

Donne di denari

LUCIANA
D'AMBROSIO
MARRI

Ai vertici della finanza mondiale oggi ci sono tre donne: Janet Yellen (Federal Reserve), Christine Lagarde (Fondo Monetario Internazionale) e Sri Mulyani Indrawati (Banca Mondiale). È un caso o qualcosa sta cambiando? Le donne ambiscono a tale visibilità, e al potere di gestione del denaro? Le differenze di genere si manifestano anche in questo campo? E in tal caso è un danno o un'opportunità?

Un tempo le donne non parlavano di denaro, anche se lavoravano nei campi e in famiglia. Oppure si limitavano a organizzare l'uso domestico del denaro, ma non lo guadagnavano (spesso era loro vietato, o giudicato sconveniente). Ancora oggi, parlare di "soldi" rispetto al proprio lavoro, a molte donne appare qualcosa di estraneo, distante o "sporco", per alcune addirittura volgare, anche perché una volta erano solo le prostitute a discutere direttamente del denaro in cambio della prestazione. In altre parole, anche se sono diventate *produttrici di reddito*, le donne, in Italia, non sono ancora *amministratrici di reddito*. Lo testimonia, per esempio, il fatto che in ambito familiare la gestione economico-finanziaria del reddito complessivo del nucleo è rimasta nelle mani dell'uomo, come risulta da uno studio presentato all'Italian Axa Forum 2012 dedicato alla finanza al femminile.

Nonostante l'evoluzione storico-culturale della nostra società e l'inserimento massiccio delle donne nel mondo del lavoro, l'immagine veicolata dai mass-media del "corpo delle donne" – dove la testa compare a stento e, se appare, risulta poco pensante – contribuisce ad allontanare l'idea che le donne si possano occupare del denaro in modo consapevole e costruttivo.

In realtà, il ruolo di alcune donne di rilevante competenza manageriale e d'incisiva presenza nel panorama italiano è significativo e la loro testimonianza appare preziosa.

UN'OTTICA DIVERSA?

Anna Maria Tarantola, prima di essere nominata Presidente della RAI dal giugno 2012, è stata vicedirettore della Banca d'Italia, realizzando una carriera manageriale negli ambiti della *Vigilanza*, della *Tutela* (dei depositi), della *Sicurezza* (finanziaria) e del *Bilancio*. Tutto ruota intorno alla funzione di controllo e supervisione: parole-ambiti che evocano attività vicine alla sensibilità femminile, dato che da diverse ricerche emerge che le donne hanno una minore propensione al rischio. A proposito di quest'aspetto, e della crisi iniziata sul fronte finanziario mondiale nel 2008, Linda Laura Sabadini, Direttore del Dipartimento delle Statistiche Sociali e Ambientali ISTAT, ha sostenuto che se *Lehman Brothers*

A fianco: Christine Lagarde, attuale direttore generale dell'FMI (Fondo Monetario Internazionale).



fosse stata *Lehman Sisters* forse le cose sarebbero andate diversamente. «Non è escluso» sostiene Maria Cannata, Direttore Generale del Debito Pubblico (Dipartimento del Tesoro), «perché credo che l'atteggiamento dei vertici sia stato determinante per il fallimento della banca. Il top management di Lehman ha scommesso fino all'ultimo puntando alto, quando avrebbe avuto alternative che, seppur non molto redditizie per i soci, avrebbero probabilmente consentito il salvataggio della banca».

Sappiamo cosa è successo e ne paghiamo ancora le conseguenze, incluso l'effetto domino su scala mondiale della concatenazione di una serie di eventi derivati dal fallimento di *Lehman Brothers*. Cannata, dalla sua posizione organizzativa, è stata una combattente di trincea sul fronte dello spread tra il 2011 e il 2012: «Un momento molto

Le donne possono introdurre, in economia, nuovi paradigmi di fronte a situazioni che sembrano senza uscita?

difficile e di pressione forte in cui è stato decisivo avere chiara visione e chiara percezione di come il mercato avrebbe potuto interpretare ogni nostra azione. Io, i miei collaboratori e altri soggetti abbiamo dovuto tener duro: non potevamo tirarci indietro perché ciò sarebbe stato interpretato come un segnale di sfiducia. Si è dimostrata decisiva la capacità di empatia con gli operatori del mercato perché, specialmente in momenti critici, la percezione può diventare persino più importante della sostanza». Dunque: nervi d'acciaio, capacità di visione sul lungo periodo, forte competenza e saldo convincimento.

