

LAVORO AL FEMMINILE

L'organizzazione
aziendale e la
carriera delle donne

Gianni Cuppini
Presidente Cubo
Società di Consulenza
Aziendale Srl
Bologna

Ma siamo o non siamo nel mondo della Information Technology, per cui tante attività, ripetitive e non, che prima erano manuali, oggi sono sviluppate ed eseguite con l'utilizzo dell'information technology? Inoltre abbiamo una sempre più ampia diffusione e utilizzo di Internet, che permette a tutti di scambiarsi messaggi ed informazioni rapidamente, senza l'utilizzo di una terza persona. Tutto ciò ha permesso di eliminare o ridurre attività di vario genere, comunque ripetitive e cioè quelle attività che venivano raggruppate sotto il nome di segretariali.

Occorre però farsi una domanda: ma le aziende si sono adeguate modificando la loro struttura, le loro organizzazioni, cercando di dare compiti più complessi al posto di quelle segretariali?

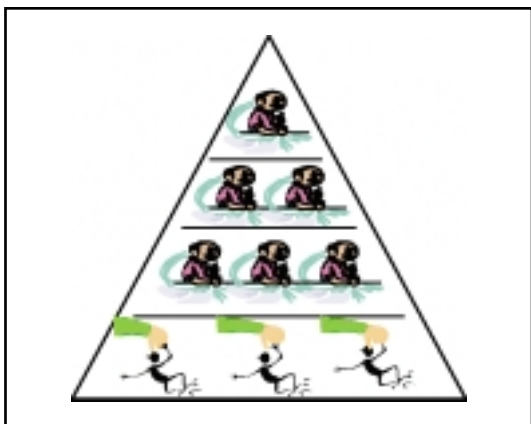
Per quanto ne sappiamo e da quanto ci confermano le varie ricerche finora pubblicate, sembra di no.

LE ORGANIZZAZIONI TRADIZIONALI

L'organizzazione tradizionale è basata sulla struttura gerarchica e sulla divisione dei compiti e, ancora oggi, nella loro parcellizzazione, in alcuni casi anche spinta.

Ci troviamo di fronte ad una struttura piramidale che porta allo schiacciamento del livello inferiore.

La delega è ancora una prassi poco utilizzata e di conseguenza la responsabilizzazione dei singoli sulle proprie attività, nel senso di garantire quanto viene da loro eseguito. Molto spesso è attuato ancora un controllo puntuale sulle attività dei singoli (qualità,



Un'organizzazione di questo tipo prevede l'intercambiabilità solo ai livelli più bassi sia per operai che per impiegati. Questo perché a questi livelli i compiti affidati sono semplici e, se necessario, può essere previsto un addestramento che richiede tempi brevi sia per fornirlo che per apprenderlo. D'altra parte anche i capi ai vari livelli della struttura sono facilmente sostituibili dai responsabili al livello superiore, anche perché, come si è detto, con molti livelli la complessità dei compiti è bassa e le responsabilità sono, quindi, sempre limitate.

Un esame attento e approfondito della situazione al femminile nelle aziende italiane conferma che alle donne vengono normalmente affidati compiti segretariali e amministrativi. Si hanno pochi casi di manager donne, ma soprattutto in aziende tessili e nelle aziende di servizi sia pubbliche che private nelle quali si ha una forte presenza femminile.

tempi) sulla base di compiti affidati semplici e normalmente ripetitivi. D'altra parte se la struttura è articolata su molti livelli, le responsabilità sono più limitate. E' opportuno anche evidenziare che le possibilità di avanzamento in un'organizzazione piramidale sono sempre ridotte. Non è prevista normalmente neppure nessuna occasione di crescita laterale, che permetterebbe di valorizzare le capacità potenziali dei singoli.

Un'organizzazione che prevede una struttura piramidale, un albero con troppi rami, significa una organizzazione che privilegia il fare, perché il raggiungimento degli obiettivi è secondario, anche se ovvio e necessario. E questo perché se si fa qualcosa è in vista di un obiettivo, ma tutti i "fare" devono essere opportunamente legati fra loro in modo da evitare dispersioni. Invece "fare" non adeguati alle necessità, perché eseguiti solo per soddisfare un'attività delegata a quell'ufficio, può creare problemi alla qualità degli obiettivi da raggiungere.

