo dal punto di vista della discriminazione, ma anche da quello della differenza.

L'essere donna infatti non è solo una questione biologica, ma comporta anche modi di pensare e di agire diversi. Tra le caratteristiche riconosciute nel modo di lavorare al

Stuose, ma non abbastanza

Negli indicatori del Gender Gap Index in Svizzera il fattore di maggiore debolezza risulta in ambito formativo. A ben guardare, questo risultato negativo non è così inatteso. Infatti se, a livello internazionale, le donne che ottengono un diploma universitario sono più degli uomini, esistono alcune eccezioni: tra queste la Svizzera.

Nella Confederazione, come in Turchia, le donne diplomate rappresentano soltanto il 44% dei laureati. Ma stanno recuperando velocemente. Lo studio, pubblicato nel 2005, ma basato su dati del 2003, realizzato dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse) e che ha considerato 28 paesi, si intitola 'Uno sguardo all'educazione 2005': vi si confrontano gli Stati in funzione di tutta una serie di criteri: percentuale di giovani che seguono una formazione accademica, democratizzazione e internazionalizzazione degli studi, salari dei neo-laureati. Un risultato piuttosto curioso, almeno per la Svizzera, riguarda la proporzione di donne che ottengono un titolo accademico sul totale dei laureati. Ebbene: nei paesi dell'Ocse le ragazze che ce la fanno sono ormai più dei ragazzi. La media internazionale si situa al 57%, con punte ancor più significative: in Portogallo si raggiungeva addirittura il 68%, Danimarca e Islanda erano al 67%, la Norvegia al 64%, Francia e Stati Uniti al 58%, Italia e Gran Bretagna al 56%, Austria e Germania al 50%. E poi arrivavano le quattro eccezioni: Corea del Sud (48%), Svizzera (44%), Turchia (44%) e Giappone (40%). Gli unici Stati dove gli uomini rappresentano la maggioranza. Come spiegarlo? «In un confronto internazionale, bisogna sempre considerare quali sono le facoltà che compongono l'offerta universitaria dei diversi paesi», spiega Martin Teichgräber, collaboratore della sezione Sistemi d'educazione, scienze e tecnologie presso l'Ufficio federale di statistica. «In Svizzera esistono le Scuole universitarie professionali, che offrono discipline tecniche, da noi come all'estero prevalentemente frequentate da maschi». Un tipo di formazione che altrove non è però considerato come uno sbocco accademico. Secondo l'esperto dell'Ufs, il dato messo in evidenza dallo studio dell'Ocse va dunque relativizzato. «Il catalogo delle facoltà non è uguale in tutti i paesi», aggiunge. In Svizzera come negli altri Stati, gli studenti maschi sono più rappresentati negli ambiti scientifici mentre le ragazze scelgono soprattutto percorsi letterari, sociali o legati alle scienze umane. «Le ragazze comunque stanno recuperando rapidamente. Oggi, l'incremento delle donne che ottengono una licenza è molto più rapido di quello degli uomini. E le nuove matricole nelle università sono prevalentemente ragazze», conclude Teichgräber.



femminile vi sono, come già accennato, le capacità relazionali, di lavorare in gruppo, e di coinvolgere i colleghi, e quelle di far fronte agli imprevisti in maniera più veloce ed efficace degli uomini. Si tratta di capacità che probabilmente hanno origine neurologica (nel cervello femminile sembra che gli emisferi siano più collegati che in quello maschile), che però a loro volta probabilmente derivano dalla 'specializzazione' femminile, avvenuta nel corso dell'evoluzione della specie, verso attività, soprattutto domestiche e di cura. Tra l'altro «le competenze femminili, sviluppate nell'ambito della sfera familiare, sono sempre più richieste dalle imprese, ma paradossalmente nei modelli aziendali prevale una concezione organizzativa prettamente maschile», fa notare Carmen Vaucher de la Croix, autrice, insieme a Christine Butti, dello studio 'La differenza al lavoro'.

In questa concezione organizzativa troppo maschile, naturalmente gli uomini sono meglio pagati delle donne. Un divario, che, tra l'altro, dipenderebbe ancora una volta (ma solo in parte) da una differenza di approccio. Stili diversi di negoziazione sarebbero infatti all'origine di parte delle differenze salariali. Significativa è l'esperienza vissuta da una donna intervistata nello studio, respon-

sabile del personale in un'azienda: "Una donna prima fa e poi chiede, un uomo chiede, poi fa". «Questa realtà corrisponde del resto alla necessità che le donne sentono, più o meno giustificatamente, di dover sempre dimostrare di essere all'altezza, un fatto da cui peraltro dipende anche un loro caratteristica che in azienda gioca negativamente, cioè l'insicurezza e quindi la minore predisposizione, rispetto ai colleghi maschi, a prendere decisioni in maniera autonoma», continua Vaucher de la Croix.