Possono, le donne che avanzano nell'economia, portare un'ottica diversa per affrontare complessità e criticità e introdurre nuovi paradigmi di fronte a situazioni che sembrano senza uscita?

PRUDENZA E RISPETTO

Secondo l'United States Government Accountability Office, nel rapporto "Federal Reserve Bank Governance" del 2011, un board composto da figure femminili e maschili rappresenta un fattore di forza perché permette di visualizzare molteplici punti di vista su una stessa questione, e acquisire maggiori informazioni: questi sono forti fattori di efficacia per elaborare e portare avanti le politiche monetarie.

Inoltre, le donne rispettano di più i pagamenti verso i fornitori e le scadenze in generale. È quanto emerge da una ricerca del 2013 di Cribis D&B (una società del gruppo CRIF, leader nei sistemi d'informazioni creditizie e di supporto decisionale nel settore della business information), che ha confrontato imprese con board a maggioranza maschile e a maggioranza femminile. Gli autori della ricerca non si esprimono sui motivi di tale risultato, ma evidenziano che la gestione finanziaria al femminile risulta più prudente e rispettosa degli impegni presi.

Dunque, l'affidabilità delle donne è un tratto che emerge con forza nella gestione degli affari. Una conferma di quest'aspetto rigoroso e prudente verso l'uso del denaro, proviene anche dall'esperienza quotidiana di Donatella Visconti, Presidente di Banca Impresa Lazio: «Nella gestione economica d'impresa l'approccio femminile è più *rotondo* perché teso a cogliere molteplici aspetti di contesto di riferimento e dell'azienda. La tendenza all'ascolto dei fattori soft, oltre che hard, consente di cogliere segnali più ricchi. Ciò permette di visualizzare meglio le sfumature e quindi i rischi». L'angolo visuale di Visconti, unica donna presidente nel territorio tradizionalmente maschile delle banche, dovrebbe contribuire a incrinare i pregiudizi in chi opera nei fidi e nel credito, ma in Italia questi ostacoli culturali sono duri a morire.

STEREOTIPI E PROSPETTIVE

Secondo uno studio della Banca d'Italia del 2012, alle imprenditrici sono proposti tassi di affidamento fino a 30 punti maggiori rispetto a ciò che è offerto agli imprenditori e, spesso, sono liquidate somme inferiori a quelle richieste. Inoltre, le banche tendono a richiedere tra le garanzie un "cherchez l'homme"! Ciò comporta che le imprese femminili subiscano la difficoltà, o il rifiuto, del credito, o non accettino di dover corrispondere oneri maggiori di quelli proposti alla clientela maschile per un medesimo servizio.

Credenze diffuse in Italia, quali *la donna è emotiva, ha attenzione al processo e sa ascoltare, l'uomo è razionale e bada al risultato*, sono stereotipi pericolosamente trasformabili in pregiudizi e boomerang, frutto anche di comportamenti e approcci presenti e visibili sia nelle dinamiche delle riunioni di lavoro, sia nella vita familiare. La donna sa bene di avere il potere della maternità e di possedere la capacità generativa in senso lato, di saper organizzare le cose e più cose, di possedere una particolare capacità intuitiva. Ciò rappresenta un grande potere, raffigura cioè *la potenza di...* Cosa c'è allora dietro frasi come «Mi vergogno di chiedere più soldi», o «Non è giusto essere pagata meno, ma io sono fatta così»?