E' il "fare sequenziale" dovuto anche alle barriere esistenti fra gli uffici, perché ognuno vuole svolgere il suo "compitino" senza darsi pensiero degli altri, a monte o a valle che essi siano.

Il personale femminile è normalmente utilizzato in queste posizioni, perché si pensa che ci sia, salvo casi particolari, una più alta incidenza di assenteismo, specie per maternità. In molti casi, alle donne che rientrano dalla maternità vengono affidati compiti meno "impegnativi", quasi fossero colpevolizzate e punite.

Va però sottolineato che l'assenteismo è eguale per uomo e donna: è, quindi, un luogo comune da sfatare che le donne siano più assenteiste.

Tutti questi luoghi comuni portano le aziende, in fase di ricerca, selezione e assunzione ad offrire al personale femminile posizioni non centrali, cioè nelle quali non è richiesta una continuità di presenza, o quantomeno la sostituibilità è semplice e rapida, quindi ruoli di segreteria, amministrativi, gestione ordini, ecc.

Si evita così di dar loro la possibilità di esprimersi, cioè di mostrare le loro capacità di fare, di responsabilizzarsi, di voler crescere.

Invece le probabilità di crescere e fare carriera sono molto limitate e così pure partecipare a corsi di aggiornamento su tecniche evolute. Viene dato loro solo forma-

zione nelle lingue, l'uso di computer, l'utilizzo di internet.

Le possibilità di carriera, laddove sussistono, sono sempre per posizioni non elevate e comunque facilmente sostituibili dall'alto o anche in modo trasversale.

"Dobbiamo tenere le donne in posizioni tali da non creare danno, se per caso sono assenti": è un vecchio ritornello. Va anche detto che molto frequentemente sono le donne stesse (come, anche, molti uomini giovani) che preferiscono posizioni di non eccessiva responsabilità, proprio perché danno più importanza alla gestione familiare e/o del loro tempo libero piuttosto che alla carriera. D'altra parte la cura della casa e dei figli è completamente affidata a loro: l'uomo dà ancora poca collaborazione. Ma se la carriera non è aperta perché affannarsi?

Se i figli devono andare ad asili nido che operano con orari ridotti rispetto al loro: quale donna finisce di lavorare prima delle 17.30/18 nelle aziende manifatturiere, mentre gli asili chiudono alle 16.30? In molti casi le donne richiedono il part-time che pregiudica ancora di più la loro carriera, anche perché normalmente non si riescono a strutturare i compiti fra due e più persone. La nuova legislazione del lavoro, voluta dal Prof. Biagi, contempla il lavoro part-time fra due persone che si strutturano l'orario fra loro, ed è job-sharing. Ma finora ha trovato poche applicazioni.

Infatti sembra difficile suddividere i compiti, anche complessi, su più persone, in realtà, è solo una questione di organizzazione e di creare rapporti positivi fra le persone, con l'ausilio di opportuni, anche se non sempre necessari, supporti informatici. È luogo comune (ma è anche una verità amara), che una donna, per incrementare le proprie possibilità di carriera, deve, obbligatoriamente lavorare più di un uomo. Inoltre, è costretta a dimostrare di essere molto più brava, più disponibile! Tutto ciò è decisamente vero, ma secondo noi, lo stesso vale anche per l'uomo, in quanto è importante dimostrare fermamente di volere crescere.

Indubbiamente, per quanto riguarda l'ele-

mento di "Continuità", la donna è penalizzata rispetto all'uomo, ma solo per la maternità. Per il resto può garantirlo come l'altro sesso!

UNA DOMANDA: SI PUÒ CAMBIARE?

Cosa possiamo fare per uscire da questo vicolo cieco?

Abbiamo accennato che la Legge Biagi, ha migliorato istituti, alcuni creati già da tempo, relativi ai contratti di lavoro. Il part-time, il lavoro condiviso (due persone svolgono la medesima attività lavorativa in modo alternato, una sorta di impiego a turno), al telelavoro ecc. Se manca la possibilità di *continuità*, e non siamo di fronte ad aziende che hanno modificato la loro organizzazione, anche questi istituti possono essere utilizzati solo per lavori semplici o, comunque, mai dirigenziali.

