



Intervista a Iris Bohnet

È Professoressa in Business & Government e Decana dell'Harvard Kennedy School di Cambridge (Massachusetts). Economista comportamentale, applica conoscenze di economia e psicologia all'analisi dei processi decisionali di organizzazioni e società, con una prospettiva di genere e interculturale, fornendo consulenza a governi e aziende in tutto il mondo. La Prof. Bohnet è co-direttrice del Women & Public Policy Program e dirige il programma per i giovani leader globali del World Economic Forum. È membro dei consigli di ammini-

strazione e dei comitati consultivi di numerosi gruppi internazionali e riviste accademiche, nonché dell'Ufficio per le pari opportunità del Governo britannico. È stata definita una delle persone più influenti nella politica di genere da Apolitical nel 2018 e Leading Thinker of Victoria, 2016-19. Ha ricevuto una laurea ad honorem dall'Università di Lucerna nel 2016. È sposata e madre di due figli.

Uguaglianza di genere: cosa funziona?

È autrice di "What Works: Gender Equality by Design", celebre volume in cui esamina come attraverso un adeguato design comportamentale si possano eliminare i bias di genere nel nostro modo di vivere, imparare e lavorare. Oltre al libro è possibile consultare l'annesso archivio online, il *Gender Action Portal* (GAP), che riassume le raccomandazioni su come sia possibile colmare i divari di genere, rendendo la ricerca disponibile a tutte le persone interessate a questo tema.

Ritiene che al giorno d'oggi esistano ancora delle vere e proprie barriere all'avanzamento di carriera per le donne? Dai suoi studi si evince che nell'emisfero occidentale vi siano ambiti specifici ancora poco accessibili al genere femminile. Secondo lei è una situazione generalizzata alla maggior parte delle professioni?

Sono assolutamente convinta che nelle organizzazioni le donne continuano a trovarsi su un terreno di gioco diseguale rispetto agli uomini. La questione non riguarda tanto l'accesso al mercato del lavoro, quanto il fatto che in quasi tutti i settori le assunzioni ai livelli bassi siano più paritarie rispetto alla rappresentanza di genere ai livelli più elevati. In molti paesi, le donne non trovano più ostacoli giuridici che impediscono loro di accedere a determinati settori, la questione piuttosto riguarda l'avanzamento di carriera, le pari opportunità e l'inclusione. Le barriere che le donne devono affrontare sono legate a ciò che accade all'interno delle organizzazioni riguardo all'assegnazione del lavoro, alla valutazione delle prestazioni, alla promozione, alla retribuzione e ad altri processi che sono (inconsapevolmente) sfavorevoli alle donne. E, naturalmente, ci sono

grandi differenze tra le organizzazioni, le industrie, i settori e i paesi. Indubbiamente alcuni stanno intraprendendo migliori strategie rispetto ad altri nel colmare i divari di genere e nel promuovere la parità: i paesi scandinavi ad esempio tendono ad essere sovrarappresentati ai vertici delle classifiche della parità di genere; in particolare la Svezia incentiva i padri a prendere il congedo parentale mentre l'Islanda penalizza le imprese per i divari retributivi di genere. Il rapporto della Banca Mondiale "Women, Business and the Law 2019" mette a confronto 187 paesi su 35 dimensioni di disuguaglianza di genere dal 2008 al 2017, e assegna un punteggio perfetto (ad indicare che donne e uomini hanno gli stessi diritti legali nelle aree misurate) a sei paesi: Belgio, Danimarca, Francia, Lettonia, Lussemburgo e Svezia.

Le differenze basate sul genere solitamente riguardano la scelta di lavori diversi tra uomini e donne, il raggiungimento di una determinata posizione gerarchica e la retribuzione. A che livello bisogna intervenire per trovare delle soluzioni?

