



# La Leadership esperienze femminili che fa la differenza

2013

a cura di  
Anna Scattigno

con  
Isabelle Chabot, Barbara Imbergamo, Elena Martini,  
Francesca Maria Casini, Vanessa Moi



«Leadership femminile: diciamo sì al cambiamento»  
Corso di formazione organizzato da  
Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze  
Società Italiana delle Storiche

Progetto realizzato con il finanziamento della Regione  
Toscana (LR. 16/2009 Cittadinanza di genere)

## «Leadership femminile: diciamo sì al cambiamento»

Corso di formazione organizzato da  
Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze  
Società Italiana delle Storiche  
*Progetto realizzato con il finanziamento della Regione Toscana (LR. 16/2009 Cittadinanza di genere)*

### Progetto scientifico

Isabelle Chabot (SIS)  
Elena Martini  
Anna Scattigno (SIS)

*con la collaborazione di:*  
Alessandra Pescarolo (SIS)  
Elisabetta Vezzosi (SIS)

### Coordinamento

Isabelle Chabot

### Docenti

Maria Fabbri (Sociolab)  
Barbara Imbergamo (Sociolab)  
Elena Martini  
Anna Scattigno

### Tutor d'aula

Francesca Maria Casini  
Vanessa Moi

**Grafica dei corsi:** Chiara Ronconi (ronconicomunicazionifirenze)

**Progetto grafico del quaderno:** Alberto Pizarro Fernández (Pagina Maestra snc)

**Webmistress SIS:** Sabrina Innocenti

A Gianna Rodi, della Direzione Cultura, Biblioteche, Istruzione, Sport, Coop.ne Inter.le e Sociale della Provincia di Firenze, vanno i nostri più sentiti ringraziamenti per la sua preziosa e gentilissima efficienza.



# Indice

<b>Il team</b>	5
<b>Premessa</b>	8
Sonia Spacchini	
<b>Introduzione</b>	9
Isabelle Chabot	
<b>Parte prima. «Per guidare il cambiamento promuoviamo la leadership femminile: nel lavoro, nelle imprese e nella politica»</b>	11
■ <b>Una discussione a più voci attorno alla leadership</b>	12
Anna Scattigno	
«Nella scuola emerge quello che nasce leader»	12
L'educazione e le leggi	13
«Noi dobbiamo portare il nostro segno»	14
«Vorrei avere più coraggio, anche nella vita personale»	15
Potere e leadership	15
Una questione controversa: la visibilità	16
Le competenze vanno sapute comunicare	16
«Professioniste di relazioni»	17
La sorellanza	18
Infedeli	18
«Per cambiare qualcosa»	18
<b>Parte seconda. «Leadership femminile: diciamo sì al cambiamento»</b>	20
Corso di formazione per promuovere e valorizzare le competenze di leadership femminile nelle organizzazioni, nella politica e nel mondo del lavoro (20 marzo - 17 giugno 2013)	
<b>Per cominciare</b>	21
■ <b>La Leadership femminile tra <i>Empowerment</i> e <i>Gendermainstreaming</i></b>	21
Anna Loretoni	
■ <b>Riflessioni di una lavoratrice autonoma del giorno d'oggi</b>	25
Barbara Imbergamo	




<b>Le lezioni</b>	35
Sintesi a cura di Vanessa Moi	
■ <b>Esercizi di leadership</b>	35
Maria Cristina Bombelli	
■ <b>Tra generazioni: soggettività femminili in mutamento</b>	37
Carmen Leccardi	
■ <b>Le donne nei governi locali</b>	39
Alisa Del Re	
<b>I laboratori</b>	41
<b>1. Leadership e politica</b>	41
■ <b>La leadership femminile nella sfera pubblica: la politica</b>	41
Barbara Imbergamo, Anna Scattigno	
■ <b>Le testimoni</b>	52
Brenda Barnini	
Daniela Lastri	56
<b>2. Leadership e lavoro</b>	61
■ <b>Il lavoro formativo per la leadership femminile nelle organizzazioni</b>	61
Elena Martini	
■ <b>La testimone</b>	71
Rossella Elisio	
■ <b>Il nostro questionario</b>	74
■ <b>Autovalutazione delle competenze di leadership</b>	75
<b>Parte terza. Per concludere</b>	78
<b>Le corsiste</b>	79
■ <b>«Cosa potrebbe apportare questo cittadino alla politica?».</b> L'umiltà di ascoltare	79
Ilaria Romoli	
■ <b>Autenticità, onestà, credibilità</b>	80
Aurora Pacini	
■ <b>Un'intelligenza strategica, legami forti, valorizzazione delle differenze.</b>	
E saper osare	81
Letizia Vinattieri	
■ <b>Un altro 'genere' di leadership</b>	82
Eleonora Pinzuti	
<b>Noi</b>	84
<b>Hanno partecipato al corso</b>	86



# Il team

**Sonia SPACCHINI**, nata a Borgo San Lorenzo, è laureata in Sviluppo economico e Cooperazione internazionale presso la Facoltà di Economia di Firenze. Si è iscritta alla Sinistra giovanile nel 2007; eletta all'assemblea nazionale con le primarie del 25 ottobre 2007 ha contribuito alla fondazione del circolo del Pd di Borgo San Lorenzo e alla costituzione dei Giovani democratici della provincia di Firenze. Dall'ottobre 2013 è segretaria del Pd di Borgo San Lorenzo. Dal maggio 2010 è Assessore allo Sport, Pari Opportunità, Politiche per l'immigrazione, Piccoli comuni e Politiche della montagna della Provincia di Firenze.

 [sonia.spacchini@provincia.fi.it](mailto:sonia.spacchini@provincia.fi.it)


**Isabelle CHABOT** è medievista, specialista di storia della famiglia e di storia delle donne. Ha conseguito il dottorato di ricerca presso l'Istituto Universitario Europeo di Firenze e ha proseguito gli studi post-doc presso l'Università di Firenze e Villa I Tatti, *The Harvard University Center for Italian Renaissance Studies* prima di insegnare per alcuni anni nel Dipartimento di storia dell'Università di Trieste.

È tra le socie fondatrici della Società Italiana delle Storiche (SIS), di cui è attualmente la Presidente. È nel consiglio direttivo dell'Associazione "Archivio per la memoria e la scrittura delle donne" presso l'Archivio di Stato di Firenze. Insieme ad Anna Scattigno ed Elena Martini è all'origine dei percorsi formativi realizzati dalla Società Italiana delle Storiche in collaborazione con la Provincia di Firenze dal 2009.

 [isabelle.chabot.sis@gmail.com](mailto:isabelle.chabot.sis@gmail.com)

**Elena MARTINI** è formatrice e consulente di direzione. Si occupa dal 1988 della gestione e dello sviluppo delle risorse umane in organizzazioni pubbliche e private. Ha svolto attività di selezione, formazione e valorizzazione del personale per enti della Pubblica amministrazione e grandi aziende del settore privato, interessandosi a più riprese allo sviluppo professionale delle donne nei contesti lavorativi. Ha svolto ricerca sui temi della parità uomo-donna nel lavoro, sul rapporto tra maternità e sviluppo professionale e ha elaborato modelli gestionali per la valorizzazione delle competenze delle lavoratrici. Nel 2010 ha diretto il corso "Oltre gli stereotipi. Verso il rispetto delle individualità nelle differenze di ge-

nere-STEREO", promosso dall'Assessorato alla Pubblica istruzione del Comune di Firenze e dalla Provincia di Firenze. Dal 2009 è docente nei corsi di formazione realizzati dalla SIS con la Provincia di Firenze e membro del Comitato scientifico che li organizza.

 elena\_martini@ymail.com

**Anna SCATTIGNO** ha insegnato storia della Chiesa moderna e contemporanea presso le Università di Firenze e di Pisa. Ha un profilo composito: si occupa infatti di storia della santità in età moderna e contemporanea e di letteratura mistica; ma è anche impegnata nella ricostruzione della storia politica e culturale delle donne in età contemporanea. Tra le sue esperienze associative, figura in primo luogo la Società italiana delle Storiche (SIS) di cui è socia fondatrice ed è stata in passato presidente. Organizza con altre la Scuola Estiva, promossa dalla Società in partenariato con la Provincia e la Regione Toscana, e ne è coordinatrice. È nel consiglio direttivo dell'Associazione "Archivio per la memoria e la scrittura delle donne" presso l'Archivio di Stato di Firenze. Ha fatto parte della Commissione per le Pari opportunità della Provincia di Firenze. Attualmente è membro della Commissione per le Pari Opportunità della Regione Toscana. Insieme a Isabelle Chabot ed Elena Martini è all'origine dei percorsi formativi realizzati dalla Società Italiana delle Storiche in collaborazione con la Provincia di Firenze dal 2009.

 anna.scattigno@gmail.com

**Maria FABBRI** ha studiato scienze politiche all'Università di Firenze, laureandosi con una tesi sulla mobilitazione animalista ed ecologista radicale in Italia e Francia. Ha conseguito un master in "Percorsi e strumenti di ricerca nelle scienze sociali" presso l'Università di Firenze e un dottorato in sociologia e ricerca sociale presso l'Università di Trento, con una tesi su reti e identità nella mobilitazione per la pace e contro la guerra in Italia nel 2003. Ho partecipato a vari progetti di ricerca nazionali ed europei su mobilitazione sociale, sfera pubblica, immigrazione e consumerismo politico. È membro del Centro Scenari Migratori e Mutamento Sociale della facoltà di Sociologia di Trento. È socia di Sociolab.

 maria.fabbri@sociolab.it

**Barbara IMBERGAMO** ha un dottorato in Storia contemporanea all'Università di Firenze e un master in Metodologia della ricerca sociale. Ha lavorato per alcuni anni come ricercatrice con (vera) partita iva e nel 2006 ha fondato, con altre socie, Sociolab. Si occupa di lavoro femminile, donne e politica, partecipazione dei cittadini alle scelte pubbliche, tutti argomenti sui quali ha pubblicato saggi e articoli.

 barbara.imbergamo@sociolab.it

**SOCIOLAB s.r.l.** è un centro di ricerca e consulenza in ambito politico sociale che mette a frutto strumenti di ricerca, metodi di partecipazione e tecniche di comunicazione per consolidare la comunicazione tra istituzioni, cittadini ed imprese. Si occupa di temi legati all'urbanistica, al multiculturalismo, al genere e agli spazi pubblici.

 www.sociolab.it

**Francesca Maria CASINI** ha insegnato Lettere nelle Scuole Medie Statali sensibilizzando, fin dai primissimi anni, le proprie classi sulle tematiche relative alle differenze di genere e alle pari opportunità. Ha fatto parte della Commissione Pari Opportunità del Provveditorato agli Studi di Firenze fin dalla sua istituzione. Come referente Pari Opportunità della scuola Media Pescetti di Sesto Fiorentino, ha tenuto corsi di formazione sulle tematiche delle pari opportunità. Collaboratrice culturale dell'Educatore di Fuligno, guida le visite a questo antico luogo di donne mettendone in risalto la specificità femminile. Socia della Società Italiana delle Letterate, studia e lavora sulla scrittura femminile. Collabora ai corsi di formazione organizzati dalla Società Italiana delle Storiche fin dalla prima edizione, nel 2009.

 [giamales@tin.it](mailto:giamales@tin.it)

**Vanessa MOI** si è laureata in Lingue e Letterature Straniere presso l'Università degli Studi di Firenze con una tesi dedicata alla narrativa breve di Mary Shelley. Ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Linguistica discutendo una tesi dal titolo "Parola di donna. Linguaggio e identità di genere". Attualmente i suoi studi si rivolgono all'analisi delle rappresentazioni di genere e dell'identità sessuale nei mass media. A partire dal 2005 ha svolto varie attività nell'ambito della formazione, sia come docente che come tutor. Ha lavorato come web editor e ha pubblicato articoli e saggi relativi all'apprendimento a distanza e alla comunicazione via web. Collabora ai corsi di formazione organizzati dalla Società Italiana delle Storiche fin dalla prima edizione, nel 2009.

 [moi.vanessa@gmail.com](mailto:moi.vanessa@gmail.com)



# Premessa

**Sonia Spacchini**

*Assessore allo Sport, Pari Opportunità, Politiche per l'immigrazione, Piccoli comuni e Politiche della montagna della Provincia di Firenze*

Con soddisfazione presentiamo, in forma digitale, il grande lavoro portato avanti negli ultimi due anni dall'Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze e dalla Società Italiana delle Storiche, che con professionalità indiscutibile ha di fatto portato a compimento un obiettivo importante, che era nostro fin dall'inizio. Volevamo far tesoro delle iniziative e dei corsi che insieme abbiamo elaborato negli anni in merito alle pari opportunità, alla valorizzazione del ruolo delle donne, alla lotta agli stereotipi di genere. Lavorare sulla leadership femminile, sul suo significato, sulle sue differenze rispetto a quella maschile, ci è parso da subito lo sbocco naturale dell'impegno comune di questi anni.

Le donne oggi, per motivi molto diversi tra loro, continuano a essere estromesse da cariche importanti, nel mondo del lavoro, della politica e dell'associazionismo nonostante la loro presenza sia qualificata e spesso numericamente molto rilevante. Siamo volute partire con una riflessione significativa svolta nella nostra provincia, coinvolgendo donne e uomini che ci potevano aiutare a riflettere sul merito di questo dato che emerge, ancora nel nuovo millennio, con molta forza, per capire insieme quali erano e sono gli ostacoli e le difficoltà da affrontare per riuscire pienamente a valorizzare la forza, l'originalità e la competenza delle donne.

Il loro protagonismo, sono certa, aiuterà, se adeguatamente valorizzato, il nostro paese e le nostre comunità a ripartire e ad arricchirsi, anche culturalmente.

Quindi il corso di formazione "Leadership. Per guidare il cambiamento, promuoviamo le donne" è stato un momento decisivo per far acquisire consapevolezza delle dinamiche che portano troppo spesso le donne a non assumersi responsabilità di vertice e del perché anche la società, così com'è impostata, a volte le scoraggia a farlo.

Il successo riscontrato da questo percorso, intenso e ricco di spunti: è il frutto dell'importante collaborazione dell'Assessorato con la Società Italiana delle Storiche che in questi anni si è consolidata e ha dimostrato, con le precedenti edizioni dei corsi di formazione realizzati, e ancora una volta, come la stretta relazione tra noi sia proficua e culturalmente importante.

La speranza e la volontà resta quella di non interrompere questo cammino comune percorso fin qui con entusiasmo e che vorrei proseguisse con gli stessi presupposti di competenza e tensione verso il futuro, per dare ancora i suoi frutti.







# Introduzione

Isabelle Chabot

Presidente della Società Italiana delle Storiche

Il corso di formazione *Leadership. Per guidare il cambiamento, promuoviamo le donne*, organizzato nella primavera del 2013 è parte di un progetto formativo di ampio respiro, frutto della collaborazione tra la Società Italiana delle Storiche e l'Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze, nell'ambito di attuazione della Legge 16/2009 della Regione Toscana sulla Cittadinanza di genere.

Il primo corso, organizzato tra il dicembre 2009 e il marzo 2010, aveva per titolo  *Fuori dal senso comune. Corso di formazione per combattere gli stereotipi all'origine delle discriminazioni di genere*. Era rivolto ai giovani, a insegnanti di scuola superiore, al personale dei settori della formazione e delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche, ai Comitati per le pari opportunità di enti e istituzioni. L'intento era di fornire categorie concettuali, metodologie e strumenti per l'individuazione e la decostruzione degli stereotipi sessuali e di genere che allignano nel cosiddetto 'senso comune' e che provocano discriminazione ed esclusione. Abbiamo privilegiato il linguaggio (parole e immagini), le identità di genere (con particolare attenzione alla sessualità e ai codici del materno e del paterno), l'impatto degli stereotipi di genere nella formazione scolastica, nel mondo del lavoro e nelle professioni. Finalità del corso era di contribuire a promuovere la parità tra donne e uomini ma anche l'educazione a una convivenza plurale, aperta ad una positiva accoglienza delle differenze e capace di reagire attivamente alle discriminazioni prodotte dagli stereotipi sessuali.

Nel 2011 (febbraio-maggio), con «*Sebben che siamo donne...*»  *Corso di formazione per promuovere la parità nel mondo del lavoro*, abbiamo rivolto la proposta formativa a insegnanti interessate/i alle tematiche dell'orientamento, a dipendenti o libero-professioniste/i che operano negli ambiti dell'orientamento e della consulenza, alle operatrici e agli operatori dei Centri per l'Impiego, al personale dei settori della formazione e delle risorse umane di enti e istituzioni, e ancora ai Comitati per le pari opportunità. Addentrandoci nei contesti lavorativi delle organizzazioni, abbiamo posto una particolare attenzione alle misure di parità che dovrebbero consentire maggiore eguaglianza tra uomini e donne nell'accesso al mondo del lavoro, nelle possibilità di sviluppo professionale e



di carriera. Nelle lezioni, particolare attenzione è stata posta al contesto europeo e alle problematiche legate alla formazione in rapporto al mercato del lavoro; così come alle esperienze più significative condotte in alcuni paesi in tema di servizi all'infanzia, congedi parentali, conciliazione tra cura familiare e lavoro. Queste conoscenze ci sono state particolarmente utili per il lavoro dei laboratori, centrato sui criteri di valutazione delle performance scolastiche e lavorative, sulle tematiche legate alla gestione della maternità/paternità, sugli ostacoli nei percorsi professionali. Il discorso sulla leadership emerse nel corso come un tema di grande interesse e attualità, poco studiato allora, almeno secondo l'approccio che a noi premeva di più, quello di genere.

Abbiamo dunque dedicato alla leadership femminile tra il maggio e il giugno 2012 l'iniziativa *Per guidare il cambiamento promuoviamo la leadership femminile: nel lavoro, nelle imprese e nella politica*. Sette incontri-dibattito con Sonia Spacchini, assessore alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze, che si sono tenuti a [San Casciano Val di Pesa](#), [Scandicci](#), [Calenzano](#), [Incisa in Val d'Arno](#), [Firenze](#), [Borgo San Lorenzo](#), [Montelupo Fiorentino](#). Gli incontri hanno rappresentato una modalità originale e molto proficua dal punto di vista della partecipazione e delle sollecitazioni che ne sono emerse, per impostare il corso sulla leadership femminile, che abbiamo organizzato dal marzo al giugno 2013. Negli incontri sul territorio abbiamo raccolto l'interesse e le aspettative di una pluralità di donne: donne giovani, studentesse, precarie, inoccupate; imprenditrici, libere professioniste; giornaliste, insegnanti, amministrative; donne impegnate nell'associazionismo; donne attive nella Sanità; amministratrici, politiche; uomini interessati a capire quali competenze valorizzare per far emergere la leadership femminile nelle diverse organizzazioni (pubbliche, private, sindacali, politiche). A questa varietà di tipologie era destinato il corso di formazione.

Abbiamo sempre voluto inaugurare i nostri corsi con un incontro pubblico al quale hanno preso parte, con l'assessora Sonia Spacchini, politiche, imprenditrici, docenti universitarie, giornaliste, scrittrici. Nel 2009 l'incontro era dedicato a [Donne fuori dal senso comune: stereotipi, immagini, identità](#), con laia Caputo, Concita De Gregorio ed Elena Pulcini; nel 2011 [La risorsa che fa la differenza: crescere con il lavoro delle donne](#), con Susanna Camusso, Concita De Gregorio, Franca Alacevich, Elisa Simoni. L'incontro inaugurale del corso 2013 aveva per titolo: [Leadership femminile: diciamo sì al cambiamento](#); vi hanno preso parte [Derna Del Stabile](#), imprenditrice, Anna Loretoni, docente universitaria, Patrizia Rigon, ideatrice de [La carica delle 101](#) e Barbara Imbergamo, fondatrice di [Sociolab](#). Nell'avviarmi a concludere, mi preme ricordare che è grazie alla proficua collaborazione con l'Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze che la Società Italiana delle Storiche ha potuto perfezionare il proprio stile originale di formazione, capace di coniugare un approccio concettuale di alto livello scientifico a un percorso formativo di solido impianto professionale.

1

2

3

# «Per guidare il cambiamento promuoviamo la leadership femminile: nel lavoro, nelle imprese e nella politica»

Sette incontri-dibattito con  
Sonia Spacchini, assessore alle Pari  
Opportunità della Provincia di Firenze

San Casciano Valdipesa, Scandicci, Calenzano, Incisa in Val  
d'Arno, Firenze, Borgo San Lorenzo, Montelupo Fiorentino  
(20 maggio-15 giugno 2012)



# Una discussione a più voci attorno alla leadership

Anna Scattigno

Gli incontri organizzati tra il maggio e il giugno 2012 dall'assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Firenze e dalla Società italiana delle Storiche sul tema : «Per guidare il cambiamento promuoviamo la leadership femminile: nel lavoro, nelle imprese e nella politica», hanno visto una partecipazione ampia di donne appartenenti a generazioni diverse, con varie professioni e competenze. Ne è emersa una grande ricchezza di spunti e indicazioni, da mettere a frutto nell'organizzazione del corso di formazione che si è svolto tra il marzo e il giugno 2013, dove questi input hanno trovato ampia corrispondenza. Ne diamo qui una breve restituzione.

## «Nella scuola emerge quello che nasce leader»

L'educazione scolastica e gli stereotipi che tuttora condizionano i differenti percorsi di vita di ragazze e ragazzi hanno impegnato momenti significativi della nostra discussione. Le ragazze hanno oggi una buona base di partenza rispetto alle giovani di generazioni precedenti, perché non si sentono inferiori ai maschi: è un'affermazione che è ricorsa più volte, ma che non ha mancato di sollevare perplessità. Alcune ricordavano infatti il regresso culturale degli ultimi decenni che ha deteriorato l'immagine e la dignità delle donne e che non può non riflettersi negativamente nelle ragazze e nelle relazioni con i coetanei. La parità con gli uomini che pare loro di percepire sui banchi di scuola e durante gli studi universitari, si perde nel mondo del lavoro: molte donne anche assai giovani, si osservava, sono tornate a lavorare a domicilio, un aspetto questo poco indagato, sintomo anch'esso di un'involuzione in atto. La parità non c'è neppure nella vita familiare, a giudicare dal ritorno già tra i bambini della materna di stereotipi rigidi, legati ai ruoli di genere tra le pareti domestiche. Il piccolo leader che già emerge secondo alcune tra i banchi di scuola, è un maschio; le sue qualità sono per così dire innate, innegabilmente "maschili" oltre che irriducibilmente personali.

## L'educazione e le leggi

Per modificare gli stereotipi, si è sottolineato il valore del momento educativo ma anche l'importanza di restituire alle donne con l'educazione il loro patrimonio di storia ed esperienza, nella convinzione che senza poter disporre di una tradizione culturale e storica che divenga conoscenza diffusa, manchi alle donne un fondamento decisivo per la legittimazione a pensarsi come capaci di assumere la guida dei processi di trasformazione. Nel patrimonio storico delle donne, un punto che è apparso tuttavia controverso è il femminismo; mentre il percorso dell'emancipazione – i diritti – è dato per acquisito anche se in larga parte ignorato dalle ragazze, le libertà femminili che sono il portato del femminismo rappresentano un nodo irrisolto anche per le adulte. L'immagine della femminista per come è percepita, soprattutto dalle più giovani, si diceva, appartiene indubbiamente agli stereotipi negativi e ripropone inconsapevolmente antichi pregiudizi che affondano nella cultura ottocentesca. Anche questo potremmo annoverarlo tra i segni del regresso culturale, ma su questo la discussione è rimasta aperta: ad alcune lo stereotipo, che pure ha influito in modo negativo sul riconoscimento delle donne, non pare privo di riscontri reali, nell'accezione della femminista aggressiva, dove femminismo e aggressività sono percepiti come sinonimi.

Accanto all'educazione e al patrimonio storico delle donne, molte hanno sottolineato il valore delle leggi, nella loro capacità di provocare innovazione culturale e indurre cambiamento. La legislazione e l'attenzione dell'Europa ad alcune pare però eccessivamente "sbilanciata" sul fronte, sia pure di fondamentale importanza, dell'occupazione femminile e del lavoro. Resta tutto il terreno della soggettività, l'ambito della famiglia, spazi da ripercorrere e da ripensare con nuova elaborazione.

Tornando però al tema centrale della discussione, la legge nella sua funzione di promozione della parità e di rimozione delle discriminazioni, la discussione si è focalizzata un po' in tutti gli incontri sul punto delle quote, con grande difformità di giudizi. Per alcune delle amministratrici, le quote sono negative perché individuano le donne come gruppo, come genere, senza considerazione del merito, e le riducono a numero. Il contrasto tra quote e merito evocato da molte di loro, può anche e per altro verso essere ricondotto a un divario di generazione: quelle che hanno vissuto la stagione delle battaglie, inizialmente contrarie alle quote ma poi – non tutte però – favorevoli, e le più giovani, arrivate al termine di un lavoro che ha prodotto consapevolezza femminile e riforme: quest'ultime hanno nella loro cultura come già acquisite categorie che sono state frutto di conflitto e di lotte. Non ci sono luoghi di confronto tra le une e le altre, piuttosto, osservavano alcune, una linea netta di demarcazione dove anche il linguaggio ha una funzione importante, perché può creare estraneità e separazione. Nel salto di comunicazione, per le più giovani le "quote rosa" non restituiscono un'immagine attrattiva, non vi associano l'immagine di donne che rivendicano con fierezza i propri diritti, ma quella di emarginate, bisognose di misure specifiche di protezione che ne confermano però l'emarginazione. Le giovani d'altra parte arrivano tardi nel mondo del lavoro e troppo tardi forse vi incontrano la disparità, nei confronti della quale non hanno strumenti di difesa. Il giudizio per merito,

dicevano alcune, è più consono alla sensibilità delle giovani, ma se può forse funzionare nella scuola, dopo, nel mondo del lavoro e delle professioni, perde efficacia. In conclusione, molte esprimono la convinzione che le conquiste delle donne siano sostenute solo da misure normative: il potere, si diceva, non lo regala nessuno. C'è voluta una legge che parla di quote per una maggiore visibilità delle donne nella politica e nel governo della cosa pubblica, e una legge ci vorrà in ogni ambito, perché il potere non lo lascia nessuno. E mentre le donne dibattono sul merito o le quote, un uomo intanto occupa il posto.

