

Recensioni per la formazione

a cura di Dario Forti* e Giuseppe Varchetta**

Luciana d'Ambrosio Marri, Marcella Mallen, *Effetto D. Se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali*, FrancoAngeli Trend, Milano 2011, pp. 237, € 25,00

Quasi all'inizio, le autrici di *Effetto D* si chiedono, non credo in modo retorico, se "c'è ancora bisogno di un libro che vada ad aggiungersi alla copiosa letteratura organizzativa sul tema" della "leadership al femminile" (p. 17). Si direbbe proprio che ce ne sia ancora bisogno se stiamo alle evidenze da loro raccolte su quanto ancora sia resistente il "soffitto di cristallo" (p. 32) che blocca le possibilità di carriera delle donne in azienda, barriera che la letteratura recente precisa e riqualifica come "labirinto di cristallo" o addirittura come "soffitto di

amianto, per evocare la tossicità implicita nelle diaboliche pratiche discriminatorie contrarie alla meritocrazia" (p. 34).

Scopo, mi pare perfettamente riuscito, del libro è di dimostrare che, nonostante tutte le barriere fisiche e mentali poste alla piena autorealizzazione della metà abbondante del genere umano, di storie di leadership al femminile se ne potrebbero raccogliere "all'infinito" (p. 21), rafforzando così la convinzione e il coraggio delle donne stesse e degli uomini che, comunque, detengono tuttora la stragrande maggioranza delle leve organizzative, politiche e istituzionali mediante le quali si potrebbe promuovere il pieno dispiegamento delle risorse e delle competenze femminili, cioè di quello che le autrici denominano *effetto D*.

Di tali leve e delle azioni positive che si potrebbero adottare (e che in molti paesi civili si sono largamente adottate) la prima parte del libro fornisce un quadro

ricco e stimolante, che evito di sintetizzare e, di conseguenza, impoverire, limitandomi a rinviare il lettore alle pp. 23-90.

Prima di dar minimamente conto della seconda parte del libro, la più brillante e, direi, addirittura spumeggiante, che presenta otto storie esemplari di leadership al femminile, vorrei però soffermarmi sulla apparentemente illogica e incomprensibile "diffidenza e refrattarietà" (p. 42) che organizzazioni e istituzioni (maschili) tuttora manifestano nei confronti del pieno riconoscimento e valorizzazione del contributo che le donne danno alla società umana.

E per non rimanere troppo sulle generali, vorrei partire da me stesso e da una riflessione, quanto più sincera possibile, su come agiscono in me la *diffidenza* e la *refrattarietà* evidenziate dalle autrici. Innanzitutto osservo l'attenzione mostrata per la letteratura manageriale sull'argomento; è vero che gli argomenti sono oggi innumerevoli, e che nessun *prac-*

* Psicopsicologo, socio fondatore di Ariele, amministratore di SKOLÉ.

** Professore a contratto di Educazione degli Adulti, Università Statale, Milano Bicocca.

itioner può pretendere di rimanere aggiornato sugli sviluppi di ognuno di essi, ma il fatto che le mie ultime letture in materia siano sostanzialmente quelle ormai classiche della Rosabeth Moss Kanter di "Maschile e femminile in azienda" (1988!) la dice lunga... e, del resto, non mi sento di ascrivere l'interesse per il tema della *cura*, cui massimamente si sono dedicate in questi anni filosofe, antropologhe e psicoanaliste, a riprova di una sincera attenzione per le sorti dell'altra metà del cielo.

Vorrei citare un (piccolo?) incidente in cui sono recentemente incorso: un caro amico filosofo, maschio e della mia età, scrive un piccolo splendido libro su uno dei miei attuali interessi prioritari (il rapporto tra individuo, gruppo e *polis*); lo scrive insieme ad un poco più giovane collega, anch'egli uomo, un filosofo attento studioso di Jacques Lacan. Lo leggo, me ne entusiasmo, lo propongo come oggetto di un dibattito pubblico all'interno di un circolo politico in cui passo buona parte del tempo che la professione mi lascia libero (un circolo ricchissimo di uomini e di donne di gran valore, giovani e della mia età). A discutere del libro riunisco un panel di interlocutori rappresentativi sia delle discipline sollecitate dagli autori (la sociologia, la filosofia politica...) che dell'azione politica stessa (uomini di partito, giornalisti...). Come sempre, quando si organizza un dibattito a più voci, qualche invitato non si rende più disponibile, qualcun altro gli subentra... Alla fine, a discutere del libro "galeotto", ci troviamo io, i due autori e quattro altri signori.