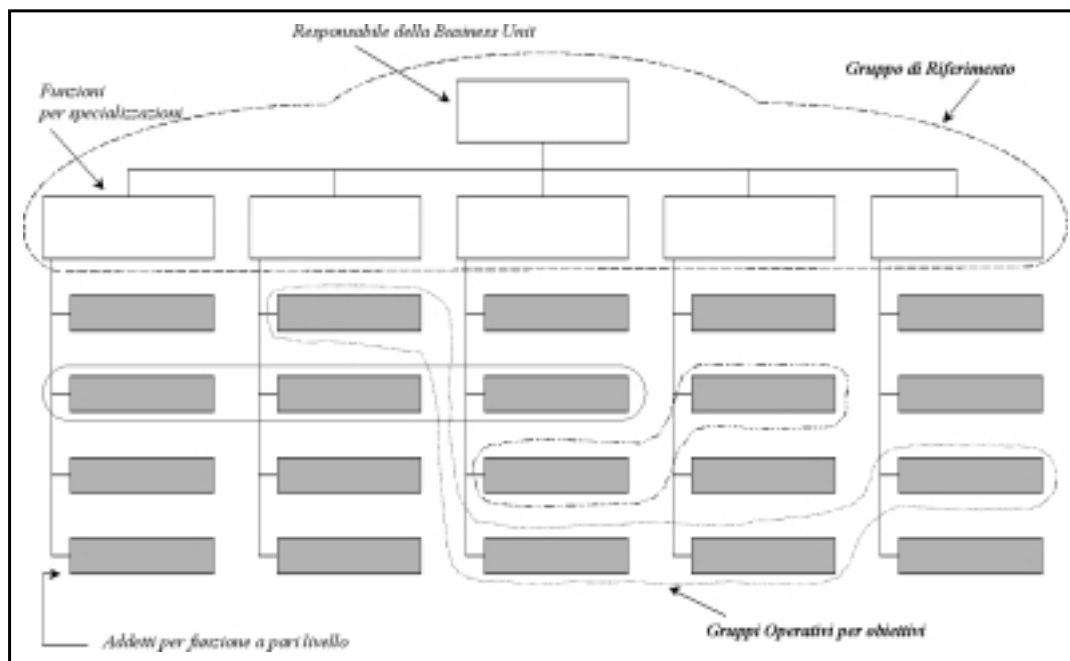
Occorre rinnovare le metodologie operative creando "Organizzazioni profondamente Nuove" dove tutti (a qualsiasi livello appartengono) sono necessari ma non indispensabili per il contributo che forniscono sia alla esecuzione dei compiti, sia al miglioramento delle modalità lavorative.

Solo in questo modo la parità fra uomo e donna è effettivamente possibile, perché viene richiesto che ognuno metta in gioco le proprie capacità sia operative che intellettuali che di responsabilizzazione. Ne consegue che per le donne, a parità di cultura e professionalità di base, le posizioni più elevate nelle aziende sono disponibili: devono avere la volontà di combattere e di volerle ottenere.

IL FUTURO: LE NUOVE ORGANIZZAZIONI

Nel futuro bisogna organizzare le aziende in modo che solo la professionalità, la volontà e il desiderio di partecipare ed emergere dei singoli permetta di prevalere.

Solo in questo caso uomo e donna sono



messi sullo stesso piano e quindi la distribuzione dei compiti non dipende dal sesso, ma dalle effettive capacità dei singoli ad assumere la responsabilità, meglio ancora rendersi disponibili ad assumerla.

Parliamo quindi di organizzazioni per processo, che noi della CUBO abbiamo introdotto nelle Aziende Clienti da oltre 20 anni.

Infatti tutti hanno sentito parlare di lean process, lean production e ne hanno letto un articolo, ma sono ancora poche le aziende che hanno organizzato questo tipo di struttura. Infatti in Italia il management teme questo tipo di organizzazione che privilegia la delega e la condivisione degli obiettivi.

Ma cosa si deve fare?

La prima cosa da compiere è suddividere l'azienda manifatturiera nei suoi processi, a fronte dei quali definire l'obiettivo di competenza. Ad esempio, per un'azienda manifatturiera alcuni processi sono i seguenti:

- la gestione ordini clienti;
- la programmazione della produzione e il coordinamento dei reparti di fabbricazione e di montaggio;
- la logistica interna ed esterna;
- lo studio e la progettazione dei nuovi pro-

dotti e le metodologie di produzione;

- la gestione dei mercati e degli area managers;
- ecc.