Come si può ben vedere, anche sull'immagine delle quote pesa uno stereotipo: se ne ignora l'origine, il loro riferimento al concetto di "azione positiva", di misure contro la discriminazione, di democrazia; la figura associata alle quote è ancora quella della "riserva" indiana.

## «Noi dobbiamo portare il nostro segno»

Se il merito fa riferimento a tratti individuali, molte avvertono però la necessità di riconoscersi come donne. Un corso di formazione alla leadership dovrebbe far recuperare la «coscienza vera» di quello che si vale individualmente ma anche come donne, insegnare soprattutto ad affrontare le insicurezze delle donne, a partire dal nodo della maternità. Il forte ritorno nella cultura contemporanea della maternità come massima espressione del valore femminile (l'amore dei figli e della famiglia come cura prioritaria, ma anche l'esaltazione del "naturale" legato al materno, con il parto naturale, l'allattamento al seno ecc.) genera spesso nelle giovani madri insicurezza, senso di colpa e rende ancora più arduo il già difficile tentativo della conciliazione tra responsabilità familiare e lavoro/carriera.

Il senso di colpa è un aspetto non secondario di una fragilità che è emersa con forza nel corso degli incontri ed è stata nominata in modo anche drammatico: è la paura delle donne. Paura di non farcela, mancanza di riconoscimento, che le rende timide nell'avanzare le loro richieste, timide nel desiderare e nel volere. La paura investe un giudizio di merito, le donne si sentono meno capaci degli uomini. E hanno difficoltà a caratterizzarsi uscendo dal neutro, come donna. Occorre volerlo, si diceva, e metterci molto impegno per vincere gli ostacoli, che non sempre come si vede sono frapposti dagli uomini.

Accanto alle fragilità, i punti di forza: qual è il segno delle donne? Per alcune la loro vera forza è nella solidarietà reciproca, proprio in quanto donne: «siamo noi a tenere la famiglia, abbiamo cose che ci accomunano». Dalla conduzione della famiglia derivano, si è affermato, tratti di genere che concorrono a disegnare una leadership diversa dal modello "maschile", una leadership femminile: è uno spunto interessante, tra questi tratti vi è la capacità di fare squadra, di dare responsabilità ad altri, uno stile non impositivo. Una qualità che ad alcune appare originale delle donne e certo lo è, riguarda la percezione del tempo, diversa dalla percezione maschile: le donne conoscono meglio degli uomini il tempo biologico e questo, si è detto, rappresenta una risorsa. Altre individuavano come risorsa la concretezza: concretezza delle parole e consapevolezza dei tempi di attuazione dei programmi, una cultura del fare. Altre ancora osservavano che le donne hanno

sempre esercitato leadership in modo invisibile. Sono loro che orientano le politiche familiari: saper dare a questa virtù innata una svolta, sarebbe importante.

Ancora una qualità femminile è stata individuata nella sensibilità e nel rispetto verso i bisogni delle fasce deboli della popolazione, i vecchi, i malati, i bambini: un rispetto che alle donne viene più spontaneo, si diceva, per una loro peculiare vicinanza alla sofferenza (nel parto, nella maternità). Sono tutti aspetti che potrebbero concorrere a costruire ciò che secondo un parere diffuso manca alle donne, il senso di appartenenza.

## «Vorrei avere più coraggio, anche nella vita personale»

Formare al coraggio, ecco una suggestione preziosa per un corso di formazione alla leadership. Il coraggio si impara, e se lo si impara insieme può produrre grandi cambiamenti, hanno detto le donne nel corso degli incontri. Qualcuna proponeva di imparare anche lo sdegno. Il riferimento era in particolare alla politica: un po' dello sdegno della politica, diceva, dovrebbe essere femminile. Un discorso sul coraggio mette da parte con forza il vittimismo. Coraggio per contrastare l'aggressività, coraggio per chiedere, secondo alcune, coraggio per affermare se stesse, secondo altre, perché il chiedere pare ripercorrere modelli maschili, cattivi modelli. Coraggio comunque per liberarsi del "rispetto", della "deferenza", antico tratto della sottomissione femminile. Tutto questo, si diceva, richiede «un lavoro della consapevolezza».

## Potere e leadership

Ci si è chieste se alle donne piaccia o no stare ai posti di comando. La domanda investe un tema rilevante della cultura e della tradizione politica delle donne: si pensi ad esempio alla scelta, propria di parte del femminismo tra gli anni Settanta e Ottanta, di stare fuori dalle istituzioni, e più in generale a una visione negativa del potere che nelle sue ragioni – che pure non sarebbe irrilevante ripercorrere – contiene tuttavia un nodo di lacerante contraddizione; è un'estraneità che può indurre misconoscimento, che impedisce di avere presa sul mondo. Sul potere, tra le donne che hanno partecipato agli incontri, si sono manifestate sensibilità diverse e incertezza. A un'immagine astratta di comando, di potere, che non pareva utile alla discussione, hanno preferito opporre altri concetti, non necessariamente correlati: ad esempio "equità". Equità nei rapporti tra i generi, equità nelle relazioni sociali, un'immagine insomma di società vivibile, di bene collettivo che si poteva leggere come contrapposto al potere, o forse come connotante in modo positivo un esercizio altro del potere stesso.

Si è discusso attorno al nesso potere/leader/leadership. Era opinione condivisa che il concetto di leadership sia da distinguere nettamente dal leaderismo; l'opposizione o quanto meno la distanza tra i due concetti è parsa efficace per identificare come "altro" dalla figura del leader gli aspetti specifici della leadership. Questa in sintesi consisterebbe nella capacità di condurre altri, di gestire in modo condiviso, mentre il leaderismo rimanda a un ambito esclusivamente individuale, non coinvolge la crescita comune. Il

leaderismo come più volte è stato sottolineato è un fenomeno assai diffuso nella politica contemporanea e ha caratteri fortemente maschili; d'altro canto per affermare nei partiti una leadership femminile occorrerebbe un lavoro in profondità di ristrutturazione a tutto campo. Appare questa un'impresa difficile ma anche una condizione necessaria, se le donne vogliono accedere al comando: quelle intervenute su questo punto infatti hanno parlato con decisione di nuova costruzione di leadership e di nuovi contesti, piuttosto che di assimilazione ai modi del leader nelle forme attuali della politica. Vi è una diffusa resistenza a indicare una donna come leader; in politica, si è detto, le donne, anche le migliori, non si sono mai proposte come tali: il leader è maschio, le donne hanno sempre preferito stare un passo indietro. Senza dunque ripetere forme di potere così segnate al maschile, per le donne la questione del comando ormai si pone con forza, ma in termini nuovi rispetto al modello storico dominante, del quale conoscono e non vogliono ripetere gli effetti distruttivi: «noi non vogliamo la donna sola al comando, ma la donna al comando sì».

## Una questione controversa: la visibilità

Ci si è chieste se la visibilità, declinata nei termini in cui viene proposta dai media, come attributo indispensabile della figura del leader, sia altrettanto irrinunciabile nell'esercizio della leadership, se ne sia insomma una conferma. Senza disconoscere l'importanza della visibilità per le donne, che hanno sofferto e soffrono tuttora di una sottrazione di presenza e di riconoscimento, l'opinione prevalente tra coloro che hanno partecipato agli incontri attribuiva piuttosto all'autorevolezza che deriva dal buon esercizio della leadership e dalle qualità delle cose realizzate, la funzione di conferma del valore del proprio operato. Autorevolezza ed esercizio consapevole e responsabile di autorità, sono gli ingredienti di un protagonismo che non necessariamente si traduce in esposizione pubblica, visibilità mediatica. Questo è tuttavia un punto sensibile, poiché il mancato riconoscimento pubblico può essere avvertito come un elemento di fragilità o esserlo di fatto. Il «si vede poco ma conta» sembra aver bisogno comunque, se non del protagonismo offerto dai media, della conferma che può venire dalla comunità di appartenenza: l'amministrazione in cui si opera, la scuola in cui si insegna, l'impresa in cui si svolge la propria carriera.

## Le competenze vanno sapute comunicare

Proseguendo la riflessione sulla visibilità, un tema di rilievo è apparso a molte quello della comunicazione, un aspetto spesso trascurato dalle donne ma al quale invece dovremmo dedicare maggiore attenzione: un corso sulla leadership secondo alcune dovrebbe riservargli uno spazio specifico. Perché le donne diffidano della comunicazione? In questo "rifiuto", si diceva, vi è al fondo una condizione di soggezione, molte donne infatti continuano a non saper parlare in pubblico. Ma non si tratta di una dote innata, ci si arriva con l'esercizio, sperimentando. Altre denunciano come un limite che appartiene alla parola pubblica delle donne, l'essere spesso circoscritta a tematiche solo femminili: le donne



parlano delle donne, insomma. Ma quelle davvero “arrivate”, si è detto, affrontano con agio anche i cosiddetti argomenti “maschili”, hanno perciò una *chance* in più. Dunque insegnare la comunicazione è necessario, tenendo presente che essa non comprende solo la parola, ma anche come ci si presenta e ci si rappresenta. La discussione si è addentrata qui in ambiti controversi che non vi era modo di approfondire; basterà però ricordare un’affermazione avanzata con forza: «la comunicazione non è la faccia cattiva della competenza». Costruire piattaforme, sulle quali anche altre possano innestare contributi, ad esempio, è comunicare. E i corsi di formazione sono vere e proprie azioni positive, che permettono alle donne di avere strumenti – la comunicazione tra questi – per entrare. Perché poi il potere non è un concetto astratto, precisavano alcune, c’è il potere come decisione per gli altri, il potere per il futuro della società, dove le donne hanno una marcia in più. La prima accezione, quella che investe la capacità decisionale, è di approccio più difficile perché passa attraverso la legittimazione, ma «le donne sono più affezionate al dubbio che alla certezza», mentre il potere vincolante non consente dubbi. E qui soprattutto si avverte il bisogno della formazione. A ben vedere però la leadership delle donne non si basa sul potere, osservavano alcune. Piuttosto occorre, per formare leadership femminile, un’azione di “accompagnamento”; condividere con altre persone il dubbio è segno di intelligenza, nel senso della consapevolezza della problematicità di una situazione.

## «Professioniste di relazioni»

Donne battagliere e consapevoli delle proprie competenze: questa è l’immagine condivisa, nuova e non stereotipica, della donna che aspira alla leadership. Alcune affermavano la necessità, proprio a partire da questi tratti, di andare oltre la contrapposizione di modelli obsoleti, quelli maschili come quelli femminili. Il lavoro da fare è costruire immagini nuove e idee nuove, un’idea di leadership nella quale anche molti uomini possano riconoscersi, perché entrambi, le donne e gli uomini, devono poter costruire un mondo comune. Non insomma una leadership femminile contrapposta a un leaderismo maschile, ma una pratica nuova in cui coinvolgere qualità femminili – alcune pensavano alla responsabilità che alle donne deriva dal materno – e qualità maschili. E recuperare in questo il dialogo, ma anche la capacità di agire il conflitto, mantenendo distinti il ruolo e la persona. In tema di qualità, nell’impresa le donne sono più avverse al rischio, si è detto, ma sono invece cruciali nelle congiunture di crisi ad evitare il fallimento; sono più abili a lavorare in gruppo e in situazioni difficili, ma hanno più difficoltà a entrare in competizione e peggiorano le loro *performance* se sono rivolte a uso personale. La capacità di creare rapporti rappresenta un bene relazionale che va visto anche come bene economico: l’offerta di questi beni è cioè legata alla donna. Infine le donne uniscono creatività e intuizione, e l’intuizione nella cultura contemporanea è più legata al sentimento.

Fare rete è stato negli incontri il richiamo più frequente: le donne devono essere “professioniste di relazioni”; all’interno degli organi che contano però, il protagonismo femminile dovrà implicare una «giusta distanza relazionale». Le donne sono “votate” infatti

all'empatia, osservavano alcune, sono brave nel tessere reti di amicizia, ma nella costruzione di alleanze, i *network* più strumentali, anche in politica, nel confronto con il maschile risultano loro più difficili. E ancora: le donne non sanno reggere la tensione, vogliono sempre essere brave, ma anche in questo c'è un eccesso, "la giusta distanza" appare un'indicazione preziosa.

## La sorellanza

Fare rete come si è visto è importante, ma è altro dal dare riconoscimento e darsi forza reciprocamente, che è la cosa fondamentale nel promuovere la leadership femminile. Fare emergere una donna dovrebbe dunque essere impegno di tutte, ma la "sorellanza" è difficile. Il termine appare qui usato fuori contesto e fuori tempo, ma il problema sotteso e che soprattutto le donne impegnate in politica hanno sottolineato, è nel comando: le donne non sono inclini a promuovere o a riconoscere nelle altre donne il comando. Anche in questo si vedono gli effetti di una cultura, quella degli ultimi decenni, che ha tolto loro dignità e valore, quasi un imbarbarimento dei costumi. Eppure – qualcuna ricorda il discorso sull'*empowerment* alla conferenza di Pechino nell'ormai lontano 1995 – è necessario che le donne imparino ad attribuire potere alle altre donne: se ve ne fossero di più nei posti di comando, potremmo apprezzare tutta la differenza che esse sono capaci di portare. Leggi come l'affido condiviso ad esempio non passerebbero mai, dicono alcune, altre pensano alla 194, ostacolata e resa quasi del tutto inefficace dall'obiezione di coscienza.

## Infedeli

La differenza delle donne è soprattutto promessa di cambiamento: perché al contrario degli uomini, si faceva osservare, le donne sono "infedeli", più aperte alla trasformazione. Questo contrasta con l'immagine che altre hanno, di donne abituate per secolare educazione a compiacere e dare la compiacenza. Ma questa immagine di "infedele", con tutto il suo contenuto di autonomia e di trasgressione, è di grande efficacia. Le donne sono «attivatrici», soprattutto nel lungo periodo: ecco ancora un'immagine forte, per la quale non dovrebbe essere difficile, ma è lavoro tutto da fare, indicare esempi, costruire una *filière* ideale a cui poter fare riferimento.

## «Per cambiare qualcosa»

Avviandoci a concludere, è convinzione comune che sia una dote delle donne, da mettere a frutto nell'esercizio della leadership, di non volere il potere per esercitarlo a proprio vantaggio, o per il potere in sé, ma per cambiare qualcosa. È altresì convinzione condivisa che ci si arriva se si è in tante e se ci si dà valore reciprocamente, né vi è dubbio che nel paese e nella vita politica vi sia urgenza della rappresentanza femminile. Senza la rappresentanza, è difficile che vi sia un cambiamento culturale in profondità, come è

necessario. Può essere un ostacolo che alcune, una volta giunte al potere, si comportino come gli uomini e non lo cedano ad altre; ve n'è di quelle che a forza di star lì ormai quasi «si confondono con le tende», osservava qualcuna. Ma non appare come un impedimento insormontabile. Ciò che è importante per tutte è la consapevolezza che le donne sanno fare, sanno assumere sempre responsabilità che vanno oltre l'oggi; magari non sono ancora abituate a organizzare un piano per raggiungere determinati obiettivi, e certo occorre cambiare la famiglia perché il problema dei tempi è davvero, questo sì, un serio ostacolo. Ma occorre lavorare con prospettive alte, ottenere la rappresentanza necessaria per poter acquisire una compiuta cittadinanza, e costruire così mediante la rappresentanza, dall'una all'altra nel succedersi delle legislature, i progetti a lungo termine di cui le donne sono capaci.



indice **PARTE SECONDA**

**1**

**2**

**3**

# «Leadership femminile: diciamo sì al cambiamento»

Corso di formazione per promuovere e valorizzare le competenze di leadership femminile nelle organizzazioni, nella politica e nel mondo del lavoro

(20 marzo - 17 giugno 2013)



# Per cominciare

Pubblichiamo due interventi presentati in occasione dell'inaugurazione del corso  
(Firenze, 20 marzo 2013)

## La Leadership femminile tra *Empowerment* e *Gendermainstreaming*

Anna Loretoni

Anna Loretoni insegna Filosofia politica presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. È vice-preside della Classe di Scienze Sociali e coordinatrice del PhD Program in "Politics, Human Rights and Sustainability".

a.loretoni@sssup.it

### ***Empowerment e trasformazione***

È soprattutto con la Conferenza ONU di Pechino del 1995 che viene messa a tema la questione della piena partecipazione delle donne ai processi decisionali e il loro accesso al potere sulla base di un concetto nuovo e molto efficace come quello di *empowerment*. Si tratta di un mutamento significativo, di un cambio radicale della prospettiva tradizionale. Non è più infatti la fragilità e la debolezza delle donne che le definisce come soggetti da tutelare il fulcro delle politiche pubbliche, quanto piuttosto la presa d'atto che proprio le donne costituiscono una risorsa per migliorare la vita sociale, economica e politica del globo, in primo luogo lo sviluppo e la pace.

È stato infatti con la Conferenza di Pechino che sono state introdotte una serie di risoluzioni volte a promuovere la *leadership* delle donne. La *Platform for Action* approvata du-

La leadership che fa la differenza.  
Esperienze femminili

indice 1 2 3



rante la Conferenza ha evidenziato il nesso esistente tra la scarsa partecipazione politica delle donne, la loro marginalizzazione economica e la mancanza di diritti umani. Allo stesso tempo in quel contesto si è sottolineata l'importanza, per le donne, di partecipare ai processi di *decision-making*, nonché il rilevante nesso tra rappresentanza femminile e democrazia. E non è un caso che il dopo Pechino abbia visto molte ONG, ma anche molti organismi internazionali, lavorare più intensamente per affermare la *leadership* femminile o per introdurre nei loro programmi la prospettiva del *Gendermainstreaming*.

Del significato del concetto di *empowerment*, che da allora si è venuto arricchendo di nuovi contributi, vorrei innanzitutto sottolineare l'obiettivo del necessario rafforzamento delle abilità e delle competenze delle donne. All'interno del documento finale, infatti, si evidenziava la rilevanza dell'istruzione e della formazione, primo passo per un'educazione alla cittadinanza attiva. Come ci ricorda Vittoria Franco nel suo *Care ragazze*, a Pechino veniva posta la giusta enfasi su un aspetto decisivo per l'esercizio del potere da parte delle donne: l'educazione all'autostima delle bambine. Imparare ad avere stima di sé, ad avere fiducia in se stesse è il primo passo verso l'*empowerment*, e a tal fine risultano essenziali programmi di assertività, capaci di produrre nelle donne e nelle ragazze un senso di sicurezza e di fiducia in se stesse.

Quello della mancanza di autostima è, tra l'altro, proprio il tema dell'ultimo caso letterario globale. Il libro scritto da Sheryl Sandberg – direttrice operativa di Facebook – dal suggestivo titolo *Facciamoci avanti*, utilizza una metafora molto efficace per definire l'atteggiamento delle donne verso il potere. Immaginiamo di essere nella fase di avvio di una riunione di lavoro, l'ospite invita tutti/e i/le partecipanti a prendere posto, ed ecco che nella maggioranza dei casi i maschi tendono a sedersi al centro, le donne ai margini. Può sembrare un esempio banale, ma dietro ad esso vi si legge il tema della rinuncia che spesso accompagna l'atteggiamento delle donne nei luoghi di lavoro, un atteggiamento peraltro rafforzato dall'esistenza di quegli stereotipi in base ai quali se una donna comanda è *bossy*, se comanda un uomo è un *leader*. A partire da questa prospettiva potere per le donne significa innanzitutto acquisizione di spazi di libertà e di nuova soggettività. Conquistare autonomia e decidere sovranamente vuol anche dire acquistare potere su di sé, sottraendosi a quelle identità ascritte che sembrano rimanere intatte nei loro contenuti non solo nel passaggio tra fase premoderna e modernità, ma anche in molti anfratti della nostra contemporaneità.

È tuttavia doveroso sottolineare che *empowerment* non significa solo conquistare nuovi spazi acquisendo più potere, ma significa in primo luogo trasformare i diversi contesti, ridefinendo nuove cornici concettuali e pratiche proprio attraverso l'inclusione delle donne. Detto in altri termini, per le donne acquisire potere significa possibilità di cambiare l'ordine sociale e politico e le relazioni tra i generi. In questa nuova e diversa visione dell'esercizio del potere, trova inoltre spazio un altro rilevante concetto, che è stato largamente presente nelle riflessioni proposte dai *gender studies*: il concetto di limite. Riconoscere il limite vuol dire riconoscere gli altri come *pares* e agire con loro in una condizione di forte reciprocità quale dovrebbe essere quella dello spazio pubblico e della politica, almeno entro una certa tradizione di pensiero che distingue nettamente questa accezione

del potere dall'idea di potere illimitato e assoluto che sfocia nel dominio *sugli altri* invece che essere esercizio di potere *con gli altri*.

## La leadership femminile

*Leadership* è concetto sfuggente e sfrangiato, può esprimersi in una varietà di modi ed emergere da molteplici contesti, potendo essere tra l'altro formale o informale. Oltre le definizioni tradizionali di *leadership* come acquisizione di competenze atte a saper fronteggiare le sfide quotidiane della realtà in cui si opera, la *leadership* femminile si caratterizza come qualcosa che facilita piuttosto che come un esercizio del potere dall'alto, come una *leadership* capace di trasformare e non solo di guidare. Nel corso della storia sono state le americane ad elaborare tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento una definizione di *leadership* relazionale e sociale. In quanto escluse dalla politica, esse hanno affermato un'idea di *leadership* fondata sull'influenza morale, sulla responsabilità, sullo spirito di servizio, che traeva la propria legittimità dalla relazione tra donne, da una dimensione di *sisterhood*. Molta strada ovviamente è stata fatta da allora e noi oggi siamo in grado di dare della *leadership* una definizione analitica e plurale. Ma quali sono gli elementi propri della *leadership* femminile? Quali gli elementi di diversità positiva?

Proviamo a definirne alcuni: offrire attenzione sia ai processi decisionali che alle relazioni personali in essi implicate; privilegiare decisioni condivise e offrire sostegno e attenzione ai/alle collaboratori/trici; evitare di assegnare un peso eccessivo alle gerarchie; essere meno orientate al compito e alla performance (*task orientation*) e più orientate alle relazioni (*relationship orientation*); esercitare pragmatismo e flessibilità nella gestione del proprio ruolo. A questi elementi corrispondono espressioni come *bridge leadership*, *empowering leadership*, *participatory leadership*, quali modalità di esercizio del potere che tendono a coinvolgere l'insieme delle persone con cui si collabora, finalizzate al soddisfacimento di bisogni collettivi e che talvolta possono anche non necessitare di riconoscimenti formali. Un'ultima importante distinzione è quella tra *leadership* autocratica e *leadership* democratica. È quest'ultima ad incoraggiare la partecipazione, a migliorare l'autostima dei *followers*, a trasmettere energia tramite la condivisione del potere e delle informazioni. Infine, la *leadership* trasformazionale, altra definizione della *leadership* femminile, è più idonea ai contesti in rapido movimento, soprattutto in momenti di crisi come quello che viviamo oggi, e più adatta a mutamenti radicali rispetto ai quali è necessario un ampio consenso.

Molti dei caratteri della *leadership* sopra definiti non possono non rinviare a quella interessante riflessione proposta da Carol Gilligan nei primissimi anni Ottanta, che tendeva a distinguere tra un'etica dei diritti astratta e meccanica, che vede gli individui come soggetti astratti portatori di diritti, e un'etica della responsabilità contestuale, attenta alle relazioni, previsionale e soprattutto empatica. Tanto è impersonale e astratta la prima etica, tanto è interpersonale e fondata sulla comunicazione la seconda, che ha alla base un importante presupposto: il legame che esiste tra le persone.

Orientarsi verso la *leadership* femminile comporta allora non solo lo sviluppo delle competenze e la crescita dell'autostima, ma anche una complessiva valorizzazione di

quelle capacità da tempo agite dalle donne nello spazio privato della loro esperienza. Queste capacità possono divenire estremamente utili per le stesse organizzazioni del lavoro, come hanno sottolineato gli studi di genere. Purché si compia, sia nell'organizzazione complessiva che nella gestione delle risorse umane, quel primo fondamentale passaggio da una visione *gender neutral*, o *gender blind*, ad una visione *gender sensitive*, consapevole cioè delle molte qualità di cui le donne sono portatrici. Ancora una volta, questo slittamento può risultare particolarmente efficace proprio in tempi di crisi economica, come sembrano mostrare i dati delle aziende a forte presenza femminile. Il dato quantitativo relativo alla presenza delle donne nei diversi contesti è comunque fondamentale per lo stesso successo della *leadership* femminile, che ha possibilità di affermarsi negli ambiti in cui la presenza di genere raggiunge la soglia della cosiddetta "massa critica" – all'incirca il 34% – senza la quale il rischio della mera testimonianza rimane pericolosamente all'orizzonte. Una cospicua presenza femminile è infatti cruciale per contrastare quella gestione informale e nascosta del potere che si ripropone spesso come un "patto fraterno" fra gli uomini, anche là dove alcune donne hanno raggiunto livelli elevati di responsabilità.

