

Le tante facce delle pari opportunità

Genere, età, orientamento ed equilibrio vita-lavoro raccontano, in fondo, la stessa storia: quella del valore delle differenze

/ **Emanuela BARRERI**

Quando sentiamo parlare di pari opportunità, il pensiero corre quasi automaticamente alla differenza tra uomini e donne. È il terreno più conosciuto, ed è giusto che lo sia: negli studi professionali le donne sono ormai la maggioranza tra i praticanti e le nuove iscrizioni, ma restano ancora poche ai vertici e nella titolarità degli studi più strutturati. Non è solo una questione di equità. È una questione di competenze che, lungo la strada, si perdono, si scoraggiano, si accontentano di meno di quello che potrebbero dare.

Ma la faccenda, se ci pensiamo bene, è più larga. Il sesso biologico è un dato di partenza; il modo in cui ciascuno di noi esprime tratti che chiamiamo, per comodità, maschili o femminili è un discorso diverso, molto più sfumato. Determinazione e cura, assertività e ascolto non appartengono a un genere piuttosto che a un altro: convivono, in proporzioni diverse, in ognuno di noi. Non è un'idea nuova: già Jung, parlando di anima e animus, descriveva un femminile e un maschile che abitano ogni psiche indipendentemente dal sesso biologico — archetipi del nostro inconscio collettivo prima ancora che tratti individuali. Eppure continuiamo a comportarci come se esistessero due caselle rigide in cui infilarsi. Quante energie sprechiamo per aderire a un modello, invece di lavorare semplicemente con quello che siamo?

Lo vediamo tutti i giorni, anche se raramente lo nominiamo. Il collega che ha cura dei collaboratori più giovani, che ascolta prima di decidere, viene talvolta letto come "poco decisionista", come se la cura fosse un tratto minore. La collega che negozia con fermezza un compenso o dice no a un cliente troppo esigente rischia l'etichetta opposta, quella dell'eccesso. Sono gli stessi comportamenti, giudicati con metri diversi a seconda di chi li mette in pratica. Sono proprio queste "costrizioni culturali" — più che il sesso biologico in sé — a decidere cosa ci sentiamo autorizzati a essere sul lavoro. Schein direbbe che sono gli assunti di base della cultura di uno studio, quelli che nessuno scrive ma che tutti respirano, a stabilire chi debba chiedere scusa per come è fatto e chi no.

Lo stesso discorso vale per l'orientamento sessuale, un tema che nei nostri studi resta spesso non detto, gestito nel silenzio, quasi per pudore o per timore. Eppure basterebbe poco: un ambiente in cui nessuno debba nascondere un pezzo della propria vita è, semplicemente, un ambiente in cui si respira meglio e si lavora con più energia, perché quell'energia non se ne va tutta in cautele e autocensure.

Poi c'è un tema che ci sta particolarmente a cuore, quello delle generazioni. Nella nostra professione l'ageism ha due facce, e sono speculari. C'è il giovane collaboratore a cui fatichiamo a riconoscere

competenza e autonomia prima del tempo "giusto", quello che ci siamo scritti in testa noi. E c'è il professionista che, passata una certa età, viene percepito come meno aggiornato o meno flessibile, indipendentemente da quanto in realtà sappia fare. In entrambi i casi giudichiamo l'anagrafe al posto della persona, e in entrambi i casi lo studio ci perde: energia e visione da una parte, esperienza e misura dall'altra. Abbiamo visto funzionare bene, in alcuni studi, percorsi di reverse mentoring, dove i più giovani insegnano ai senior il digitale e i senior restituiscono metodo: uno scambio alla pari, quando smettiamo di considerare l'età un ostacolo a prescindere, in un senso o nell'altro.

Genere, continuum, orientamento, età: sono fili diversi, ma tirano tutti nella stessa direzione. Un gruppo che mette insieme storie, sensibilità e modi di ragionare diversi affronta meglio i problemi complessi, semplicemente perché li guarda da più punti di vista — ma solo se riesce a reggere la fatica di quella differenza. Bion lo spiegava bene parlando di gruppi: un gruppo di lavoro smette di pensare, e si limita a reagire, quando l'ansia legata a ciò che è diverso da sé prende il sopravvento e lo fa scivolare in comportamenti automatici e difensivi. Le pari opportunità, in questo senso, sono anche una misura di quanto un'organizzazione riesca a pensare la differenza, invece di limitarsi a neutralizzarla. Non è un principio da tenere in una cornice. È, molto concretamente, un modo più intelligente di lavorare insieme.

C'è infine un tema che merita lo stesso peso, anche se non sempre gli dedichiamo lo spazio che merita: l'equilibrio tra vita e lavoro. Scegliere questa professione significa, in un certo senso, sottoscrivere un impegno che comincia con il tirocinio e non si esaurisce mai davvero: è il suo lato più bello, quello che ci fa crescere di continuo, ma anche il più esigente, quello che ci lascia poco spazio per staccare. Ne parliamo da anni, eppure continuiamo a trattarlo come un lusso, qualcosa a cui pensare quando avanza tempo — che puntualmente non avanza mai. Schein, quando ha codificato le "ancore di carriera", ne ha messa una accanto a tutte le altre, tra l'autonomia e la sicurezza: lo stile di vita, cioè la capacità di integrare lavoro, famiglia e sé stessi, senza doverne sacrificare uno per l'altro. Per molti professionisti, oggi, è diventata l'ancora più importante di tutte. La pandemia ci ha lasciato in eredità una domanda scomoda: quale vita vogliamo vivere, prima ancora che quali professionisti vogliamo essere? I più giovani si sono dati una risposta piuttosto netta, e la stanno applicando: se lo studio non offre condizioni sostenibili, semplicemente non ci entrano, o non ci restano. Non è un tema "da donne", come talvolta si continua un po' pigramente a etichettarlo. Riguarda tutti, uomini e donne, senior e junior, ed è sempre più spesso il motivo per cui si sceglie — o si abbandona — questa professione.

Abbiamo imparato, facendo questo mestiere, che le persone non si perdonano per mancanza di capacità. Si perdonano per mancanza di condizioni: di tempo, di riconoscimento, di spazio per essere ciò che sono senza doverselo far perdonare. E si perdonano anche in silenzio, un po' alla volta: non sempre con le dimissioni, più spesso con un disimpegno progressivo, con quella sensazione di dare il minimo indispensabile perché il resto delle energie serve altrove, per reggere.

Le pari opportunità, allargate in questo senso, non sono un capitolo a parte della vita di uno studio professionale, né un tema da richiamare una volta l'anno e poi archiviare. Sono, molto semplicemente, la condizione perché le competenze non si disperdano lungo la strada, e perché la professione resti un posto in cui valga la pena stare — per chi c'è oggi, e per chi deciderà se entrarci domani.