Una predisposizione che in economia oggi è detta 'autoesclusione'. E di autoesclusione sovente le donne sono oggi accusate dallo stesso mondo economico. «In effetti», conferma Cristina Bombelli, «la bassa autostima è un elemento ricorrente nei profili di donne anche molto preparate, che diventa penalizzante, non appena esse assumono posizioni di responsabilità e di comando. Per ovviare a questo problema occorre lavorare su sei punti chiave che sono la autostima in senso proprio, la capacità di comunicazione assertiva, quella di comunicare ai collaboratori, quella di negoziazione, quella di presentarsi e parlare in pubblico e infine quella di affermare con chiarezza la propria leadership». Tutti elementi su cui il Laboratorio Armonia lavora da tempo (vedi box).

I Venerdì del Laboratorio Armonia

Il 'soffitto di vetro', quell'invisibile barriera che tiene le donne lontane dai vertici organizzativi, è spesso il risultato di sottili meccanismi di discriminazione e contemporanei processi di autoesclusione. Un percorso formativo per evitare questi rischi è stato elaborato dall'esperienza maturata nel corso degli anni dal Laboratorio Armonia (www.sdbocconi.it/armonia). Il Laboratorio, nato con l'intento di costruire un know how di gestione delle diversità nel mondo aziendale e di comparare prassi operative orientate al tema, è un network di imprese private, del credito e pubbliche, che hanno nella loro missione la gestione della diversità. Le attività del Laboratorio si concretizzano nella progettazione e sviluppo di ricerche sui temi legati alla gestione delle diversità, nella realizzazione di workshop di confronto e scambio di esperienze, in interventi di formazione e di coaching individuale. Le ricerche svolte in questi anni dal Laboratorio Armonia hanno consentito di mettere a fuoco quali siano le competenze che potrebbero aiutare le donne in un percorso di carriera più costruttivo e con meno costi personali. Da queste premesse nasce il percorso che viene proposto nei seminari dei 'Venerdì del Laboratorio Armonia' come itinerario personale di sviluppo che consenta di riflettere sui propri limiti e che offra strumenti concreti di miglioramento.

Per informazioni: cristina.bombelli@unibocconi.it.



Cristina Bombelli, docente presso la Sda Bocconi, esperta di comportamento organizzativo e differenze di genere nelle organizzazioni, nonché coordinatrice del Laboratorio Armonia.

tuale alle competenze femminili e utilizzandole per modificare l'organizzazione del lavoro nel rispetto delle differenze, visto che una migliore conciliabilità tra lavoro e famiglia rappresenta un vantaggio economico anche per l'azienda stessa», spiega la ricercatrice della Supsi, con cui concorda Cristina Bombelli, con una precisazione: «anche nel favorire le pari opportunità bisogna sempre fare attenzione a non idealizzare il ruolo delle donne in azienda e puntare piuttosto su una sana e corretta meritocrazia, dove donne e uomini possano sviluppare al meglio i rispettivi talenti. Non per enfatizzare la competizione in se stessa, ma nella carriera vale sempre la sana regola 'vinca il migliore', purché si giochi ad armi pari...». Ma perché la rottura del soffitto di vetro diventi una regola e non più sempre un'eccezione, occorrono anche modelli, esempi positivi da seguire. Per questo *Ticino Management Donna* propone qui di seguito una serie di ritratti femminili, che hanno saputo affermare uno stile di management vincente.

Elisabetta Calegari

L'ideale, per favorire una migliore riuscita in azienda, sarebbe quindi una situazione dove competenze e capacità maschili e femminili fossero valorizzate nella stessa misura, «riconoscendo finalmente anche forza contrat-



Modello C30 T5, cerchi in opzione

LA NUOVA VOLVO C30 VENITE A PROVARLA



La C30 è il modello più compatto che abbia mai fatto parte della gamma Volvo. La sua entrata in scena è inconfondibile, le sue linee dinamiche sottolineano la sua potenza. E la C30 mantiene le sue promesse: la carrozzeria resistente alla torsione, la regolazione sportiva del telaio e i motori di elevate prestazioni danno un feeling intenso. Ci ralleghiamo di accogliervi per una prova su strada. A partire da CHF 27750.- netto (base 1.6, cambio manuale)



il vostro specialista
dal 1924.

Emil Frey SA
Auto-Centro Noranco-Lugano
Via Cantonale, 6915 Pambio-Noranco
091 960 96 96, www.emil-frey.ch/lugano