

L'incredibile paradosso

Esiste a livello globale un gap di soft skills, quelle competenze sociali ed emotive di intuito e flessibilità che consentono di gestire al meglio il lavoro di squadra e sono sempre più richieste nel mondo del lavoro postindustriale perché aumentano la produttività e profittabilità dell'azienda. Il paradosso è che le donne, naturali depositarie di un patrimonio di "soft skills" anche per la loro esperienza di maternità, faticano a valorizzarle. Occorre studiare percorsi per insegnare loro a metterle in risalto.

Le donne hanno doti indubitabili di leadership, accrescono la profittabilità e l'eticità delle aziende che gestiscono e determinano una diminuzione della corruzione e della criminalità nelle comunità in cui svolgono ruoli pubblici. Tutto ciò grazie anche a una serie di capacità, le cosiddette *soft skills*, che provengono da caratteristiche neurologiche legate al funzionamento del cervello femminile che facilita le interconnessioni tra le due diverse sfere del cervello, e da esperienze di vita squisitamente femminili, quali la maternità, l'accu-

Michèle Favorite è docente di Comunicazione aziendale alla John Cabot University a Roma ed è esperta e consulente di temi di sviluppo della carriera.

225

2016

75

Aspenia

dimento di figli e di anziani, la gestione del *work/life balance*. Queste stesse *soft skills* sono sempre più richieste in un mondo postindustriale basato su relazioni e non solo transazioni, ma sono anche poco diffuse, e questo contribuisce ad alimentare il cosiddetto *skills gap*, che a sua volta è un fattore importante nella disoccupazione a livello mondiale.

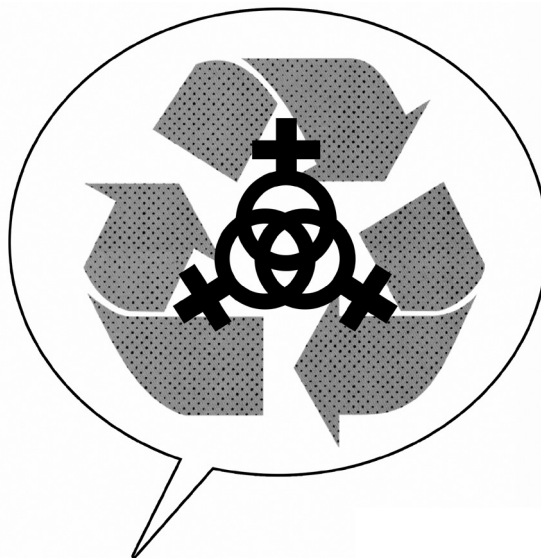
Per porre rimedio a questa scarsità di competenze, si è alzato un coro di voci autorevoli – a partire dal premio Nobel James Heckman negli anni Novanta, fino all’Aspen Institute poche settimane fa¹ – che chiedono la riforma dell’intero sistema di istruzione dall’asilo al liceo (un problema parzialmente affrontato anche dal MIUR in Italia con il Piano nazionale di Formazione). Eppure le donne, che sono tanto avvantaggiate in termini di questo bene così prezioso, stentano a metterlo in risalto.

226

LE SOFT SKILLS: COSA SONO, QUANTO VALGONO. Cosa sono le *soft skills*? Competenze comportamentali e attitudinali, quali la capacità di lavorare in squadra e di gestire lo stress, il multitasking, il pensiero critico, l’empatia, l’intuizione, l’inclusione, la flessibilità, l’intelligenza emotiva. Riguardano il nostro modo di interagire con gli altri, di affrontare e risolvere difficoltà, di gestire la complessità e l’incertezza che ci circondano. Si sviluppano negli anni, nel corso della nostra vita, e si differenziano dalle *hard skills*, che sono cognitive e quantificabili, e si imparano prevalentemente sui libri.