La stessa organizzazione può essere utilizzata nelle aziende di servizi sia pubbliche che private, fermo restando che i processi saranno diversi da quelli sopra elencati.

Occorre ora individuare chi sono le persone che partecipano alla gestione del processo nei vari momenti, sequenziali e non, in cui questo si articola. A tal proposito dobbiamo partire dall'organigramma funzionale e indicare su questo quali sono le unità coinvolte in ogni singolo processo. I ruoli vengono qui richiamati per la professionalità che essi esprimono. In questo modo evidenziamo e definiamo i componenti il gruppo di persone che gestiscono in toto il processo e se ne assumono la responsabilità completa dell'ottenimento dell'obiettivo proprio del processo loro affidato.

Nel tempo le funzioni si trasformeranno in "serbatoi" di professionalità, mentre si avranno gruppi, con diverse professionalità appunto, che lavoreranno insieme per il raggiungimento di un obiettivo prefissato. I responsabili delle funzioni saranno "i Consulenti" di coloro che un tempo erano loro dipendenti, con i quali discuteranno gli

obiettivi da raggiungere, i miglioramenti che costoro proporranno. Sarà loro compito tenere rapporti con le altre funzioni.

Lavorare per processo vuol dire fare i propri compiti, garantendone i risultati e tenendo conto degli altri interessati al processo in sequenza o anche in parallelo per ridurre i tempi di esecuzione di un processo, sempre disponibili al confronto, a discutere insieme di problematiche che dovessero insorgere, di miglioramenti da introdurre.

Si opera con l'obiettivo generale di fare in tempi e costi più bassi, con una qualità più elevata.

E' il superamento del metodo tradizionale che è sempre sequenziale, che non prevede interventi a monte o a valle per facilitare il lavoro di chi vi opera.

I partecipanti ai gruppi si divideranno i compiti nel corso del processo e col tempo, diverranno sempre più intercambiabili tra loro, prima nell'ambito della stessa attività professionale (gli addetti alla gestione ordini clienti, gli acquirenti con gli altri acquirenti, gli addetti alla programmazione e al controllo avanzamento fra loro ecc.), poi anche nelle altre professionalità. Ad esempio, i programmatori della produzione si scambieranno gli incarichi con gli acquirenti e viceversa.

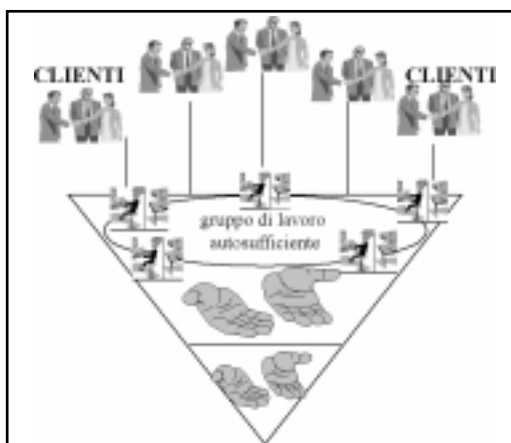
E' facilmente intuibile che gli attori dei processi sono gli operativi quindi individui senza distinzione di sesso: infatti negli uffici commerciali la gestione degli ordini operativa è normalmente gestita da donne, negli acquisti, invece, gli acquirenti sono normalmente uomini, nella programmazione in aziende meccaniche uomini e in quelle tessili donne, nell'amministrazione donne ecc.

E' tradizione che sia così, ma non è richiesto da nessuna legge organizzativa, ma questo facilita la crescita degli addetti a qualsiasi sesso appartengono.

E' evidente, che non tutti coloro che operano in gruppo vogliono crescere, quindi non manifestano la disponibilità ad ampliare la propria formazione professionale. D'altra parte, una professionalità superiore significa livello e retribuzione maggiori, ma anche più responsabilità, nell'esecuzione

dei compiti affidati, sia per le qualità dei risultati che dei tempi di esecuzione.

E' evidente che se formiamo il gruppo per la gestione degli ordini clienti, tutti gli enti soprachiamati, devono lavorare insieme per il comune obiettivo di fornire al cliente il prodotto ordinato nel più breve tempo possibile. Siamo di fronte ad un gruppo responsabilizzato che deve, con il costo aziendale il più basso possibile, operare al meglio, dando a tutti la possibilità di far emergere le proprie capacità, la propria carica innovativa, la propria volontà di risolvere i problemi. Sono gruppi misti sia per età, professionalità, sesso: molto spesso le donne hanno la meglio!



