

15. Percorsi trasformativi per una leadership paritaria e inclusiva

Francesca Dello Preite

15.1 Donne, lavoro e carriera. A che punto siamo?

Le disparità e le discriminazioni che bambine, ragazze e donne continuano a subire a livello globale in tutti gli ambiti di vita costituiscono un problema di ampie dimensioni con ripercussioni negative non solo nei confronti del genere femminile ma dell'intera società (De Marchi, 2020). Gli studi condotti sulle condizioni storico-sociali delle donne hanno ampiamente dimostrato che l'origine del divario tra i generi e la conseguente subalternità di quello femminile siano innanzitutto da attribuire ad una cultura profondamente sessista che nell'arco dei secoli ha imposto il primato del genere maschile in tutti gli ambiti e i contesti, da quello politico ed economico a quello culturale e formativo (Bourdieu, 1998; Cagnolati, 2013), e confinato l'universo femminile nel "silenzio" della sfera privata impedendone ogni forma di espressione che non rispettasse i canoni della donna vocata alla maternità e alle mansioni domestiche (Cantarella, 2019; de Beauvoir, 1982; Ulivieri, 1995, 2014, 2019). Seppur gli anni Settanta del '900 abbiano fatto da spartiacque tra il passato e il presente, consentendo alle donne di rivendicare i propri diritti civili e di affermare una identità autodefinita (Mapelli, 2010; Marzano, 2010; Pace, 2009; Palomba, 2013), la strada verso la parità sostanziale tra i generi non può dirsi ancora compiuta a causa del perdurare di tabù, stereotipi e pregiudizi (Priulla, 2017) che tutt'oggi ostacolano una effettiva «ridefinizione delle relazioni intergenere» (Loiodice, 2020).

Nel 2019 l'*International Labour Organization* (ILO) ha delineato una situazione molto preoccupante in merito alla parità di genere in campo lavorativo dichiarando che tra gli indicatori utilizzati per monitorare il mercato del lavoro quelli relativi ai divari di genere non hanno mostrato alcun miglioramento significativo nel corso degli ultimi 20 anni (ILO, 2019). Nonostante il 70% delle donne dichiarò di ambire ad un lavoro extradomestico retribuito (ILO, 2017), nel 2018 «only 45.3 per cent of women had a job, which equates to a gap of almost 25 percentage points between the desired and the actual employment rate for women» (ILO, 2019, p. 13). Nello stesso anno, nel mondo, risultavano occupate circa 1 miliardo e 300 mila donne rispetto a 2 miliardi di uomini, collocate principalmente in settori poco qualificati e in condizioni peggiori rispetto al genere maschile.

Un secondo allarmante problema che riguarda le lavoratrici è quello della segregazione verticale, «concetto [...] utilizzato per indicare le barriere invisibili ma straordinaria-

riamente resistenti [...] che ostacolano l'accesso delle donne ai livelli elevati delle gerarchie aziendali» (Pruna, 2007, p. 91). Su scala mondiale solo il 27,1% dei posti apicali è ricoperto da donne, un dato reso ancor più grave dal fatto di essere rimasto pressoché invariato negli ultimi 27 anni (ILO, 2019). Il fenomeno del *glass ceiling* va sicuramente interpretato come la risultante della combinazione di più fattori (individuali, sociali, culturali, economici, ecc.) che concorrono a penalizzare le donne nel raggiungimento delle posizioni più elevate (Camussi, Annovazzi, 2017; Keohane, 2020) ma fra questi, al momento attuale, l'essere madri di figli piccoli sembra incidere maggiormente sulle mancate progressioni di carriera. Sempre secondo l'ILO (2019) le donne manager con prole al di sotto dei sei anni risultano pari al 25,1%, percentuale che sale al 31,4% per le dirigenti che non hanno figli di tale fascia d'età. Dopo la nascita di uno o più figli le lavoratrici-madri che non godono di aiuti all'interno della cerchia familiare e/o che vivono in contesti in cui scarseggiano i servizi per la prima infanzia abbandonano con maggiore probabilità l'idea di fare carriera rispetto a coloro che hanno un'adeguata rete di supporto (Istat, 2020). Una riprova è data dal fatto che nelle coppie con prole in cui il ménage quotidiano e le responsabilità familiari sono distribuite equamente, le donne riescono ad avere per sé maggiori spazi "di libertà" da investire nella propria carriera lavorativa (ILO, 2019 p. 14).