Il dibattito si sviluppa molto bene, con il giusto livello di argo-

mentazioni e di franchezza critica. Quando è il momento degli interventi del pubblico, si alza una esponente del circolo ospitante, un'amica psicoanalista, che fa gentilmente – o meglio, con buona dose di ironia – notare come siamo tutti e sette uomini. Tra l'altro, a discutere di un libro che assume come oggetto centrale la figura del precedente Presidente del Consiglio italiano, un uomo notoriamente piuttosto maschilista...

All'osservazione, ripeto, per niente aggressiva della collega, mi sento sprofondare; non credo di aver neppure tentato di trovare una qualche argomentazione a discolora; era come se non mi fossi *nemmeno reso conto* di aver riunito intorno al tavolo una riedizione urbana dei "magnifici (?) sette", dove le pistole dei cowboy erano sostituite dalle dotte citazioni di libri.

L'episodio, prima ancora di prendere in mano il libro di Luciana d'Ambrosio Marri e di Marcella Mallen, mi ha dato a lungo da pensare. Come si fa a *non vedere* l'appartenenza di genere delle persone che si ha intorno? Soprattutto quando si vive non in un monastero tibetano o in un aristocratico club anglosassone (leggevo l'altro ieri su *Repubblica* che è in atto una battaglia civile per aprire finalmente alle donne il golf club di Augusta, nel profondo sud della Georgia, uno dei più prestigiosi al mondo, ma ancora "segregazionista"), ma in un ambiente, il mio, che sia sul piano professionale che su quello associativo dovrebbe quotidianamente di-mostrare al più "diffidente" e "refrattario" dei maschietti quanto le capacità, le motivazioni, l'intelligenza e la passione siano equamente distribuite tra i generi e le generazioni.

Così, per associazione, mi torna in mente uno degli scritti più belli di Gino Pagliarani, "Occhi per non vedere", del 1983, dal sottotitolo illuminante: "Sulla resistenza istituzionale all'esame di realtà. Dalla mancata azione all'atto mancato". Adottando la tecnica psicosocioanalitica dell'esame di realtà, episodi di atto mancato come quello da me descritto sono in grado di togliere ogni dubbio circa l'esistenza di resistenze e di meccanismi psicologici di difesa che, opportunamente indagati, potranno rivelare radici in qualche misura di carattere individuale e, in una certa altra, non meno rilevante, riconducibili a fattori di natura sociale, generazionale, culturale.

Come insegnava Pagliarani, mettere a fuoco le resistenze non significa immaginare di poterle rimuovere solamente opponendovisi e delegittimandole: nella resistenza – osservava con un arguto gioco di parole – c'è sempre insita una "buona ragione", una "legittima difesa" di cui riconoscere la funzione latente se si vuole attivare un processo trasformativo di crescita, consapevolezza e cambiamento duraturo. Processo che, per usare un'altra immagine cara a Pagliarani, non può avvenire chirurgicamente, "in an-estesia", ma che richiede la disponibilità dei soggetti, individuali o istituzionali, di accettare la sofferenza ("estetica") necessaria ad attraversare il faticoso travaglio del cambiamento personale.

È anche per questo motivo che le storie individuali, emblematiche ma, a detta delle autrici, non isolate, raccolte in questo libro, costituiscono, insieme a tutte le azioni positive di cui al mondo fortunatamente vi è oggi pratica e

cognizione diffusa, esempio di efficace rimedio.

Io, sinceramente, non so se la resistenza maschile nei confronti delle donne è mera "lotta per la vita", cinica competizione per il controllo di risorse scarse quali il potere, la carriera, i riconoscimenti (un po' come fa oggi la finanza dei paesi-da-tempo-ricchi nei confronti di quelli poveri-fino-a-poco-tempo-fa), invidia per la capacità generativa delle donne o, ancora, contro-identificazione proiettiva nei confronti di un Altro da sé (meglio, un'Altra da sé, la Donna), la cui presenza – non più passiva, invisibile, silenziosa, mimetica – materializza tutte le incertezze e le fragilità di cui l'Uomo contemporaneo fatica a divenire consapevole in un mondo che ne riduce ogni giorno la centralità antropologica vitruviana...