Dobbiamo affrontare tutte e tre le questioni e focalizzarci nell'aggiustare i

sistemi, non le persone. Per cominciare, ci sono molti vincoli nelle scelte delle persone, e questi vincoli condizionano presto la loro vita. Ad esempio, Michela Carlana e i colleghi dell'Harvard Kennedy School hanno riscontrato che gli insegnanti valutano il lavoro degli studenti italiani e/o maschi in modo più favorevole rispetto a quello degli studenti immigrati e/o di sesso femminile, a parità di qualità oggettiva. Fortunatamente si è potuto dimostrare che sottoporre agli insegnanti un test che misura i pregiudizi impliciti, lo IAT, e poi renderli consapevoli dei risultati, ha aiutato a colmare le differenze nel loro modo di valutare. Sono rimasta piuttosto sorpresa quando ho sentito parlare per la prima volta di questi risultati, in quanto, tradizionalmente, la formazione sul tema della diversità non ha avuto un grande impatto; quindi questo ci dà qualche speranza e certamente è un invito all'azione per capire meglio cosa funziona per superare i pregiudizi inconsci.

Anche per ciò che attiene l'avanzamento di carriera di questi tempi si sta lavorando molto di più: le organizzazioni stanno sperimentando una serie di interventi per eliminare i bias dal modo di attribuire le opportunità, noti anche come "performance-support bias".

Per esempio, un certo numero di studi legali americani sta centralizzando e monitorando l'allocazione del lavoro dopo aver scoperto che partner bianchi e maschi tendevano a dare opportunità di carriera migliori agli associati simili a loro che avevano frequentato la stessa facoltà di legge. Le valutazioni delle prestazioni e i processi di promozione sono stati esaminati sulla base del lavoro di Emilio Castilla (MIT) che documenta un "performance-reward bias", a causa del quale le valutazioni di performance elevate non si sono tradotte in aumenti di retribuzione e promozione per le donne nella stessa misura che per gli uomini. Per molti versi, la terza componente, l'equità retributiva (definita in senso stretto, cioè a parità di tutte le condizioni, come è tipico nelle scienze economiche) è più facilmente risolvibile, e il "residuo" non spiegabile nelle regressioni del divario retributivo di genere è ora inferiore al 10% in molti paesi ad alto reddito. Sicu-

ramente è un progresso, ma la differenza resta ancora piuttosto grande.

Così, nuovi interventi come le leggi "don't-ask" introdotte in diverse nazioni degli Stati Uniti, compreso il Massachusetts, dove vivo, luoghi in cui i datori di lavoro non sono più autorizzati a chiedere ai candidati informazioni sui loro stipendi precedenti, sono apprezzabili tentativi di eliminare le disuguaglianze del passato. Tuttavia, esse sono relativamente recenti e non sono ancora state valutate, saranno quindi il tempo e i dati a raccontarci la storia futura.

Analogamente, vale la pena di prestare attenzione ai requisiti di trasparenza del Regno Unito: dal 2018 le aziende con più di 250 dipendenti sono tenute a rendere pubblico il gap di genere sulla retribuzione lorda.

Nell'analisi di fenomeni come la discriminazione sul lavoro, in che modo le scelte personali individuali sono influenzate dalle tendenze culturali?

Una delle cose che la scienza comportamentale ha dimostrato è che noi umani siamo animali da branco, ci piace seguire il gregge e il nostro comportamento è influenzato da ciò che vediamo fare dagli altri. La cultura prevalente e le norme sociali giocano un ruolo rilevante nelle scelte individuali sulla carriera e il lavoro. Una delle ragioni per cui meno donne optano per campi dominati dagli uomini, ad esempio, è che vedono meno modelli femminili e quindi hanno più difficoltà degli uomini a immaginare se stesse in quei ruoli. Ma vedere è credere. Un esperimento sul campo condotto da Clementine van Effenterre e i colleghi della Paris School of Economics ha dimostrato che le studentesse delle scuole superiori in Francia erano più propense a scegliere le discipline tecnico-scientifiche STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) se venivano esposte a modelli di ruolo femminili appartenenti a quelle aree. Se le persone non si vedono rappresentate in certe aree o ruoli, gli uomini non saranno in grado di immaginare che po-

trebbero diventare infermieri e le donne che potrebbero diventare ingegneri.