Allo stesso tempo, le ricerche confermano che al genere femminile non mancano le potenzialità e i talenti necessari per migliorare la propria posizione lavorativa (Cuomo, Raffaglio, 2017). Oltre ai dati relativi alle migliori *performances* che le ragazze conseguono nell'ambito dell'istruzione e della formazione, è noto che una buona parte di chi riesce ad infrangere il soffitto di vetro (Austin, 2003; Bombelli, 2009) dopo essere riuscita a schivare le insidie del *leaky pipeline* (Berryman, 1983) lo fa raggiungendo le posizioni apicali più rapidamente dei colleghi maschi, a un'età anagrafica più giovane e con un livello d'istruzione più alto. Ma le capacità individuali senza il supporto di adeguate misure e azioni politico-istituzionali non bastano a colmare le forti disparità che tutt'oggi sussistono tra i generi. Per questo l'ILO (ma non solo) sollecita gli Stati a promuovere norme più inclusive su maternità, paternità e congedi parentali; a garantire l'accesso alle infrastrutture, alla protezione sociale, ai servizi pubblici di assistenza e di cura; a elaborare un quadro macroeconomico per finanziare le stesse infrastrutture e i servizi pubblici.

Sulla stessa linea d'intenti si colloca la strategia *Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025* promossa dalla Commissione europea nel 2020. Il documento, volto a contrastare ogni forma di discriminazione legata al genere, sottolinea che per fronteggiare le molteplici e complesse sfide della contemporaneità «le imprese, le comunità e gli Stati dovrebbero essere guidati sia dalle donne che dagli uomini, in tutta la loro diversità» facendo leva su «una leadership inclusiva ed eterogenea» che favorisca «una maggior inclusione e una maggior eterogeneità [...] essenziali per portare avanti idee nuove e strategie innovative in grado di rispondere meglio a una società europea dinamica e fiorente» (COM, 2020, p. 14). A tal proposito, la Commissione si dice pronta a sostenere una serie di azioni che incentivino la presenza delle donne nei ruoli dirigenziali, tra cui: esortare l'adozione della direttiva del 2012 che prevede nei consigli di amministrazione la quota minima del 40% del sesso sottorappresentato fra i membri

senza incarichi esecutivi; favorire lo scambio di buone pratiche riguardanti l'equilibrio di genere nelle posizioni apicali; implementare la piattaforma europea delle carte della diversità; incentivare le donne come elettrici e candidate alle elezioni del Parlamento europeo del 2024; raggiungere l'equilibrio di genere pari al 50% a tutti i livelli dirigenziali della Commissione europea; incrementare la percentuale di donne dirigenti all'interno delle agenzie dell'UE; assicurare una rappresentanza equilibrata tra esperti e *speakers* nelle conferenze organizzate dall'UE.

Le prospettive avanzate dagli organismi internazionali trovano fondatezza negli studi che si occupano di *leadership* e di *management* in ottica di genere secondo i quali l'incremento della presenza femminile nei *board* e la valorizzazione delle "differenze", oltre a migliorare la qualità dei processi, del clima e dei risultati aziendali (Federighi, 2018; Wittenberg-Cox, Maitland, 2010), rappresentano il compimento sostanziale (e non solo formale) dei principi che stanno alla base della giustizia sociale (Nussbaum, 2002). Riprendendo le parole di Vanna Iori:

Il gender diversity è una grande opportunità per lo sviluppo delle specificità, attraverso la promozione e l'utilizzo delle peculiari attitudini e capacità uniche, legate al gender, che ogni soggetto, uomo o donna, porta con sé. Nell'attuale contesto, portare l'attenzione al ruolo delle strategie di gender non solo è dunque necessario per attraversare i cambiamenti e *stare* nelle trasformazioni in modo progettuale, ma anche per *generare* innovazione, attraverso pratiche di comportamento e strumenti di progettualità idonei alle diverse situazioni. La cultura di gender in azienda ha la funzione di un riconoscimento delle competenze e delle attitudini che la storia ha consegnato ai percorsi maschili e femminili, al fine di una migliore integrazione e valorizzazione reciproca (Iori, 2014, pp. 25-26).

15.2 Giovani donne e prospettive di carriera. Esiti di una ricerca sul campo

A riprova della tesi secondo cui fare carriera sia divenuta ai nostri giorni un'aspettativa sempre più presente nei progetti di vita delle donne, negli anni accademici 2017/2018, 2018/2019 e 2019/2020 è stata condotta una ricerca esplorativa finalizzata ad approfondire il rapporto tra donne, lavoro e carriera alla quale hanno partecipato su base volontaria le/gli studenti frequentanti il corso di Pedagogia di Genere presente all'interno del CdL in Dirigenza scolastica e Pedagogia clinica dell'Università di Firenze¹. Nello specifico, lo studio si è posto gli obiettivi di:

- valutare il grado di importanza attribuito al lavoro femminile sia livello personale che sociale;
- individuare i fattori percepiti come ostacolo alla realizzazione delle donne in campo lavorativo;

¹ Per approfondimenti sul disegno di ricerca e sulla metodologia utilizzata si rimanda a: F. Dello Preite (2020). Donne e leadership. Scenari trasformativi per una parità di genere nelle carriere professionali. *Civitas educationis. Education, Politics and Culture*, IX, 2, 131-150.

- rilevare la presenza di ambienti lavorativi considerati come più o meno favorevoli alle carriere femminili;
- esplorare i modelli di *leadership* al femminile a cui le giovani donne fanno riferimento;
- constatare la presenza del “desiderio” di fare carriera in ambito lavorativo.

Per la raccolta dei dati è stato elaborato un questionario composto di 17 *items* a cui le/i partecipanti hanno risposto in forma anonima. Nell’arco dei tre anni sono stati raccolti complessivamente 144 questionari, compilati principalmente da studentesse (96,52%), di età compresa tra i 20 e i 25 anni (81,25%) e non lavoratrici (78,47%). La componente maschile, pur avendo nel progetto iniziale una sua valenza precipua, di fatto ai fini dell’analisi dei dati risulta trascurabile in quanto costituita da meno del 4% del campione. La somministrazione del questionario, distribuito in formato cartaceo, è avvenuta in presenza e ha previsto per la compilazione la durata di circa 30 minuti. Tenuto conto che la dimensione del campione e le sue caratteristiche qualitative non consentono di operare alcuna generalizzazione dei risultati ottenuti, la ricerca intende comunque esplorare se la desiderabilità di fare carriera sia effettivamente una dimensione che le giovani includono nei propri progetti di vita e quali percezioni abbiano rispetto alle opportunità/difficoltà di realizzare questa aspirazione. Ai fini del presente lavoro, saranno presi in esame i risultati attinenti alla seconda parte del questionario che ha indagato la tematica “carriera e *leadership*”, mentre, per quanto concerne la prima parte, dedicata a “donne e lavoro”, sembra utile sottolineare che le/i partecipanti, in accordo con gli studi precedentemente illustrati (ILO, 2019), confermano che avere un lavoro extradomestico retribuito (92,36%) e disporre di un’indipendenza economica (97,22%) sono due fattori molto significativi per l’autorealizzazione delle donne prendendo, quindi, le distanze dallo stereotipo che vorrebbe il genere femminile confinato alla sfera domestica e alla dimensione privata.