In questo modo si aumenta anche la flessibilità delle aziende a fronte del variare delle esigenze di mercato, si utilizzano le persone addette per la professionalità che esprimono, e non per il sesso. Le professionalità utilizzate sono di vario livello, in funzione dei compiti assegnati.

È bene esemplificare questo assunto con un esempio.

Normalmente oggi, nell'area commerciale gli Area Managers per l'Estremo Oriente si suddividono le aree di competenza: ve ne può essere uno per l'Australia, uno per il Giappone, uno per l'Indonesia, uno per la Cina.

Ognuno di essi opera indipendentemente dagli altri, senza scambio di informazioni fra loro, se non in modo casuale. Il loro punto di riferimento è il Direttore Commerciale (una volta al mese per esempio),

col quale si confrontano e decidono le strategie operative.

Se noi li raggruppiamo in un team, questi possono ritrovarsi insieme periodicamente per scambiarsi le varie esperienze, chiedere suggerimenti, trovare soluzioni comuni, anche se i mercati esigono soluzioni differenti perché diverso è l'approccio.

Il Direttore Commerciale funge da "Consulente interno", per risolvere problematiche per le quali non si è trovata ad es. una soluzione unica.

Quali i vantaggi?

- Migliorare il modo di lavorare di ciascuno, creando un family style;
- Sostituirsi in caso di assenza o di dimissioni di qualcuno.

Infatti, in un'azienda produttrice ed esportatrice di beni di largo consumo, una donna era area manager per l'India, insieme ad altri due area manager uno per il Giappone e uno per l'Australia.

Solo con la creazione del team responsabilizzato per l'intera area, si è potuto superare l'assenza della donna per maternità, dandole poi la possibilità di rientrare nella funzione al termine del periodo di assenza, con piena soddisfazione dell'interessata e senza che il mercato da Lei curato ne avesse sofferto. I Colleghi hanno avuto un sovraccarico di lavoro per il periodo di assenza della donna. E' stato dato loro un aiuto per gli aspetti più operativi e più semplici.

Bisogna dire che lavorare in gruppo per processi porta il gruppo a divenire un team empowered che risponde in toto del processo, che cerca di migliorare costantemente.

Avrà bisogno del "capo" solo per risolvere eventuali problemi insorti con gli altri gruppi. Anche la mancanza di un componente può essere assorbita dagli altri componenti per brevi periodi. Per lunghi periodi di potrà utilizzare un interinale, ad esempio, cui si delegheranno compiti semplici e ripetiti-

vi, ma i colleghi supervisioneranno in modo che gli obiettivi vengano comunque raggiunti.

CONCLUSIONI

Lavorando per gruppi di lavoro su obiettivi si opera una destrutturazione dell'azienda, che permette l'empowerment degli addetti e la loro crescita professionale, in quanto è dato ad ognuno la possibilità di "imparare" anche le attività riferite ai compiti dei colleghi.

Solo lavorando per processi, non vi è alcuna differenza fra uomo e donna, tutti lavorano per ottenere l'obiettivo concordato. Si raggiunge così una parità effettiva fra uomo e donna. Le uniche differenze sono rappresentate dalla volontà di ciascuno di voler crescere, di imparare il lavoro degli altri, portando avanti uno scambio effettivo nei compiti.

E' comunque l'alta direzione che deve volere questa trasformazione organizzativa e la deve appoggiare pienamente fin dall'inizio del progetto, ben sapendo che i capi ai vari livelli dovranno cambiare il loro modo di operare da capi che distribuiscono e controllano il lavoro fatto a capi che discutono gli obiettivi con gli addetti al processo e si limitano a:

- verificare l'ottenimento degli obiettivi;
- essere i Consulenti degli addetti ai processi;
- tenere i rapporti con altri enti.

Solo così potremo permettere alle donne di affermarsi, perché quando lo vuole, opera meglio di uomo ed è più brava perché più attenta e determinata. Bisogna offrirgliene le opportunità. In questo modo anche il suo secondo lavoro - la famiglia - otterrà una parità di risoluzione e non sarà visto, dalla donna, come primario, pur mantenendone le specifiche. ◆