In ogni caso, leggere le belle storie della seconda parte del libro aiuta a recuperare, anche per noi uomini, la speranza che un nuovo modo adeguato ed appropriato – insieme femminile e maschile – di esercitare la leadership, nelle presenti condizioni organizzative e umane, esiste. Penso ad esempio alla caparbia con cui la *parroca* Maria Vittoria Longhitano ha saputo tener testa alle gerarchie cattoliche (p. 192 e sgg.), di cui è nota la resistenza millenaria nei confronti dei temi dottrinali e delle novità liturgiche... Ma anche alla "presenza a se stessa" (p. 212) con la quale la comandante pilota Stefania Attili riesce ad esercitare quell'azione di contenimento e di assicurazione di cui necessita il team che fa volare un Airbus... O alla competenza che, nel pieno della vicenda del terremoto dell'Aquila, ha con-

sentito a Titti Postiglione, Capo della Sala Operativa della Protezione Civile, di assumere una posizione di grande equilibrio e di consapevolezza del ruolo in quell'arena mediatica che è Anno Zero (per questo suggerisco di vedere la registrazione dell'episodio all'indirizzo www.youtube.com/watch?v=GKbTYOEVrGk).

Concluderei pertanto con le cinque lezioni che le autrici ricavano da queste e altre storie: 1) "dare respiro ai sogni, fidandosi del proprio sguardo anziché degli occhi critici degli altri", 2) "impegnarsi nella gestione della motivazione (e) continuare a farsi domande sulle ragioni di ciò che si fa", 3) "apertura al possibile (e) essere in grado di accettare la novità", 4) "saper riconoscere i maestri (...) provare gratitudine nei loro confronti" e 5) "autenticità: correre il rischio di essere fino in fondo se stesse (...) accettando anche gli errori...".

Dario Forti, aprile 2012

Gianni Canova Severino Salvemini, *Il manager al buio*, Rizzoli Etas, Milano, 2011, € 19,00

I libri hanno un odore. Le donne e gli uomini che amano i libri, quando ne hanno uno in mano per prima cosa lo annusano, cercando di percepirne l'odore. Questo libro sa di chiuso, un sottile sottofondo di fumo di sigaretta, un sapore stantio di vecchie poltrone di velluto un po' sdrucite, quel tanfo umidiccio di pavimenti ondulanti, sconnessi. Odora di vecchio cinema questo libro ed è il prodotto di due autori, il primo una penna del cinema e studioso di immaginario collettivo, il se-

condo un docente universitario di economia e di organizzazione aziendale. Quello che li tiene ossimoricamente insieme, in una sorta di integrated diversity, è l'amore e l'interesse comuni per il cinema.

Questi due signori da più o meno vent'anni conversano in una rubrica della rivista *Economia & Management* e l'origine, l'occasione di questa loro interminabile, civile conversazione è sempre un film, che come affermano loro stessi li aiuta a "ragionare sulla forma del mondo, sulle forme che il mondo va assumendo nella grande mutazione che lo investe – appunto – da due decenni a questa parte". Si parlava di ossimoro, indicando la difficoltà in sé che due culture così lontane potessero trovare una unità pur nella molteplicità dei punti di vista. A Canova e a Salvemini è accaduto e con alta probabilità, il cinema, il loro amore per il cinema, ha compiuto il miracolo, e l'unitas multiplex, questo traguardo utopico che l'umanità del nostro tempo rincorre in ambiti diversi, questa volta si distende reale e sovrana, densa come lo schermo appunto di un cinema riempito di belle immagini da un regista geniale.

Il libro si rivolge "al mondo dell'economia e dell'impresa", ma con una particolare indicazione, non dichiarata, al mondo della formazione; e questo per il rifondato motivo che al cinema si pensa e si apprende.

E per, per così dire, testimoniare tale affermazione occorre ricordare che la fruizione di uno spettacolo cinematografico, nell'isolamento della sala buia, quella del vecchio cinema, consente di ripetere quel processo primario infantile di liberazione del rapporto simbiotico con la madre, at-