Entrando nel merito dei risultati, il campione ritiene che donne e uomini possiedono in ugual misura le competenze necessarie per dirigere un’organizzazione/un’impresa. Per ricoprire tale ruolo si evince che le donne devono possedere, *in primis*, le competenze specifiche del settore lavorativo in cui operano (51,38%), seguite dalle competenze comunicativo-relazionali (26,38%) e dall’autorevolezza (14,58%), mentre la capacità empatica (4,16%), tipicamente riconosciuta alle donne, e l’autorità (2,77%), associata agli uomini, riscuotono un grado di accordo molto più basso. Rispetto a quale stato civile possa favorire le donne nell’assumere i ruoli apicali, la maggior parte del campione, in contrapposizione con la letteratura di riferimento, risponde “qualsiasi stato civile” (80,72%), a cui seguono in ordine decrescente: “single senza figli” (8,43%), “convivente senza figli” (6,02%) e “coniugata senza figli” (3,61%). La percezione che avere figli possa ostacolare/rallentare la carriera è presente nelle risposte analizzate ma in quantità contenuta se confrontata alle statistiche ufficiali (ILO, 2019). Rimanendo sul tema dei fattori che incidono maggiormente sulla segregazione verticale, gli “stereotipi di genere” si confermano la causa principale di questo fenomeno, seguiti dalla mancanza di servizi per figli e/o parenti, (13,25%), dalla competitività con gli uomini (10,84%), dall’aver figli e dal non sentirsi all’altezza del compito (8,43%), dalla mancanza di

leggi (8,43%), dall'aver una famiglia (6,02%) e dallo stare molte ore fuori casa (1,2%). Per quanto concerne gli ambiti professionali in cui le donne possono trovare più o meno difficoltà ad infrangere il soffitto di vetro, il 57,63% del campione afferma che le stesse abbiano più possibilità di fare carriera nei contesti lavorativi legati all'educazione e alla cura, e sul versante opposto, per il 67,36% gli ostacoli aumentano all'interno dei settori della finanza, dell'industria, dei trasporti, delle scienze e tecnologie, delle forze armate. Nonostante il 65,97% affermi che le giovani di oggi abbiano dei modelli di *leader* e di *leadership* al femminile a cui ispirarsi, gli esempi riportati restano circoscritti a pochi nomi di donne: Cleopatra e Giovanna d'Arco (per quanto riguarda la storia), Emma Bonino, Angela Merkel e Hillary Clinton (per l'ambito della politica), Rita Levi Montalcini, Maria Montessori e Samantha Cristoforetti (per la scienza e la ricerca), Alda Merini (in campo letterario). Infine, il 77,08% del campione dichiara di avere aspettative di carriera e indica quali possibili campi professionali quello dell'educazione e della formazione, della scuola, delle comunità per minori, dei servizi socio-sanitari e penitenziari, tutti contesti strettamente legati al percorso di studi che le/i partecipanti stanno svolgendo.

15.3 Oltre le disuguaglianze per un futuro equo e sostenibile

Il raggiungimento del pieno sviluppo del potenziale umano e dello sviluppo sostenibile non potrà realizzarsi se ancora metà della popolazione mondiale è privata di diritti e opportunità. Donne e ragazze devono poter godere della parità di accesso ad un'educazione di qualità, alle risorse economiche e alla partecipazione politica nonché delle pari opportunità con uomini e ragazzi per quanto riguarda il lavoro e le responsabilità dirigenziali e decisionali (ONU, 2015, p. 6).