Che cosa si può fare per creare una cultura organizzativa che favorisca l'uguaglianza di genere, con parità di diritti e di trattamento per uomini e donne?

La cultura organizzativa è in effetti una componente chiave della parità di genere. Se la diversità riguarda la quota relativa di uomini e donne (e di altri gruppi) in un'organizzazione, l'inclusione consiste nel garantire che tutti siano trattati in modo equo e che si sentano valorizzati e rispettati – in altre parole, significa agire sul modo in cui ciascuno sente di appartenere all'organizzazione. La diversità senza inclusione non si tradurrà in una vera e propria organizzazione con uguaglianza di genere, né ci permetterà di raccogliere i benefici delle diverse prospettive ed esperienze rappresentate. Le politiche organizzative sono un modo per iniziare a costruire una cultura inclusiva: avere una politica anti-molestie, ad esempio, può servire a comunicare i valori dell'organizzazione ma, in realtà, la cultura consiste di comportamenti individuali. Anche se la vostra azienda ad esempio proclamasse di sostenere l'uguaglianza di genere, ma i vostri colleghi di sesso maschile facessero battute sessiste ogni giorno, non vi sentireste rispettate e valorizzate in quell'ambiente.

Fortunatamente la scienza comportamentale ci offre molte conoscenze utili per influenzare positivamente il comportamento delle persone. Risulta che le norme sociali – la nostra comprensione condivisa su quali comportamenti siano accettati e attesi – sono particolarmente sensibili alla progettazione comportamentale. Si immagini un incontro in cui qualcuno facesse un commento basato su un pregiudizio di genere o interrompesse una donna mentre parla; se un terzo collega intervenisse immediatamente per condannare l'osservazione o reindirizzare la conversazione alla persona che è stata interrotta, ciò invierebbe un potente

segnale su quali comportamenti sarebbero tollerati e quali meno. Con il tempo le norme cambierebbero in modo che le interruzioni diminuiscano e le battute sessiste scompaiano del tutto. Mentre è compito di tutti in un'organizzazione essere un "norm entrepreneur" – termine coniato da Cass Sunstein – e creare il tipo di cultura del lavoro che vogliamo avere; i leader hanno la particolare responsabilità di usare il proprio potere per promuovere norme positive e inclusive.

Secondo lei le istituzioni e le aziende hanno accesso a strumenti utilizzabili per eliminare le disuguaglianze di genere?

Nel settore del lavoro si è assistito a enormi progressi negli ultimi anni. Con la tecnologia moderna è diventato possibile fare molte cose importanti che non si potevano realizzare prima, come rendere anonimi i Curriculum Vitae su larga scala per eliminare i bias dal processo di reclutamento, o monitorare meticolosamente i dati di valutazione delle prestazioni e delle promozioni per rendere visibili i divari di genere. Quasi ogni settimana sento di una nuova azienda o start-up che si sta muovendo in questo campo. Quindi, in effetti, gli strumenti che le aziende hanno a loro disposizione proliferano giorno dopo giorno e vanno da software e algoritmi a sondaggi tra i dipendenti, simulazioni di realtà virtuale e liste di controllo riguardo alla parità di genere. Ad esempio Edge, una start-up svizzera, aiuta le aziende a valutare il loro operato in materia di parità di genere; Textio, una start-up statunitense, aiuta a ridurre il bias linguistico negli annunci di lavoro; e Applied, una start-up britannica, aiuta le aziende a condurre i processi di reclutamento nel modo più esente possibile da pregiudizio. La mia speranza è che le aziende non si limitino soltanto a implementare questi strumenti, ma che misurino e valutino anche il loro impatto, per permetterci di imparare di più sugli strumenti maggiormente efficaci per colmare i divari di genere.