Le *soft skills* sono sempre più richieste a livello professionale perché corrispondono alla nuova realtà del mondo del lavoro postindustriale. Quelli che Goldman Sachs ha definito i “nuovi ruoli economici” richiedono la capacità di organizzare il lavoro e non solo di realizzarlo, rendono obsolete le mansioni di routine (facilmente delegabili a macchine e robot) e privilegiano la capacità di gestire relazioni e progetti complessi tipici delle *knowledge*

economies. Basta pensare che secondo un recente articolo del *Wall Street Journal* negli USA i migliori programmatori di computer sono quelli che, oltre ad avere conoscenze tecnologiche specifiche spesso acquisite nel tempo libero, sono laureati in materie umanistiche che, grazie all'enfasi sul pensiero critico, insegnano a "vedere la foresta oltre gli alberi".



227

Dalle ricerche di David Deming di Harvard all'ultimo *Hamilton Report* della Brookings Institution, l'impatto che queste competenze hanno sul mondo del lavoro è chiaro: negli Stati Uniti negli ultimi trent'anni, i lavori ad alto contenuto di *soft skills* sono cresciuti maggiormente (+16%) rispetto a quelli che richiedono prevalentemente capacità matematiche (+5% nei primi vent'anni e zero crescita negli ultimi dieci), e sono anche quelli che sono stati remunerati di più. La velocità con cui cambierà la natura del lavoro nel futuro (a Oxford prevedono che il 46% dei lavori attuali negli Stati Uniti saranno obsoleti nel giro di vent'anni) richiederà un'iniezione rapidissima di *soft skills*.

La realtà è che dappertutto nel mondo esiste un colossale *skills gap* fortemente alimentato proprio dalla mancanza di *soft skills*. Uno studio condotto

dal *Wall Street Journal* su 900 manager indica che il 92% degli intervistati ritiene che le *soft skills* siano altrettanto importanti quanto le competenze tecniche, ma l'89% si lamenta che non riesce a trovare abbastanza candidati con *soft skills* adeguatamente sviluppate². LinkedIn ha svolto uno studio su 291 manager nel campo delle risorse umane: il 58% dice che la diffusa mancanza di *soft skills* compromette la produttività delle aziende stesse.

LE SOFT SKILLS DELLE DONNE E IL LORO VALORE AGGIUNTO.

All'interno di questo quadro preoccupante, tuttavia, c'è chi di *soft skills* ne ha in abbondanza: le donne. Secondo un sondaggio svolto dall'Hay Group dell'agenzia Korn Ferry in 90 paesi negli ultimi quattro anni e pubblicato nel 2016, le donne mostrano una netta superiorità rispetto agli uomini in 11 delle 12 *soft skills* esaminate³. Questo si traduce in concrete abilità manageriali: dal coaching e mentoring alla gestione dei conflitti, alla leadership ispirazionale. Non è difficile intuire che un manager con un alto livello di competenza emotiva riesca a stimolare e ispirare i membri del proprio team e a ottenere da loro una maggiore produttività, con inevitabili benefici economici. La relazione tra *soft skills* e aumento di profittabilità aziendale è provata da più fonti: per esempio, lo studio annuale *Diversity Matters* di McKinsey su oltre 300 aziende nel mondo mostra che una buona rappresentanza femminile nel senior management aumenta la performance economica nei parametri più importanti dal 20% al 40% (un caso specifico: in Inghilterra ogni aumento del 10% delle donne al top produce un aumento del 3,5% del margine lordo aziendale).

