

Consumi rosa, donne manager e il moltiplicatore dei talenti

di Maurizio Ferrera¹, Professore Ordinario di Politiche Sociali e del Lavoro, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano

L'impulso all'espansione dei servizi alle famiglie (e ai servizi in generale) è forse il principale moltiplicatore dell'occupazione femminile, ma non è l'unico. Un secondo importante moltiplicatore è quello sui consumi «rosa». Anche se non lavorano, le donne effettuano in prima persona, oppure orientano indirettamente, una grande quota delle scelte di consumo: alcuni stimano che tale quota sia pari all'80%.

Ma le donne che lavorano e guadagnano tendono a spendere una parte significativa del loro reddito in consumi discrezionali di beni e servizi dedicati ai figli e a se stesse: dai cosmetici alla moda, dagli accessori per la casa ai cibi dietetici.

Nei Paesi ad alta occupazione femminile, i consumi rosa sono fortemente cresciuti negli ultimi due decenni, di pari passo con la crescita dell'occupazione femminile. Alcune società finanziarie hanno già creato fondi di investimento che privilegiano le azioni di società orientate a questo tipo di consumi. Goldman Sachs ha creato un indice azionario basato sulle trenta società mondiali maggiormente specializzate in beni e servizi per le donne: il *Women 30 Index*. Negli ultimi dieci anni tale indice ha registrato una performance tre volte superiore rispetto a quella del *Global Equity Index*, basato su un paniere indifferenziato di blue chip. E, visto che si parla di investimenti finanziari: quando i fondi di investimento sono gestiti da donne, sembra che vi siano performance più elevate. O almeno questa è la conclusione cui è giunto uno studio su diversità di genere e performance dei fondi di investimento recentemente effettuato da Catalyst, un'importante società canadese. Che il management rosa possa essere anche un moltiplicatore di ricchezza finanziaria?

L'attenzione da parte delle imprese (e dunque le loro strategie di mercato) verso i consumi rosa tende a crescere se nei ruoli direttivi delle imprese ci sono, appunto, delle donne. E qui ci imbattiamo in un ulteriore moltiplicatore (o forse sarebbe corretto dire: un moltiplicatore del moltiplicatore sui consumi). La storia della Nike, la famosa casa produttrice di calzature sportive, è sotto questo profilo esemplare. A dispetto del nome – quello di una divinità greca – fino agli ultimi anni Novanta la strategia di mercato di questa impresa era fortemente incentrata sul consumo maschile. Il design dei prodotti, la pubblicità, gli arredi e lo stile espositivo dei negozi erano tutti tarati sul giovane sportivo maschio, col risultato che le vendite a clienti donne rappresentavano meno del 20% del totale, pur in un contesto di crescenti consumi rosa nel settore dell'abbigliamento sportivo (che negli Stati Uniti hanno ormai superato il volume di affari generato dai consumi «azzurri»). Agli inizi degli anni duemila, la Nike ha reclutato una nuova squadra di manager donne, che hanno rivoluzionato la strategia di

¹ Da "IL FATTORE D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia", pagg. 38 – 44. Per gentile concessione dell'autore.

mercato e inaugurato una nuova filiera di prodotti e di negozi denominata *Nike Goddess* (e ribattezzata nel 2004 *Nike Women*). Risultato: le vendite a clienti donne sono raddoppiate nel giro di due anni. L'esempio della Nike è stato seguito da moltissime altre imprese, non solo negli Stati Uniti.

In che misura l'affidare alle donne incarichi di responsabilità decisionale può portare a vantaggi non solo in termini di attivazione e/o attrazione di consumi femminili, ma anche in termini di efficacia decisionale tout court? Le ricerche di Catalyst (la società canadese sopra citata) hanno trovato una correlazione positiva fra la presenza di donne in posizioni apicali e la performance aziendale delle prime 500 imprese selezionate dalla rivista «Fortune». Che ci sia una correlazione non significa naturalmente che ci sia anche un rapporto di causa/effetto. Ma un tale rapporto di causalità non può essere neppure escluso a priori. Alcuni studi sul comportamento organizzativo hanno messo in rilievo come lo stile decisionale delle donne tenda a essere diverso da quello maschile: negli ultimi anni, soprattutto negli USA, è fiorita una letteratura sul *transformational style* delle donne manager, contrapposto al *transactional style* degli uomini. Le donne in posizione di leadership organizzativa tendono a delegare maggiori poteri ai propri subordinati, a enfatizzare la cooperazione, il lavoro di squadra. Alice Eagly, la psicologa del lavoro americana (insegna alla Northwestern University) forse più citata nel dibattito su genere e leadership organizzativa, riconosce che l'evidenza empirica consente di generalizzare sulle differenze fra stile femminile e stile maschile, ma non di generalizzare sull'efficacia o l'impatto economico di tali differenze. Si può al massimo dire che alcuni settori lavorativi sono più adatti di altri a valorizzare le caratteristiche dello stile «trasformativo» delle donne rispetto a quello «transattivo» degli uomini: la sanità, la scuola, i servizi sociali. Ma anche qui bisogna fare attenzione: può darsi che gli altri settori siano meno inclini a valorizzare lo stile di leadership femminile non perché questo sia meno adatto, ma a causa di pratiche, aspettative, pregiudizi che privilegiano l'approccio maschile o il genere maschile tout court. Si tratta dei famosi "soffitti di cristallo", che limitano in forme sottili e quasi invisibili le carriere e l'affermazione professionale delle donne. Alcune ricerche empiriche, molto mirate su un campione di aziende francesi, hanno mostrato che sia la leadership femminile, sia la semplice «diversità» nella leadership (ossia la compresenza di uomini e donne in ruoli guida) tendono a produrre risultati positivi rispetto a una lunga serie di indicatori di performance aziendale.