Quale dovrebbe essere il punto di partenza di un programma di formazione per un approccio sostenibile in termini di genere? A suo avviso bisognerebbe intervenire direttamente nel sistema scolastico, nella sfera politica o in altre aree?

Per raggiungere la piena parità di genere nella società dobbiamo riprogettare i nostri sistemi e ambienti a tutti i livelli e in tutti i settori. Quindi sì, dobbiamo intervenire non solo nelle aziende e nelle organizzazioni, ma anche nelle scuole, nei governi, nelle organizzazioni non profit e nel mondo accademico. A mio avviso si tratta di riprogettare radicalmente le nostre strutture sociali per aiutare tutti a raggiungere il loro massimo potenziale in condizioni eque e paritarie. Le scuole e il sistema di istruzione sono il primo passo in questa direzione, e uno dei miei esempi preferiti di riprogettazione di un processo per la parità di genere viene dal settore dell'istruzione. Negli Stati Uniti molti studenti delle scuole superiori sostengono un test standard chiamato SAT per fare domanda all'università. Per anni, i ragazzi in media sono riusciti meglio nel test rispetto alle ragazze, anche se sappiamo che le ragazze generalmente sono più brave a scuola. Quando Katherine Baldiga Coffman della Harvard Business School ha analizzato meglio la questione, ha scoperto che la ragione era la struttura stessa del test a scelta multipla: agli studenti veniva assegnato un punto per una risposta corretta, zero punti se lasciavano la domanda in bianco, e per una risposta sbagliata veniva dedotto un quarto di punto. Si è scoperto che i ragazzi erano più propensi delle ragazze a indovinare quando non erano totalmente sicuri della risposta, mentre le ragazze saltavano la domanda per avversione alla penalità. Esperimenti di controllo hanno dimostrato che mediamente ragazze e ragazzi conoscevano la stessa quantità di materiale e quindi avrebbero dovuto concludere il test con un punteggio simile. Leggere differenze legate alla fiducia in se stessi e alla disponibilità ad assumersi il rischio hanno creato il

divario iniziale, in un test che non aveva lo scopo di misurare la fiducia in se stessi o l'assunzione di rischi, ma la conoscenza. L'articolo in questione è stato pubblicato su "Management Science" nel 2014 e nel 2016 è stato introdotto un test SAT rivisto che ha eliminato la penalizzazione relativa all'indovinare. Adesso la risposta corretta dà un punto, mentre quella sbagliata dà zero punti. Questo piccolo cambiamento nella struttura del test ha escluso il fattore rischio, contribuendo a eliminare un dislivello di genere che non ha mai avuto a che fare con l'abilità. Evidenze come queste dimostrano il potere di piccoli e semplici cambiamenti nei nostri processi per promuovere l'uguaglianza di genere. E concentrandosi sui cambiamenti dei sistemi piuttosto che delle singole persone, questi cambiamenti diventano sostenibili nel tempo.

Alesina, A., Carlana, M., La Ferrara, E., Pinotti, P. (2018). Revealing Stereotypes: Evidence from Immigrants in Schools. *IZA Discussion papers*. 11981.

Baldiga, K. A. (2013). Gender Differences in Willingness to Guess. *Management Science*. 60(2), 434-448.

Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Cambridge: Harvard University Press.

Breda, T., Grenet, J., Monnet, M. Van Effenterre, C. (2018). Can female role models reduce the gender gap in science? Evidence from classroom interventions in French high schools. *PSE Working Papers*. 2018(06).

Gender Action Portal: <http://gap.hks.harvard.edu/>

World Bank Group (2019). *Women, Business and the Law 2019*. Disponibile da: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31327/WBL2019.pdf>