Altri studi di McKinsey mostrano la relazione tra le aziende con la rappresentanza femminile più alta nei loro settori e un aumento del 17% del valore azionario dell'azienda (Credit Suisse parla di un aumento del 26%), nonché un margine operativo doppio rispetto ad aziende con la rappresentanza fem-

minile più bassa nel loro settore specifico⁴. I benefici si estendono anche a comportamenti più etici: le donne sono meno disponibili a fare compromessi su temi etici rispetto agli uomini, esigono maggiori informazioni prima di prendere decisioni e, come ha detto Christine Lagarde dell’FMI, hanno un modo diverso di “gestire il rischio”. La stessa Lagarde ha detto che se ci fosse stata una rappresentanza di donne nel consiglio di amministrazione della Lehman Brothers, quest’ultima non sarebbe stata travolta dallo scandalo che ha segnato il suo crollo. Altri vedono in una carenza di donne top manager una ragione fondamentale per cui si sono verificati alcuni dei grandi scandali recenti, dalla Volkswagen alla FIFA. Questo apporto etico vale anche per le amministrazioni pubbliche gestite da donne, in cui diminuisce la corruzione e aumenta il consenso popolare, secondo una serie di studi della Banca mondiale.

229

LE DONNE NON SANNO VALORIZZARSI. Se le donne detengono le *soft skills* che si traducono in benefici così importanti e riconosciuti su vasta scala, riescono poi a metterle in risalto e a utilizzarle come un valore aggiunto specifico? La risposta è negativa. Nella mia esperienza decennale dedicata ad aiutare giovani ed *executives* a posizionarsi al meglio nel mondo del lavoro, ho ripetutamente notato la reticenza da parte delle donne a mettere in risalto le loro *soft skills* per timore di apparire “poco professionali”, “troppo femminili”, condizionate da realtà familiari che esse ritengono siano “stigmatizzanti” e “limitative” specialmente agli occhi di chi le valuta, e cioè uomini. E così sprecano preziose occasioni per mettere in luce quei tratti distintivi che rendono una donna davvero unica e speciale e capace di aggiungere valore.

Questa mia impressione è confermata da altri professionisti che lavorano nello stesso settore, tra cui Stefania Maschio, *executive coach* con una lunga

esperienza nel coaching di donne manager a livello internazionale: “Incontro spesso donne che esitano o addirittura evitano di prendere posizioni manageriali elevate (manager di manager) per il timore di non avere abbastanza *hard skills*. Non si rendono conto che per svolgere questi ruoli con successo le competenze fondamentali sono in realtà le *soft skills*. Servono infatti delle competenze da “leader” e non da “esperti”. Molte donne tendono a pensare che per essere il leader di un gruppo di manager con conoscenze specifiche, devono avere almeno lo stesso livello di competenza tecnica, se non superiore, dei loro subordinati. E così diventano perfezioniste, accumulano esperienze specifiche per sentirsi alla pari con gli uomini.

230

In realtà quello che ci si aspetta da un manager di manager è la capacità di coordinare e allineare i vari talenti e competenze del team, capire le leve di motivazione dei vari collaboratori, individuare le potenzialità o eventualmente il bisogno di sostegno di ognuno. Il manager di manager deve gestire il *framework* all'interno del quale i suoi subordinati possono operare al meglio. Le *soft skills* che le donne tendono a possedere abbastanza naturalmente grazie al loro ruolo familiare e sociale, sono anche generalmente sottovalutate e non valorizzate durante i colloqui di assunzione o di promozione”⁵. In effetti la tendenza al perfezionismo per poter mostrare di essere “all'altezza” è una costante femminile. Un esempio: prima di chiedere una promozione, le donne ritengono di dover soddisfare il 100% dei criteri richiesti; gli uomini si accontentano di soddisfarne solo il 60%. Una volta presa la decisione, il 62% delle donne non contratta i termini della promozione contro il 52% degli uomini.

Lo stesso vale per un semplice aumento di stipendio. Un divertente articolo apparso recentemente sul *New York Magazine* racconta il modo in cui 25 donne americane famose sono riuscite a negoziare un aumento di stipendio. Michelle Obama, quando era neomamma e mentre lavorava come avvocato

a Chicago dopo la laurea alla Harvard Law School, racconta di aver dovuto portarsi le due figlie e il passeggino nell'ufficio del capo per fargli capire che aveva bisogno di un aumento di stipendio per potersi permettere una babysitter mentre il marito faceva campagna per il seggio di senatore.