È necessario adoperarsi affinché sia evidente che una diversa gestione della *leadership* - non solo "potere di" ma "potere con" - è in grado di creare maggiore benessere per tutti, favorendo in tutti i contesti la prospettiva del *Gendermainstreaming*. Se quest'ultimo viene inteso non tanto come processo di adeguamento o di riorganizzazione, ma come processo di trasformazione; se esso viene interpretato non in modo banale, come una tecnica, ma come una vera e propria cultura che agisce a livello di sistema, tale prospettiva si rivela capace di modificare i processi di *decision-making*, di programmazione e di budget, di sviluppo delle carriere. Operare in questa direzione significa abbandonare la cultura dell'imparzialità e dell'uguaglianza formale per acquisire il terreno della asimmetria e della disuguaglianza come terreno di partenza, senza eluderlo come spesso avviene, rendendo così il contesto in cui si opera più accogliente ed inclusivo verso tutti e tutte, ma, soprattutto, rendendo l'uguaglianza più sostanziale.





# Riflessioni di una lavoratrice autonoma del giorno d'oggi

Barbara Imbergamo

In queste pagine Barbara Imbergamo riprende ed elabora il suo intervento all'inaugurazione del corso di formazione. Le *Riflessioni* sono in corso di pubblicazione in *Di generazione in generazione. Le italiane dall'unità a oggi*, a cura di Maria Teresa Mori, Alessandra Pescarolo, Anna Scattigno, Simonetta Soldani, Viella, Roma 2014.

## Lavoro e autonomia: un'eredità familiare forte

Sono un'imprenditrice/ricercatrice/facilitatrice. Qualche anno fa ho co-fondato una piccola società, Sociolab. Faccio un lavoro che mi piace molto e che corrisponde ai miei desideri. Ma se provo a definire il mio lavoro – e tramite esso – me stessa, mi trovo a giustapporre frasi slegate le une dalle altre, vere ma non esaustive. La mancanza di esaustività dipende principalmente dalle categorie e dai riferimenti culturali a cui rimandano le nostre parole. Sono imprenditrice ma non sono rari i momenti di incertezza economica; faccio questo lavoro, ma fino a quando? Come definirsi in modo intellegibile? Che coerenza c'è tra le mie scelte e quello a cui sono stata educata e formata?

Difficile, infatti, scegliere un termine usuale che sia adatto a descrivere il mio lavoro, difficile dire se il lavoro in cui sono occupata sarà il mio *destino* – inteso come itinerario verso una "destinazione", una meta che ne definisce il senso – ovvero se è quello che continuerò a fare fino a che sarò in età da lavoro.

Difficile, infine, leggere i pro e i contro della mia condizione odierna tenendo conto dei valori e delle categorie nelle quali sono stata cresciuta.

Guardando indietro, all'infanzia e agli anni della formazione, trovo un tema ricorrente nelle storie, nei rimproveri, nelle raccomandazioni: il lavoro.

Tra gli anni Settanta e Ottanta del Novecento, in una non del tutto tipica famiglia del Sud Italia, il lavoro è stato uno snodo cruciale nella mia formazione e nella mia biografia. Ho ascoltato da mia madre la maggior parte delle parole sul lavoro tra l'infanzia e l'adolescenza e le ho ricollegate, di volta in volta, al contesto familiare che mi circondava, alle persone che lo componevano, alle loro storie che ora, guardate a distanza, mi sembrano capaci di tratteggiare un quadro coerente di biografie del Novecento e del post-Novecento, di scelte, orizzonti e destini.

Ripensandoci, il tema conduttore di quelle biografie era il lavoro, soprattutto in ambito femminile: le donne sembravano dividersi fra donne che lavoravano e che non lavoravano; le prime, considerate esempi positivi di indipendenza e autonomia; le seconde ricordate come monito a non fare scelte sbagliate. Il lavoro degli uomini, del resto, era



dato per scontato e dunque non meritava particolare attenzione, mentre quello femminile era un obiettivo da non mancare, un continuo richiamo a un dover essere che nella mia famiglia non prevedeva più opzioni.

La cornice era dunque molto forte e si radicava nelle scelte piuttosto inusuali della nonna materna che, terza di sei fratelli e sorelle, dovette insistere molto per ottenere da sua madre di poter studiare almeno per maestra. Solo dopo aver superato le resistenze della madre – che aveva portato alla laurea le prime due figlie e chiedeva invece a lei, terzogenita, di aiutarla nella gestione della casa – riuscì a conquistare un titolo che, nel corso degli anni Trenta, la portò a insegnare in alcune scuole elementari della provincia di Palermo.

Il lavoro fu per lei sicuro strumento di indipendenza da sperimentare in esperienze positive e meno positive: a 30 anni, nell'anno scolastico 1939-40, accettò l'invito di una amica di andare a insegnare un anno a Fiume, allora italiana. Non era un'esigenza di emigrazione dettata da motivazioni economiche; era piuttosto una sorta di "Erasmus", la sperimentazione di un pezzo di vita lontano da casa. Rientrò di fretta e furia nel giugno 1940, alla fine di quell'anno scolastico, di fronte allo scoppio della guerra. Nel 1958, alla morte del marito, sola con cinque figli, fu il suo lavoro da maestra – fino ad allora praticato ad anni alterni tra una gravidanza e l'altra – a consentirle di mantenere la sua famiglia, i suoi figli, senza dover negoziare con nessuno o chiedere aiuti e sostegni economici ai familiari.

Fu allora che la consapevolezza di poter trovare autonomia nel lavoro prese definitivamente corpo, e da quel momento il lavoro divenne cruciale nell'educazione dei figli e in particolare delle tre figlie femmine, le più grandi, che furono incoraggiate a lavorare per garantirsi autonomia e indipendenza: «Prima il lavoro e poi il marito», si racconta che dicesse mia nonna.

L'insistenza sul tema del lavoro nella mia infanzia e adolescenza si collegava strettamente ad un altro termine: lo studio. Compiere un percorso formativo era stato per queste donne che mi facevano da esempio e che mi invitavano a fare anche di meglio, un tassello indispensabile per l'accesso al lavoro.

Nel susseguirsi di tre generazioni lo studio aveva però cambiato progressivamente valore e significato. Quello che mia nonna aveva dovuto conquistare fu più facile per mia madre, che anzi fu sollecitata dalla nonna a studiare. Ma anche lei fu invitata a scegliere un indirizzo di studio che garantisse un rapido e sicuro accesso al lavoro e non lasciasse libero campo alle sue passioni. Fu così che la scelta cadde sull'Isef, che alle sue prime battute garantiva sicuro inserimento nella scuola come insegnante di educazione fisica: il sogno di frequentare lingue orientali a Napoli fu rapidamente archiviato. L'approdo fu dunque l'insegnamento, che oltretutto favoriva una buona conciliazione di lavoro e famiglia, e così fu per le sue sorelle: una maestra e l'altra anch'essa insegnante di scuole medie. La necessità di studiare per garantirsi un buono lavoro veniva comunicata anche a me: «studia se non vuoi andare a lavorare alle poste», mi diceva mia mamma, quasi che quell'esito fosse paradigma assoluto di sconfitta che si incarnava in un lavoro poco gratificante. Nel passaggio alla terza generazione l'approccio con cui si parlava dello

studio – talvolta esitante e talvolta più convinto – era però di maggiore disponibilità a riconoscere le inclinazioni personali, rispetto a quanto era stato concesso a mia madre, anche se comportava qualche rischio in più.

D'altra parte era in questa chiave che leggevo anche l'esperienza di mio padre che, seguendo le proprie inclinazioni, aveva scelto di studiare Sociologia a Trento nel 1967 e, dopo aver vissuto in modo più o meno partecipante il movimento studentesco del '68, aveva deciso di costruirsi una vita e un lavoro autonomo privo di collegamenti con la sociologia.

Dunque in famiglia, un margine di tolleranza in più per una scelta che avrebbe potuto anche essere "rischiosa" c'era: negli euforici anni Ottanta il messaggio che mi arrivava era di studiare, ma anche di lasciare un poco di spazio ai miei desideri e alle mie passioni; studiare serviva soprattutto a scegliere, ad avere più strumenti per affrontare meglio la vita.

È chiaro che i miei avrebbero preferito che mi iscrivessi a Economia invece che a Lettere; ma in quel periodo il confronto era tra le facoltà scientifiche che garantivano un lavoro ottimo e quelle umanistiche che ne offrivano uno un po' peggiore. Non nessun lavoro. E in fondo io incarnavo la terza generazione, quella che, finalmente, poteva davvero esercitare una scelta più libera e che nel farlo finiva per interpretare la rappresentazione che i diversi membri della famiglia desideravano dare di sé proiettandosi nel futuro: ovvero quella di una famiglia che vive nella condizione di poter sostenere la propria figlia nei suoi desideri.

## Un'idea progressiva della storia

Mi iscrissi alla facoltà di Lettere dopo aver passato in rassegna corsi di laurea molto eterogenei. La verità è che andai dietro ai miei desideri più intimi e ricorrenti, materie umanistiche e scrittura, che poi di volta in volta si declinavano in prospettive concrete mutevoli; dal desiderio di restare all'università a fare ricerca, a quello di lavorare in una casa editrice: nulla di particolarmente diverso dalle aspettative e dalle fantasie di molti altri, a cui si aggiungevano una disponibilità e una predisposizione più aperte all'opzione di un lavoro autonomo, sull'esempio di mio padre. Quella sua fascinazione per l'indipendenza la coglievo intimamente anche io, e non come vezzo modaiolo.

Mi ero iscritta all'università nella consapevolezza di dover "fare bene", di dover portare a termine gli studi e trovare un lavoro e la mia autonomia. «Prima ci si sistema e poi si fanno i figli»: questa era la raccomandazione aggiornata dei miei rispetto a quella di mia nonna. Vivere gli anni universitari nell'atmosfera rarefatta della studentessa mantenuta agli studi non ha facilitato un mio "incontro" con la realtà dei fatti: lo sguardo che rivolgevo al futuro rimase pressoché invariato nel corso degli anni Novanta. In quegli anni, oltretutto, all'euforia della Milano da bere degli anni Ottanta si era sostituito l'entusiasmo per la *new economy* di Internet e il nostro vecchio mondo occidentale sembrava ancora in accelerazione. Da studentessa dedicai un'attenzione episodica alle politiche del lavoro e le prime leggi di modifica del mercato del lavoro – il pacchetto Treu del 1997 – non colpirono la mia attenzione. Certo è che in quello stesso anno, quando mia cugina – lau-

reata in chimica con ottimi voti – mi disse che l'unica offerta che aveva ricevuto era per un lavoro di segreteria scientifica, e con un contratto co.co.co, il velo si squarciò: io che stavo lavorando alla tesi pensai che se a lei, provvista di una laurea "forte" e residente a Milano, la capitale economica italiana, era toccato questo, io probabilmente non avrei mai visto un contratto. Lo sguardo, però, era ancora doppio, come accade nelle fasi iniziali dei periodi di transizione, soprattutto quando questi sono troppo repentini: da un lato c'era il diritto del lavoro novecentesco nel quale aveva preso forma la vita di mia nonna, delle sue figlie e poi di tutti i miei parenti, ciascuno dei quali a proprio modo incarnava un pezzetto di quella storia; dall'altro la grande novità del co.co.co.

La scelta di concentrare la ricerca per la tesi di laurea sul lavoro femminile – in particolare sulle mondine e con una docente donna appassionata e attenta studiosa del tema – sembra, a conti fatti, una scelta davvero poco originale e fin troppo coerente con questa specie di ossessione familiare. Leggere sui documenti d'archivio di maternità senza tutele, di contratti irregolari, di contributi non versati, di assoluta mancanza di tutele in caso di malattie all'inizio del Novecento e registrare le conquiste che nel corso dei decenni le lavoratrici avevano via via ottenuto in ciascuno di questi campi mi faceva sentire lontanissima dal primo Novecento, ma anche figlia di una storia che mi aveva promesso un mondo più equo.

Frutto di quegli studi fu un primo saggio sulle mondine pubblicato alla fine degli anni Novanta<sup>1</sup> e dunque proprio quando diventava manifesta la destrutturazione del mondo lavorativo di cui quelle donne – come anche mia nonna - costituivano una perfetta incarnazione. Si parlava sempre di più di contratti precari e flessibili, e le riforme Amato e Dini operavano i primi stravolgimenti di quel sistema pensionistico che i lavoratori e le lavoratrici avevano conquistato nel corso del Novecento; ma nei fatti io mi sentivo ancora pienamente *dentro* quel secolo, e questo significava *vedere* concretamente le conquiste delle lavoratrici nel passaggio tra la fine dell'Ottocento e la fine del Novecento e rilevare un'enorme distanza tra noi – cittadini dei decenni a cavallo fra XX e XXI secolo – e le loro iniziali condizioni di lavoro. La storia, insomma, sembrava *lunga*, lontano il tempo in cui il lavoro era senza diritti.

## Il secolo dei diritti diventa breve

Paradossalmente, immergermi nella storia del lavoro del Novecento per la redazione della tesi di laurea non mi aiutò a guardare cosa mi accadeva intorno, ad avvertire che il quadro di certezze e l'orizzonte di riferimento nel quale ero cresciuta si stava modificando radicalmente. Ero così concentrata sull'inizio del XX secolo, che nel leggere il volume di Accornero, *Era il Secolo del lavoro*<sup>2</sup> sottolineai a matita in particolare i passaggi

<sup>1</sup> Barbara Imbergamo, «Si parte cantando giovinezza»: le mondine durante il fascismo (1925-1939), in «Passato e presente», 61 (2004), pp. 65-89.

<sup>2</sup> Aris Accornero, *Era il secolo del lavoro*, il Mulino, Bologna 2000.

relativi alla *storia* lontana, passando invece veloce su tutti i cambiamenti e le trasformazioni di fine secolo che quel volume intendeva evidenziare. Il mio sguardo era ancorato al Novecento e alle mondine, e in quel momento feci ben poca attenzione alla fine del secolo del lavoro e ancora meno alla *fine del lavoro* evocata da Rifkin<sup>3</sup>.

Come leggere in questa cornice le mie scelte successive? Un tanto di caparbità e di cocciutaggine, e un tanto di ottimismo e di irresponsabilità. Invece di buttarmi in quel mercato del lavoro in transizione optai per il dottorato. Questo, posso dirlo, senza incontrare nessuna approvazione da parte dei miei genitori. In effetti il dottorato è stato un modo per credere ancora che il mondo andasse nella direzione che ci avevano promesso. Una opportunità di studio, di ricerca, la possibilità di intraprendere quella carriera universitaria che corrispondeva ad alcuni dei miei desideri e a quella "promessa" di progressivo miglioramento di status nel quale ero cresciuta.

Nel 2000 l'inizio del dottorato, nel 2002 una figlia. Anche questa scelta fu uno strappo. "Sistemata" non ero. E se il matrimonio nella mia famiglia non era un'opzione necessaria, il lavoro lo era. Riconosco in questa scelta uno strappo culturale forte e un elemento di conflitto con i miei genitori. È questo il nodo in cui si fece più evidente la tensione tra il modello che loro consideravano accettabile – l'ambizione al lavoro bello ma sicuro – e il cambiamento in corso che non lo rendeva più praticabile. Si trattava di rinunciare alle *promesse* o di *rompere lo schema* per provare lo stesso ad arrivare ai propri obiettivi, ma a condizioni diverse. Io scelsi di rompere lo schema: dottorato e figlia, nell'intuizione che quello dell'incertezza era un orizzonte in cui dovevamo accettare di collocare anche le nostre scelte più importanti, pena il rimanere paralizzati.

Da quel momento si è aperta una lunga fase di conflitto latente e di negoziato valoriale su come intendere l'autonomia tra una generazione – quella dei miei – che faticava a concepire questo modo di procedere e io che difendevo le mie scelte.

Il dottorato finì; la strada della carriera universitaria era davvero troppo incerta, e io che avevo una figlia – e forse non ero neanche così sicura di vedermi in panni accademici – decisi di cambiare strada. Si aprì così la stagione del lavoro, il cui inizio ora rimpiango di avere procrastinato così tanto: vennero i primi lavori di ricerca storica, archivistica, sociale, che svolsi con piccoli incarichi "a notula" a cavallo con la fine del dottorato, e che mi consentirono di sperimentare e capire – meglio di ogni percorso formativo – cosa mi interessava fare. Attraverso quelle prime attività, infatti, recuperai quel desiderio di lavoro autonomo che ciclicamente avevo trovato affine alle mie corde: aprii una partita Iva individuale e poco dopo, con due socie, una piccola impresa che si occupa di ricerca e processi decisionali inclusivi, e che è ancora oggi la mia attività. Il mio lavoro è, dunque,

<sup>3</sup> Jeremy Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Dalai editore, Milano 1996. Il volume in realtà mi pare non colga appieno il tenore dei mutamenti che possono farci parlare di *fine del lavoro*. Ai miei occhi, essi appaiono assai meno spettacolari, e più legati a sviluppi tecnologici di quelli individuati da Rifkin: frutto più di una pratica di costante svalorizzazione di diritti, di compensi e di competenze più che della inevitabile "sostituzione tecnologica" della forza lavoro umana.

autonomo, indipendente, e fortemente connotato al *femminile*: siamo diventate sette. Piuttosto che lavorare come precarie e legarci alla esile volontà e ai cangianti umori di un datore di lavoro abbiamo pensato che fosse meglio essere artefici di noi stesse, autonome. Ci siamo inventate un lavoro, seguendo un po' l'indole e un po' l'aria del tempo: un ritornello che sembra farsi tanto più insistente e insistito quanto meno è il lavoro disponibile in un mondo che attribuisce ai singoli la responsabilità di trovare soluzioni invitandoli a inventarsi imprenditori e a navigare soli in un mercato profondamente asfittico e con un sistema di garanzie che non è stato aggiornato di pari passo con l'introduzione delle diverse riforme del lavoro.

È un fatto inconfutabile che a seguito di quelle politiche l'Italia sia diventata il paese industriale europeo in cui è più spinto il livello di precarizzazione del lavoro e meno universale il sistema del welfare; che si sia determinato un abbassamento delle remunerazioni – per dipendenti e indipendenti – e un progressivo misconoscimento del valore delle competenze e delle professionalità. È un fatto che si conti il numero più elevato di partite Iva nel settore del terziario avanzato e della conoscenza, rispetto agli altri paesi europei; tutti temi che interessano molto gli studiosi e molto poco la politica<sup>4</sup>.

Essere autonome negli anni della crisi significa dunque, non diversamente dalle precarie, essere autonome soprattutto dai diritti e dalle garanzie. Nessun assegno di maternità per la prima figlia, di importo esiguo per il secondo, nessuna indennità di malattia, infortunio, disoccupazione. La pensione, la tredicesima, le ferie pagate, sono parole sconosciute. L'autonomia economica alla quale i miei mi avevano tanto sollecitata di fatto c'è solo in parte. Il mio sostentamento mensile negli ultimi tempi dipende largamente dall'aiuto dei miei genitori che, certo, non se l'erano immaginata così. Ma con l'esplosione evidente della crisi economica e il suo perdurare quelle che erano sembrate loro delle scelte individuali pesantemente criticabili hanno finito per assumere contorni più comprensibili, perché più diffusi e identificabili. È così che si sono spinti ad modificare, anche se a malincuore, i precedenti parametri di giudizio e di valutazione e ad accettare il mio stato di precarietà permanente come un dato "generazionale". Il sapore agrodolce che ho sperimentato in questa condizione è di essere allo stesso tempo *imprenditrice* e *precaria* e di vivere delle esperienze incongrue rispetto ai canoni culturali più diffusi e condivisi. C'è stato un momento in cui ho capito che le chiavi di lettura che dividevano il mondo in datori di lavoro e dipendenti mi lasciavano fuori e che avevo bisogno di trovare una rappresentazione per potermi poi rendere visibile al mondo. E il tema della rappresentazione e della rappresentanza sono diventati centrali anche nella relazione con gli altri. Da qui l'incontro con una serie di letture che mi restituiscono forma e contorni

<sup>4</sup> Andrea Ricci, Mirella Damiani, Fabrizio Pompei, *Troppa flessibilità non aiuta la crescita*, in «lavoce.info», 20 settembre 2011; Emiliano Mandrone, *La stagione del lavoro viene e va* in «lavoce.info», 14 dicembre 2012 e Id., *Non ci sono più i giovani di una volta* su «lavoce.info», 23 novembre 2012; Laura Maestripieri, *La solitudine delle partite Eva* in Roberta Carlini, Gina Pavone, Barbara Leda Kenny, *Lavorare tutte. Giovani donne in cerca di lavoro. Dati, analisi, proposte*, Fondazione Giacomo Brodolini, Roma 2012; Stéphane Rappelli, *European I-Pros. A Study*, EFIP, London 2012.

e che mi permettono di sentirmi meno sola, meno rara, meno sbagliata. Scopro di essere una «lavoratrice autonoma di seconda generazione», scopro di condividere con molti altri ambizioni, timori, preoccupazioni. Leggo Sergio Bologna e Dario Banfi<sup>5</sup>, e nella scrittura del primo rintraccio un lessico da storico del movimento operaio che mi colpisce perché nell'usarlo parla in realtà lucidamente e con intelligenza del mondo del lavoro che cambia, dei lavoratori autonomi di cui faccio parte, presentandoli in modo disincantato come i nuovi *working poor* e non come i novelli imprenditori rampanti di cui è prodiga vetrina la vulgata diffusa dei mass media.

È con quella lettura che scopro che si può parlare di lavoratori autonomi senza sposare la vulgata professionalista e del manager, e a partire da lì mi si apre un mondo quanto mai articolato da esplorare, che offre allo stesso tempo strumenti di autoriconoscimento e di stimolo all'impegno associativo. Non solo studiare e non solo affermare la propria individuale fisionomia di lavoratrice, ma – recuperando l'esempio di una dimensione di impegno collettivo di un'altra amatissima lavoratrice della mia famiglia (la sorella di mio padre, insegnante, attiva nel sindacato, nella politica e, in età più adulta, nella chiesa valdese a cui appartiene parte della famiglia paterna) – andare in cerca di forme aggregative "sindacali" capaci di includere lavoratori e lavoratrici come me. È così che giunge il momento di iscrivermi ad Acta (Associazione consulenti di terziario avanzato), fino ad entrare ne direttivo e a sperimentare forme di impegno e di attivismo che tentino di portare l'esperienza dei lavoratori della conoscenza dentro l'agenda politica. È così che riprendere le mie tesi di laurea e di dottorato sulle mondine per farne un libro ha, nel 2013, un significato che va oltre l'importante ricostruzione di una storia del nostro recente passato. Strada facendo mi sono accorta, infatti, che studiare delle lavoratrici – le mondine, appunto – che sono state al contempo profondamente atipiche e fortemente emblematiche della storia dei lavoratori italiani fornisce inevitabili spunti per riflettere sulle condizioni di molte lavoratrici e lavoratori atipici di oggi.

Nel corso di questi mesi riscrivere di mondine è diventato uno scrivere di me, di noi. Della generazione del "Quinto stato". Tornare a leggere che le mondine non avevano tutela di maternità mi ha costretta a riflettere che la differenza con noi è minima. Che quelli che nel 1998 mi sembravano solidi diritti acquisiti sono spariti e che *rappresentanza* e *rappresentazione*, termini che usavo per riflettere sulle mondine, sono in realtà due parole cruciali anche per parlare di noi. Che un libro sulle mondine non è solo un capriccioso esercizio di stile.

Se oggi pongo mente alle mondine, alla loro storia, al loro essere – almeno fino ai primi decenni del Novecento – prive di contratti, di tutele per malattia e maternità, di pensione, la storia mi sembra improvvisamente *breve*, tanto piccola appare la differenza tra le mondine di inizio Novecento e i numerosi lavoratori atipici e indipendenti di oggi: a riguardarla alla distanza sembra che la stagione dei diritti si stia davvero trasformando

<sup>5</sup> Dario Banfi, Sergio Bologna, *Vita da free lance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Feltrinelli, Milano 2011.

in una parentesi di eccezionalità dentro la storia. Oggi esistono nuovamente lavoratrici e lavoratori del tutto privi di diritto alla tutela di malattia, alla maternità, alla pensione; e anche loro, come le mondine sono atipici rispetto allo standard riconosciuto del *lavoratore*: sono gli autonomi, i precari, gli "indipendenti"<sup>6</sup>. Dalla storia delle mondine ricavo un invito a costruire modalità, forme, strumenti per coalizzarci in difesa dei nostri diritti. Ma c'è di più: le mondine insegnano che quando mettiamo in campo obiettivi di giustizia sociale è importante guardare "fuori dalla cornice". Le mondine non si conformavano all'idealtipo del lavoratore a cui si rivolgevano prevalentemente le leghe sindacali e i nascenti partiti di sinistra all'inizio del Novecento. Erano donne, lavoravano in agricoltura, per di più solo stagionalmente come avventizie, e passavano da un impiego all'altro nel corso dell'anno. Perché occuparsi di loro? Dentro la cornice stavano i lavoratori maschi, prevalentemente operai e con una abilità di mestiere, dotati di un impiego stabile.

