

Més enllà del gènere

Mercè Brey / © il·lustració de Miguel Gallardo

Yuval Noah Harari és autor, entre d'altres, del best seller *Sapiens: de animals a dioses*. Aquest llibre conté un concepte que em va fascinar quan el vaig llegir. Harari desenvolupa la idea de que una cosa és la "realitat real" i una altra de ben diferent la "realitat imaginada".

Així, una "realitat real" segons Harari són els arbres, les muntanyes, els rius... els lleons. En contraposició descriu el que anomena "realitat imaginada". Aquí, com a exemple, trobaríem els diners. Per què... què són els diners? Els bitllets que portem a la cartera? Les monedes que podem tenir a les butxaques? Certament els diners són pel valor que nosaltres li donem.

John Money va definir el concepte "gènere" com la construcció social i cultural del paper que homes i dones desenvolupen a la societat

Un altre exemple seria el concepte "empresa". Perquè... què és una empresa? L'edifici? La seva cartera de clients? El seu valor en llibres? Novament, una empresa és perquè nosaltres li atorguem aquesta dimensió.

Sent així, sembla coherent pensar que el concepte "gènere" també

és una realitat imaginada. De fet, va ser el psicòleg John Money qui va posar de moda aquest terme als anys 50. El va definir com la construcció social i cultural del paper que homes i dones desenvolupen a la societat.

Evolucionem una mica més aquesta idea.

Els humans som, per norma general, éssers gregaris. Això vol dir que ens fa sentir bé pertànyer a un grup. El que fem contínuament és classificar-nos i agrupar-nos entre similars. Tant és així que, per facilitar aquesta tasca, ens etiquetem segons aspectes ben diversos. Per exemple, ens classifiquem segons la nostra manera d'alimentar-nos: o som vegetarians, vegans, omnívors... respecte al nostre origen geogràfic: europeus, americans, africans... també segons sigui el nostre color de pell: blancs, negres... i, per suposat, ens classifiquem segons el nostre gènere: homes i dones.

Una vegada constituïts els grups, el que fem és assignar una sèrie de característiques a cadascun. D'aquesta manera i en la classificació de gènere, diem que els homes es caracteritzen per la seva capacitat de decisió, la força, la racionalitat, la lògica, per ser agosarats o analítics... mentre que les dones es caracteritzen més aviat per tenir l'habilitat d'escoltar, de col·laborar, de consens, de ser flexibles, intuïtives o bé generoses.

La pregunta aquí seria: no coneixem cap home que sàpiga escoltar, que tingui la capacitat d'arribar a consens o sigui flexible? O bé cap

dona que sigui racional, més aviat lògica i que tingui una actitud ferma en la presa de decisions?

La resposta és òbviament Sí.

Cal afegir que el patriarcat ha induït la creença de què els atributs que tradicionalment hem assignat als homes són més valuosos i contribueixen a assolir l'èxit mentre que els vinculats a les dones han estat devaluats i menyspreats, molt especialment en l'àmbit dels negocis.

El patriarcat ha induït la creença de què els atributs que tradicionalment hem assignat als homes són més valuosos i contribueixen a assolir l'èxit

■ Gènere i realitat

Sintetitzem: gènere és una realitat imaginària. Hem atribuït unes característiques a cada gènere i esperem que les persones es comportin, ens comportem, segons aquesta atribució. L'entorn empresarial li atorga més valor als atributs tradicionalment classificats com a masculins que no pas als femenins. Com a resultat, tenim un context on predomina "allò masculí", on hi ha poc espai perquè "allò femení" s'expressi. Això vol dir desequilibri. Excés del "masculí".



© il·lustració de Miguel Gallardo

Imaginem l'aigua. En la seva justa mesura és una benedició però en excés pot causar danys enormes: tsunamis, pluges torrencials, inundacions, desbordament del cabal dels rius... el mateix passa amb el predomini desmesurat dels atributs assignats als homes i que es dóna tant a la societat en el seu conjunt com en el món de l'empresa en particular.

Per als humans, la realitat és conceptualment dual. Així, la nostra identitat es configura en contraposició a l'altre: jo sóc jo i tu ets tu

Aquest fet provoca que característiques que són absolutament necessàries i contributives es tornin destructives. Per exemple, quelcom tan positiu com la fermesa en la presa de decisions es pot convertir en supèrbia, intolerància o impulsivitat quan ho portem a l'excés. O bé la racionalitat o la capacitat analítica poden derivar en un pragmatisme desmesurat.

De la mateixa manera, quan el que tenim és un desequilibri vers els atributs imputats a les dones, aspectes tan positius com la capacitat de col·laboració poden tendir cap a la propensió al servilisme. O bé la generositat té el risc de derivar en submissió i, fins i tot, la flexibilitat es desvirtua i acaba sent una manca de determinació per a fixar límits.

Continuem desenvolupant aquesta idea...

Per als humans, la realitat és conceptualment dual. Així, la nostra identitat es configura en contraposició a l'altre: jo sóc jo i tu ets

tu. Els exemples de dualitat serien infinits: positiu versus negatiu, dalt versus baix, esquerra versus dreta... masculí versus femení. I aquesta manera de veure les coses el que fa és propiciar la confrontació i no pas construir una nova realitat molt més equitativa.

De fet, el que ens cal és transcendir la dualitat home/dona que tan sovint ens porta a la confrontació i focalitzar-nos en generar l'espai necessari perquè "allò femení", que resideix tant en homes com en dones, es pugui expressar. Que la nostra part femenina trobi les condicions necessàries en una empresa per poder-se expressar en llibertat, es tradueix en benestar per a les persones. I quan les persones ens sentim confortables és molt més fàcil que expressem el nostre talent, i quan el talent s'expressa la creativitat aflora, i amb més creativitat més innovació, i la innovació el que genera és valor afegit que s'acaba reflectint en increment de rendibilitat per a les organitzacions.

Que la nostra part femenina trobi les condicions necessàries en una empresa per poder-se expressar en llibertat, es tradueix en benestar per a les persones

Tornem a sintetitzar: quan les organitzacions tendeixen a l'equilibri entre "allò masculí" i "allò femení" les persones senten major benestar que acaba traduint-se en rendibilitat.

Assolir l'equitat de gènere a les organitzacions té doncs, una doble via:

La via quantitativa. Es fa palesa la necessitat que determinats sectors i posicions concretes dins les companyies puguin ser ocupades per les dones de la mateixa manera que les ocupen els homes.

Hi ha obstacles subtils, que moltes vegades esdevenen insalvables per a les dones. És del tot urgent que les empreses aprenguin a gestionar els privilegis invisibles, els biaixos inconscients o les creences per oferir les mateixes possibilitats a uns i unes. D'altres obstacles són molt més evidents com ara la manca de mesures en pro de la responsabilitat, la flexibilitat horària o la implementació d'una comunicació inclusiva.

La via qualitativa. Posar més dones en un comitè de direcció o incrementar el nombre de dones a peu d'obra no és la solució. Si, com dèiem abans, en l'entorn de treball hi ha un excés d'"allò masculí", el que molt probablement passarà és que les dones s'hauran de masculinitzar, especialment per tal d'escalar posicions dins l'empresa o bé mantenir-se al davant de responsabilitats directives.

Aquest fet comporta dos problemes: que les dones han de fer un munt de renúncies amb les repercussions negatives que això té per a la persona i que l'empresa no gaudeix dels atributs més femenins i que, com dèiem abans, tant contribueixen al bon desenvolupament de l'organització.

El que precisem no és pas que les dones s'adaptin al model de lideratge vigent sinó, precisament, canviar la manera de fer empresa perquè les dones hi puguin expressar tota la seva vàlua.

Cal tenir en compte que, cada vegada més, un bon nombre d'homes també tenen un sentiment claustrofòbic dins organitzacions on el predomini de la racionalitat no

deixa gairebé espai per les emocions. Ho veiem especialment en les noves generacions on ha incrementat significativament la necessitat de mostrar-se d'una forma més natural, menys encotillada. Joves que aposten per ser protagonistes també en el seu projecte de família.

Anem tancant...

D'una manera que pot semblar provocadora, diria que per aconseguir una equitat de gènere real el que cal és feminitzar les organitzacions.

D'una manera, que pot semblar provocadora, diria que per aconseguir una equitat de gènere real el que cal és feminitzar les organitzacions

Recordo una vegada quan, parlant amb el director general d'una gran empresa farmacèutica, li vaig compartir aquesta visió. Mesos més tard em va escriure i em va confessar que li havia sonat fort, i que fins i tot havia sentit rebuig però que, poc a poc, havia anat entenent el rerefons de les meves paraules.

Em deia que sempre li havia semblat bé que els equips de treball fossin equilibrats entre homes i dones, que d'aquesta manera funcionaven millor. M'explicava, però, que arran de la nostra conversa se n'havia adonat de què les empreses estaven preocupades per coses molt masculines com ara competir, controlar o rendibilitzar... coses importants que cal preservar.

Però que aprofundint en el ressò de les meves paraules havia vist amb claredat que de les organitza-



Ens cal un context on les persones es puguin expressar en tota la seva singularitat

cions s'han esborrat els verbs més femenins com ara cuidar, emocionar, sostenir... I em va dir: "I és clar, allò que està desequilibrat no desplegarà mai tot el seu potencial!"

I acabo...

És amb la complementarietat d'"allò femení" i "allò masculí" com aconseguirem desenvolupar un model de lideratge d'acord amb el que la societat està demanant, un lideratge que permeti evolucionar a les empreses en aquesta fascinant era de la transformació.

Necessitem un entorn empresarial on la racionalitat i l'emocionalitat convisquin i s'enriqueixin mútuament.

Ens cal un context on les persones es puguin expressar en tota la seva singularitat.

Un model basat en la cooperació no pas en la confrontació

Un model basat en la cooperació no pas en la confrontació.

Una realitat més femenina on, per fi, transcendim el gènere. ■

L'autora: Mercè Brey és fundadora de BLUE, consultora especialitzada en diversitat i lideratge incloent. Va ser executiva de banca, presidenta d'una cambra de comerç i membre de diferents consells i comissions. Experta referent en diversitat, és docent columnista i conferenciant. Conjuntament amb Victoria Yasinetskaya, acaba de publicar *Alfas & Omegas El poder de lo femenino en las organizaciones*.