Un gruppo di ricercatori dell'Università di Exeter ha recentemente identificato una seconda sindrome, oltre ai "soffitti di cristallo", che agisce a sfavore delle donne manager. L'hanno battezzata *glass cliff*: letteralmente "scogliera di cristallo", ma in italiano è forse meglio renderla con "precipizio di cristallo". Si tratta di questo: alle donne vengono affidati compiti di leadership organizzativa collegati a un alto rischio di critica, impopolarità e fallimento. Questa sindrome penalizza le donne due volte: rende più difficili i compiti, e dunque il successo, delle donne che accedono a posizioni di leadership; disturba la misurazione dell'impatto economico effettivo della leadership femminile e dunque rinforza i pregiudizi negativi. Alla fine del 2003 il quotidiano «The Times» di Londra pubblicò per esempio un'inchiesta da cui risultava che le imprese britanniche con poltrone rosa nei consigli di amministrazione erano andate peggio nel corso dell'anno rispetto alle imprese senza consiglieri donne. Analizzando più da vicino gli stessi dati, i ricercatori di Exeter riuscirono però a dimostrare che questa conclusione era del

tutto fallace. Nel corso del 2003, molte imprese che *già andavano male* avevano nominato una o più donne nella propria cabina di regia: una promozione, sì, ma a una posizione molto vicina al precipizio. Dopo la nomina, il rendimento della maggior parte di queste società *era migliorato*. Nel caso di nomine effettuate da imprese che andavano bene, non era invece rilevabile nessun impatto, né positivo né negativo. Il «Times» aveva torto: non erano le donne a compromettere la performance delle imprese, ma le imprese con cattiva performance a chiedere aiuto alle donne, affidando loro una missione ad alta probabilità di insuccesso. *Glass Cliff* è ora il nome di un programma di ricerche volte a esplorare le dinamiche e le ragioni di tale sindrome.

Perché le organizzazioni tendono a rivolgersi alle donne quando si trovano in situazioni difficili? Solo per scaricare il barile in ottica di cinismo maschilista o per qualche dinamica psicologica più profonda? Gli esperimenti sono in corso e siamo tutti curiosi di conoscere la risposta. Quale che sia l'impatto preciso dello stile di leadership femminile sui risultati d'impresa, sta di fatto che negli Stati Uniti e nei Paesi nordici è in aumento la richiesta di manager donne e sono nate società di ricerca del personale specializzate nel reclutamento femminile ad alto livello. Solo il 15% delle poltrone dei consigli di amministrazione americani è occupato da donne; in Europa la media è l'8%. In Italia le percentuali sono ancora più basse: le stime oscillano fra il 3% e il 5%, a seconda dei settori inclusi. Questo fenomeno riflette in parte una trasformazione culturale, ma ha anche a che fare con semplici ragionamenti di convenienza economica. Se è plausibile pensare che talenti (e ormai anche preparazione professionale, visti i tassi di scolarizzazione delle donne) siano distribuiti in modo più o meno uguale fra la popolazione maschile e quella femminile, fare *headhunting* (andare a caccia di «teste intelligenti», di personale altamente qualificato) all'interno del mondo femminile significa avere maggiori probabilità di imbattersi in talenti non ancora impegnati e valorizzati. Potremmo definire questo meccanismo come un «moltiplicatore del talento». Per i Paesi in ritardo, come il nostro, promuovere l'occupazione femminile e valorizzare il ruolo economico delle donne significa avere una carta in più da giocare per rispondere anche alla sfida del *talent shortage*, della carenza di talenti. Una sfida che sta già interessando le economie sviluppate, per effetto delle dinamiche demografiche: secondo i sondaggi di Manpower, il 40% dei datori di lavoro ha avuto nel 2006 difficoltà a reclutare personale con la preparazione richiesta (media OCSE: il valore italiano è più basso, 20%, ma in crescita).

In conclusione

Tiriamo le fila del discorso. Guardando all'esperienza dei Paesi anglosassoni, di quelli nordici o anche di un Paese a noi più vicino come la Francia, fare largo alle donne «conviene». Nel mercato del lavoro e nel sistema economico in generale si creano una serie di circoli virtuosi che generano più crescita e più benessere. Gli effetti dei vari «moltiplicatori» connessi al lavoro delle donne sono tanto più ampi quanto più estesa è la platea di donne che ancora non lavorano e che possono dunque essere valorizzate da un dato sistema-Paese per attivare, appunto, il volano dei servizi, quello dei consumi, quello della performance finanziaria e aziendale, quello dei talenti. L'Italia si trova oggi in questa situazione. La platea di donne da valorizzare (quelle che non lavorano) è più della metà di tutte le donne in età da lavoro: sotto questo profilo il nostro Mezzogiorno può essere considerato una vera e propria miniera di

capitale umano inutilizzato. Per l'economia italiana, è tempo di donne, dunque: più precisamente, tempo di più donne occupate, di più famiglie con due percettori di reddito, di più talenti femminili scoperti e valorizzati. L'aumento della partecipazione femminile deve diventare la priorità numero uno della nostra politica economica e sociale: consapevoli delle inevitabili «ombre» che potranno emergere nel breve o medio periodo, ma fiduciosi nei robusti effetti di stimolo e dinamizzazione che le donne possono generare a vantaggio del sistema economico e più in generale del modello sociale italiano.