Chi in quegli anni seppe guardare "fuori dalla cornice" si accorse che anche le mondine avevano diritto a chiedere diritti e che anzi proprio l'inclusione di quelle "lavoratrici atipiche" nelle lotte sindacali era condizione imprescindibile per la loro buona riuscita. All'inizio del Novecento, negli anni del moltiplicarsi delle Camere del lavoro e della nascita della Federterra, le mondine furono insomma un esempio positivo di come la nascente organizzazione sindacale riuscisse a includere nelle proprie lotte e nelle proprie rivendicazioni soggetti non proprio "standard" del mondo del lavoro di allora.

Ma le mondine non costituiscono solo un esempio positivo, un'eccellenza del movimento sindacale. Dentro quella figura di lavoratrice, divenuta nel corso dei decenni un'icona del lavoro, dello sfruttamento e del movimento operaio, possiamo rintracciare anche i primi sintomi di una tendenza del movimento sindacale a consolidarsi nella difesa del lavoratore "tipico", piuttosto che del più debole.

Le mondine – lo sappiamo – nel corso degli anni divennero un simbolo della classe operaia e della sua consapevolezza; all'interno di un discorso pubblico insistito e ricorrente esse assusero a figure di avanguardia, ottennero ascolto, visibilità, sostegno e forza, e le loro lotte furono proficue. Grazie a questa combinazione di elementi conquistarono nel tempo numerosi miglioramenti, ottennero condizioni salariali e di trattamento indubabilmente migliori rispetto a molte altre avventizie dei campi che negli stessi anni lavoravano, ad esempio, nell'Italia meridionale (e anche rispetto a molti uomini avventizi). Il caporalato, che nelle risaie della Val Padana era stato sconfitto già nei primi decenni del Novecento, nelle campagne dell'Italia meridionale continuò a lungo, e continua ancora oggi, a decidere delle sorti dei lavoratori.<sup>7</sup> Le mondine – braccianti *sfruttate* per eccellenza – erano divenute nel corso degli anni delle lavoratrici molto tutelate, anche se dedite a un lavoro assai faticoso, a differenza di quante – pur faticando quanto e più di loro – non erano riuscite a entrare nell'agenda del sindacato, né nella retorica del lavoro.

<sup>6</sup> Partite Iva. *Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, a cura di Costanzo Ranci, il Mulino, Bologna 2012.

<sup>7</sup> Roberto Ciccarelli, Giuseppe Allegri, *La furia dei cervelli*, Manifestolibri, Roma 2011



Oggi, fuori da ogni tutela stanno i lavoratori e le lavoratrici del “Quinto stato”: lavoratori indipendenti, autonomi, della conoscenza; precari, iscritti alla gestione separata dell’Inps; insieme a loro, tutti i lavoratori assunti a tempo determinato, stagionali e migranti con posizioni incerte. E chissà, forse sarebbe loro utile volgersi a riconsiderare le esperienze delle mondine di primo Novecento e prendere spunto da quelle per guardare fuori dalla cornice e per mettere a fuoco vecchi e nuovi diritti sui quali costruire un forte discorso pubblico e una forte coalizione di lavoratori e lavoratrici, ricominciando tuttavia a tessere diritti fondati sulla cittadinanza piuttosto che sulla posizione contrattuale e lavorativa.

Il ritorno allo studio del lavoro è stato per me uno stimolo per puntare lo sguardo sui mutamenti che si stavano preparando all’inizio degli anni 2000 e che allora avevo trascurato. A rileggere Accornero nel 2013 mi viene da pensare che quel volume era per certi versi molto “avanti” e al contempo – in apparente contraddizione – che i dieci anni dalla sua stampa lo rendono ormai inattuale, tanto è cambiato il mercato del lavoro e l’orizzonte economico e sociale dal quale guardiamo ad esso<sup>8</sup>.

E infatti, oggi sono in cerca di nuovi stimoli che mi consentano di capire ancora più a fondo i mutamenti in corso e di interpretare i segni della destrutturazione e parcellizzazione in atto, tutti fenomeni che rendono sempre più forte la distonia tra categorie culturali prevalenti – quelle sì ferme come ero ferma io al Novecento – e realtà fattuale.

Da qui il fascino che esercitano su di me gli studi che riflettono su lavoro non pagato, *outsourcing* del lavoro creativo, deprezzamento del lavoro culturale, specie se sono scritte da giovani adulti<sup>9</sup> che sembrano davvero in grado di adottare nei confronti del mondo del lavoro uno sguardo capace di segnalarne crudamente i cambiamenti che si affiancano a politiche e discorsi sul lavoro sempre più incapaci di leggere e affrontare l’oggi.

## E il futuro?

“Studia se non vuoi andare a lavorare alle poste” è una frase che suona talmente fuori contesto, oggi, da dare il segno di quanto è cambiato il mondo dai giorni in cui essa costituiva una sorta di mantra del lessico familiare.

Sentirsi in colpa per essere stata *choosy* è un pensiero che periodicamente mi sfiora.<sup>10</sup> Poi mi consolo scoprendo che anche i miei compagni di liceo che hanno studiato ingegneria ed economia, se sono rimasti in Italia, ora si trovano sovente incerti e precari

<sup>8</sup> Più capaci di spiegare che cosa agita il nostro mercato del lavoro sono Aldo Bonomi, *Il capitalismo infinito. Indagine sui territori della crisi*, Einaudi, Torino 2013, e Andrea Fumagalli, *Lavoro male comune*, Bruno Mondadori, Milano-Torino 2013.

<sup>9</sup> *Mappe della precarietà*, vol. I, *Spazi rappresentazioni, esperienze e critica delle politiche del lavoro che cambia*, e vol. II, *Knowledge workers, creatività, saperi e dispositivi di soggettivazione*, a cura di Emiliana Armano e Annalisa Murgia, Odoja, Bologna 2012.

<sup>10</sup> Nell’autunno del 2012 Elsa Fornero, Ministra del lavoro nel governo Monti, ha usato questo aggettivo per definire i giovani italiani che non si accontentano del primo lavoro che trovano.

come me. Ed è proprio sull'incertezza che si disegna l'intera rappresentazione che ho di me stessa. Capace solo di definizioni temporanee e frammentate. Non siamo più giovani. Siamo adulti che non hanno rinunciato a fare scelte di autonomia, a fare figli e che, con convinzione o meno, hanno dovuto orientarsi dentro un percorso che era diverso da come se lo erano prefigurato.

Lo studio non è servito come strumento di vero miglioramento sociale. La progressione nell'ascesa sociale e nel benessere familiare sembra essersi interrotta. Non sappiamo cosa sarà il futuro per i nostri figli. Io intanto alla mia figlia raccomando di studiare. Ma non le prometto più che servirà a trovare un lavoro. Serve, fin da subito, a non rinunciare alla gioia di capire meglio il mondo in cui viviamo e di guardarlo con occhi critici e curiosi.



# Le lezioni

Sintesi a cura di Vanessa Moi

[📎 PROGRAMMA]

## Esercizi di leadership

Maria Cristina Bombelli

[📎 MATERIALI]

Cristina Bombelli ha lavorato nell'industria prima di laurearsi in filosofia. Il suo approccio ai rapporti tra le persone e le organizzazioni è mediato dalla sua conoscenza sia del lavoro in azienda sia dei modelli teorici. Il Comportamento Organizzativo è la sua principale area di ricerca, con un particolare interesse al tema della gestione delle diversità e alle specificità femminili nel mondo del lavoro. Nel 2008 ha costituito la società di consulenza Wise Growth ([www.wise-growth.it](http://www.wise-growth.it)), specializzata nei temi della gestione della diversità e nella progettazione di percorsi di sviluppo organizzativo e personale. È stata docente a contratto dal 2004 presso la facoltà di Scienze della Formazione all'Università di Milano-Bicocca. È autrice di *Alice in business land, diventare leader rimanendo donne* (2009).

Pur trattandosi di un argomento che suscita grande interesse nel mondo delle organizzazioni, il concetto di leadership rimane complesso ed evanescente, difficile da catturare e definire in maniera univoca. Numerose sono le teorie sulla leadership che si sono susseguite e intrecciate nel tempo – da quelle innatiste a quelle comportamentali, da quelle contingenti a quelle orientate al processo – nel tentativo di afferrarne i tratti distintivi e di fornire un inquadramento interpretativo adeguato. Possedere buone doti organizzative è certo una carta vincente per chi si occupa delle attività di *management* ma, come spiega Maria Cristina Bombelli, da sole non bastano a fare di un manager un vero leader. E allora, pur tenendo a mente che non esiste una ricetta unica che possa prescindere dalle specificità del singolo contesto, quali sono le caratteristiche riconducibili alla leadership?

Per prima cosa, il leader possiede un tratto "visionario": sa cioè creare e condividere una visione. Inoltre il leader sa condurre, ovvero sa indicare la direzione al gruppo, sa



comunicare e motivare le persone, sa creare nuove opportunità, sa costruire i significati e decodificare i processi culturali e relazionali che affiorano nel gruppo. Se rapportiamo questi diversi aspetti al cosiddetto “soffitto di cristallo”, possiamo osservare intanto che la fatica che le donne devono affrontare per conquistarsi una carriera di successo affonda le sue radici in un duplice ordine di elementi: da un lato c'è il contesto sociale e culturale che produce processi di esclusione, ma d'altra parte si manifestano spesso tendenze delle donne all'autoesclusione. Le dinamiche che sottendono all'autoesclusione femminile si possono ricondurre a una pluralità di fattori, che vanno dal rischio di un paralizzante perfezionismo alla gestione dell'aggressività nelle relazioni; dall'incertezza nella valutazione di sé alle problematiche connesse all'autostima e all'accettazione del proprio corpo. E infine c'è la maternità, che sancisce lo svantaggio femminile sia dall'esterno che dall'interno, quando finisce col rappresentare il luogo in cui si annidano e si amplificano ansie e sensi di colpa. Liberarsi dalle zavorre che attanagliano la percezione di sé è insomma un passaggio fondamentale nel viaggio verso la leadership: richiede il coraggio di assumersi delle responsabilità, di affrontare solitudine e impopolarità, di accettare le sfide scegliendo finalmente senza indugi di “prendere il centro”.

Se è vero che donne e uomini tendono ad attuare comportamenti diversi rispetto alla leadership, è possibile individuare anche una complementarità tra approcci diversi che non implichi però una relazione gerarchica: può essere il caso dell'etica del risultato e di quella della responsabilità, che traducono visioni entrambe importanti, ma esperite di preferenza l'una dagli uomini e l'altra dalle donne. La complementarità è però a rischio quando una maggioranza numericamente schiacciante ingloba le differenze, annullando l'alterità a vantaggio di ciò che in un dato contesto viene letto come 'normalità'. Esercitarci con la leadership conduce a fronteggiare varie difficoltà: c'è l'invidia femminile, un tema ricorrente nei racconti delle donne; c'è il peso della solitudine e del silenzio di fronte alle decisioni importanti; c'è la necessità di resistere all'adulazione che rischia di alimentare un pericoloso narcisismo. Occorre guardarsi ma anche guardare gli altri, infondere fiducia nel gruppo pur mantenendo la giusta misura, individuare competenze e obiettivi, stimolare l'immaginazione e spingere le persone a dare il massimo.

Queste e molte altre possono essere le competenze che emergono nell'esercizio della leadership. Occorre ricordare però che non esistono linee guida generali, sarà piuttosto il contesto specifico a indicare di volta in volta comportamenti e strategie.

Rimane infine lo spinoso tema del potere, che suscita sospetto e resistenze nelle donne più che negli uomini; questi ultimi hanno maggiore consuetudine con le manifestazioni di forza e di dominio nelle quali si traduce spesso il potere. Le donne stentano a legittimarsi di fronte ad esso, hanno con il potere un confronto sofferto. Eppure, afferma Bombelli, «non c'è leadership senza potere»: diviene cruciale imparare a conoscere non solo il lato oscuro ma entrambe le facce del potere, quella personale e quella socializzata, quella del dominio e quella dell'efficacia.

E si comincia con l'alzare gli occhi dalla scrivania per guardarsi intorno, scrutando i *network* che si attivano all'interno delle organizzazioni e individuando i meccanismi che regolano l'accesso al potere.

# Tra generazioni: soggettività femminili in mutamento

Carmen Leccardi

[ MATERIALI]

Carmen Leccardi insegna Sociologia della Cultura nel Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Milano-Bicocca. Dirige il Centro Interdipartimentale per lo Studio dei Problemi di Genere ABCD. I suoi interessi di ricerca si concentrano intorno ai processi di mutamento culturale. In questo contesto ha analizzato, insieme alle trasformazioni nelle concezioni e nell'uso del tempo, i caratteri delle nuove soggettività delle donne e dei giovani. Fra i testi di cui è autrice ricordiamo: *Tra i generi. Rileggendo le differenze di genere, di generazione, di orientamento sessuale* (2003), *A New Youth? Young People, Generations and Family Life* (2006) e *Sociologie del tempo, Soggetti e tempo nella società dell'accelerazione* (2009).

Carmen Leccardi ha proposto di intrecciare fortemente il tema della leadership con la soggettività femminile, che è stata l'argomento della sua lezione sotto varie sfaccettature. Dapprima il rapporto tra soggettività e generazioni: in un'epoca individualizzata, in cui le identità tradizionali si fanno sempre più evanescenti e i processi di mutamento subiscono un'accelerazione, la chiave generazionale nello studio dei fenomeni sociali ha infatti visto un crescente interesse da parte di studiosi e studiose. Ogni generazione, osserva Carmen Leccardi, costruisce la sua semantica, il suo universo di significati comuni, al di là delle appartenenze diverse dei singoli, siano esse di classe, etniche o territoriali. Indiscutibilmente i *media*, e ancor più i *new media*, rivestono un ruolo fondamentale nella costruzione di questa "semantica generazionale", nella quale imprimono il segno dell'accelerazione, risultando in una concezione del tempo che produce in particolare per le donne un sovraccarico di responsabilità. Al contempo, mentre i tempi si accelerano per un verso, si assiste ad una nuova lentezza rispetto all'ingresso delle nuove generazioni nell'età adulta: così nel tempo veloce vi è una nuova lentezza nella costruzione dell'identità.

Le giovani donne degli anni Settanta avevano assai forte la «coscienza di generazione», il senso di appartenere a un'identità collettiva. Ma è il concetto di soggettività che si presta meglio ad essere chiave interpretativa per le nuove generazioni femminili, perché la relazione tra identità e ruoli sociali rende difficile distinguere l'identità personale da quella sociale: la soggettività consente insomma la presa di distanza dagli aspetti normativi dell'identità, dalla vischiosità dei ruoli sociali. Essa si costruisce attraverso il rapporto con l'altro, oggi anzi soprattutto con «l'altra», in una relazione che può generare anche dolore e sofferenza. Quella di cui parla Leccardi non è una soggettività da intendere come introspezione, intimità, colloquio interiore: ha piuttosto a che vedere con una forma



di critica vissuta, mediata dall'esperienza, ha a che fare con un progetto di sé. Non a caso un aspetto legato alla soggettività sul quale Leccardi ha richiamato l'attenzione è la riflessività, che tocca direttamente i nuovi femminismi. Riflessività è la capacità dei soggetti di tornare su di sé, di scrutarsi dall'esterno, di produrre conoscenza creativa, e proprio la «generazione del millennio» conosce un potenziamento della dimensione della riflessività, ha una forte capacità di portare uno sguardo critico sul mondo.

I nuovi femminismi hanno una relazione significativa con le pratiche del quotidiano, nel quale costruire una protezione contro l'incertezza del nostro tempo. La precarietà, intesa come condizione anche esistenziale, può allora trasformarsi in una risorsa, capace di generare un cambiamento voluto, direzionato. Negli anni Settanta le femministe avevano prodotto una soggettività femminile con uno statuto teorico forte; oggi, nelle soggettività che emergono dai nuovi femminismi, le giovani donne si propongono come «single in relazione», rifuggendo da rigide classificazioni. Si sceglie di non scegliere, si afferma l'ambivalenza: la soggettività può diventare così espressione di «soggetti nomadi» (il riferimento è a Rosy Braidotti), può aprire a spazi di sperimentazione, ad appartenenze multiple e cangianti, a diverse e personali modalità di autodeterminazione. Questi nuovi soggetti femminili si definiscono a partire da sé, non più guardando agli uomini come metro di misura per stabilire la differenza; usano pratiche di ironia e narrazioni autobiografiche capaci di fare spazio alla propria capacità di controllo sul mondo. Rimane la relazione con la genealogia femminile, anche se le *millennials* vedono nel femminismo degli anni Settanta un inizio, che va rielaborato, rivissuto, ristrutturato sulla base delle proprie esigenze, delle proprie soggettività. L'esercizio di soggettività comporta una trasformazione profonda rispetto alla dimensione del tempo: ambivalenti, dalle appartenenze plurime, le *millennials* vogliono tempo per sé.

Negli anni Settanta corpo e sessualità uscivano dalle mura del personale per collocarsi nella sfera politica; è un retaggio importante per le giovani donne, protagoniste di un'epoca che si esprime attraverso la scoperta delle diversità. Perché mai come in questo periodo la dimensione della diversità, intesa in tutte le sue espressioni e a partire proprio dalla sfera della sessualità, trova spazio nei percorsi e nelle pratiche dei collettivi, mettendo in scena un'ibridazione di identità che si muovono in uno spazio dai confini non marcati.



# Le donne nei governi locali

Alisa Del Re

[ MATERIALI]

Alisa Del Re insegna, presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Padova, Partiti politici e gruppi di pressione nell'Unione Europea; insegna inoltre Politiche sociali e di Pari opportunità nell'Unione Europea. Dirige il CIRSPG (Centro Interdipartimentale di Ricerca: Studi sulle Politiche di Genere). Ha partecipato a ricerche europee sulla cittadinanza sociale, le politiche familiari, le trasformazioni socioeconomiche e demografiche, la problematica di genere della cittadinanza politica, la rappresentanza politica nel parlamento europeo, la qualità del governo delle città da un punto di vista di genere. Tra le sue pubblicazioni, con Lorenza Perini, *Politiche di pari opportunità*, Padova, Cleup, 2009; *I confini della cittadinanza. Genere, partecipazione politica e vita quotidiana*, Milano, Franco Angeli 2010; tra le curatele, *Donne, politica, utopia*, Padova, 2010.

Osservando l'andamento diacronico della presenza femminile nel Parlamento italiano si può innanzitutto rilevare l'alternanza di momenti di avanzamento e fasi di stallo o di regressione che hanno attraversato l'avvicinarsi delle diverse legislature. Numerose sono le tappe significative e numerosi sono gli eventi che nel loro dinamico intrecciarsi disegnano il lungo percorso compiuto dalle donne tra il 1946 e i giorni nostri. Per ricordare almeno alcune di queste tappe, Alisa del Re cita i cambiamenti intervenuti nel 1976, in seguito all'esplosione del radiatore nucleare a Seveso e all'uscita dell'Udi dall'alleanza con il Pci; poi nel 1987 la *Carta itinerante delle donne*, quindi nel 1994 il passaggio al nuovo sistema elettorale misto a prevalenza maggioritaria. Queste date segnano il collegamento tra l'incremento delle donne elette e una varietà di eventi che hanno prodotto una "forzatura" nelle strutture politiche. Insomma, osserva Del Re, il cammino verso la parità non sembra realizzarsi spontaneamente ma è semmai il risultato di istanze emerse da lotte e mobilitazioni oppure il prodotto di interventi coattivi (le quote) che attraverso la legislazione hanno fornito nuovi strumenti per una maggiore partecipazione femminile alla vita politica del Paese.

Venendo più in particolare alla dimensione locale della politica, Del Re osserva che a dispetto della scarsa importanza data nel nostro Paese ai governi locali, essi si configurano come terreno strategico, capace di fornire – attraverso l'incontro effettivo e non virtuale di cittadinanza e istituzioni – la base più adeguata per la costruzione di una buona politica. Dall'analisi della composizione delle giunte regionali sul territorio nazionale emergono regioni più virtuose, come la Toscana, e altre che rimangono appannaggio maschile, come il Molise. Ma qui occorre una precisazione, poiché il reperimento dei dati sessuati risulta essere impresa ardua e anche rivolgendosi a fonti istituzionali si incorre facilmente in lacune e incongruenze; a queste carenze si aggiunge poi la mancanza di un monitoraggio costante che dia conto di variazioni *in itinere*, complicando la reperibilità delle



informazioni nelle diverse strutture che compongono il livello locale.

Riferendo i dati raccolti tra il 1994 e il 1996 sulle candidate ai consigli comunali del Veneto, Del Re si sofferma su un aspetto che aveva suscitato il suo stupore: le donne che si candidavano non erano casalinghe o pensionate ma erano per lo più lavoratrici con un marito e dei figli, erano donne che affrontavano dunque tutte le problematiche connesse alla conciliazione. A motivarle era, secondo Del Re, un autentico desiderio di partecipazione, che rispondeva ai loro interessi e ai loro percorsi individuali. Le ragioni del *gap* di genere nella partecipazione alla vita politica vanno invece cercate altrove, aprendo a una riflessione sulle strutture della politica e sulle modalità attraverso le quali esse si sono prestate ad accogliere le donne. La classe politica sembra infatti essersi spesso limitata a costruire appendici esterne consacrate alla cosiddetta "questione femminile", all'interno della quale incasellare poi tutte le donne, come si trattasse di un blocco unico, di un gruppo omogeneo deprivato di differenze e sfumature, annullato in un'unicità, pure ideologica, che non può corrispondere alla varietà del reale.

Tra i dati che rilevano la presenza femminile nel territorio e che Alisa Del Re ha illustrato diffusamente durante il suo intervento, ricordiamo almeno quelli relativi alle donne che ricoprono la carica di sindaco, passate da 776 a 903 tra il 2007 e il 2012. Il maggior numero di prime cittadine si registra in Emilia Romagna mentre i risultati peggiori sono quelli della Sicilia e della provincia di Napoli. In effetti è nelle regioni meridionali che la partecipazione femminile risulta più timida, ma al numero ancora lontano dalla soglia della parità tra i sessi fa da contraltare il prezioso lavoro di alcune donne che si sono distinte per la loro capacità di amministrare territori molto difficili: si pensi ad esempio a luoghi noti alla cronaca recente, come Lampedusa, l'Isola di Caporizzuto o Rosarno.





# I laboratori

## 1. Leadership e politica

Docenti: Maria Fabbri, Barbara Imbergamo, Anna Scattigno

Tutor: Francesca Maria Casini, Vanessa Moi.

## La leadership femminile nella sfera pubblica: la politica

Barbara Imbergamo, Anna Scattigno

Nei cinque incontri del laboratorio su "Leadership e politica" abbiamo portato l'attenzione su aspetti diversi del tema, a partire da una prima concettualizzazione della leadership al fine di darne una definizione condivisa, per approfondirne poi i caratteri salienti. Abbiamo provato a individuare modelli ed esperienze che possano rappresentare punti di riferimento nella sfera politica, sia in ambito globale che in ambito nazionale o locale; qui in particolare hanno portato un contributo prezioso le due "testimoni", Daniela Lastri e Brenda Barnini, scelte per discutere con noi, a partire dalla loro storia e riflessione, del rapporto tra donne e politica, dei ruoli di comando, delle qualità della leadership. Abbiamo avviato poi una sperimentazione empirica attraverso workshop di alcune competenze che avevamo individuato come qualificanti: l'ascolto attivo, la capacità di mediazione nella conduzione di un di gruppo, la costruzione partecipata di una possibile strategia elettorale orientata al femminile.

### Il concetto di leadership. La leadership nella sfera politica

Siamo giunte a descrivere gli attributi che a nostro avviso connotano la leadership politica attraverso una discussione assai partecipata e non sempre unanime. Abbiamo convenuto di attenerci a ciò che condividevamo nella visione della politica: come vorremo che fosse, in ordine al governo e al bene della cosa pubblica, all'attuazione dei diritti e delle

libertà, agli indirizzi della vita culturale e sociale. La definizione emersa tende quindi a evidenziare gli elementi possibili e auspicabili, pur lasciando aperti alcuni interrogativi e mostrando anche elementi tra loro antitetici.

L'espressione "leadership femminile" nella sua problematicità (ha tratti peculiari che la distinguono, uno stile suo proprio riconoscibile come femminile?) si è rivelata efficace nel provocare domande, attese e nel dischiudere un lavoro di coscienza critica. Ci si è avvalse in parte, per iniziare a discutere insieme, della distinzione o contrapposizione al modo "maschile" di esercitare il comando in contesti quali sono i partiti o i sindacati, anch'essi connotati per lungo tratto della loro storia al maschile. E tuttavia i caratteri individuati come momenti salienti della leadership che vorremmo – spiccatamente femminili per alcune, per altre non così nettamente definibili secondo un'appartenenza di genere (altre ancora hanno denunciato il rischio di confermare così antichi stereotipi) – concorrono a costruire un idealtipo. Nella convinzione di molte questo modello ha un segno femminile, ma è pensato e auspicato come condivisibile da donne e da uomini. Nessun dubbio invece che un deciso accesso delle donne alla leadership sia fattore di cambiamento e di innovazione.