Le dichiarazioni espresse dall'ONU nell'*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* costituiscono un inderogabile presupposto per promuovere la piena inclusione delle donne all'interno di tutti gli ambiti decisionali, ma il sostanziale compimento di tali intenti non può prescindere dalla messa in opera di azioni e processi intenzionali capaci di attivare e guidare il passaggio dal piano ideativo a quello fattuale. In che modo, quindi, l'educazione e la formazione possono contribuire al cambiamento? Considerata la complessità che caratterizza la problematica presa in esame, si rendono necessari interventi *tras-formativi* che, in modo complementare, agiscano su più livelli: da quello personale, a quello interpersonale, fino a quello di sistema. Sul piano personale l'educazione può contribuire «a liberare il soggetto dalla passività attraverso l'uso della razionalità, dei processi di attribuzione e della capacità di prefigurarsi il futuro» (Lopez, 2007, p. 25) promuovendo la fiducia nelle capacità individuali e il *coraggio di desiderare* nuove prospettive per la vita personale e professionale. Questo significa divenire persone *empowered* dotate di una *forma mentis* flessibile, antidogmatica, non stereotipata, capace di analizzare i problemi secondo un'ottica critico-riflessiva all'interno della quale le differenze non vengono né screditate né annullate ma rivestono un ruolo di primordine nel trovare soluzioni originali

e inclusive. A livello interpersonale l'azione educativa può generare nuove trame per tessere relazioni intergenere basate non sull'egoismo e sulla prevaricazione di un sesso sull'altro, ma sulla loro reciproca alleanza «intesa come patto, vicendevolmente assunto» (Loiodice, 2020, p. 7) per generare sostegno e collaborazione solidale tra le persone. Infine, per quanto riguarda il sistema è utile innescare un processo culturale volto a ri-definire il concetto di “potere” all'interno di un paradigma democratico e inclusivo (Dello Preite, 2019), caratterizzato da apertura, coinvolgimento decisionale, condivisione di valori comuni, responsabilità sociale (Lisca, 2017). Un paradigma in cui non solo il/la leader di turno ma tutte le persone che fanno parte della comunità e/o dell'organizzazione possano partecipare attivamente ai processi necessari al raggiungimento degli obiettivi individuati e condivisi collettivamente (Bruscaglioni, Gheno, 2002). Una visione del potere di questo tipo darebbe seguito non solo all'applicazione pratica delle teorie sulla *leadership* più recenti, ma costituirebbe anche il presupposto per valorizzare il pensiero femminista e della differenza di genere (da decenni impegnati su tale fronte) e l'opportunità per attuare concretamente gran parte delle politiche e delle misure volte ad attribuire poteri e responsabilità alle donne in ogni ambito e contesto di vita.

Bibliografia

- Austin L.S. (2003), *Oltre il soffitto di vetro*, Piemme, Casale Monferrato (AL).
- Berryman S. (1983), *Who will Do Science? Minority and Female Attainment of Science and Mathematics Degrees: Trends and Causes*, Rockefeller Foundation, New York.
- Bombelli M.C. (2009), *Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne*, Guerini, Milano.
- Bourdieu P. (1998), *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano.
- Bruscaglioni M., Gheno S. (2002), *Il gusto del potere. Empowerment di persone ed azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- Cagnolati A. (2013), “La costola di Adamo. Sguardo storico sulla misoginia”, in Id., F. Pinto Minerva, S. Ulivieri (a cura di), *Le frontiere del corpo. Mutamenti e metamorfosi*, ETS, Pisa.
- Camussi E., Annovazzi C. (2017), “Stili di leadership e genere”, in S. Cuomo, M. Raffaglio (a cura di), *Essere leader al femminile. Costruire nuovi modi di fare impresa*, Egea, Milano.
- Cantarella E. (2019), *Gli inganni di Pandora. L'origine delle discriminazioni di genere nella Grecia antica*, Feltrinelli, Milano.
- Commissione europea (2020), Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025. Bruxelles. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=IT>) [21/03/2021].
- Cuomo S., Raffaglio M. (a cura di) (2017), *Essere leader al femminile. Costruire nuovi modi di fare impresa*, Egea, Milano.