Secondo Cannata «le donne tendono meno a monetizzare il proprio valore. Essere chiamate a un determinato ruolo, se questo corrisponde alle proprie aspirazioni, è già di per sé fattore di soddisfazione. Ci può essere qualche timidezza, il non voler dare la sensazione di lavorare per il denaro: per le donne l'avidità è un disvalore. Gli uomini vedono il denaro come un elemento di status symbol, mentre per le donne è un mezzo per ottenere la sicurezza, l'indipendenza, e la possibilità di fare le cose che piacciono». Per Visconti, alle prese anche con l'imprenditoria al femminile, è necessario



Gli uomini vedono il denaro come un elemento di status symbol, mentre per le donne è un mezzo per ottenere sicurezza e indipendenza

recuperare la *buona mater familias*: «Le donne hanno grande esperienza di buon senso sulla gestione economica, di situazioni complesse, e sanno come assorbire le difficoltà e contenere le perdite. Non si abbattono. Per la donna il denaro serve a comprare, per l'uomo serve a esercitare potere; per entrambi serve a soddisfare anche il senso estetico, ma la donna acquisisce qualcosa, è concreta, mentre l'uomo è, e resta, più centrato su di sé».

In alto: Janet Yellen, attuale direttore della Federal Reserve, la Banca Centrale degli Stati Uniti d'America.

SICUREZZA VS POTERE

Cosa entra in gioco quando si parla di denaro? Freud associava il rapporto adulto con il denaro alle modalità di autocontrollo apprese nel corso della prima infanzia in relazione

alle necessità del proprio corpo quando in tale fase si intuisce che l'autocontrollo soddisfa le aspettative materne, senza venire abbandonati. Si apprende così che le azioni del dare e del trattenerne non sono solo frutto di piacere, ma possono diventare strumento di potere nelle relazioni con l'altro, in primis nella relazione con la madre. E se in età infantile si ricevono scarsa rassicurazione sul proprio comportamento ed eccessivo rigore, il rischio è che da adulti si sviluppino – in senso lato – un eccessivo orientamento al controllo. Tutto ciò può avere importanti implicazioni per quanto riguarda l'approccio al denaro e il suo

Riequilibrare le quote di genere in ogni ambito della società significa valorizzare le differenze

uso (si accumula il più possibile al fine di proteggersi dagli eventi negativi, piuttosto che sperimentare il piacere di utilizzare il denaro come mezzo per realizzare i propri desideri). Non solo, ciò ha conseguenze anche sull'autocontrollo e sul rapporto con l'ambiente esterno: per esempio, in ambito organizzativo, l'orientamento alla delega risente fortemente di come è vissuta soggettivamente la dimensione del controllo.

In questo senso, il denaro è merce e lavoro, ma anche, allo stesso tempo, simbolo funzionale a una serie di utilizzi non solo finanziari ed economici, associati perlopiù al desiderio e al possesso. E, di solito, mentre le donne tendono a mettere in relazione il denaro con la sicurezza e l'autonomia, gli uomini lo considerano legato al potere e al successo.

Partendo dai significati simbolici del denaro, si comprende come esso possa offrire l'illusione di onnipotenza e di immortalità. Infatti, non emerge il nesso tra il livello di soddisfazione percepito e la quantità di denaro, o di ricchezza, accumulata e disponibile. In una socie-

tà consumistica impazzita e inquinata a dismisura dai modelli e dai comportamenti che enfatizzano il valore onnipotente del denaro e del narcisismo ostentato, ecco che si declinano le sindromi patologiche come lo shopping compulsivo, la bulimia della ricchezza oltre se stessa, la pseudo-normalità dell'*avere incontinente*. Il rischio è che chi rifiuta questo gioco al massacro emerge (e si sente) ancora più fragile, in balia degli eventi e delle proprie ansie. L'autostima ne è colpita e, su questo terreno, le donne provano molto più degli uomini una miscela emotiva di difficoltà: infatti, credere in se stesse nel profondo è frutto di una sana costruzione interiore, di un'adeguata interazione con l'ambiente fin dalle proprie origini e di una serie di apprendimenti sviluppati nel corso dell'adolescenza e della vita adulta. Ma il mondo femminile, su questi aspetti così importanti per una sana definizione psicosociale della propria identità, ha da secoli ricevuto messaggi sociali, culturali e familiari critici o disconfermanti.