La maggior parte degli attributi della leadership e degli aggettivi con cui è stata connotata negli inizi del lavoro di gruppo si riferiva a qualità e talenti personali, meno allora a competenze che è possibile migliorare o acquisire con l'esperienza e la formazione. Alcuni tratti, quelli che appartengono al carisma, erano percepiti invece come qualità non solo spiccatamente individuali, ma che non si imparano, quasi un appannaggio "di nascita". Non di rado nell'avvio del lavoro le parole erano declinate al maschile, quasi che la leadership nella percezione di alcune implicitamente rimandasse a quell'ambito. Tra i termini individuati all'inizio e in modo ancora descrittivo e non valutativo, alcuni si riferivano alle funzioni da attribuire alla leadership non necessariamente nell'ambito della politica, altri alle modalità di esercizio.

Se alcuni termini chiave risultavano condivisi, per altri si è operata una talvolta implicita distinzione tra parole e qualità "positive" e connotazioni "negative" nell'esercizio della leadership. In alcuni casi i termini e le accezioni negative sono state espunte dall'idealtipo di leadership femminile, che dunque veniva a coincidere solo con un modello positivo.

Durante il corso, nel tematizzare la leadership femminile si è acceso il confronto tra punti di vista diversi, di chi più esplicitamente identificava un modello femminile differente e distante da quello maschile, proprio perché si articola con modi e obiettivi diversi – ma al tempo stesso nel delineare questo idealtipo si estromettevano gli aspetti più critici, che afferiscono al potere – e di chi pensava invece a un modello di "leadership buona", non necessariamente connotato con un segno di genere: queste chiedevano che nella riflessione si tenesse conto di questa divergenza, come contributo critico al lavoro comune. Non di rado nella visione positiva del «come vorremmo che il leader fosse», questa figura per ammissione divertita delle stesse partecipanti alla discussione, assumeva i tratti del super-eroe, neppure questo a ben vedere con una precisa connotazione di genere.

## Come definiamo la leadership?

Dal lavoro di discussione  
svolto in apertura del corso  
sono emerse  
diverse sfaccettature di leadership

Nel corso degli incontri il discorso si è venuto maggiormente articolando e arricchendo, mentre la riflessione sugli attributi che consideriamo necessari all'esercizio della leadership in politica ha prodotto la redazione di una specifica mappa delle competenze, dove erano valorizzate anche quelle che ciascuna pensava o scopriva di avere, tali da poter aprire un percorso alla leadership.

Mentre qualità e competenze figurano quasi in egual misura nelle indicazioni espresse da ognuna, le conoscenze, che pure erano proposte anch'esse come atte a delineare un profilo di leadership, non hanno avuto altrettanto riscontro nelle risposte alle domande che aprivano ogni volta il confronto. Sarebbe dunque più importante nell'esercizio della leadership "essere" e "saper fare" piuttosto che avere conoscenze specifiche: è un aspetto sul quale sono intervenute invece in modo efficace le nostre testimoni, Brenda Barini e Daniela Lastrì (p. 52-60) ma nelle partecipanti al corso il minore rilievo dato alle conoscenze può sottintendere anche che si dia per scontato essere "esperte" almeno di una materia per spiccare come leader, anche se non è lo specialismo ma piuttosto una cultura ampia e non superficiale l'elemento qualificante.

## Parole per la leadership



## Le competenze e le qualità

Tra le competenze individuate, figurano in primo luogo quelle che attengono alla capacità di ascolto e alla capacità di sintesi, in una visione della politica – conviene sottolinearlo – fortemente orientata alla comprensione dei bisogni dei cittadini e delle cittadine. A loro volta, queste competenze si connettono a capacità relazionali, ritenute fondamentali per lo sviluppo di un gruppo e per una sua “conduzione” efficace e corretta. Anche qui come altrove un momento rilevante del confronto, e ingrediente centrale della leadership, è il concetto di guida: accompagnato però da qualificazioni assai significative e rilevanti sul piano della competenza e della qualità e connesso alla condizione, necessaria ma non sufficiente, del consenso.

Centrale, anche se poco presente nel disegno della mappa concettuale, è nella leadership la capacità di “visione”: un elemento chiave, al tempo stesso da possedere e proporre, elaborare insieme e condividere.

Marginale agli inizi ma poco approfondita anche in seguito seppure molto discussa è stata tutta la tematica legata al concetto di potere, senza poter giungere a un punto di vista univoco. Si è lavorato piuttosto all’emersione di alcuni punti di vista sulla leadership e il potere che ad alcune apparivano “stereotipati” e ad altre, invece, attendibili. Ne abbiamo ricavato un grande affresco sul concetto sfaccettato e spesso sfuggente di potere, una cosa che non molte di noi hanno avuto l’opportunità (ancora?) o il desiderio di sperimentare concretamente in prima persona. Alcune hanno provato a sfumare la questione sostenendo che la leadership indica un campo semantico diverso dal potere, vi prevalgono aspetti di mediazione e di ascolto, non si è in presenza di un “capo” che esercita il potere imponendo il comando.

Sono rimaste ai margini del lavoro di formazione anche questioni controverse come quelle legate ai temi della rappresentanza e della delega: nel confronto interno ai gruppi di lavoro, dove vi erano donne con esperienza politica nei partiti, nel sindacato, nelle amministrazioni, in associazioni di volontariato e in movimenti come SNOQ, si sono delineate a questo proposito posizioni differenti, pur se su molti aspetti in dialogo tra loro. Potremmo sintetizzarle come espressioni polarizzate di auto-collocazione su un asse della partecipazione politica del tipo democrazia rappresentativa/democrazia partecipativa.

Tra le qualità della leadership, che invitiamo a considerare attentamente nelle mappe che accompagnano questo report, ci soffermiamo su quelle che sono state le più ricorrenti: da un lato determinazione e carisma, ma accanto, umiltà: ci pare impreveduto e interessante l’accostamento, in un modello quale quello che si è venuto delineando nel corso, tutto sommato forte, tra la “determinazione” con tutti i suoi possibili significati e l’“umiltà”.





## La sfera pubblica e il conflitto

Nell'approccio al tema del conflitto, abbiamo scelto di partire dalle esperienze di conflitto (di genere, di potere, tra generazioni) vissute nell'ambito della sfera pubblica dalle corsiste, rintracciandone cause e modalità di agirlo. È stato istruttivo, soprattutto riguardo alle risorse attivate da ciascuna per affrontare efficacemente questi momenti, vissuti come veicolo di insicurezza, di stress, di messa alla prova; da ciò che è emerso, abbiamo tratto la convinzione che imparare ad agire il conflitto e anche le possibili accezioni positive del conflitto stesso sono indubbiamente uno degli obiettivi principali di un corso di formazione alla leadership. Non tutte avevano esperienze di vita politica e/o associativa a cui fare riferimento, non sono mancati dunque riferimenti anche alla sfera privata, alla vita familiare e al lavoro, e sono stati utili, ne abbiamo tratto insegnamenti che possono anche essere almeno in parte trasposti nella sfera politica.

Nella sfera politica ma anche in quella professionale, il conflitto di più difficile approccio è quello con le donne, perché qui, è stato detto, entrano in scena variabili che sono relative alla sfera emotiva, più di quanto accada con gli uomini in contesti analoghi. In base alle esperienze riportate, il conflitto con le donne passerebbe per una "valutazione", un "giudizio" che investe l'intera persona, non l'idea, il progetto, l'opinione su cui ci si sta confrontando. Tra le donne sono molti i non detti, si diceva, e i cosiddetti "tradimenti del rapporto di amicizia", che entrano in campo quando si manifesta un conflitto che diventa così assai più pesante e dirompente. Nelle modalità con cui si esplicita il conflitto con gli uomini, parrebbe di dedurre che questo è più semplice, che si manifesta sulle idee e non investe le persone; perciò più rapidamente riesce a sanarsi.

In entrambi i casi, sia con donne che con uomini, i conflitti più difficili che venivano ricordati sono quelli che restano sotto la superficie, che non vengono palesati, nei quali si adopera un linguaggio poco trasparente e non si chiariscono i termini della questione. Una modalità di confronto più aperta, più "laica" riguardo alle idee e alle persone potrebbe, secondo alcune, favorire l'emergere dei conflitti sotto traccia, ma anche la loro soluzione. Rapportato alla leadership, questo ne consentirebbe un esercizio tormentato.

## Modelli ed esperienze

In politica come in altri campi, le donne che vogliono imparare ad agire la leadership devono anche imparare a far tesoro delle esperienze di altre donne. Si ha spesso la convinzione che il patrimonio storico delle donne nell'esercizio della cittadinanza attiva sia in politica attraverso la rappresentanza e la militanza che nel governo della cosa pubblica sia esiguo, per la secolare marginalizzazione delle donne in questi ambiti. In realtà si conosce davvero poco di quanto e come le donne esercitano poteri e funzioni di leadership nel mondo. Abbiamo proposto alcune figure che ci parevano esemplari, abbiamo chiesto di indicare possibili modelli, o esempi più vicini all'esperienza di ognuna. Così sono venute fuori diverse figure di donne, da Hillary Clinton ad Aung San Suu Kyi, da Indira Gandhi a Margaret Thatcher, e ancora una Isabella D'Este, Doris Allen, Miriam

Mafai, Wangari Maathai, Michelle Bachelet, Marie Curie, Laura Boldrini, Frida Kahlo, Rosa Luxemburg, Emma Bonino. Un insieme eterogeneo come si vede, non tutto riconducibile alla sfera politica. Ma è servito ad accendere l'attenzione, forse a provocare in futuro interesse o quanto meno curiosità, e le considerazioni che hanno accompagnato i profili erano ricche di spunti.

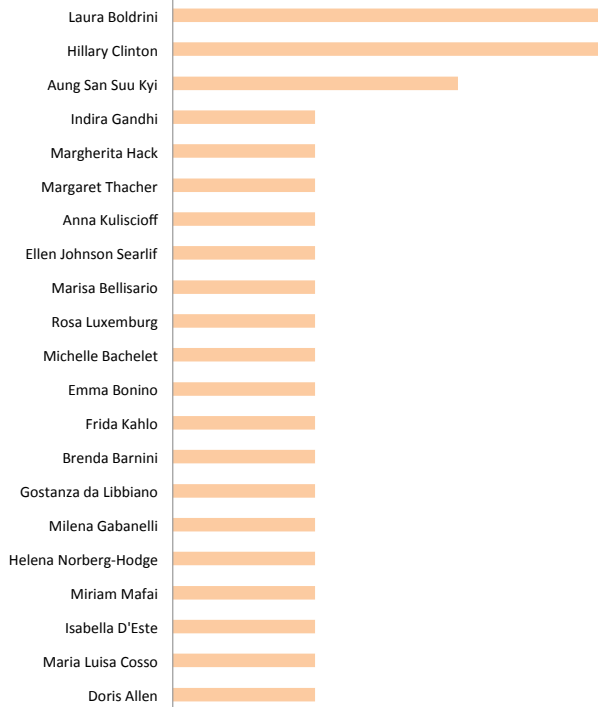
Non sempre, nella discussione attorno ai modelli o agli esempi proposti, vi è stata condivisione nel ravvisare tra le leader delle quali abbiamo scorso la vita e le opere un modello di leadership femminile apprezzabile. Le figure più "controverse", e in particolare Margaret Thatcher, sono state occasione di discussione; quest'ultima è apparsa ad alcune come un modello indiscusso e autorevole di donna leader, mentre altre le negavano questa qualità, per lo stile, "maschile" secondo alcune, e per motivi ideologici. Anche qui tornava dunque la necessità di confrontarsi con il potere in modo forse meno segnato da opzioni politiche. Michelle Bachelet, si è detto, «è una Presidenta consapevole delle questioni di genere. Ha mostrato capacità di pacificare il Paese», il riferimento era qui al modo in cui ha affrontato la questione del funerale di Pinochet. Di Thatcher si diceva invece che «è stata un leader, indipendentemente dal suo essere donna. È stata capace di affermarsi in un mondo di uomini». Ed è proprio sul desiderio o la volontà di dare centralità al tema del genere nel costruire un modello alternativo di leadership, o di considerarla invece una questione poco influente, che la discussione è proseguita anche nel

## I nostri modelli

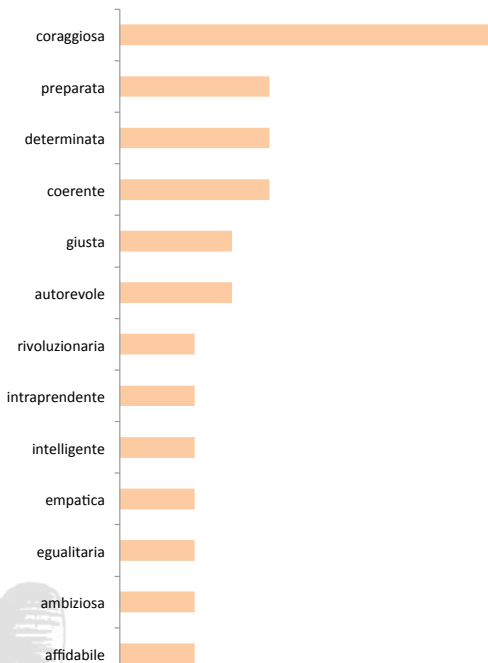
Ventuno donne  
sono state indicate  
come possibili modelli o esempi  
Tredici aggettivi  
ne descrivono le qualità e le competenze



## modelli



## aggettivi



corso delle interviste alle due testimoni provenienti dalla politica locale, proposte come esempi più vicini alla nostra esperienza: Brenda Barnini e Daniela Lastri sono infatti due protagoniste della politica, appartengono a generazioni differenti e interpretano ciascuna in modo diverso e molto personale il proprio essere in politica; entrambe lo fanno con grandissima attenzione e intensità. La traccia dell'intervista era stata costruita con la partecipazione di tutte, e conteneva domande comuni accanto a domande invece che si diversificavano dall'una all'altra, in ragione dei diversi profili delle due testimoni.

Il discorso sui modelli è stata occasione per introdurre un tema che era emerso come rilevante già negli incontri effettuati nella primavera 2012 in preparazione del corso: la capacità di comunicazione. Pur consapevoli della vacuità di tanta parte del discorso politico e degli effetti di manipolazione che la comunicazione spesso persegue, è innegabile che la difficoltà nel "prendere parola" in pubblico sia ancora un limite forte per le donne che vogliono impegnarsi in politica in modo attivo e mirino a ruoli di responsabilità. Nella convinzione che la capacità di comunicare ad altri il proprio pensiero e di convincerli della sua bontà sia un ingrediente fondamentale della leadership, abbiamo deciso di prenderci cura delle nostre parole, abbiamo cercato documentazione nei discorsi pubblici di donne e di uomini e abbiamo provato a decostruirli. Il criterio di individuazione di una buona retorica l'abbiamo individuato nella sapiente misura dei tanti aspetti, emozionali, argomentativi, conoscitivi che concorrono a rendere efficace la comunicazione, rapportati però, come qualità irrinunciabile e dirimente, all'autenticità: quest'ultima emersa in più occasioni durante il corso come tratto eminente dell'idealtipo di leadership che andavamo delineando.

A ben vedere, e pur nell'interesse che ha suscitato il lavoro sui modelli, occorre rilevare la scarsa efficacia che veniva loro attribuita in un percorso di formazione alla leadership. Per un verso e con riferimento a figure come Hillary Clinton, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, ma anche Aung San Suu Kyi, sono icone, poco più che nomi in realtà, lontane dalle nostre vite e dalle nostre esperienze, si diceva; in positivo o in negativo, non sono punti di riferimento. Se poi si circoscrive l'attenzione al nostro paese, qui il giudizio è netto: tra le donne della politica italiana, nessuna pare poter costituire un modello; poco note sono le costituenti e figure come Nilde Iotti, Tina Anselmi. I riferimenti possibili, come esempi di buona prassi politica senza coinvolgere necessariamente la troppo impegnativa e ingombrante categoria dei modelli, sono figure della politica locale, con le quali si hanno rapporti su più piani, personali e pubblici: da queste, alcune possono affermare di aver davvero imparato.

## Sperimentazione empirica di alcune competenze

Alcuni incontri sono stati dedicati alla realizzazione di workshop che valorizzassero il lavoro di gruppo e le tecniche di lavoro partecipato, in modo da poter dare alle corsiste anche modalità di lavoro e strumenti utili a sviluppare competenze, in particolare nell'ascolto attivo, nella costruzione e nella gestione di un gruppo. In sostanza, tecniche utili nell'esercizio di una leadership partecipativa, capacità e metodi che gran parte delle corsiste hanno considerato centrali nell'esercizio di una buona leadership.

Negli esercizi proposti, abbiamo coinvolto le esperienze di vita professionale e politica delle partecipanti in un confronto attivo nel quale abbiamo valorizzato la narrazione, la capacità di ascolto, la valutazione. Le dinamiche di leadership e di conflitto/collaborazione provocate nei workshop hanno dato occasione a una vivace discussione. Abbiamo infine provato a raccogliere i diversi input nella proposta di delineare una possibile strategia per promuovere la presenza delle donne nelle liste elettorali in workshop hanno dato occasione a una vivace discussione. Abbiamo infine provato a raccogliere i diversi input nella proposta di delineare una possibile strategia per promuovere la presenza delle donne nelle liste elettorali in occasione delle prossime elezioni amministrative. Più in particolare, abbiamo provato a immaginare come potremmo sostenere una donna alla guida della città. Dal lavoro dei diversi gruppi sono emerse ipotesi differenti e anche divergenze che coinvolgono la rappresentanza, il rapporto tra candidate e donne organizzate nei movimenti o nelle associazioni, i media e i network, in ultima istanza ancora una volta la comunicazione efficace. Al di là dei temi proposti nei workshop, si trattava di sperimentare attorno a degli obiettivi le modalità di un lavoro di gruppo e le forme di conduzione. In questo speriamo di essere state efficaci.



# Le testimonie

## Brenda Barnini

Nata a Empoli nel 1981, comincia giovanissima la sua attività politica tra le fila della Sinistra giovanile. Nel 2005 diviene segretaria dei Democratici di Sinistra (Ds) a Empoli e nel 2010 inizia il suo mandato come segretaria del Partito democratico (Pd) della Federazione Empolese-Valdelsa.

*L'incontro con Brenda Barnini è avvenuto il 13 maggio 2013. Le domande che le sono state poste sono state scelte dal gruppo Politica 1 prima dell'inizio dell'incontro. Il testo che segue è un report dell'intervista, in terza persona.*

### 1. Quale è il tuo percorso personale e per quali strade e motivazioni sei arrivata alla politica?

Prima ancora di raccontare il suo incontro con la politica, Brenda dichiara l'età: è giovane, ha trent'anni. I suoi genitori sono sempre stati impegnati in politica, dunque in qualche modo il suo impegno attivo affonda nella sua storia familiare.

È negli anni della scuola – anni segnati, ricorda, dall'esperienza del G8 (2001) – che Brenda si avvicinò alla sinistra giovanile e lì comprese che questo tipo di impegno la interessava. Per lungo tempo, però, la politica non fu per lei un obiettivo, anzi, escludeva allora un impegno "vero" in questo ambito. Poi nel 2005, i Democratici di sinistra (Ds) le chiesero di fare il segretario del partito a Empoli. Di fatto, osserva, si trattò di una "cooptazione", da parte di un gruppo di "vecchi saggi" che avevano deciso che era il momento di un rinnovamento: come spesso accade, aggiunge, quando i gruppi dirigenti auspicano un rinnovamento, ci credono fino a un certo punto e non si aspettano davvero che sia dirompente.

Ci pensò molto prima di accettare, anche perché significava modificare profondamente il proprio percorso di vita. Chi le stava accanto e le voleva bene la sconsigliava dall'intraprendere questa strada. Invece lei accettò ed entrò anche nella segreteria regionale dei Ds.

Subito percepì la differenza tra la politica legata al territorio e quella esercitata in ambito regionale e nazionale, che mette più distanza tra sé e gli elettori. Brenda preferiva e preferisce la prima. Dal 2010 è segretaria di federazione degli 11 Comuni dell'Empolese-Valdelsa.

In questo "salto" le pare che abbia contato il lavoro svolto negli anni precedenti, la capacità di coordinamento di cui è capace, l'influenza che è in grado di esercitare. Ha cercato e cerca di interpretare al meglio il proprio ruolo, consapevole di tutta la difficoltà di gestire, oggi, la politica. Il sistema e i processi decisionali sono improntati al maschile, tuttavia si prova, afferma Brenda, un approccio diverso, che generi differenza.



## 2. Quali sono i tuoi valori personali, i tuoi punti di forza? È possibile costruire a partire da questi un modello? Sapevi di avere queste caratteristiche e come sono cambiate nel tempo?

Quello che Brenda si sente di sottolineare come qualità importanti nell'esercizio della leadership e che pensa di possedere, sono la capacità di analisi, il saper valutare persone e situazioni, infine la capacità di sintesi, importante se si vuole convincere altri che la strada che si addita è quella giusta, se li si vuole motivare a perseguire insieme l'obiettivo che si viene proponendo.

Due caratteristiche appartengono a suo avviso alla leadership femminile, e vanno riconosciute e valorizzate, a partire dai due significati riconducibili al verbo condurre: *ducere* e *seducere*. In particolare, «sedurre» significa etimologicamente «portare con sé», non in modo forzoso: è un significato che occorre recuperare in positivo, un punto di forza del quale come donne dobbiamo essere consapevoli e usare a nostro favore. «Sedurre» in questa accezione può essere efficace, aggiunge Brenda, se lo si usa pensando all'obiettivo che è il bene comune. In ogni caso sempre di più servono doti di condivisione e sempre meno qualità di «comando».

Un aspetto del motivare gli altri, sottolinea Brenda, è costruire bene, giorno per giorno a significare una cura costante, i gruppi di lavoro. Ed è una grande fatica. In questo ha potuto notare nella sua esperienza differenze significative con la modalità tradizionale che hanno gli uomini di farlo. La coesione è importante, ma spesso gli uomini selezionano per "fedeltà"; questo comporta però che si riducano le competenze e che si smarrisca la distinzione tra il bene comune e l'interesse personale. Nella sua pratica politica, Brenda Barnini ha preferito circondarsi di persone che condividessero con lei un obiettivo e che collaborassero insieme alla sua realizzazione.

In risposta all'ultima parte della domanda, non tutto le è stato chiaro fin da subito in termini di obiettivi, mezzi, processi, modalità di decisione. Quando ha iniziato aveva passione, curiosità e un buon capitale relazionale e sociale, oltre che competenze specifiche di tipo socio-economico che le derivavano dai propri studi. Poi, anche sbagliando e in un percorso accidentato, con errori di valutazione e di relazione, è arrivata a definire le proprie idee e convinzioni, quelle che ci è andata dicendo in questo incontro.

## 3. Quali sono state le difficoltà incontrate nel percorso? E le difficoltà incontrate con donne e con uomini nel partito? Quanto il partito è una struttura per uomini e in che modo le donne possono portare il proprio contributo?

Certo la cosa più semplice che si potrebbe fare – come in qualunque altro luogo o organizzazione – risponde Brenda, sarebbe "conformarsi", fare le cose come le fanno gli altri e come gli altri si aspettano che tu le faccia.

Per ciò che riguarda il rapporto con gli uomini nel partito, qualunque sia lo stile che si sceglie si deve tenere conto del fatto che se una donna ha un ruolo e occupa un posto di qualche rilievo nel partito, è subito percepita come una che ha elargito favori agli uomini. Rispetto a questo stereotipo, è molto importante sapere ben usare il *ducere* e il *seducere*, per non essere fraintesa. È necessario, in primo luogo, far capire agli altri “chi sei”, quale è il grado di confidenza che possono avere con te, mettere dei “paletti”, per individuare e rendere esplicito lo spazio, il confine entro cui la confidenza può essere considerata accettabile.

Per quello che riguarda il rapporto con le donne, la prima considerazione che le viene in mente di fare rispetto a ciò che ha potuto osservare è la scarsa cooperazione e solidarietà reciproca. L'altra considerazione, è che con le donne ci si debba confrontare su un piano di autenticità, come sincerità e come capacità di trasmettere una *mission*. Mentre con gli uomini il “gioco delle parti” in qualche modo va mantenuto per essere considerate “della partita” – in caso contrario il rischio è di essere ininfluenti – con le donne conta di più l'autenticità. Ci sono, cioè, modalità diverse di comunicazione con uomini e donne, occorre saper individuare il registro giusto a seconda degli ambienti.

In ogni caso non va dimenticato che la politica ha molto a che fare con i rapporti di forza e di potere. Con gli uomini che stanno al vertice, ad esempio, non si può adottare un modello di comunicazione diverso dal loro: bisogna far credere in altri termini di avere accettato il loro gioco, altrimenti si va verso un conflitto quotidiano. Certo, si deve sperare di riuscire a modificare nel tempo questo sistema.

#### **4. Prepararsi, studiare, comunicare: quali aspetti pensi di potere ancora migliorare e quanto conta la capacità di autocritica?**

Brenda ritiene indispensabile prepararsi, studiare a fondo l'argomento di cui deve occuparsi: le parrebbe altrimenti di fallire l'obiettivo di “portarsi dietro” le persone. Più in generale, ritiene che l'avversione alla superficialità sia comune alle donne. Gli uomini – più spesso – fanno proprie le cose per sentito dire, senza approfondirle. L'atteggiamento femminile comporta più fatica ma anche risultati migliori; e tuttavia si deve anche tener conto del fatto che il quotidiano è frutto spesso di intuizione e improvvisazione.