AIUTARE LE DONNE A METTERE IN RISALTO LE LORO SOFT SKILLS. Come far prendere coscienza alle donne che le loro *soft skills* sono effettivamente un tratto distintivo e un valore aggiunto e che vanno valorizzate? Naturalmente il discorso è complesso e abbraccia un campo vastissimo di problematiche, dall'autostima femminile alla percezione (non solo femminile) che le donne debbano mostrare più degli uomini di valere davvero (non è un caso che durante la campagna presidenziale americana Hillary Clinton sia stata generalmente sottoposta a uno scrutinio maggiore rispetto al suo avversario).

Di fronte a sfide di questa entità, il pericolo è di sentirsi sopraffatte e di rimanere immobili. È invece necessario identificare soluzioni mirate, iniziare con piccoli passi che possono creare un circolo virtuoso che si allarga a macchia d'olio. Tra queste vi è l'elementare formazione delle donne al mondo del lavoro attraverso strumenti fondamentali come il CV, il colloquio di lavoro, la gestione del profilo LinkedIn, il *personal branding*, ecc. Se è vero che in Italia questa formazione è mancante in generale e a tutti i livelli (negli Stati Uniti i giovani vengono formati in questo campo già al liceo e nei miei corsi universitari di Comunicazione aziendale sono materia d'esame), lo è in modo particolare per le donne.

Insegnare alle donne come creare un CV o un profilo LinkedIn, come sviluppare un personal brand che valorizzi le *soft skills*, non è poi un'impresa così difficile. Istruirle a identificare diversi tipi di CV a seconda del loro profilo specifico, a descrivere e quantificare le loro *soft skills* al fine di tra-

durle in competenze specifiche, strategiche e fondamentali per qualsiasi organizzazione, è un obiettivo facilmente raggiungibile. È necessaria una presa di coscienza generale della necessità di raggiungere questi obiettivi e l'identificazione di progetti specifici di formazione che inizino durante l'adolescenza e accompagnino le donne durante tutta la vita professionale. Forse potremmo tutte prendere spunto dalle parole dell'arcivescovo di Uppsala (Primate della Chiesa di Svezia) Antje Jackelén, che ha recentemente accolto papa Bergoglio a Lund per i 500 anni della Riforma protestante: “Molti sono curiosi del fatto che io sia donna. Sono donna da una vita intera e questo mi accompagna in tutto quello che faccio. È un mio punto di forza... Voglio essere chiara ma anche intuitiva ed empatica, una leader femminile capace di stare sulla scena internazionale”⁶.

¹ The Aspen Institute, National Commission on Social, Emotional and Academic Development. Il progetto è stato annunciato il 20 ottobre 2016. Per il pensiero di Heckman vedi heckman.uchicago.edu.

² *The Wall Street Journal*, “Employers find that soft skills like critical thinking are in short supply”, 30 agosto 2016. Vedi anche McKinsey: “Cogito Ergo Sum”, www.mckinsey.com.

³ Hay Group, Korn Ferry, *New research shows women are better at using soft skills crucial to effective leadership*, 7 marzo 2016. Vedi www.kornferry.com. Lo studio conclude: “se gli uomini si comportassero più spesso come le donne nell'impiego di competenze sociali ed emotive, sarebbero sostanzialmente più efficaci sul lavoro”.

⁴ McKinsey Global Institute, *Diversity matters*, febbraio 2015 e *Women matter*, 2008, 2009, 2010, 2012. Vedi anche Nancy M. Carter e Harvey M. Wagner, *The bottom line: Corporate diversity and gender representation on boards*, Catalyst, 2011. Un'ottima sintesi si trova nell'analisi della Commissione europea in *Women on Boards, the economic arguments*: ec.europa.eu.

⁵ Intervista del 30 ottobre 2016 a Stefania Maschio, fondatrice e partner di Excellence SARL, società che opera nell'*executive coaching e leadership development*.

⁶ Intervista rilasciata il 15 ottobre 2013 a Sveriges Radio.