IL DENARO È L'ULTIMO TABÙ DELLE DONNE?

Il denaro – nel duplice aspetto della sua produzione e della sua gestione – è quindi per le donne uno strumento base dell'indipendenza, e non solo in termini di capacità di guadagno. Esso diventa, inoltre, un terreno all'interno del quale i valori femminili possono apportare un significativo valore aggiunto, soprattutto in relazione alle logiche di gestione finanziaria. In senso più ampio, rompere il *monopolio blu* e riequilibrare le quote di genere in ogni ambito della società significa valorizzare le differenze. Ciò aumenta la possibilità di prendere decisioni migliori, ampliando la visuale, in modo intelligente e inclusivo.

Ciò significa che gli uomini hanno finora imboccato una strada del tutto



sbagliata? Certamente il mondo maschile è stato auto-referenziale, e l'impostazione sociale è stata spesso declinata al maschile, come se fosse questo l'unico modo naturale e logico di essere e di decidere. L'uomo dovrebbe trovare la propria bussola per uscire dallo smarrimento della propria identità che sente da tempo messa in discussione: un'identità in crisi non tanto come tale, ma per le modalità di occupare e di gestire il potere. Modalità che sono state tramandate anche riguardo alla gestione del denaro, troppo spesso vissuto come "potere per sé", o come strumento per uscire dall'arroccamento auto-proclamatorio nel quale l'uomo si è trovato, ormai, solo.

Specularmente, le donne possono ottimizzare la propria *marcia in più* se indirizzano la propria sana aggressività verso la difesa della propria passione e della propria motivazione, riconoscendosi la possibilità autolegittimata e il dovere-diritto di esercitare il potere: a partire dal potere di essere se stesse, per se stesse. Ciò aiuterà le donne ad attutire il rischio di attivare quelle forme di autoesclusione anche dai luoghi dove si decide, forme che (al di là dei problemi persistenti che riguardano sovraccarico familiare e work life balance) talvolta giocano un ruolo più profondo

Se più donne riusciranno a collocarsi nei luoghi decisionali, forse il denaro tornerà a essere un mezzo e non più un fine

di quanto si possa consapevolmente immaginare. Oltretutto, questo riguarda un ambito che alla comprensione maschile è spesso sconosciuto, per molti "inconcepibile", nonostante sia uno dei fattori che alimenta la differenza tra i generi e che è alla radice d'impostazioni e dinamiche di vita organizzativa, professionale, sociale e privata. E se più donne consapevoli e competenti riusciranno a collocarsi nei luoghi decisionali, di gestione e di allocazione del denaro, forse il denaro tornerà a essere un mezzo e non più un fine esasperato.

In alto: Sri Mulyani Indrawati, ex ministro indonesiano dell'economia, ora Direttore Generale della Banca Mondiale.

Riferimenti bibliografici

- D'AMBROSIO MARRI L., MALLEN M. (2011), *Effetto D. Se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali*, Franco Angeli, Milano.
- FREUD S. (1908), «Carattere e erotismo anale» (trad. it.). In *Opere*, vol. V, Boringhieri, Torino, 1972.
- SENNETT R. (1998), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale* (trad. it.), Feltrinelli, Milano, 1999.
- VALCARENGHI M. (2003), *L'aggressività femminile*, Mondadori, Milano.
- WARR P., CLAPPERTON G., (2010) *Il gusto di lavorare* (trad. it.), Il Mulino, Bologna, 2011.
- Luciana d'Ambrosio Marri**, sociologa del lavoro, esperta di psicosociologia delle organizzazioni, è consulente di management e sviluppo organizzativo, per il benessere delle persone e delle organizzazioni. Docente anche in master sulle pari opportunità, si occupa di Diversity Management ed è autrice di numerose pubblicazioni sulla gestione delle risorse umane e su tematiche di genere.