Una difficoltà che incontra è nel riflettere su se stessa pensandosi dentro un percorso di “carriera politica”: la carriera per lei è legata piuttosto a una professione, non alla politica. Per quest'ultima, il momento storico che stiamo vivendo è difficile: i cittadini manifestano disprezzo nei confronti dei politici. Il rischio è di voler compiacere questo sentire diffuso e di conseguenza fare scelte di breve respiro volte a ottenere consenso, avere «pensieri corti», dice Brenda. Le pare invece necessario essere in grado di recuperare la capacità di programmazione a lungo termine, anche prendendo – laddove occorra – decisioni impopolari.

In politica, osserva, è necessario talvolta saper dosare le proprie posizioni e accettare di fare dei compromessi, se questi consentono di arrivare all'obiettivo. Per ciò che la riguarda, c'è stato almeno un caso in cui ha scelto il compromesso, per non inescare

un processo critico; ma se si fa un compromesso, si deve pensare di essere in grado di gestirne le conseguenze.

## 5. Conciliazione con la vita privata: quale esperienza?

L'attività politica come la sta facendo Brenda Barnini è piuttosto impegnativa in termini di tempo: soprattutto perché occupa i momenti che per gli altri sono "di riposo", ovvero le sere. Lei ha più capacità di organizzarsi la parte diurna della giornata per trovare dei momenti liberi, ma la sera è quasi sempre impegnata. In questa condizione, la scelta di un compagno è difficile, bisogna poter contare su qualcuno che condivida le proprie scelte, perché se le deve solo "tollerare" è veramente molto difficoltoso e si va poco avanti: la persona che ora ha accanto la aiuta a superare le difficoltà.

La conciliazione dei tempi, dunque, è un nodo rilevante anche se non si hanno figli. Brenda vive con il suo ragazzo; in famiglia ha genitori che la supportano molto, la madre in particolare è un pilastro portante. E poi ha tantissimi amici che non hanno nulla a che fare con la politica: la spaventa, anche nella vita privata, la dimensione unica. Vorrebbe fare un figlio, non troppo tardi però, ed è certa di trovare il modo di organizzarsi.

## 6. Quali aspetti pensi che potresti ancora migliorare?

La capacità decisionale, risponde; si tratta di una qualità che si può avere o meno, ma se la si ha la si può anche affinare. Sul *public speaking*, un pò di propensione personale aiuta, ma anche questa la si può migliorare.

## 7. Hai dei modelli a cui ti sei ispirata?

Brenda non ha veri e propri modelli. Ci sono però persone che stima, per esempio Livia Turco che si è impegnata nelle politiche legate all'immigrazione e poi è uscita di scena in modo molto dignitoso; altre, come ad esempio Rosy Bindi e Anna Finocchiaro, invece non hanno saputo farlo, le alleanze che costruiscono rispondono al criterio della "fedeltà".

## 8. Pensi che ci sia un modo di esercitare la leadership al "femminile" o che esista una "buona leadership"?

Penso, risponde, che ci sia un idealtipo di caratteristiche a cui tendere: una leadership positiva indipendente dal genere, che comprende onestà, carisma (difficilmente acquisibile quest'ultimo), competenza, oratoria (questa fondamentale). Infine si deve ricordare che ogni leader esiste in relazione ad altri e queste relazioni vanno costruite.

Ciascuno di questi aspetti può poi essere interpretato anche in una declinazione femminile.

## Daniela Lastri

Nata a Firenze nel 1958, sin dagli anni Settanta ha partecipato attivamente alla vita politica cittadina. Eletta nel Consiglio comunale di Firenze, nel 1995 assunse, prima donna in questa carica, la presidenza del Consiglio. Dal 1999 al 2009 è stata assessora alla Pubblica istruzione (con delega alle politiche giovanili, ai servizi sociali per i minori, ai tempi e spazi della città, alle pari opportunità, alla formazione professionale e all'educazione degli adulti). Nel 2010 è stata eletta consigliera regionale nella lista del Pd, ed è attualmente segretaria dell'Ufficio di presidenza del Consiglio regionale della Toscana.

*L'incontro con Daniela Lastri è avvenuto il 20 maggio 2013. Le domande che le sono state poste sono state scelte dal gruppo Politica 2 prima dell'inizio dell'incontro. Il testo che segue è un report dell'intervista, in terza persona.*

### 1. Come nasce il tuo percorso politico e perché fai politica?

Daniela Lastri racconta di aver per così dire «mangiato pane e politica» in famiglia. I suoi genitori erano infatti impegnati entrambi in politica, la madre assai attiva e con attitudine alla guida, il padre sindacalista: durante gli scioperi del 1969 Daniela lo seguiva sempre nel vivo delle lotte. Poi, da studente, si costruì una propria autonomia. Partecipò infatti negli anni Settanta al Movimento Studentesco Fiorentino, un gruppo assai radicato nelle scuole superiori cittadine tra il 1973 e il 1976, legato alla Federazione giovanile comunista (Fgci) ma con posizioni proprie, in un vivace confronto con i gruppi della sinistra extraparlamentare. Fin da allora, Daniela Lastri può affermare con forza di aver fatto politica per passione.

La Fgci nel 1975 era guidata da Catia Franci:<sup>1</sup> Daniela Lastri la ricorderà, pensando soprattutto alle sue qualità di amministratrice nella metà degli anni Ottanta, come un punto di riferimento fondamentale nel suo percorso. Nel 1978 Daniela entrò a far parte della segreteria provinciale della Fgci, e della segreteria regionale nei primi anni Ottanta fino al 1983. Nel frattempo ebbe diverse esperienze di lavoro: all'Ente provinciale per il turismo, alla Provincia e all'Istituto degli Innocenti. Poi, per divergenze e scontri, seguì un periodo di distacco dalla politica; furono proprio Catia Franci e le iniziative che Catia metteva in cantiere nell'amministrazione comunale a riportarla all'impegno. Nel 1985 iniziò il suo percorso nelle istituzioni, con un'esperienza di vicepresidente nel Consiglio del Quartiere 11. La politica, ricorda, era anche "gavetta": per cui a partire da quell'incarico ricoprì altri ruoli nelle istituzioni finché entrò nel 1990 nel Consiglio comunale.

<sup>1</sup> S. Landi, F. Arena, A. Scattigno, D. Ragazzini, A. Adreani, *Con passione con ragione. Catia Franci, donna e amministratrice*, Comune di Firenze, Polistampa, Firenze 2004.



## **2. Far parte di una struttura come quella del partito consente di sviluppare il proprio talento o si deve accettare il compromesso? Come è cambiato il ruolo delle donne in politica nel corso del tempo? Quale rapporto hanno le donne con il partito?**

L'attività politica di Daniela Lastri è sempre stata segnata dalle tematiche di genere. Già nel periodo della scuola era legata al femminismo e si è sempre caratterizzata per la sua condivisione delle battaglie delle donne: dapprima nel Pci, che organizzava annualmente momenti di formazione legati all'emancipazione femminile e più tardi ai temi della liberazione. Ricorda in particolare nel 1986 tutto il lavoro compiuto sul tema della differenza e sui bisogni delle donne: l'esperienza più importante fu la messa a punto della Carta delle donne e l'impegno per la sua diffusione. Nel Pds l'approccio era già diverso, proteso a un legame più intenso col movimento femminista. Ma negli anni vi sono state interruzioni nel percorso dell'emancipazione femminile e delle libertà delle donne all'interno delle strutture di partito, dall'esperienza dei Democratici di sinistra (Ds) al Partito democratico della Sinistra (Pds) all'attuale Partito democratico (Pd). Calava il silenzio su queste tematiche, le pratiche erano sempre più separate e non interloquivano, l'esperienza della sinistra storica non si incrociava con quella di chi proveniva dalla Democrazia cristiana, dai Popolari, dalla Margherita: ambiti nei quali non vi era alcuna pratica femminista. Solo tre anni fa una Conferenza delle donne democratiche ha provato a ricostruire un'agenda di obiettivi politici: tra questi la rappresentanza di genere. Un superamento dell'organizzazione separata femminile dentro il partito è positivo, riflette Lastri, ma ha comportato anche la perdita di una pratica autonoma che era stata la forza delle donne negli anni Ottanta e che si era nutrita non poco, attraverso la doppia appartenenza, delle esperienze nel movimento femminista. Oggi le pare che la presenza delle donne nel partito sia come frammentata e più neutra. Ma per tornare a quel momento di passaggio che fu in sostanza la crisi dell'esperienza dei Democratici di sinistra che condizionò pesantemente anche le donne, alcune decisero di praticare nelle associazioni, aderendo ad esse e partecipandovi, una relazione privilegiata con i movimenti; Daniela scelse invece di stare dentro le istituzioni e di proseguire dalle istituzioni la relazione forte con le donne che da sempre ha segnato il suo percorso politico.

Certo nelle istituzioni ci sono in prevalenza uomini. È necessario, afferma Daniela, costruirsi una propria autorevolezza. Lo si può fare anche mostrando la propria differenza, ottenendo riconoscimento come un soggetto che rivendica la propria autonomia e un ruolo autorevole e autonomo nella società, facendo capire che su alcuni temi si possiede una competenza che è quel qualcosa in più che gli altri non hanno. E non fare mai un passo indietro. Bisogna avere forte stima di sé; nel contesto politico occorre trasformare la propria presenza in una capacità costante di progettualità. Per non essere sottoposte, occorre caratterizzarsi forte, magari anche in "minoranza", come le è sempre accaduto, ma questo è per lei motivo di orgoglio.

Daniela Lastri si sente portatrice di cambiamento. Una delle sue principali vittorie politiche l'ha articolata a partire da un tema che agli uomini non interessava e del quale non capivano nulla, gli asili nido. Su questo ha costruito una battaglia culturale e politica che si è giocata non solo sul piano comunale ma su quello nazionale. Ha promosso una legge di iniziativa popolare a livello nazionale che chiedeva, proseguendo una visione che era stata già di Catia Franci, di considerare gli asili nido un servizio educativo e non un servizio a domanda individuale nell'ambito dei servizi sociali. La raccolta delle firme, a Firenze circa 37.000 sulle 150.000 raccolte a livello nazionale, è diventata un movimento che ha coinvolto sindacati, comuni, parlamento, cittadini sia madri che padri. Gli uomini del partito non c'erano in questa battaglia, ma le donne sì. È così che Daniela si è creata un ruolo forte e incisivo, attraverso una battaglia importante e su un tema fondamentale che riguarda non solo i bisogni, ma i diritti di nuova generazione e coinvolge più in generale la cultura del paese.

### **3. Hai occupato ruoli nel partito, nelle istituzioni e sei stata anche candidata a sindaco di Firenze: quali sono le competenze comuni ai diversi ruoli e quali sono specifiche?**

In tutti i ruoli non si può improvvisare, osserva Daniela. Occorre ampliare le proprie competenze senza rinchiudersi negli specialismi e senza scadere d'altra parte nella tuttologia. Ci vuole studio e formazione, nel partito come nelle istituzioni: conoscere il funzionamento delle istituzioni è fondamentale. Essere specialisti in un campo aiuta: il campo di Daniela Lastri è stata l'educazione. Ha cercato di entrare nel merito delle questioni, come occorrerebbe sempre fare, di essere una politica ma anche in certo modo una tecnica. È una qualità ancora rara in politica tra gli uomini, che sono spesso generici e difficilmente riescono a intervenire in modo appropriato. Forse è più una qualità delle donne, ma ci sono ormai uomini giovani, soprattutto nelle amministrazioni, nei quali ha potuto riscontrare maggiore attenzione a questi aspetti della formazione e dell'acquisizione di competenze.

Le interessa discutere anche delle modalità di costruzione del potere da parte degli uomini e delle donne: ritiene che gli uomini abbiano maggiore tendenza a costruire relazioni con categorie "forti", le donne meno. Gli uomini hanno relazioni più variegate e praticano una vita di socializzazione diversificata. Le donne con la conciliazione hanno molte più cose da fare e meno tempo per le relazioni. Gli uomini sono molto più attenti alla costruzione del proprio potere e cercano il potere dove c'è. Anche alle donne, afferma Daniela, il potere interessa, ma non necessariamente si costruisce il potere guardando ai più forti: le donne hanno modalità differenti, hanno meno rapporti con le categorie economiche, sono meno "prossime" a quei centri di potere che danno sostegno elettorale; questo può pregiudicare il loro percorso. Ci sono insomma legami forti e legami deboli. Gli uomini tendono a "strumentalizzare" tutto, le proprie scelte e anche le relazioni amicali, pur di arrivare a un obiettivo, il potere per il potere. Le donne non adottano il medesimo approccio, hanno una visione diversa della poli-

tica; mirano meno ai poteri forti e tendono a interagire di più con i gruppi e le realtà con le quali condividono il modo di pensare e di sentire. La domanda, osserva Lastri, potrebbe essere se a partire da queste diverse modalità le donne poi “arrivano” o no a ricoprire ruoli di primo piano, ma vi oppone un’altra possibile domanda: perché le donne dovrebbero “arrivare” condividendo i tratti maschili, dal momento che altri modi, meno gravi, sono possibili.

Certo le donne sono percepite dalle lobbies come non affidabili, meno ricattabili anche, meno disponibili a farsi coinvolgere in imprese “ai limiti”, non si legano come gli uomini. In una parola, dice Daniela Lastri, le donne sono più “leali” e meno “fedeli”. Per questo le si avverte come meno adeguate a fare politica e ad esercitare ruoli di potere. E questo è indubbiamente un problema.

#### **4. Come è composto il tuo gruppo di lavoro? Quale rapporto hai con le associazioni?**

Da assessore, Daniela Lastri aveva un ampio gruppo di lavoro e cercava di coordinare molto il proprio lavoro con le dirigenti, non concepiva l’esercizio del proprio ruolo in modo individualistico: faceva un lavoro di programmazione, dava indirizzi per elaborare le politiche, ma lavorava in team con il proprio gruppo. In Regione nel posto che occupa attualmente il gruppo è più piccolo e con competenze diverse, c’è anche un uomo – uno dei pochi, lo dice con stima e affetto, con cui è riuscita a condividere subito stili e tempi di lavoro. Con le associazioni femminili fin dal suo primo incarico istituzionale ha sempre avuto una buona dialettica, che non si è mai interrotta: sono del resto aspetti noti della sua figura pubblica e non vi insiste.

#### **5. Come è nata l’idea di candidarti alle primarie? Come hai vissuto la mancanza di sostegno? Cosa avresti fatto da sindaca?**

Daniela Lastri sulle motivazioni che l’hanno portata a candidarsi non ha incertezze: si è candidata perché pensava di essere brava e capace di fare il sindaco di Firenze, dopo ben dieci anni di pratica di governo e dopo l’esperienza, prestigiosa e importante, di Presidente del Consiglio comunale, proprio nel periodo in cui prendeva forma lo Statuto del Comune. Certo se non ci fossero state le primarie forse non vi avrebbe mai pensato: è un percorso di partecipazione democratica che a Firenze, ricorda, affonda le sue origini già nell’esperienza della Convenzione democratica che portò nel 1995 alla scelta di Mario Primicerio come candidato a primo cittadino.

Daniela Lastri non era il modello di sindaco che poteva essere apprezzato dalle lobbies cittadine, lo capì ben presto. La rimproveravano nella campagna di essere troppo parziale. Ed era un punto di vista, quello delle lobbies, condiviso anche dal partito. Qui l’accento alle pressioni per altri candidati “di area”, Lapo Pistelli, Matteo Renzi, Michele

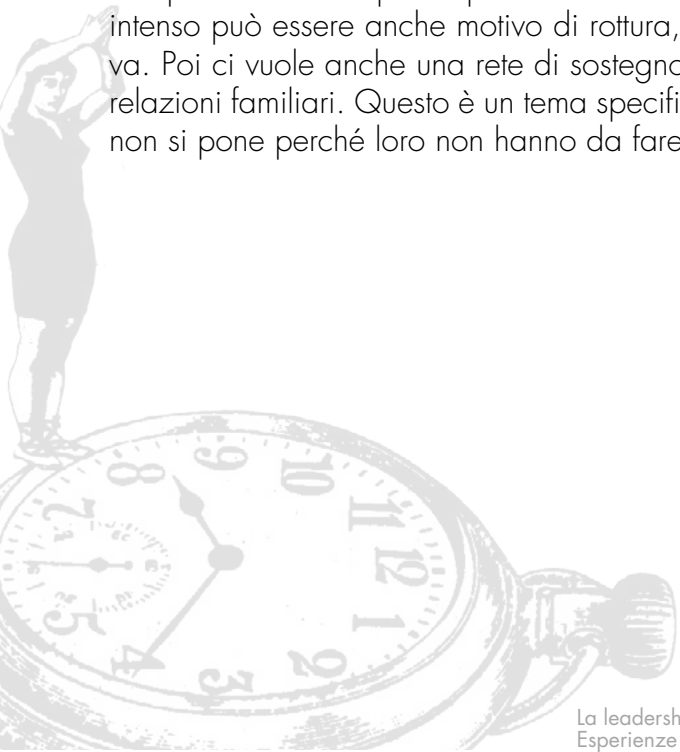
Ventura è assai sobrio. Ciò che pesava contro di lei, d'altra parte, era proprio quell'auto-nomia di cui parlava sopra e che è un tratto distintivo della sua figura.

Al di là dell'esito di questa esperienza, il suo rapporto con il Pd non si è incrinato, è rimasta nel partito con le sue posizioni di minoranza. Che le primarie sono un rischio e che qualcuno deve perderle si sa, dice Daniela, ma in qualche modo la vicenda è stata anche per il partito, e questo Daniela ha ottenuto, un'occasione di riflessione: le pare che la sua posizione politica ne sia uscita rafforzata.

Come sindaco, Daniela Lastri avrebbe avuto un approccio molto vicino ai cittadini. Nel suo programma c'era la vita delle persone, la loro quotidianità, la partecipazione, e qui il riferimento che le viene di fare è alla nuova legge per la partecipazione della Regione Toscana, con il suo apporto. Avrebbe disegnato la città dal punto di vista umano, avrebbe trattato la mobilità come un aspetto cruciale e avrebbe coinvolto i cittadini in un dibattito pubblico sulle grandi scelte riguardo all'urbanistica e all'aeroporto. Avrebbe dato vita insomma a uno strumento di partecipazione con regole precise, e con capacità di decisione.

## 6. Si parla tanto di conciliazione. Come ti sei incontrata o scontrata con questa esigenza nel corso della tua vita?

Un po' a mo' di battuta ma neanche poi tanto, riepilogando le tante cose compiute Daniela dice di aver fatto più politiche di conciliazione per le altre che non per sé. Certo se non si ha sostegno fare politica a tempo pieno è molto difficile. Non bastano i servizi, è importante la complicità per così dire del proprio contesto familiare. Un impegno così intenso può essere anche motivo di rottura, dunque ci deve essere una condivisione attiva. Poi ci vuole anche una rete di sostegno esterno perché non si può contare solo sulle relazioni familiari. Questo è un tema specificamente femminile, per gli uomini il problema non si pone perché loro non hanno da fare attività di cura.



# 2. Leadership e lavoro

Docente: Elena Martini

Tutor: Francesca Maria Casini, Vanessa Moi

## Il lavoro formativo per la leadership femminile nelle organizzazioni

Elena Martini

*La porta dell'apprendimento è chiusa dall'interno.*

C. Argyris

### Leadership femminile in formazione

Proporre un'esperienza laboratoriale come quella dei cinque incontri su "Leadership e lavoro" (svolti in parallelo a quelli di "Leadership e politica"), ha significato porre cura e attenzione fin dalla fase progettuale alla dimensione della metodologia formativa da adottare. La leadership, e specificamente la leadership femminile, non è un oggetto di formazione agevolmente maneggiabile: è infatti un intreccio profondo di significati e comportamenti che pongono in primo piano la dinamica tra insegnamento e apprendimento. Come si può "insegnare" la leadership e, specificamente, la leadership nella sua declinazione al femminile? Come la si può apprendere? A fronte di contesti professionali che definiscono e richiedono modalità sessuate di esprimere la leadership e influenzano i soggetti e i loro modi di fare e di essere, che tipo di esperienza formativa può essere

La leadership che fa la differenza.  
Esperienze femminili

indice 1 2 3



proposta a donne che intendono vedere riconosciute le proprie competenze e peculiarità nei luoghi di lavoro?

### Il percorso del Laboratorio «Leadership e lavoro»



Se guardiamo attraverso le lenti 'ordinatrici' di Claudia Piccardo, gli approcci che ancora oggi sottendono l'ampissima offerta di formazione manageriale e non per la leadership sono principalmente quattro: l'approccio normativo-comportamentale, quello storico-simbolico-fenomenologico, quello eclettico-pluralista ed infine quello psicodinamico-riflessivo-esperienziale.<sup>1</sup> Non è certo la sede per approfondirli singolarmente, ci basta il rimando al fatto che per progettare un percorso formativo, connotato in forma laboratoriale, è stato necessario fare una scelta di campo ed interrogarsi innanzitutto su quali significati si intendessero attribuire alla leadership e quale approccio, quale metodologia, quali tecniche risultassero più funzionali e coerenti ad insegnarla e ad apprendere al femminile.

Oggi accanto alla tendenza, sempre più 'creativamente' praticata, di una formazione alla leadership *fuori dall'aula* che propone spazi e occasioni in cui le persone si sperimentano in attività (individuali o di gruppo) volutamente e fortemente lontane dai contesti organizzativi di appartenenza, si colloca l'opportunità di praticare forme di autoriflessione e di radicare i percorsi di apprendimento nell'esperienza individuale:

Si potrebbe dire un percorso di autoriflessione guidata il cui intento è quello di esplorare il racconto di leadership (o il romanzo della leadership) che i soggetti stessi potrebbero scrivere sottoponendo a ricognizione la loro vita organizzativa e le vicissitudini che hanno 'attraversa-

<sup>1</sup> C. Piccardo, *Counselling individuale e di gruppo per insegnare la leadership*, in D. Boldizzoni, R. C. D. Nacamulli, *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, Milano 2004, p.57.

to' (accompagnato, favorito, ostacolato, in ogni caso 'impressionato') 'ripensando', cioè la loro esperienza di dialogo, di contatto, di incontro e scontro con tutto ciò che la leadership è e rappresenta (è stata e ha rappresentato per loro).<sup>2</sup>

L'approccio *riflessivo-esperienziale* ha tracciato dunque la pista sulla quale ci si è mosse per proporre ad ogni incontro [🔗 PERCORSO] dei punti di ancoraggio teorico che consentissero la messa a terra delle conoscenze, delle percezioni e delle proiezioni delle partecipanti sia sui significati della leadership, sia sui modelli di leadership femminile da loro conosciuti e sperimentati. Dapprima la ricostruzione dei significati attribuiti più generalmente alla leadership [🔗 SIGNIFICATI], quindi l'individuazione di modelli di donne leader nell'ambito del lavoro [🔗 MODELLI] – che fossero figure appartenenti alla storia, al secolo scorso, oppure contemporanee o addirittura "vicine" per tempi e concretezza della conoscenza – hanno avuto la funzione di rendere rappresentabili l'*idea* e la *possibilità* di una leadership femminile secondo agglomerati di competenze e di capacità sulle quali riflettere e nelle quali riflettersi.

Sì, perché un percorso formativo indirizzato all'esercizio della leadership nei luoghi di lavoro, progettato e condotto da donne, partecipato da donne, monitorato e amministrato da donne, genera aspettative alte e a tratti salvifiche, attiva continui processi di identificazione e di verifica, richiede alle docenti e alle partecipanti l'esercizio costante della lettura del *qui e ora* d'aula come presupposto per lo sviluppo della capacità di cogliere e interpretare le "regole del gioco" organizzativo, *là e allora*<sup>3</sup>.

Mi sono iscritta a questo Corso per ottenere strumenti di conoscenza e valutazione sul tema della gestione del potere dal punto di vista delle donne. Questo per imparare a far funzionare i gruppi di lavoro costituiti quasi prevalentemente da donne, spesso diretti a loro volta da responsabili donna. Come risolvere i problemi di autorità/autorevolezza, gestione di conflitti, relazione/comunicazione, negoziazione e condivisione di obiettivi comuni. Mi aspetto di uscire maggiormente consapevole delle nostre capacità di guida, anche nell'ottica che questo ruolo possa trovare uno spazio nei nostri ambienti di lavoro, così come in politica o nei vari ambienti sociali, per offrire dei modelli di vita e di economia alternativi a quelli fallimentari propinati in questi ultimi anni. Per contare dove conta, per autocelebrarsi, per essere visibili, per servire a stesse e agli altri.<sup>4</sup> [🔗 MOTIVAZIONI]

La gestione del potere, l'assunzione di ruoli di responsabilità e di guida nei gruppi di lavoro, la concertazione di obiettivi comuni, la gestione dei conflitti, delle relazioni e

<sup>2</sup> G. P. Quaglino, *Counselling per la leadership*, «FOR – Rivista per la formazione», Franco Angeli, 38 (1999), pp. 20-24: 21.

<sup>3</sup> M. C. Bombelli, *Alice in Business Land. Diventare leader restando donne*, Guerini e Associati, Milano 2009.

<sup>4</sup> Le citazioni delle corsiste, in questo testo, sono *anonime* quando sono tratte da attività o documenti (quali i questionari) nei quali è stata registrata l'autrice dell'intervento, oppure *siglate* quando sono tratte dalle narrazioni realizzate dalle corsiste durante le attività di interfase tra un incontro e l'altro.

della comunicazione negli spazi e nei tempi delle organizzazioni di oggi, presenziate dalle donne ma non pensate per loro, hanno costituito la trama di contenuti sui quali si è andato ad intrecciare l'ordito della *distintività* della leadership femminile, degli ostacoli (individuali, sociali, culturali, familiari) che ne rallentano l'affermazione e, di conseguenza, della necessità di riconoscere le proprie competenze, i propri punti di forza, di acquisire consapevolezza, autorevolezza, visibilità, per tramite di conoscenze e strumenti utili a sé e agli altri.

## Leadership femminile e narrazione

Per passare dai modelli rappresentati – anche se per certi versi stereotipicamente limitati dalla scarsa presenza e dall'altrettanto scarsa visibilità mediatica di donne leader sul lavoro – all'identificazione di competenze concrete ed agibili nei contesti lavorativi, si è percorsa la strada del radicamento narrativo nelle esperienze individuali. Successi e insuccessi, casi di collaborazione e di conflitto hanno rappresentato gli oggetti "esterni" di narrazioni in cui la riflessione sul vissuto professionale ha consentito da un lato di raccogliere razionalmente informazioni e dati, dall'altro di intercettare il piano *emotivo* rendendolo comunicabile, condivisibile e rielaborabile.

Il *discorso narrativo*, il racconto delle nostre storie ci aiuta infatti a mettere ordine, a dare senso, forma e ricordo a ciò che altrimenti si perderebbe nel flusso del vissuto quotidiano. La narrazione mira a promuovere la conoscenza di sé e l'apprendimento dalla propria esperienza tramite la meta-riflessione: «raccontare noi stessi per capire chi siamo».<sup>5</sup> Il fatto poi di condividere le narrazioni personali favorisce l'apprendimento reciproco, in quanto si tratta di un processo interattivo ed integrativo in cui il discorso narrativo rende possibili interpretazioni molteplici da parte di tutti coloro che entrano in contatto con una certa storia. Con il raccontare, potremmo dire, si compie una sorta di collegamento dalla duplice funzione: una, diretta all'interiorità, e qui la narrazione è in funzione riflessiva; l'altra, rivolta al contesto in cui si è immersi<sup>6</sup>.

Avevo impiegato due ma forse anche tre mesi per preparare una lezione per il mio capo, la lezione era venuta particolarmente bene ed alla presentazione al congresso fu un successo. Qualche tempo dopo veniva organizzato un congresso a Firenze e il mio capo chiese ad un mio collega di presentare quella lezione, questo mio collega per inciso è anche il mio ragazzo. Io ci rimasi davvero male, non capivo perché la dovesse presentare lui, io ci avevo lavorato tanto e lui non sapeva neanche di cosa si trattasse. La cosa che mi faceva star male, [era che] non mi sembrava giusto perché era un lavoro che avevo fatto io, da sola, lui non aveva neanche collaborato e ci avevo impiegato davvero molto tempo. Mi sfogai con il mio

<sup>5</sup> J. Bruner, *Making stories: law, literature, life*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.

<sup>6</sup> G. Dettori, F. Morselli, *Creare contesti di apprendimento mediante un'attività narrativa*, in TD 42, 3 (2007), p. 30.



ragazzo e lui cosa disse? Che non era colpa sua, perché non era stato lui a decidere; sì ma non si era neanche opposto. (E. G.)

L'aula diventa così il *contenitore* e il *rivelatore*, ad un tempo, dei presupposti e dei significati che sottendono le interpretazioni dei racconti; infatti, la possibilità che si realizzi concretamente l'apprendimento individuale è data dalla presenza del *gruppo*: «il gruppo come il *luogo* e il *modo* nel quale e attraverso il quale parla il soggetto». <sup>7</sup> È il gruppo delle colleghe, con le sue convinzioni, le sue certezze, le sue intemperanze e le sue esitazioni – orientate e a loro volta contenute dalla formatrice/docente – che prende in carico l'esperienza del soggetto, favorisce la crescita della sua consapevolezza rispetto a ciò che abitualmente fa e gli consente di operare un esame di realtà che lo «fa imparare a sapere ciò che fa» <sup>8</sup>.

Dalle valutazioni conclusive del Laboratorio sono emersi chiari riconoscimenti per la funzione svolta dal gruppo, a partire dal clima d'aula che si è venuto instaurando fino alla possibilità che tutte hanno avuto di esprimersi liberamente. Condizioni queste che di fatto confermano l'opportunità della scelta di porre i soggetti al centro della scena formativa, favorendo il collocarsi delle persone e del loro mondo interno al centro del loro stesso apprendimento. <sup>9</sup>

Per me indubbiamente l'aspetto più positivo è stato la possibilità di conoscere nuove persone, da tanti contesti lavorativi differenti e di potersi confrontare insieme incontro dopo incontro. <sup>10</sup>

L'aver fornito delle conoscenze, mostrato esempi e modi di operare e consentito il dialogo ed il confronto con donne di esperienze e professionalità diverse.

Incontrare donne che hanno espresso i loro dubbi, le loro sensazioni e le loro difficoltà con sincerità, esprimendo il desiderio di risolvere i problemi anche mettendo in discussione il loro comportamento e le loro scelte.

La proposta formativa si è andata dunque concretizzando attorno alla scelta di formare alla leadership femminile attraverso un *metodo narrativo*, insieme al quale la stessa relazione formativa fosse sostenuta da un *contratto psicologico* fondato sulla reciproca implicazione di partecipante e formatrice/docente, sul contatto interpersonale, sulla mediazione, sull'alleanza e su una certa complicità.

<sup>7</sup> G. P. Quaglino, *Gli autocasi*, in *I quaderni di formazione Pirelli*, 43 (1983), p. 90.

<sup>8</sup> *Ibidem*

<sup>9</sup> Boldizzoni, Nacamulli, p.59

<sup>10</sup> Questa e le successive citazioni anonime sono tratte dai questionari finali di valutazione del nostro percorso formativo. Nello specifico le partecipanti rispondevano alla domanda: «Quali sono stati gli aspetti positivi del percorso?».

Il riscoprire un ruolo all'interno di una società oltre che nei luoghi di lavoro, che ci appartiene per capacità e vocazioni personali. Scoprire la positività insita in noi nonostante le difficoltà e la solitudine di certi aspetti/percorsi.

Questa scelta ha consentito di dare visibilità al patrimonio di competenze individuali, di favorirne il riconoscimento e di tracciare il profilo di una leadership delle donne nelle organizzazioni più vicina alle loro corde e alle loro concrete possibilità di intervento.

## La narrazione delle competenze di leadership

Come ben sappiamo, la presenza femminile è ancora estremamente ridotta nella politica, ai vertici delle aziende e delle organizzazioni: per una radicata e persistente diffidenza che si risolve in discriminazione, ma anche per autoesclusione, per la difficoltà delle donne ad apprezzarsi per quello che valgono. Il percorso formativo sulla leadership femminile ha pertanto rappresentato un'opportunità per affrontare questioni da sempre spinose quali la propria autorealizzazione, la relazione con il potere, la rete con le altre donne, gli spazi per una conciliazione effettiva. La leadership si rivela dunque una capacità in grado di attrarre, trasversalmente, le più diverse esigenze femminili.

Il percorso ha cercato di affrontare tutti gli interrogativi, le perplessità, le difficoltà portate dalle partecipanti, liberandosi però dall'intento perfezionista (così tipicamente femminile), del trovare risposte a tutto e per tutte. Le risposte spesso sono state co-costruite, come dicevamo, sulla base delle esperienze delle partecipanti, testimoniate da narrazioni molto vivide di realtà lavorative faticose nelle quali anche provare ad esprimere assertivamente il proprio pensiero poteva costituire un obiettivo impegnativo e rilevante.

Nell'ufficio c'era un clima di forte tensione e sospetto reciproco. La mia "capa" mi prendeva spesso da una parte e mi diceva arrabbiatissima che non ne facevo una giusta. Il che era in parte vero (a volte servivo come capro espiatorio dei suoi errori), in parte perché ero alla mia prima esperienza vera di lavoro, in parte perché mi sentivo talmente sotto pressione che sbagliavo spesso. Più me lo diceva, più cercavo di controllare quanto facevo e più sbagliavo. A volte ribattevo che avrei dovuto avere più informazioni e lei ribatteva che era un problema mio. [...] Ancora oggi, a distanza di tanti anni, se la incontro per strada non la saluto e cambio strada. (B. S.)

Si sono dedicati quindi tempo ed energie a delineare le competenze che determinano e definiscono uno stile di leadership ed un modello altro di potere, non concepito come *poter essere* (qualcuno) ma come *poter fare* e quindi agire per cambiare una realtà esistente. L'approccio di genere ci ha consentito di sottolineare l'originalità e l'alterità dell'immagine di leadership che andavamo elaborando rispetto ai modelli 'maschili' di leader e di leadership, lavorando sugli stereotipi pervasivi e inconsapevoli che portano spesso a un'autoesclusione e al permanere di una cultura che «deprezza» o addirittura «disprezza» le donne.

Rivedendo il mio percorso lavorativo, oggi, direi che non ho affrontato i problemi. O almeno li ho affrontati con poco carattere. Paura? Poca considerazione e importanza a me stessa? Poca aiuto dalla famiglia che non aveva interesse al che io lavorassi? Poca fiducia nelle leggi? Non ho trovato le persone giuste? (C. D.)

## I FONDAMENTI DELLA COMPETENZA



*Iceberg delle competenze: rappresentazione del modello di Spencer Spencer (1993)*

Ed è stato proprio sulla pista dell'individuazione delle competenze che possono connotare la leadership al femminile o, più in generale, di quelle competenze che consentono (o consentirebbero) alle donne di costruire rapporti lavorativi più efficaci anche in posizioni "asimmetriche" e permetterebbero loro di manifestare una capacità di guida autonoma e visibile – anche se non coincidente, per stile e presupposti, con quella dei colleghi uomini – che si è innestata l'interessante e suggestiva testimonianza di Rossella Elisio sugli esiti della ricerca da lei condotta con Donatella Barberis nelle imprese che stanno affrontando con successo la crisi.

La narrazione di successi ed insuccessi lavorativi ha poi consentito la progressiva messa a fuoco delle conoscenze, delle capacità e delle qualità che occorrono per muoversi nelle organizzazioni di oggi in modo consapevole e mirato. Si tratta di competenze che caratterizzano – secondo le partecipanti al Laboratorio su Leadership e lavoro – l'esercizio di una leadership femminile, per quanto non risultino *esclusivamente* appartenenti alle donne, ma piuttosto *distintive* del loro approccio ai contenuti professionali, alle relazioni organizzative e alle possibilità di autorealizzazione.

Le attività svolte in sottogruppi hanno prodotto quattro mappe di competenze [📎 MAPPE], dalle quali per progressivi affinamenti e integrazioni è stato possibile elaborare un *Questionario di autovalutazione* delle competenze di leadership compilato dalle partecipanti al penultimo incontro del percorso, al fine di rafforzare la percezione di sé, dei propri punti di forza professionali e delle capacità sulle quali investire in termini di sviluppo.

Di fatto è emerso un “nodo” riguardo alle competenze tecnico-professionali [COMPETENZE], in quanto le donne sentono di essere chiamate a dimostrare “di più” dei loro colleghi e questo le spinge ad iper-performance (di preparazione, di aggiornamento) che solo raramente però riescono a valorizzarle, per una adesione inconsapevole agli stereotipi che riguardano il genere femminile.

Un primo episodio che mi viene alla memoria è il fallimento in occasione di un concorso pubblico, [...] al quale partecipai [...]. Mi ricordo che il concorso fu bandito poco prima dell'estate, per scoraggiare i molti partecipanti, ma nonostante questo io decisi di mettermi a studiare abbastanza assiduamente la parte propedeutica a poter passare la prova preselettiva per accedere alle prove di concorso vere e proprie. Con mio stupore riuscii a passare il primo test consistente in quesiti sulle normative, ma quando accedetti allo scritto, fallii miseramente nella prova pratica consistente nella redazione di un documento, [...]. Questa esperienza mi ha fatto capire che lo studio sul momento ripaga in termini di presupposti per riuscire in quello su cui ci si testa ma senza sminuire o accantonare del tutto il pensiero laterale, [...] cioè la conoscenza della cultura generale, della realtà sociale e dell'ambiente in cui si vive, che dà prova di intelligenza, altrettanto richiesta per riuscire in quello che si fa. (S. M.)

Va anche detto però che viene riconosciuta l'importanza della conoscenza del contesto in cui ci si muove, dei suoi processi interni, degli assetti organizzativi e degli obiettivi di business: detto in altre parole, le donne hanno iniziato ad attribuire priorità a quella conoscenza dell'organizzazione e del suo funzionamento che finora risultava di solo appannaggio maschile.

Sul piano delle capacità emerge con forza l'importanza attribuita alle capacità di comunicazione, i cui significati impliciti sono anche quelli legati al desiderio e alla necessità di comunicare sé stesse, di rendersi visibili, di essere in grado di gestire conflitti e tensioni, di sapersi proporre sia per crescere professionalmente, sia per rappresentare un esempio positivo anche per le altre donne.

L'attimo di crisi con i miei colleghi maschi, molto raramente rimane *one by one*; più spesso l'astante viene raggiunto e spalleggiato da un omologo che ne rafforza le teorie. In genere, a seconda dell'argomento toccato, costume o lavoro, i loro giudizi spaziano dallo stile medievale, fino all'utilitaristico qualunquismo. A fronte di tali, anche bizzarre situazioni, che a volte raggiungono picchi elevati di aggressività verbale, io, raramente mi tiro indietro. Armata di più sapere possibile, pazienza, energie e tanta ironia, ascolto e ribatto, ribatto ed ascolto. Alla lunga e più spesso del previsto, tali estenuanti performance dei frutti li producono ed è come aver fatto crescere un germoglio nel deserto.

Con le mie colleghe le cose vanno in modo diverso. Innanzitutto con esse è molto raro arrivare al confronto: come donne fra tanti uomini (ma a volte sarebbe sufficiente classificarli come “ominidi”), meglio seguire per un quieto vivere la salvifica strategia della “trasparenza” e del “maschilismo di riflesso”. Oltre a questo, le poche volte nelle quali mi sono ritrovata ad un tu per tu acceso con qualcuna di loro, ho sempre rilevato una esosa volontà di primeggiare sulle altre, in virtù non del sapere o di esperienze pregresse, ma di armi femminili più a buon mercato e indubbiamente le peggiori per mostrare il valore aggiunto che noi donne abbia-

mo, ma non tutte sanno di possedere. Neppure in tali occasioni rinuncio al confronto, ma contrariamente a quel che mi accade con i miei colleghi uomini, con i quali sono io stessa ad accendere micce e dei quali non mi interessa il giudizio finale sul mio carattere qualunque esso sia, verso le mie colleghe non mi approccio se non viene esplicitamente richiesta un'opinione. (N. D. S.)

Infine, riferendoci alla categoria delle qualità, sull'empatia come caratteristica femminile, molto si è detto e scritto, e non intendiamo certo qui riproporre il concetto banalizzandolo. Tuttavia, un contributo interessante, in quanto collegato al mondo delle organizzazioni e delle imprese, ci è venuto da un articolo di Claudia Piccardo e Marcella Baiunco dal titolo *Leader donne*,<sup>11</sup> che sulla base di una rigorosa disamina degli studi sulla leadership femminile degli ultimi quarant'anni, sostengono che

nella donna, identità e legame con l'altro si sviluppano contemporaneamente e si alimentano a vicenda, a differenza di quanto avviene nel processo di costruzione dell'identità maschile, fondato su individuazione e separazione (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982). È ciò che si ipotizza sia alla base della capacità relazionale femminile, letta quale importante risorsa per l'integrazione e rimedio efficace per fare fronte alla mancanza di senso di "comunità" sempre più frequente nelle organizzazioni.

È dunque attestata la capacità femminile di "empatizzare" con il contesto e con gli altri, al punto da influenzare il loro da influenzare lo stesso modo di vivere e di usare il potere gerarchico da parte delle donne.

Nei contesti in cui vige la concettualizzazione del potere come "potere sugli altri", molte energie fisiche e mentali sono sprecate per contrastare e contenere le strategie di potere altrui; dove si affermano i valori femminili, il potere diventa una forza di trasformazione dall'interno che consente di liberare le risorse presenti nella comunità organizzativa e negli individui che ne fanno parte.<sup>12</sup>

Ed è questa la sfida per il prossimo futuro, la sfida che vogliamo raccogliere al termine di questo percorso, la sfida sulla quale le donne potranno misurarsi per costruire successi professionali a loro misura e a misura degli altri. La conoscenza sostenuta dall'empatia e resa visibile da una gestione del potere (di ruolo, di responsabilità, gerarchico, politico) in grado di "liberare" le proprie e le altrui risorse. È una sfida che credo sia stata già assunta da tutte quelle donne che lavorano oggi in organizzazioni o in imprese create da loro stesse: donne che cambiano, che crescono, che guardano al futuro.

<sup>11</sup> C. Piccardo, M. Baiunco, *Leader donne*, in «Sviluppo & Organizzazione», maggio/giugno 2007, reperibile in Internet.

<sup>12</sup> Ibidem.

Concludo, con un ultimo pensiero sulla leadership e sul percorso formativo realizzato, ma soprattutto con un sentimento di gratitudine per tutte le partecipanti, delle quali ho apprezzato l'intensa determinazione con cui hanno reso vive tutte le attività proposte e dalle quali ho imparato molto. Le ringrazio per l'importante dono del loro affetto disinteressato e per aver reso possibile un cammino di donne con altre donne.

Perché la leadership è anzitutto un esercizio che implica per sé apprendimento continuo, anch'esso riflessivo, anch'esso teso alla ricerca di continua consapevolezza, alla scoperta di significato se, come crediamo, la leadership è più vicina all'arte, la sua disciplina è di lavoro continuo su di sé, poiché la sua essenza sembra avere maggiormente a che fare [...] con l'invenzione invece che con l'analisi, con l'indeterminatezza invece che con il determinismo, con l'ironia invece che con la verità, con la costruzione dell'identità invece che con l'assunzione di identità.<sup>13</sup>



<sup>13</sup> G. P. Quaglino, *Leadership e cambiamento. Scritti di formazione 4. 1976-2006*, Franco Angeli, Milano 2007, p. 198.

# La testimone

## Rossella Elisio

Dopo le esperienze maturate in vent'anni di lavoro in azienda, nella funzione di Organizzazione Interna, ora lavora come libera professionista ([www.studioaps.it](http://www.studioaps.it)). Laureata in Discipline della Ricerca Psicologico-Sociale, si occupa in particolare di consulenza organizzativa, formazione e ricerca. Elemento di attenzione nel suo lavoro è quello del ruolo e della competenza delle donne e dei giovani nelle organizzazioni, che soprattutto in una fase di crisi multidisciplinare e pluridimensionale come quella attuale, sono risorse indispensabili per pensare e costruire un futuro possibile.

*In occasione di due incontri con il Laboratorio Lavoro 1 (il 13 maggio) e il Laboratorio Lavoro 2 (il 20 maggio), Rossella Elisio ha presentato una ricerca qualitativa che ha coinvolto circa 30 intervistati rappresentativi del mondo delle aziende sul tema "Ripensare il futuro in contesti connotati dall'incertezza. La voce e l'esperienza delle imprese", da lei curata insieme a Donatella Barberis, di cui presenta qui una sintesi.*

L'obiettivo della ricerca qualitativa che abbiamo realizzato, nei primi mesi del 2013, è stato quello di dar voce e ascoltare il punto di vista degli imprenditori e delle imprenditrici, dei manager di imprese in differenti settori, per conoscere l'esperienza attualmente in corso in termini di azioni messe in campo, prefigurazioni, progetti ritenuti utili e funzionali per costruire e sostenere una prospettiva di futuro e, non ultimo, le difficoltà che si incontrano in questo percorso.<sup>1</sup>

Rispetto alla crisi si è visto, dialogando con le imprese, che per alcune di loro è possibile sviluppare competenza, "so-stare", nella crisi se ad essa si associa un significato trasformativo, se si aprono delle discontinuità.

Tre sono le dimensioni che sono emerse e che le aziende ci suggeriscono come condizioni per costruire un futuro possibile, per so-stare nella crisi, senza rinunciare al viaggio, alla crescita, all'intraprendere: valorizzare ciò che c'è, sviluppare conoscenza, fare e pensare insieme.

In queste tre dimensioni, e nei racconti che abbiamo raccolto durante le interviste, sono sembrati subito evidenti i legami con alcune competenze chiave dei saperi di matrice femminile, saperi individuali, di rete, sociali e professionali. Grazie anche a questi saperi si

<sup>1</sup> Il Panel delle interviste si è caratterizzato per il numero, circa 30 adesioni, e la varietà delle prospettive offerte come un campione significativo per lo scopo. Si è determinata una prevalenza d'impresе dell'ambito dei servizi, con la presenza di imprese di capitale e della cooperazione, e sono state raccolte testimonianze anche del mondo dell'industria, e delle istituzioni e del terzo settore; sono presenti nel campione anche organizzazioni associative di secondo livello e esempi di imprese sperimentali e nuove nel panorama produttivo. Nel panel sono rappresentate imprese native della crisi e altre con una storia pluri-generazionale.



è realizzata la condivisione degli esiti della ricerca con le partecipanti al Laboratorio sul lavoro: sono state, infatti, valorizzate le relazioni professionali fra donne, in particolare fra me (Rossella Elisio) ed Elena Martini, che nel confronto costante delle proprie esperienze, idee, fatiche ed intuizioni, sviluppano conoscenza per fare e pensare insieme. Ci pare che ci sia oggi, la possibilità e la necessità di riconoscersi fra donne e fra uomini, cittadini, accomunati da una stessa idea di presente e di futuro, in un'ottica di integrazione e valorizzazione delle differenze e non di esclusività degli uni o degli altri. In molte situazioni, questo passa da una consapevolezza e valorizzazione della leadership femminile, prima di tutto da parte delle donne.

La condivisione della ricerca si è inserita nel percorso, come occasione di ulteriore riflessione e sollecitazione rispetto ad un lavoro più ampio e sentito che le partecipanti stavano condividendo. A tale scopo il racconto degli esiti si è concentrato in particolare su alcuni aspetti e su alcuni interrogativi emersi, che qui molto brevemente riprenderemo.

Per le imprese che assumono la crisi come un movimento di trasformazione, di cambiamento irreversibile è già iniziato un percorso nuovo o parzialmente rinnovato, di cui si trova traccia in molte componenti dell'organizzazione. Non necessariamente si sostanzia in innovazione di prodotto o di strategie ma è attraversato da una profonda modificazione nell'approccio conoscitivo e culturale con cui ci si relaziona al contesto esterno e al proprio interno. Appare quindi diffusamente che, per la costruzione di futuro, una dimensione centrale nelle imprese è costituita dalla conoscenza e dalla cultura, intese come capacità di produrre conoscenze nuove, ricerca e sviluppo, e dall'altra parte di ascoltare, comprendere e mettersi in sintonia con il contesto in rapida trasformazione, interpretando i mutamenti negli stili di vita e di consumo delle persone, dei clienti, recependo la vitalità delle istanze sociali e culturali presenti e attivi nella società. Risulta importante nelle imprese la consapevolezza, ad esempio, di come questa crisi abbia accentuato nell'opinione comune l'attenzione all'etica e all'ambiente, abbia introdotto modalità maggiormente sobrie nel consumo e quindi richieda ripensamenti nel modo di produrre e di proporsi sul mercato.

Un indirizzo comune a molte aziende risulta essere quello di fare rete nel senso autentico del termine: coinvolgimento maggiore della rete vendita, agenti e/o rivenditori, cui si chiede di essere parte attiva del progetto del produttore, all'interno di un ripensamento complessivo delle modalità di relazione con il cliente finale; si registra un significativo investimento nella costruzione del rapporto con i partner, come evoluzione della modalità consueta di contrapporsi e di negoziare in modo conflittuale con la controparte; diviene rilevante occuparsi della buona salute dei fornitori con cui si garantisce la qualità verso il cliente finale. È un obiettivo evitare il consumo di energie da conflitti e contrapposizioni e favorire la generazione di energia in co-produzione e in condizione di dialogo. Si introducono prassi di co-costruzione fra imprese, non solo nella catena di filiera ma anche fra aziende che non sono in relazione cliente-fornitore.

Appare evidente che per rinnovare o innovare sia utile assegnare ai giovani e alle donne spazi significativi di partecipazione e rappresentatività, sostenendo meccanismi



che ne promuovano la progressione di responsabilità, l'innalzamento delle competenze ma anche la condivisione e la partecipazione attiva nella governance ; appare altrettanto chiaramente come sia necessario "fare i conti" con il cambio generazionale impegnandosi in un investimento autentico e non opportunistico e di breve rispetto a queste nuove forze.

Per chi si mette in viaggio per il futuro o lo ha già intrapreso, vorremmo sottolineare che il cambiamento significativo portato dalla crisi è dato dal fatto che il viaggio, cioè l'istanza di crescita che rimanda semanticamente a dimensioni di vitalità, dinamismo, progresso, intrinseche all'idea stessa di impresa, non si pone di giungere ad una meta certa e predefinita. Nel momento dell'incertezza e dell'opacità si assume l'impossibilità e la limitatezza delle predizioni e delle visioni basate sulla probabilità statistica che rendono non individuabile in modo certo la meta, l'approdo. È la conoscenza del territorio che definisce la pista, la rotta e allora il viaggio, cioè la crescita, è tale se è compatibile e coerente con ciò che si riesce a conoscere, se genera qualità e valore anche per il contesto, se restituisce e redistribuisce, sotto il segno di valori condivisi, dell'empatia e della cura reciproca. Per costruire il passo successivo, anche senza risorse, rendendo visibile e valorizzando quello che c'è e non si conosce sufficientemente.

Per le imprese viandanti più che viaggiatrici la meta è il viaggio stesso, l'andare per la via, l'attraversamento e l'apprezzamento dei territori, gli incontri e le relazioni, le collaborazioni: sono tutto ciò di cui oggi le imprese, il management, i partner, i lavoratori e i clienti si stanno occupando nel costruire condizioni per il futuro.

La ricchezza dei materiali prodotti dalla ricerca e dal convegno in cui è stata presentata, ha dato origine ad una pubblicazione digitale scritta a più mani, un e-book, dal titolo "CON, il valore della collaborazione in tempi incerti" in uscita in questi giorni che ben visibilizza l'attivazione delle reti e degli scambi che si sono prodotti. Grazie all'incrocio e alle tessiture che, a partire dall'incontro con i due laboratori si sono sviluppati poi attraverso scambi nel blog e via mail, si è operativamente praticata la dimensione del "fare e pensare insieme", tanto che nell'e-book sopra citato, sono presenti contributi provenienti proprio dal percorso, evidentemente generativo e generoso, della "Leadership femminile: diciamo sì al cambiamento".

Per consultare tutti i risultati della ricerca: <http://www.carsserver.it/evento-economie/>



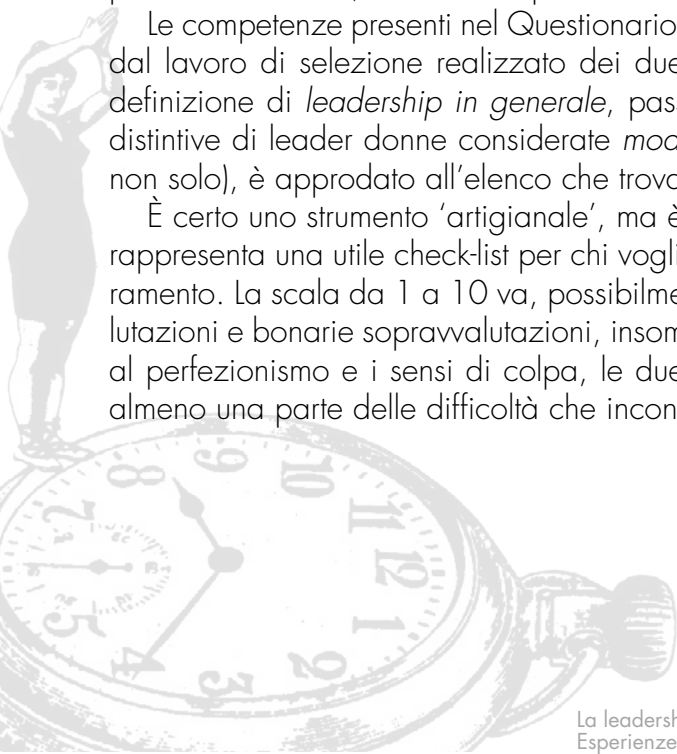
# Il nostro questionario

Nelle pagine che seguono troverete il *Questionario di autovalutazione* che rappresenta l'esito delle attività svolte nei Laboratori "Leadership e Lavoro" 1. e 2., sul tema dell'identificazione delle competenze per la leadership femminile.

Il questionario è articolato in tre sezioni, corrispondenti alle tre macro-aree del modello di competenze proposto in aula: ovvero, *conoscenze* (cosa mi serve *sapere* per dare contenuto alla mia leadership nei contesti professionali?), *capacità* (cosa mi serve *saper fare* per poter esprimere la mia leadership nelle organizzazioni, nelle imprese, nei gruppi di lavoro?) e le *qualità personali* (quali caratteristiche personali, quali *modi di essere* possono sostenere, rendendola più efficace, la mia azione di leadership?).

Le competenze presenti nel Questionario, indubbiamente molto numerose, provengono dal lavoro di selezione realizzato dei due gruppi laboratoriali che, procedendo dalla definizione di *leadership in generale*, passando per l'identificazione delle competenze distintive di leader donne considerate *modelli di riferimento* nelle attività professionali (e non solo), è approdato all'elenco che trovate nelle prossime pagine.

È certo uno strumento 'artigianale', ma è il frutto del lavoro formativo di tante donne e rappresenta una utile check-list per chi voglia riflettere sui propri punti di forza e di miglioramento. La scala da 1 a 10 va, possibilmente, usata tutta: evitando improduttive sottovalutazioni e bonarie sopravvalutazioni, insomma lasciando da parte per una volta le spinte al perfezionismo e i sensi di colpa, le due zavorre cui le donne tributano ancora oggi almeno una parte delle difficoltà che incontrano nell'affermarsi nel mondo del lavoro.



# Questionario di autovalutazione competenze di leadership

Valutati in una scala da 1 a 10 (1 = minimo livello di competenza, 6 = livello sufficiente di competenza; 10 = massimo livello di competenza).

CONOSCENZE	1 min – Scala di valutazione – 10 max									
Aggiornamento/formazione continui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assetto organizzativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obiettivi della propria organizzazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contesto della propria organizzazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contesto di altre organizzazioni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Processi interni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dinamiche relazionali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clima aziendale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conoscenze teoriche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tecnico-professionali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia distintiva del business	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuovi linguaggi/strumenti multimediali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se stesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## ANNOTAZIONI/RIFLESSIONI



CAPACITÀ	1 min – Scala di valutazione – 10 max									
Avere visione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pensare in modo innovativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assumersi le responsabilità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Decidere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accogliere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Curare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Condividere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coinvolgere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivare (empowerment)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trasmettere know-how, informazioni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ascoltare in modo attivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Esprimersi con chiarezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dare e ricevere feedback	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fare sintesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Condurre un gruppo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Essere di esempio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Delegare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mediare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestire i conflitti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Progettare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Programmare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sapersi relazionare	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fare rete (networking)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saper conciliare ruoli diversi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANNOTAZIONI/RIFLESSIONI



QUALITÀ	1 min – Scala di valutazione – 10 max									
Accuratezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autenticità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autorevolezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autostima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carisma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consapevolezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coraggio (nelle situazioni, nelle decisioni)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Determinazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perseveranza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empatia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flessibilità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incisività	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intuizione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Creatività	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leggerezza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ottimismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Passione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serietà	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Umiltà	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANNOTAZIONI/RIFLESSIONI



indice **PARTE TERZA**

**1** Per concludere

**2**

**3**



# Le corsiste

## «Cosa potrebbe apportare questo cittadino alla politica?». L'umiltà di ascoltare

**Ilaria Romoli**

Non ci avete dato abbastanza tempo per scrivere una pagina, magari documentandoci e riflettendo sull'attualità: almeno per me, che con la mia famiglia ho potuto trascorrere qualche giorno al mare con un bellissimo gruppo di famiglie adottive. Quindi vorrei scrivere di quello che è successo a me, dopo il termine del corso sulla Leadership femminile. Mi sono resa conto che la formazione ricevuta ha generato in me un percorso interiore, il mio modo di osservare si è aperto al mondo che mi circonda e ha più sensibilità nell'ascolto.

Le mie giornate si svolgono come sempre: lavoro, famiglia, genitori e poco altro eccetto alcuni momenti trascorsi con buoni amici. In realtà abbiamo anche battezzato nostro figlio di 4 anni, nato in Honduras: la madrina e il padrino sono stati i nostri amici liguri, con i quali eravamo in Honduras dove, insieme ai nostri figli, abbiamo ricevuto la cerimonia di adozione. Successivamente, dopo pochi giorni di quel lontano 2011, siamo finalmente ripartiti, con tanti mesi di attesa sulle spalle, per la nostra bella Italia.

Noi siamo una famiglia credente, ma un po' dissidente nella pratica. Il parroco che ha battezzato nostro figlio è riuscito in modo semplice ma vero ad avvicinarci alla Madre e al Figlio e l'accoglienza ha generato conforto e vicinanza umana, capace di riscaldare cuori feriti. Papa Francesco ha detto che interessarsi alla politica non è solo per piacere, ma un dovere di ogni cittadino.

Chiusa questa bella parentesi, quello che desidero condividere con il mio gruppo del Laboratorio sulla politica è il fatto interessante di riconoscere - ma con stupore - che la mia comunicazione e l'ascolto delle persone che incontro sono cambiati: nel senso che dentro di me è nata una coscienza collettiva più consapevole. Lo scambio delle impressioni sulle cose che avvengono, con le stesse persone con le quali già da molto tempo questo è consuetudine, ora si spinge ben oltre i consueti e sterili convenevoli.

Sono interessata ai loro "giudizi", alle loro difficoltà, alle loro esperienze e a come affrontano il quotidiano: ma non per semplice curiosità. Anche prima mi piaceva intrattenermi a parlare con la mia "amica formaggiaia" del mercato del sabato; e quel bellissimo banco di tutta una famiglia di contadini, tutte donne e pure molto belle dove - udite udite - solo un uomo è presente ed è orgoglioso che i suoi bei prodotti con pochi pesticidi siano curati da una famiglia tutta al femminile. E poi ancora la cara casalinga in pensione che alleva adesso i figli dei suoi figli, il corpo di un padre di famiglia aggredito dal parkinson, l'amica



che ha perso il lavoro e che ricomincia a studiare con ottimi risultati per non morire dentro, chi desidera un figlio che non viene, o chi ha perso il suo primo.

Insomma, storie che come un puzzle compongono realtà vissute; condividere le mie con le loro è una grande ricchezza personale, seppure il cuore si stringe ogni volta e si ribella quando può.

Ma adesso io vedo in loro tutti potenziali protagonisti in politica! Nel senso che le loro esperienze sono davvero una ricchezza per chi si occupa di politica. Dopo il corso ho capito che una vera leadership è inscindibile dal fatto che si possieda l'umiltà di ascoltare i cittadini e di confrontarsi con loro in uno scambio di insegnamento reciproco. Soprattutto, un programma politico non esiste se non vi sono inclusi questi modelli, le loro necessità e le loro mancanze. Così quando scambio opinioni, adesso mi domando: «Cosa potrebbe apportare questo cittadino alla politica e cosa si potrebbe fare insieme per portare un piccolo contributo alla nostra società?».

## Autenticità, onestà, credibilità

Aurora Pacini

Una riflessione sugli aspetti portanti della leadership implica l'analisi di molti elementi che in maniera congiunta ne delineano il profilo e lo spessore: competenza, capacità di trasmettere una visione, di imprimere una direzione in un contesto di interazione fra persone spesso diverse tra loro, sono solo alcune delle caratteristiche imprescindibili nella costruzione della leadership.

L'aspetto che considero tuttavia cruciale, soprattutto in vista di una riflessione sulla figura leader che non ponga l'attenzione sugli aspetti esteriori e carismatici, è senza dubbio riconducibile alla sfera della coerenza, della buona fede e dell'onestà personale, esercitate per costruire un'impalcatura solida e stabile in vista di una leadership duratura e costruttiva. Una visione del/della leader che ne privilegi esclusivamente le capacità nella costruzione del consenso e nell'esercizio delle prerogative connesse al suo status, di per sé ci informa solo dell'entità per così dire del potere esercitato e dei mezzi di diffusione utilizzati.

La vera leadership, che pure deve necessariamente servirsi di un approccio che non sia né ingenuo né ignaro dei meccanismi del potere, deve nondimeno basarsi sul desiderio reale di trasmissione di una scala di valori e prospettive e sullo sforzo di rimanere coerenti, nell'impedire lo scollamento fra i presupposti ideali e i compromessi pratici.

L'autenticità della leadership è ciò che primariamente fa sì che le persone che vi interagiscono diano stima a chi si pone in una posizione privilegiata e agiscano da pari per la costruzione o il mantenimento di un progetto comune: che sia una visione aziendale che incoraggi l'autonomia e le competenze dei dipendenti, o una visione politica che disegni un futuro diverso e sostenibile.

Pensando in particolare alla leadership politica, l'importanza dell'onestà e della credibilità che ne deriva risulta ancora più lampante quando si evidenziano due delle conseguenze più pericolose del discorso (o del non-discorso) politico, che si manifestano



proprio quando queste caratteristiche mancano: la perdita di fiducia nelle istituzioni e la deriva autoritaria e carismatica tipica dei regimi dittatoriali, dove la propaganda impone una visione che è sostanzialmente finalizzata al mantenimento dell'assetto politico esistente.

La leadership non deve quindi configurarsi come esercizio di controllo, anche qualora questo stesso controllo venga auspicato, condiviso o recepito passivamente, quanto piuttosto come l'incontro fra l'alta professionalità della figura leader e chi, venendone a contatto, finisce per riconoscere la funzione di guida che solo un comportamento coerente ed autentico può favorire ed incrementare.

## Un'intelligenza strategica, legami forti, valorizzazione delle differenze. E saper osare

**Letizia Vinattieri**

Le caratteristiche che credo siano indispensabili nell'espressione, nell'affermazione e nella durata della leadership al femminile comprendono le aree della conoscenza e quindi del sapere, la capacità di saper fare e saper essere e la capacità di leggere il contesto nel quale si opera.

Ciò che ritengo fondamentale e che le donne posseggono, forse più degli uomini, è la capacità di ascolto: quell'attitudine ad accogliere e riconoscere la persona o i gruppi di persone con cui si interagisce.

Molto importante è anche la capacità di saper dare e ricevere feedback, nel rispetto e nella valorizzazione delle differenze.

Un altro aspetto, quello che considero cruciale, è possedere un'"intelligenza strategica", che si esprime nella capacità di muoversi e districarsi nelle più varie situazioni e nei diversi contesti, favorendo l'adesione e la motivazione dei "seguaci" attraverso una sapiente e dosata inclusione degli stessi. Sulla stessa linea metterei anche la capacità di tessere legami importanti, che possano all'occorrenza essere di aiuto nella presa in carico e nella soluzione delle diverse situazioni. Più in particolare, la capacità di costruire relazioni importanti che tendano alla cooperazione e alla valorizzazione delle risorse umane in grado di favorire nella necessità, il rinnovamento o il cambiamento, nei momenti di stallo o di crisi.

Nella costruzione della leadership considero fondamentale avere la consapevolezza delle proprie abilità e la capacità di agirle; e l'autostima. Ma occorre anche la capacità di sapersi valutare, credere in se stesse, possedere saggezza, osare con azioni e fatti, senza fermarsi solo a razionalizzare; direi, insomma, diventare leader di se stesse, per poi essere riconosciute leader dagli altri.

L'universo femminile è ricco di personalità che possiedono numerose qualità, abilità e competenze al pari dell'universo maschile, idonee a ricoprire lo stesso numero di posizioni di leadership. Spesso accade però che l'effettivo raggiungimento di tali posizioni

trovi ostacoli difficili da superare, sia culturali che di situazione: come la conciliazione tra ruolo pubblico e privato, i numerosi compiti e responsabilità che la donna è chiamata a svolgere e ad assumersi nella dimensione della cura.

Dall'altra parte, i servizi sono spesso deficitari e non vengono in aiuto; esiste una legislazione ricca, che dovrebbe tutelare, ma a volte è poco conosciuta o di difficile attuazione.

Favorire l'ingresso e la permanenza di più donne, riconosciute leader, in posti di potere, nelle Istituzioni e nelle organizzazioni, traccerebbe sicuramente una strada verso il cambiamento.

Attraverso l'avvicinamento, l'integrazione e il confronto tra le intelligenze dei due universi, maschile e femminile, nel rispetto reciproco, si getterebbero le fondamenta di una nuova cultura.

## Un altro 'genere' di leadership

Eleonora Pinzuti

Durante questi seminari, il volto poggiato sulla mano, la mia attenzione, arricchita da quanto andavo ascoltando, vagava attenta per poi fissarsi sovente su un unico punto che continuava a sollecitarmi: come rendere all'aggettivo "femminile", che accompagnava le nostre riflessioni sulla leadership, tutta la piena libertà dell'*agency*, della *potentia* propria del *to lead*, senza incorrere nelle stereotipie del discorso sul "genere".

Infatti, se i modelli teorici propugnano ora la leadership transazionale, concentrata sullo scambio, come tipicamente "maschile", ora quella trasformazionale, ritenuta genericamente più "femminile" per il suo portato valoriale, perfino questo evidenziava la connotazione duale sottesa al ragionamento: il *maschile* e il *femminile* come destino "biologico" finanche nell'esercizio del carisma, con un palese portato costrittivo che attribuisce a ciascun sesso caratteristiche precipue. L'indicare del resto nell'aggettivo (e nel genere) "femminile" una tendenza inclusiva, significa di fatto leggere, nell'assenza di queste caratteristiche, una sorta di *de-generazione*, una *mascolinizzazione* che riconferma il dualismo sessista. È davvero così? E perché un uomo non può, di contro, avere caratteristiche "affettive" senza per questo essere a sua volta *femminilizzato*? È possibile descriversi come individui che operano in posizioni apicali partendo non dai *generi* ma dalle soggettività? E da soggettività che si liberano dal genere proprio perché ne hanno attraversato le implicazioni *performative* e *materiali*?

Ora, mentre scorrevano quei tenui pomeriggi di maggio, io pensavo (e penso) che una discussione sulla leadership debba precipuamente *aprire* le aggettivazioni "maschile/femminile"; infatti l'accentuazione di stereotipie modellizzanti, non solo ci descrive a partire da un esterno preconstituito che prescinde le nostre esistenze e i nostri racconti, ma ci impedisce di attivare quel bagaglio critico del femminismo che ha decostruito il "soggetto donna" come esclusivamente "materno, collaborativo e rassicurante" per dare a tutti i soggetti la libertà di auto-descrizioni critiche e consapevoli.

Dunque, creiamo una leadership sottratta alle stereotipie di genere: costruiamo soggettività nuove che, partendo dal proprio materialismo, dal proprio criticismo storico, dal proprio femminismo, offrano letture di realtà in grado di competere con la complessità attuale! Guidare altri comporta prima di tutto aver chiaro quale sia il profilo dell'orizzonte, quali i valori e quale lo sforzo quotidiano per produrre non tanto delle "sintesi" (parola fin troppo abusata, troppo ottocentesca per la multifattorialità attuale), ma continue e conquistate posizioni d'equilibrio.

*Degenerare* la leadership significa quindi focalizzare l'attenzione su qualità prive dell'uso concettuale, oramai logoro, delle definizioni sessuate: è un atto di libertà la cui pratica consiste ancora una volta, a mio avviso, nel porsi sempre in posizione vigile, attenta e mai aprioristicamente data.

In questo senso, credo che il cambiamento possa partire proprio dai soggetti minoritari e dalla decostruzione dei modelli vulgati: perché, da sempre, è la *visione critica* prodotta dalle minoranze ad essere motore di cambiamento storico.

Insomma, mentre mi tenevo la guancia sulla mano, un po' come questa statuetta di donna africana che mi guarda ora dalla scrivania e ricorda, nella posa, *Il pensatore* tutto maschile di Auguste Rodin, mi dicevo che la/il Leader deve *di necessità* andare oltre il genere per selezionare le qualità migliori dell'umano, senza aggettivazioni predittive. Farlo *nel* proprio corpo e tramite la propria storia (nel mio caso, con un portato femminile e femminista, in una coscienza lesbica) è uno strumento *visivo e di visione* umile e straordinario, in grado di comprendere (e di agire per) i bisogni e le interrogazioni di ciascuno di noi.



Anna Loretoni in occasione dell'inaugurazione del corso parlava della leadership come di un concetto «sfuggente e sfrangiato» e della leadership femminile come di un qualcosa che «facilita», capace di «trasformare» e non solo di guidare. Riprendiamo queste immagini perché hanno trovato risonanza nei nostri lavori. La leadership è un concetto aperto, lo testimonia la ricchezza di parole che abbiamo messo in campo nelle discussioni di laboratorio per definirla a nostra volta, per farla entrare nel nostro lessico e nella nostra progettualità.

C'è poi quell'aggettivo, «femminile» (la leadership femminile), che ci ha un pò divise e che abbiamo interpretato in modi differenti: la leadership delle donne, come talvolta l'abbiamo intesa, non ci soddisfaceva; il nodo era proprio in quegli aspetti che caratterizzano la leadership femminile e che fanno «la differenza». Forse non siamo giunte alla fine del percorso con un'immagine condivisa da tutte, alcune temevano il riproporsi di separatismi d'*antan*, di conflitti inopportuni. Indubbiamente però quel «femminile» accostato a un concetto così connotato al maschile come leadership, ha sortito l'effetto di una felice provocazione; la ricchezza delle cose emerse nei nostri laboratori, dove si è lavorato in modo originale a partire da sé, dall'autoriflessione, ha fatto del corso un'esperienza davvero importante per tutte, anche per quelle che l'hanno organizzato e che molto hanno imparato.

Arrivate alla fine di questo nostro percorso al femminile, che aggiungere? La strada che abbiamo intrapreso è lunga e chiaramente non facile. Ma la direzione è tracciata e ci pare valga la pena percorrerla, per le donne ma anche per gli uomini. La formazione che vorremmo continuare, di qualità come lo è stata finora, ha per noi un nome, si chiama «palestra».

L'appuntamento dunque è a presto, a fare insieme «palestra di leadership»

Firenze, 22 novembre 2013

*Isabelle Chabot, Barbara Imbergamo, Sonia Spacchini, Vanessa Moi, Francesca Maria Casini, Anna Scattigno, Elena Martini, Maria Fabbri*



**Maria Fabbrì**  
**Francesca Maria Casini**

**Elena Martini**  
**Barbara Imbergamo**  
**Anna Scattigno**

**Isabelle Chabot**  
**Vanessa Moiré**

Noi

WWW.SOCIETADELLESTORICHE.IT

Società Italiana delle Storiche



Elisa Amerena, Giorgia Andreani Contemori, Isabella Babetto, Maria Badalassi, Lucia Barbieri, Raffaella Barbieri, Lelia Barcatta, Marina Baretta, Francesca Bazzuoli, Sara Benedetti, Tatiana Bertini, Valentina Bicchi, Ilaria Bigliuzzi, Carmelita Breccione Mattucci, Eleonora Caponi, Lucrezia Catania, Monica Cavalzani, Piera Cavini, Maria Teresa Cenni, Tania Cintelli, Stefania Cozza, Clara Daddi, Nadia del Sere, Francesca dello Preite, Annamaria di Giovanni, Anna di Giusto, Mariana di Gregorio, Laura Dini, Marie Fall, Lea Chiara Anna Fiorentini, Daniela Fontani, Barbara Fortini, Marzia Frediani, Ginevra Gelsomini, Elisabetta Giannotti, Marta Giardini, Silvia Giovannini, Barbara Guastella, Stefania Guernieri, Valentina Guerrini, Diana Impennato, Lillian Kraft, Francesca La Falce, Maria Giuseppa Lanteri, Antonella Lazzeri, Carlotta Lenoci, Stefania Lombardo, Marta Magherini, Anna Malvisini, Sara Manetti, Rossana Mangiapane, Silvia Mannori, Laura Menichetti, Mariangela Milanese, Aurora Pacini, Francesca Panchetti, Ambra Panti, Elena Paolini, Maria Antonia Rosaria Pata, Paola Pazzagli, Romina Piccardi, Eleonora Pinzuti, Stefania Puccini, Katia Ricciardi, Daniela Rizzi, Paola Romanini, Sandra Romei, Ilaria Romoli, Angela Sciota, Adriana Sgolastra, Beatrice Sona, Irene Sorbi, Monica Stelloni, Lucia Suffia, Claudia Tinelli, Annamaria tiscia, Fiorella Tonello, Maria Letizia Vinattieri, Federica Zolfanelli.

## Hanno partecipato al laboratorio "Leadership e politica"

Elisa Amerena, Isabella Babetto, Maria Badalassi, Lucia Barbieri, Raffaella Barbieri, Marina Baretta, Tatiana Bertini, Ilaria Bigliuzzi, Carmelita Breccione Mattucci, Eleonora Caponi, Lucrezia Catania, Monica Cavalzani, Maria Teresa Cenni, Tania Cintelli, Anna Di Giusto, Mariana Di Gregorio, Lea Chiara Anna Fiorentini, Barbara Fortini, Marzia Frediani, Stefania Guernieri, Lillian Kraft, Antonella Lazzeri, Stefania Lombardo, Sara Manetti, Aurora Pacini, Francesca Panchetti, Maria Antonia Pata, Eleonora Pinzuti, Ilaria Romoli, Adriana Sgolastra, Monica Stelloni, Federica Zolfanelli.

## Hanno partecipato al laboratorio "Leadership e lavoro"

Lelia Barcatta, Francesca Bazzuoli, Valentina Bicchi, Piera Cavini, Stefania Cozza, Clara Daddi, Nadia Del Sere, Francesca Dello Preite, Laura Dini, Daniela Fontani, Ginevra Gelsomini, Elisabetta Giannotti, Marta Giardini, Barbara Guastella, Valentina Guerrini, Diana Impennato, Maria Giuseppa Lanteri, Carlotta Lenoci, Marta Magherini, Anna Malvisini, Silvia Mannori, Laura Menichetti, Mariangela Milanese, Ambra Panti, Elena Paolini, Stefania Puccini, Katia Ricciardi, Daniela Rizzi, Paola Romanini, Angela Sciota, Beatrice Sona, Irene Sorbi, Lucia Suffia, Claudia Tinelli, Annamaria Tiscia, Fiorella Tonello, Maria Letizia Vinattieri.

 **L'album fotografico**