- de Beauvoir S. (1982), *Quando tutte le donne del mondo*, Einaudi, Torino.
- De Marchi V. (a cura di) (2020), *Con gli occhi delle bambine. Atlante dell'infanzia a rischio 2020*, Save the Children, (<https://www.savethechildren.it/cosa-facciamo/pubblicazioni/con-gli-occhi-delle-bambine>) [13/3/2021].
- Dello Preite F. (2019), “Donne, leadership e potere. Una storica scommessa”, in S. Ulivieri (a cura di), *Le donne si raccontano. Autobiografia, genere e formazione del sé*, ETS, Pisa.
- Dello Preite (2020), “Donne e leadership. Scenari trasformativi per una parità di genere nelle carriere professionali”, in *Civitas educationis. Education, Politics and Culture*, IX, 2, 131-150.
- Federighi P. (2018), “Approcci trasformativi per la formazione alla leadership al femminile”, in *Educational Reflective Practices*, 1, 52-69.
- ILO (2017), Gender Diversity Journey. Company Good Practices, in (https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_578768/lang--en/index.htm) [22/03/2021].
- ILO (2019), A Quantum Leap for Gender Equality. For a Better Future of Work For All. (https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm) [22/03/2021].
- Iori V. (a cura di) (2014), *Fare la differenza. Analisi e proposte di gender management*, FrancoAngeli, Milano.
- Istat (2020), “Misure a sostegno della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e per la conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro”, in (https://www.istat.it/it/files//2020/02/Memoria_Istat_Audizione-26-febbraio-2020.pdf) [23/03/2021].
- Keohane N.O. (2020), Women, Power, Leadership, *Dædalus, the Journal of the American Academy of Arts, Sciences*, 149 (1).
- Lisca F. (2017), *Il quinto paradigma. Come trasformare la propria azienda in un'organizzazione agile*, FrancoAngeli, Milano.
- Loiodice I. (a cura di) (2020), *Ripensare le relazioni intergenerare. Studi e riflessioni per la prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne*, Progedit, Bari.
- Lopez A.G. (2007), Educare al cambiamento? È tutta una questione di potere, in D. Dato, B. De Serio, A.G. Lopez, *Questioni di “potere”. Strategie di empowerment per l'educazione al cambiamento*, FrancoAngeli, Milano.
- Mapelli B. (2010), *Sette vite come i gatti. Generazioni, pensieri e storie di donne nel contemporaneo*, Stripes, Rho (MI).
- Marzano M. (2010), *Sii bella e stai zitta*, Mondadori, Milano.
- Nussbaum M.C. (2002), *Giustizia sociale e dignità umana*, il Mulino, Bologna.
- ONU (2015), Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile, in <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf> [22/03/2021].
- Pace R. (2009), *Identità e diritti delle donne. Per una cittadinanza di genere nella formazione*, FUP, Firenze.

- Palomba R. (2013), *Sognando la parità. Occupazione e lavoro, maternità sesso e potere, violenza e povertà: le pari opportunità se non ora quando?*, Ponte alle Grazie, Milano.
- Pogliana L. (2021), *Le donne il management la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Guerini, Milano.
- Priulla G. (2017), *Viaggio nel paese degli stereotipi. Lettera a una venusiana sul sessismo*, Villaggio Maori Edizioni, Catania.
- Pruna M.L. (2007), *Donne al lavoro. Una rivoluzione incompiuta*, il Mulino, Bologna.
- Sartori F. (2009), *Differenze e disuguaglianze di genere*, il Mulino, Bologna.
- Schimmenti V. (a cura di) (2005), *Donne e professione. Percorsi della femminilità contemporanea*, FrancoAngeli, Milano.
- Ulivieri (1995), *Educare al femminile*, ETS, Pisa.
- Ulivieri (a cura di) (2014), *Corpi violati. Condizionamenti educativi e violenze di genere*, FrancoAngeli, Milano.
- Ulivieri (a cura di) (2019), *Le donne si raccontano. Autobiografia. Genere e formazione del sé*, ETS, Pisa.
- Wittenberg-Cox A., Maitland A. (2010), *Rivoluzione womenomics. Perché le donne son il motore dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano.