

UNIVERSITÀ L. BOCCONI

Donne, innovazione e crescita

Donne italiane negli stereotipi: vita reale, comunicazione e fiction

Lo stereotipo in azienda

Intervento del Direttore Centrale
per la Vigilanza Creditizia e finanziaria della Banca d'Italia
Anna Maria Tarantola

Milano, 3 marzo 2008

Premessa

La natura particolarmente complessa, proteiforme, del fenomeno degli stereotipi nelle sue diverse connotazioni psicologiche, sociologiche, culturali è oggetto di molti studi.

Il tentativo che mi propongo in questo intervento è quello di illustrare gli effetti economici degli stereotipi. Il *fil rouge* che attraversa il mio breve intervento è l'idea che gli stereotipi di genere, insieme ad altri fattori discriminanti, siano perniciosi sia sul piano macroeconomico, per la crescita del Paese, sia per le organizzazioni produttive, sul piano microeconomico.

Sotto quest'ultimo profilo, il mio osservatorio diretto, per la mia esperienza in Vigilanza in Banca d'Italia, non può che essere soprattutto il settore finanziario. E' un settore fondamentale nell'economia di mercato, l'anello di congiunzione tra i soggetti in avanzo finanziario (tipicamente le famiglie) e i soggetti (le imprese) che esprimono la domanda di fondi. In questa sede non mi dilungherò sui dati quantitativi¹. Oggi mi soffermerò maggiormente sui profili qualitativi del fenomeno e soprattutto sulle azioni possibili in uno scenario di globalizzazione e competizione dei mercati.

Anticipando, in estrema sintesi, le conclusioni, ritengo che gli stereotipi facciano parte di una cultura d'azienda desueta, non in linea con i canoni di trasparenza ai quali le imprese sono chiamate ad attenersi sui diversi fronti, da quello contabile a quello della *corporate governance*. Non consentendo il pieno sviluppo della competizione interna e l'affermazione del merito, limitano l'efficace impiego di tutte le risorse.

1. Il versante macroeconomico: le donne e la crescita

Sul piano macroeconomico, riprendo le considerazioni svolte dal governatore Mario Draghi (in occasione di un intervento nel 2007 all'Università della Calabria) sulla produttività e il tasso di occupazione femminile.

Per sostenere la crescita economica del Paese è necessario aumentare non solo la produttività, ma anche il tasso di occupazione. Mentre il tasso di occupazione maschile italiano, pur inferiore alla media OCSE, è elevato, quello femminile, anche se in crescita, è invece tra i più bassi in Europa, superiore solo a quello di Malta: nel 2006 la quota di donne occupate di età compresa tra i 15 e i 64 anni era pari in Italia al 46,3 per cento, undici punti al di sotto della media della UE (nel 2007 sarebbe lievemente salito, al 46,6). Le donne sono sovrarappresentate nelle forme di lavoro atipiche e nel settore irregolare dell'economia.

Un altro tratto negativo distingue l'Italia da molti altri paesi europei: le donne rinunciano, più che altrove, a rientrare nel mercato del lavoro dopo la maternità. Ancora, la minore

¹ Disponibili in Magliocco, Tarantola (2007), *La presenza delle donne italiane nel senior management*, Bancaria, n. 4.

presenza delle donne sul mercato del lavoro (il tasso di inattività – in particolare per le donne nel Mezzogiorno – sarebbe ulteriormente cresciuto nel 2007, portandosi al 63,4 per cento) non si associa a una maggiore propensione ad avere figli. E' una relazione, quella positiva tra tasso di occupazione e fecondità, che si va invece affermando sul piano internazionale, con un'inversione di tendenza rispetto al tradizionale *trade-off* tra maternità e lavoro. Studi recenti² mostrano in particolare che la bassa fecondità nel nostro Paese è riconducibile alla minore propensione ad avere più di un figlio, non alla scelta di non averne tout court, e che su tale propensione possono incidere incentivi di natura economica, specie per le famiglie più povere, e fattori istituzionali.

Non c'è dubbio che su entrambi i fronti – livello di impiego della forza lavoro e struttura demografica – le donne possono svolgere un ruolo chiave per lo sviluppo del nostro Paese. Costituiscono un serbatoio di risorse inutilizzate, un potenziale di crescita che non deve essere sprecato.

Per attivare questo potenziale di crescita per il Paese occorre uno sforzo collettivo su più versanti. Le politiche utili sono molte, il dibattito è ampio: le soluzioni in discussione spaziano dalle politiche di detassazione dei redditi di lavoro (A. Alesina, A. Ichino) alle politiche volte a ridurre la discriminazione nel mercato del lavoro, a favorire il rientro delle donne dopo la maternità, addirittura valorizzandola (F. Kostoris). Non ritornerò su questi temi, già ampiamente trattati nel precedente convegno organizzato dal Dipartimento per le Politiche Comunitarie a Catania³.

Per favorire l'offerta del lavoro da parte delle donne occorre anche rimuovere, insieme con gli altri ostacoli, gli stereotipi di genere. Anch'essi interferiscono sulle dinamiche dell'occupazione femminile, creando barriere all'accesso, accrescendo la probabilità di fuoriuscire dal mercato del lavoro, frenando la progressione in ruoli di responsabilità.

2. Il versante microeconomico: gli stereotipi nella teoria e nelle ricerche empiriche

La teoria economica aiuta a comprendere come gli stereotipi possano influire sui differenziali di reddito in presenza di informazione asimmetrica, incompleta e costosa.

Poiché può essere difficile misurare la produttività di un lavoratore, le imprese potrebbero essere indotte a impiegare anche il genere come proxy (indicatore ex ante) della produttività. Se un datore di lavoro si attende che le donne siano meno presenti, meno attaccate al lavoro, meno affidabili, tenderà a offrire loro una retribuzione più bassa, percorsi di carriera più lenti, mansioni meno qualificate o preferirà non assumerle.

Si può realizzare così un circolo "vizioso": se le donne sanno di non poter ambire a certe occupazioni e/o che i loro salari saranno bassi, investire meno nell'istruzione, destinare una maggiore quota del tempo al lavoro domestico e di cura, in generale avere dei comportamenti

² Aassve, A., Billari, F. e Rondinelli, C. (2006), *Income and Childbearing Decisions: evidence from Italy*, ISEER working papers 2006-06.

³ "Donne, innovazione e crescita: un problema italiano", Catania, 11 febbraio 2007.

coerenti con le attese dei datori (minore disponibilità di tempo, minore impegno e continuità, maggiore assenteismo) divengono scelte razionali.

Per le organizzazioni aziendali, e più in generale per la società, gli stereotipi costituiscono un costo “silente”, che si traduce, nel lungo periodo, in perdite di efficienza.

Studi recenti⁴ mostrano invece effetti positivi (in termini di *performance* aziendale) per le imprese che utilizzano (nei gruppi di lavoro) donne e uomini in misura eguale.

Se per stereotipo si intende banalmente pregiudizio, occorre sfatarne subito uno, che sta emergendo e si sta diffondendo soprattutto nelle grandi aziende: che cioè nel mondo del lavoro non esistano più stereotipi femminili. Questo convincimento è ravvisabile soprattutto tra i sostenitori della cosiddetta “discriminazione avversa” (la disparità di trattamento di cui gli uomini sarebbero ora diventati vittime) e negherebbe l’esistenza sia degli stereotipi femminili “aziendali”, cioè quelli che, secondo la tassonomia corrente, colpiscono le donne in quanto partecipi dell’ambiente lavorativo, a prescindere dal ruolo assunto, sia quelli “manageriali”, riguardanti le donne in posizioni apicali.

Un’indagine condotta da Unioncamere nel 2005⁵, nell’ambito di un’iniziativa europea, mostra come una quota molto elevata delle 1.000 imprenditrici intervistate abbia sentito dire nel proprio ambiente di lavoro che le donne possono avere successo solo in alcuni settori; che sono meno credibili e prendono decisioni con maggiore difficoltà rispetto agli uomini; che gli uomini non dovrebbero avere un capo donna; che è più importante per un uomo rispetto a una donna fare carriera. Secondo STER-E/O, un recente progetto di iniziativa comunitaria in tema di stereotipi, le donne sono percepite come emotive, poco resistenti, non protagoniste, senza attitudine al comando, non portate per gli affari e per la tecnica.

Altre ricerche⁶ confermano ad esempio che il pregiudizio secondo cui le donne sono spesso più preparate degli uomini, ma meno affidabili perché hanno “altro” a cui pensare, sia ancora molto diffuso⁷.

Sfata ogni dubbio sulla persistenza del fenomeno, alcune ricerche empiriche si soffermano sullo studio della *dinamica* degli stereotipi: come questi cioè si trasformino nel tempo. Sarebbe emerso, ad esempio, che più gli stereotipi sono subdoli, impliciti, più i soggetti tendono ad assumere comportamenti conformi (*stereotype assimilation*)⁸. Una più ampia *disclosure* e analisi degli stereotipi costituisce quindi una via per favorire l’interruzione dei circoli viziosi informativi di cui essi si alimentano.

⁴ Lehman Brothers Centre for Women in Business, (2007), *Innovative potential: Men and Women in teams*. London Business School

⁵ Cfr. Unioncamere, Sondaggio effettuato nell’ambito del progetto UE CHASE (Chambers against stereotypes in employment).

⁶ Isfol (2006), maternità, lavoro, discriminazioni, Roma.

⁷ Il preconcetto secondo cui alle donne competano maggiormente la cura dei figli e “la cura del focolare domestico” è difficile da scalfire nelle stesse donne. Di fronte alla scelta tra promozione e famiglia, la donna è spesso indotta a scegliere la famiglia. Pesano in tal caso atavici “sensi di colpa” e i condizionamenti sociali e culturali.

⁸ V. K. Gupta, N. Bhawe, “*The Effect of Gender Stereotype Assimilation and Contrast on Entrepreneurial Intentions*”, 2007, www.ssrn.com.

3. Il settore del credito

Il settore del credito rispecchia la situazione comune agli altri settori dell'economia, anche se con alcuni tratti più scuri, forse anche per effetto di stereotipi risalenti: "le donne non toccano i soldi" o non sanno "far di conto".

Nelle organizzazioni interne può avere influito in misura rilevante anche la "cultura della presenza" ("*long hour culture*"), secondo cui "gli affari non finiscono mai". Recenti indagini sugli stereotipi nel settore bancario inglese mostrano che proprio la "cultura del presenzialismo", cioè la necessità di essere sempre presenti al lavoro, inibirebbe ancora nelle donne l'aspirazione a ottenere incarichi manageriali in aree funzionali rilevanti⁹. In presenza di una iniqua ripartizione del lavoro non retribuito a sfavore delle donne, questa cultura si configura come una forma di "concorrenza sleale" all'interno delle realtà aziendali.

L'esigua rappresentanza nelle cariche di vertice suggerisce che anche nel settore del credito gli stereotipi condizionino i percorsi professionali, producendo forme di segregazione verticale ed orizzontale. Le donne di regola raggiungono posizioni di responsabilità (ad esempio di senior manager) prevalentemente in aree quali la gestione del personale, percepite come più confacenti al "tessuto femminile".

Come in altri settori, le donne sono state relegate per anni nell'ambito dell'organizzazione aziendale domestica, nel presupposto che incarichi internazionali fossero poco consoni alle donne. Nei percorsi professionali all'estero per le donne si è spesso realizzato un circolo vizioso: alle donne sposate non sono state affidate posizioni rilevanti perché considerate troppo vincolate dalle responsabilità familiari, non gestibili all'estero; le donne non sposate, in quanto single, sono state invece considerate troppo "fragili" per potere svolgere attività all'estero.

Come abbiamo visto, vi sono segnali che suggeriscono come la cultura aziendale interna nel settore bancario stia cambiando. Nell'ultimo decennio si è registrato un trend a favore dell'occupazione femminile e un'accelerazione nel bilanciamento delle posizioni tra uomini e donne. E' sensibile la crescita delle donne dirigenti (dal 3,2 per cento nel 2000 all'8,9 per cento nel 2006), anche se la presenza femminile in posizioni di vertice è ancora oggi inferiore a quella di altri comparti.

Ma anche in prospettiva, le imprese bancarie, per effetto delle sfide poste dalla globalizzazione, sono e saranno sempre più chiamate a un maggiore dinamismo e flessibilità. Più che la competitività interna e il solo orientamento ai risultati, assumono maggiore enfasi caratteristiche in passato considerate negativamente in quanto più "femminili": il *coaching*, l'orientamento al *multi-tasking*, le capacità di comunicazione, l'intuizione, la sensibilità.

Più in generale, il settore finanziario oggi, per il suo agire globale, in mercati fortemente competitivi, costituisce un "laboratorio" di modelli organizzativi in movimento. Ciò che ha costituito un fattore di insuccesso in un caso, in altri contesti può invece rappresentare una strategia di successo. Modelli cognitivi e comportamentali stigmatizzati negativamente negli

⁹ S.M. Ogden e altri, *Clearing the way for gender balance in the management of the UK financial services industry*, e G.A. Maxwell e altri, *Enabling the career development of female managers in finance and retail*, *Women in Management Review*, vol.21, no.1, 2006 e vol.22, no.5, 2007.

stereotipi aziendali, si possono ribaltare per trasformarsi in asset strategici.

Si pensi al caso dello stereotipo secondo cui le donne sarebbero più avverse al rischio e quindi, quando immesse in posizioni decisionali, determinerebbero in azienda risultati subottimali¹⁰: la causa sarebbe una prevalenza nelle donne della componente emozionale che affiancherebbe i processi cognitivi nelle decisioni. Le donne sarebbero meno sensibili alle variazioni nella probabilità del rischio (*flat orientation*) e sottostimerebbero rispetto agli uomini le probabilità di successo (*pessimistic attitude*). Nel settore del credito acquista particolare rilevanza, come noto, una corretta valutazione del rischio (nelle sue varie forme, di credito, di mercato, reputazionale, ecc.); negli ultimi anni si sono diffuse – grazie anche agli accordi internazionali di Basilea – metodologie sofisticate di valutazione del rischio.

Se la citata differenza tra generi nella propensione al rischio fosse effettiva, un'efficace gestione del rischio stesso suggerirebbe un'allocazione delle risorse più prudenti (secondo lo stereotipo, le donne) nelle aree più rischiose e viceversa.

Più in generale, un'efficiente gestione richiede in misura sempre più crescente un'integrazione delle risorse che consenta di valorizzare, oltre alle capacità professionali, i diversi modelli comportamentali.

4. In Banca d'Italia

La situazione in Banca ricalca quella già tratteggiata per il settore del credito. La provenienza storica da questo settore ha influenzato in passato la cultura aziendale; nel contempo sono molti i tratti di matrice pubblicistica, che regolano la gestione delle risorse.

In Banca si accede per concorso pubblico e il passaggio alla carriera direttiva è regolato da una prova d'esame scritta e orale. L'attività interna è informata al pieno rispetto della legislazione in materia di pari opportunità: le norme interne e gli accordi negoziali consentono la flessibilità delle prestazioni lavorative (part time, permessi orari, congedi parentali).

In Banca ha operato sin dagli anni 1990-1991 una Commissione paritetica per le pari opportunità¹¹. Recentemente, come in altre Banche centrali (Olanda), si è costituita un'associazione delle dipendenti donna.

Anche in Banca d'Italia la presenza delle donne è in crescita, seppure più bassa di quella degli altri settori (31%). La distribuzione delle donne nelle diverse aree funzionali non è omogenea ma vede una presenza non irrilevante anche nell'auditing interno e nell'ispettorato vigilanza (circa 20%), dove agli ispettori si richiedono prolungati periodi di lontananza dalla casa e dalla famiglia.

Un aumento delle donne si registra anche tra i dirigenti: la rappresentanza femminile non è

¹⁰ R. Schubert, *Analyzing and managing risks – on the importance of gender differences in risk attitudes*, Managerial Finance, vol.32, no.9, 2006.

¹¹ Con una interruzione tra il 1999 e il 2006.

più troppo distante da quella delle altre BCN dell'Eurosistema.

Il peso delle donne dirigenti nelle aree funzionali sta mutando. Anche se esse non sono presenti nell'area che gestisce la politica monetaria, in altre – tra cui la vigilanza - il soffitto di cristallo può ritenersi infranto. I lavori recenti della Commissione per le pari opportunità attualmente attiva, che descrivono esplicitamente la situazione corrente con le sue luci e le sue ombre rappresenta l'evidenza, di una crescente trasparenza e attenzione alla questione che dovrebbe contribuire a indicare le strade da percorrere.

In parallelo alla ristrutturazione dell'Istituto, si è avviato un processo di valorizzazione delle donne, su tutti i fronti, con l'obiettivo tra l'altro di sostituire la "cultura della presenza", che ha ampiamente sfavorito le donne in passato, con la "cultura della qualità".

Su questo piano, quello della qualità, la Banca, come le altre istituzioni ed organizzazioni aziendali, riceve dalle donne un contributo irrinunciabile. Le donne in Banca mostrano quotidianamente elevate competenze, doti di flessibilità, disponibilità all'innovazione, capacità relazionale. E' evidente che queste caratteristiche, in un contesto di profondo cambiamento, sono un fattore critico di successo.

5. Conclusioni: quali azioni?

Dimostrato che gli stereotipi sono nocivi all'economia, su tutti fronti, l'ultimo ma essenziale interrogativo da porsi riguarda quali soluzioni adottare per rimuoverli.

E' necessario agire su più fronti.

Occorre in primo luogo aumentare la massa critica. La permanenza di "minoranze" ombra¹², non solo non consente di far esprimere al meglio le capacità delle minoranze innalzando la pressione sui soggetti discriminati, ma condiziona negativamente anche l'organizzazione aziendale nel suo complesso, inducendo gli altri soggetti a comportamenti inibitori.

Nel contempo, azioni mirate sul versante della comunicazione interna e della formazione possono contribuire ad aumentare l'informazione sui condizionamenti posti dagli stereotipi e quindi a spezzare i circuiti viziosi che li alimentano.

Ulteriori spinte all'eliminazione degli stereotipi aziendali potranno provenire anche dall'esterno, dal mercato. E' la stessa globalizzazione dei mercati, insieme alle spinte competitive, che impone alle imprese e agli altri attori dell'economia un utilizzo efficiente delle risorse, la "messa in campo" del migliore capitale umano disponibile, senza distinzione di genere.

L'integrazione di professionalità e di modi di agire diversi è una formula vincente per affrontare al meglio il cambiamento. In questo senso, gli stereotipi di genere appaiono come retaggio di culture aziendali desuete.

Basati sull'opacità e sul ruolo passivo delle minoranze, gli stereotipi non favoriscono la

¹² I cosiddetti "soggetti *token*" negli studi di sociologia.

concorrenza e la meritocrazia, non sono in linea con i canoni della trasparenza delle regole che governano una sana economia di mercato.