

ASDO

Provincia di Roma – Assessorato  
alle politiche del lavoro e della  
qualità della vita

UIL di Roma e del Lazio

Ministero del Lavoro e della  
Previdenza Sociale

### Progetto

“Raccolta e disseminazione di buone prassi relative  
alla leadership femminile nel mondo del lavoro  
nella provincia di Roma”

Progetto di azione positiva – Legge 10.04.91 – n. 125  
(RADEL)

# **Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro**

Febbraio 2008



## INDICE

### Introduzione

1. Quadro istituzionale	7
2. Quadro teorico	8
2.1. Gli obiettivi del progetto e la posta in gioco	8
2.2. L'integrazione verticale	8
2.3. Le buone prassi aziendali	10
3. Quadro metodologico	11
3.1. Identificazione delle buone prassi	11
3.2. L'allestimento del Repertorio e del Centro di documentazione on-line	13
3.3. La redazione delle linee-guida	15
4. Articolazione delle linee-guida	15

### PARTE PRIMA

### LINEE GUIDA PER L'INTERPRETAZIONE

Capitolo Primo	
<b>Una mappa degli ostacoli e dei fattori di facilitazione incontrati nell'accesso alla leadership</b>	<b>21</b>
1. Gli ostacoli incontrati dalle donne nell'accesso alla leadership	
2. I fattori di facilitazione	33
3. L'accesso alla leadership: il punto della situazione	43
Capitolo secondo	
<b>Le donne leader tra aspettative di genere e azione sociale diffusa</b>	<b>47</b>
1. L'adeguamento a un sistema di aspettative basato sul genere come prezzo del successo	49
2. L'azione sociale delle donne leader	54
2.1. Percezione della diversità di genere	54
2.2. Un'azione sociale per il cambiamento	55

<b>Capitolo Terzo</b>	<b>59</b>
<b>Le buone prassi per l'avanzamento delle carriere femminili</b>	
1. Le buone prassi aziendali nel loro contesto	61
2. La pertinenza delle buone prassi	68
2.1. Pertinenza rispetto agli ostacoli	68
2.2. Pertinenza rispetto ai fattori di facilitazione	70
2.3. Pertinenza rispetto al sistema di aspettative di genere	72
2.4. Pertinenza rispetto all'azione sociale femminile	73
3. Impatto ed efficacia delle buone prassi	75
3.1. Impatto sulle carriere	75
3.2. Elementi di valore aggiunto per le organizzazioni	77
3.3. Efficacia, efficienza e affidabilità dei soggetti promotori	78
4. Fattori di successo, rischi e problemi	79
4.1. Fattori di successo	79
4.2. Rischi e problemi	81
<b>Capitolo Quarto</b>	
<b>Elementi di interpretazione</b>	<b>85</b>
1. Lezioni apprese	
1.1. L'accesso alla leadership	87
1.2. Le buone prassi aziendali	89
2. Dall'interpretazione all'azione	91
2.1. Lo scarso effetto delle politiche	91
2.2. Un successo estorto ma reale	92
2.3. Un'azione sociale diffusa	92
2.4. Oltre la concezione lineare delle politiche: attori femminili da rafforzare e coinvolgere	93
2.5. L'importanza di un ambiente favorevole	94

## PARTE SECONDA LINEE GUIDA PER L'AZIONE

<b>Micropolitica n. 1</b>	
<b>Incremento della diversità di genere nel management con interventi diretti di riequilibrio</b>	
Il tema	99
I vantaggi per le organizzazioni	101
Che cosa fare	101

Difficoltà e soluzioni	103
Per saperne di più	104
Micropolitica n. 2	
<b>Mappatura e valorizzazione delle competenze del personale</b>	<b>107</b>
Il tema	107
I vantaggi per le organizzazioni	109
Che cosa fare	109
Difficoltà e soluzioni	111
Per saperne di più	112
Micropolitica n. 3	
<b>Sensibilizzazione e formazione generalizzata alla cultura delle pari opportunità</b>	<b>113</b>
Il tema	113
I vantaggi per le organizzazioni	114
Che cosa fare	115
Difficoltà e soluzioni	116
Per saperne di più	117
Micropolitica n. 4	
<b>Empowerment delle donne con potenziale dirigenziale</b>	<b>119</b>
Il tema	119
I vantaggi per le organizzazioni	120
Che cosa fare	121
Difficoltà e soluzioni	122
Per saperne di più	123
Micropolitica n. 5	
<b>Incremento della conoscenza delle organizzazioni sugli squilibri di genere</b>	<b>125</b>
Il tema	125
I vantaggi per le organizzazioni	126
Che cosa fare	126
Difficoltà e soluzioni	128
Per saperne di più	128

Micropolitica n. 6	
<b>Gestione della maternità e delle lunghe assenze</b>	<b>131</b>
Il tema	131
I vantaggi per le organizzazioni	132
Che cosa fare	132
Difficoltà e soluzioni	135
Per saperne di più	136
Micropolitica n. 7	
<b>Promozione di servizi di cura per bambini e anziani</b>	
Il tema	139
I vantaggi per le organizzazioni	140
Che cosa fare	141
Difficoltà e soluzioni	142
Per saperne di più	143
Micropolitica n. 8	
<b>Sensibilizzazione e coinvolgimento dei top manager in attività di promozione della leadership femminile</b>	<b>145</b>
Il tema	145
I vantaggi per le organizzazioni	146
Che cosa fare	147
Difficoltà e soluzioni	148
Per saperne di più	149
Micropolitica n. 9	
<b>Riequilibrio di genere e trasparenza nelle valutazioni e nelle selezioni</b>	<b>151</b>
Il tema	151
I vantaggi per le organizzazioni	152
Che cosa fare	153
Difficoltà e soluzioni	154
Per saperne di più	155
Bibliografia	157

# **Introduzione**



## **1. Quadro istituzionale**

Questo documento contiene linee-guida rivolte ai soggetti interessati a promuovere un maggiore accesso alla leadership delle donne nel mondo del lavoro. Si tratta di uno dei prodotti principali del progetto "Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma", un'azione positiva promossa da ASDO e ammessa a finanziamento con D.M. 22 dicembre 2005 ai sensi dell'art. 2 primo comma della legge 10 aprile 1991 n. 125.

La finalità generale dell'azione è stata quella di contribuire al *mainstreaming* dell'ottica di genere all'interno di aziende e altri enti datori di lavoro, nonché degli altri soggetti pubblici e privati con competenze sulle politiche occupazionali e di sviluppo dell'attività imprenditoriale.

Il progetto è stato coordinato da ASDO e realizzato insieme all'Assessorato alle politiche del lavoro e della qualità della vita della Provincia di Roma e alla UIL di Roma e del Lazio. La proposta di azione positiva è stata presentata anche con il sostegno della Confcooperative e della Confapi.

Si è trattato di un **percorso integrato** che ha previsto:

- una ricognizione finalizzata alla costituzione di un repertorio, o archivio, di buone prassi;
- la costituzione e la sperimentazione, attorno a tale repertorio, di un centro di documentazione virtuale;
- la produzione di linee-guida per il sostegno all'ascesa professionale delle donne;
- la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione e comunicazione pubblica a sostegno del progetto e del centro di documentazione.

Il progetto ha avuto la durata di **ventiquattro mesi**. Per la sua realizzazione ASDO ha dato vita a una équipe, diretta da Alessandra Cancedda, sociologa, che ha curato anche la redazione di questo testo.

## **2. Quadro teorico**

### *2.1. Gli obiettivi del progetto e la posta in gioco*

Il progetto ha avuto **due obiettivi specifici**: quello di comprendere in che modo le donne possano giungere alla leadership quale esito di azioni intenzionali promosse da uno o, possibilmente, più soggetti interessati, all'interno di organizzazioni pubbliche e private; e quello di rendere visibile il fenomeno della leadership femminile nell'area romana, soprattutto nelle sue caratteristiche maggiormente innovative; tutto questo anche al fine di creare un collegamento tra donne leader e tra donne e uomini impegnati nella promozione di iniziative di pari opportunità.

La **posta in gioco** sottesa a tali obiettivi è la possibilità di ottenere una maggiore inclusione delle donne in posizioni apicali mediante un processo razionale e non meramente casuale; in altre parole, attraverso una politica, sia pure non necessariamente promossa da istituzioni pubbliche. Ovviamente, parlando di razionalità, non si fa riferimento a una razionalità lineare, in cui a determinati input dell'istituzione corrispondono automaticamente certi output, ma a una razionalità cui concorrano più attori, che hanno tra di loro relazioni a volte anche problematiche, ma che comunque mettono in campo le loro energie e le loro idee.

Considerato quanto di rado i vertici delle organizzazioni si femminilizzino attraverso processi spontanei, avere o non avere questa possibilità di guida razionale dei processi di cambiamento può fare una differenza notevole. Anche per questo motivo si è ritenuto che valesse la pena di studiare gli esempi positivi, per quanto pochi essi siano, e di tradurli in buone pratiche da divulgare.

Sono due, dunque, i principali fenomeni con cui ci si è confrontati nel corso del progetto.

### *2.2. L'integrazione verticale*

Il primo fenomeno è quello che, in contrapposizione con la segregazione verticale all'origine del tetto di vetro, si è voluta chiamare "**integrazione verticale**", cioè l'affermarsi di un progressivo, seppure lento, accesso delle donne a posizioni di potere nelle organizzazioni pubbliche, private e non profit. Tale fenomeno è stato osservato nel suo manifestarsi nel territorio della provincia di Roma. In questo contesto, sono state raccolte storie di

**singole donne leader**, cioè donne che sono riuscite a raggiungere una posizione apicale, in diversi ambiti (pubblica amministrazione centrale e locale, piccole e medie imprese, grandi imprese a capitale pubblico e privato, organizzazioni non profit quali cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di categoria).

La **leadership** è stata vista, in questo progetto, come **funzione gerarchica** e al tempo stesso come **esercizio di reale influenza e potere**, a prescindere dalla carica ricoperta. Sono stati considerati, quindi, esempi di leadership femminile nel **lavoro dipendente**, oppure nella **titolarità di impresa**. Ci si è limitati comunque all'ambito professionale, tralasciando, in questo contesto, la leadership politica o sindacale.

Le storie delle donne leader sono state definite **buone prassi individuali**, sia perché si tratta di esempi di integrazione verticale di per sé positivi, seppure nei limiti di un'ascesa professionale compiuta nel contesto di un mondo del lavoro non ancora socializzato alla condivisione del potere tra i sessi; sia perché tali storie includono anche significative **innovazioni** organizzative, sociali e tecnologiche introdotte dalle dirigenti stesse a vantaggio delle proprie organizzazioni, dei consumatori e dei cittadini. Tali storie sono state selezionate in base a segnalazioni da parte di soggetti attivi nel campo della leadership femminile, annuari e articoli giornalistici, menzioni e premi ricevuti, soprattutto per la realizzazione di innovazioni.

Si è prestata particolare attenzione agli **ostacoli** incontrati dalle leader nel corso della loro carriera, e ai **fattori che le hanno facilitate** in tale percorso. In questo quadro, è stato esaminato anche il rapporto tra percezione del proprio **successo professionale** (il cosiddetto successo "intrinseco" o "soggettivo", non necessariamente coincidente con quello "estrinseco" misurato sulla base di parametri oggettivi<sup>1</sup>) e **percezione di avere incontrato ostacoli**. Si è cercato di comprendere, inoltre, come la **soggettività** femminile delle leader si sia espressa nel processo di integrazione verticale, e come le dirigenti siano riuscite a trovare una propria strada tra la necessità, da una parte, di conformarsi ad **aspettative basate su stereotipi di genere** ancora piuttosto radicate, e, dall'altra, la

---

<sup>1</sup> Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom Celeste P. M., "Career success in a boundaryless career world", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005,177-202; Nicholson N., De Waal-Andrews W., "Playing to win. Biological imperatives, selfregulation, and trade-offs in the game of career success", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 137-154

volontà di cambiare la propria realtà attraverso un'**azione sociale diffusa** fatta anche di atti quotidiani di **negoziazione**.

### *2.3. Le buone prassi aziendali*

Il secondo fenomeno trattato dal progetto sono le azioni intenzionali per la promozione delle carriere femminili, in particolare le iniziative realizzate sia nel settore pubblico che in quello privato o non profit, e promosse da organismi di parità oppure dal management delle organizzazioni. Alcune di tali iniziative, attuate nel territorio della provincia di Roma, sono state registrate come **buone prassi aziendali**.

La ricognizione sulle buone prassi è stata guidata dall'uso di tre criteri, non necessariamente tutti compresenti:

- la **consapevolezza dei promotori e delle promotrici** di avere attuato un'azione con effetti almeno potenzialmente positivi per lo sviluppo delle carriere femminili;
- il **riconoscimento del microambiente** (ad esempio, il fatto che abbiano ricevuto premi e menzioni speciali nell'ambito di iniziative volte a valorizzare la leadership femminile);
- la **registrazione dell'esperienza in documenti, archivi o repertori** (repertori di buone prassi o di progetti finanziati).

Ogni buona prassi è stata esaminata in modo da metterne in evidenza gli **elementi descrittivi di base**, il **contesto** in cui si sono sviluppate e la loro **evoluzione nel tempo**, gli **ostacoli** e le **resistenze** incontrati e il modo in cui sono stati eventualmente superati, i **consensi** e i **fattori di facilitazione** che ne hanno permesso il successo e, naturalmente, i **risultati** e l'**impatto**, sia sulla presenza femminile in posizioni dirigenziali e apicali, sia sul funzionamento interno delle organizzazioni e sulla loro attitudine ad innovare, sia infine sulle relazioni con l'ambiente esterno.

Le buone prassi sono state ricondotte a posteriori a **micropolitiche** per la promozione delle carriere femminili (definite micro per il loro campo di applicazione prevalentemente aziendale e per distinguerle dalle grandi politiche pubbliche collegate all'attuazione della legislazione).

### **3. Quadro metodologico**

#### *3.1. Identificazione delle buone prassi*

L'identificazione delle buone prassi, sia aziendali che individuali (le donne leader) ha comportato un'attività di sensibilizzazione, comunicazione, networking e ricerca a più livelli.

##### **Networking preliminare**

Si è fatto innanzitutto affidamento sulla conoscenza degli **attori maggiormente interessati** alla loro diffusione, in particolare le donne e le organizzazioni che, all'interno della provincia di Roma, promuovono le pari opportunità nel mondo del lavoro; ad esempio:

- rappresentanti di organizzazioni sindacali;
- rappresentanti di associazioni femminili e di sezioni femminili di associazioni imprenditoriali;
- funzionarie pubbliche che si occupano di pari opportunità;
- consulenti ed esperte che hanno operato nel campo della valutazione e della selezione di progetti di pari opportunità;
- rappresentanti di organismi di parità nei luoghi di lavoro.
- rappresentanti di enti promotori di altri progetti di pari opportunità (azioni positive legge 125, progetti europei Equal, ecc.).

Particolarmente preziosa è stata la collaborazione di due **reti** attive nel promuovere la leadership femminile nella provincia, cui va un sentito ringraziamento:

- la rete dei comitati di pari opportunità della provincia di Roma, coordinata dalle Consigliere di Parità Franca Bagni Cipriani e Daniela Belotti;
- il Coordinamento strategico UIR Femminile Plurale dell'Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma, guidato da Monica Lucarelli.

##### **Ricognizione sui repertori di imprese e istituzioni**

Parallelamente alle operazioni di cui sopra, è stata effettuata una ricognizione su repertori di organizzazioni pubbliche e private, sia generali (banche dati pubblicate) che specializzati (es. liste di socie di associazioni di imprenditrici e dirigenti di azienda), nonché sui siti web di tali organizzazioni, al fine di rintracciare in quali di esse fossero presenti donne

con ruoli direzionali. Per quanto riguarda il settore privato, non essendo stato possibile esaminare tutte le imprese della provincia, ci si è concentrati sulle aziende più grandi (con un numero di addetti superiore a 250 e/o fatturato superiore a 50 milioni di euro), tenendo conto anche del fatto che nelle realtà di dimensione più ampia le dinamiche di carriera sono maggiormente rilevanti. Sono stati in ogni caso ricercati anche esempi di imprenditoria femminile caratterizzati da livelli di eccellenza, nonché di leadership nelle grandi organizzazioni non profit.

#### **Diffusione di un invito a segnalare buone prassi**

A integrazione delle operazioni precedenti, è stato diffuso un invito a segnalare buone prassi, pubblicato sui siti del progetto ([www.donneleadership.org](http://www.donneleadership.org)), della Provincia di Roma ([www.provincia.roma.it](http://www.provincia.roma.it)) e dell'Unione Industriali e delle imprese di Roma ([www.unioneindustriale.roma.it](http://www.unioneindustriale.roma.it)). L'invito è stato inoltre inviato per email alle due "reti" sopra citate e, tramite la newsletter del progetto "Donne e successo professionale", a un indirizzario di circa duemila soggetti. Ha collaborato alla raccolta delle buone prassi l'Area strategie ed education della UIR, che ha diffuso l'invito a tutte le aziende associate.

#### **Elenco di buone prassi *prima facie***

La consultazione e la raccolta di informazioni attraverso le operazioni appena descritte hanno consentito di redigere un elenco di buone prassi *prima facie* (semplicemente, segnalazioni di organizzazioni o di singole donne leader con i recapiti dei soggetti di riferimento). Tale elenco ha incluso 24 casi individuali e 28 buone prassi aziendali.

#### **Interviste in profondità**

Dopo un primo contatto telefonico, volto a verificare la natura dell'iniziativa o dell'esperienza, sono state realizzate interviste in profondità con le rappresentanti delle organizzazioni che si sono rese disponibili, utilizzando due diversi questionari semistrutturati destinati a due tipi di soggetti:

- per le buone prassi aziendali, alcune key persons, cioè persone appartenenti agli organismi promotori delle iniziative (in tutto, 22 interviste);
- per le buone prassi individuali, le stesse donne leader identificate (in tutto, 18 interviste).

### *3.2. L'allestimento del Repertorio e del Centro di documentazione on-line*

Una parte delle informazioni raccolte con le interviste è stata riportata in un Repertorio di buone prassi, contenente 22 buone prassi aziendali e 16 storie individuali. Il repertorio è destinato ai beneficiari del progetto, cioè aziende, enti pubblici e non profit e donne impegnate nel mondo del lavoro e nella promozione delle pari opportunità tra uomo e donna nella provincia di Roma. Esso è stato discusso e validato nel corso della riunione del Consiglio dei promotori dell'11 ottobre 2008.

#### **Repertorio**

In particolare, per quanto riguarda le buone prassi aziendali, nel Repertorio vengono riportate, in ordine alfabetico per organizzazione, schede contenenti:

- informazioni di base (fonte, indirizzo, telefono, email, sito web, organizzazione, tipo organizzazione - ente pubblico, grande impresa, piccola o media impresa, organizzazione non profit);
- una descrizione sintetica (tipo di buona prassi - advocacy, networking, lobbying, mentoring, conciliazione, empowerment, formazione, altro; oggetto della buona prassi, durata, beneficiari/e, soggetto promotore, altri soggetti coinvolti, budget);
- una descrizione dettagliata (contesto, antefatto, obiettivi dei promotori, azioni intraprese);
- una descrizione degli ostacoli e dei fattori di facilitazione (impedimenti e resistenze, consensi e fattori di facilitazione);
- una descrizione dei risultati e degli impatti (effetti sulla presenza di donne in posizione apicale e dirigenziale; effetti sul funzionamento dell'organizzazione; effetti sulla competitività e l'innovatività dell'organizzazione; effetti sulle relazioni dell'organizzazione con l'ambiente esterno; altri risultati; valutazione dei promotori circa il raggiungimento degli obiettivi; indicazioni dei promotori per iniziative simili).

Per quanto riguarda le **buone prassi individuali**, le informazioni presentate in forma di schede relative a singole donne leader comprendono:

- dati di base (nome della donna leader, fonte, indirizzo, telefono, email, sito web);

- una descrizione sintetica (qualifica, organizzazione, tipo di organizzazione – ente pubblico, grande impresa, piccola o media impresa, organizzazione non profit; descrizione del lavoro svolto attualmente; dati personali; formazione; membership in associazioni professionali e di categoria);
- una descrizione dettagliata (contesto, attività lavorative precedenti l'attuale incarico; data, circostanze e modalità di assunzione dell'incarico);
- ostacoli e fattori di facilitazione (ostacoli e resistenze incontrati, fattori di facilitazione, opportunità e scelte personali rilevanti per lo sviluppo della carriera);
- risultati e impatti (obiettivi professionali, valutazione soggettiva circa il raggiungimento di tali obiettivi, effetti sulla presenza di donne in posizione apicale e dirigenziale, effetti sul funzionamento dell'organizzazione, effetti sulle relazioni dell'organizzazione con l'ambiente esterno, altri risultati, iniziative innovative promosse).

#### Centro di documentazione online

Attorno al Repertorio è stato creato un Centro di documentazione online del progetto, [www.donne-leadership.org](http://www.donne-leadership.org), presentato presso la Provincia di Roma il 3 dicembre 2007 alla presenza di rappresentanti di imprese, comitati pari opportunità, istituzioni ed organismi specializzati nella materia.

Il Centro di documentazione online ha l'obiettivo di fornire ad imprese, enti pubblici, organizzazioni e singole donne impegnate nel mondo del lavoro e nella promozione delle pari opportunità informazioni sulle modalità reali e concrete con cui è stato possibile, in specifiche organizzazioni della provincia di Roma, raggiungere una maggiore presenza femminile ai livelli apicali. Serve inoltre a fare circolare informazioni, risultati di studi e ricerche, documenti legislativi e altro materiale necessario all'impostazione di una strategia di inclusione delle donne nel management aziendale. Già per queste sue caratteristiche, il Centro rappresenta un'oggettiva novità nell'area romana e, salvo poche iniziative analoghe, anche al livello nazionale<sup>2</sup> (mentre può avvalersi dell'esempio di autorevoli precedenti al livello internazionale<sup>3</sup>).

---

<sup>2</sup> Cfr. ad esempio il portale [www.perledonne.it](http://www.perledonne.it)

<sup>3</sup> Cfr. ad esempio, *mutatis mutandis*, il servizio Catalyst Spectrum progettato dall'organizzazione americana Catalyst ) [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

Un elemento di particolare valore aggiunto del Centro è rappresentato dalla segnalazione delle innovazioni che le donne leader hanno introdotto nelle rispettive organizzazioni, e che contribuiscono a rafforzare la motivazione non solo etica o sociale, ma anche economica (il cosiddetto *business case*) dell'attuazione di politiche di promozione della leadership femminile. In questo modo, si spera di suscitare ulteriormente l'interesse dei datori di lavoro.

Il Centro di documentazione online, sperimentato nell'ultima fase del progetto, è stato, insieme alla newsletter "Carriere femminili a segno" e ad altri strumenti di comunicazione pubblica utilizzati, un ulteriore mezzo di raccolta, accumulazione e messa in circolazione di conoscenze e informazioni inerenti al tema della leadership femminile e della sua affermazione all'interno dei luoghi di lavoro.

### *3.3. La redazione delle linee-guida*

Le informazioni raccolte tramite la consultazione delle donne leader e dei promotori delle buone prassi e le altre attività del progetto sono state successivamente elaborate ed analizzate in modo trasversale, e le linee-guida sono il risultato di tali operazioni. Il loro contenuto è illustrato sinteticamente nel paragrafo che segue.

## **4. Articolazione delle linee-guida**

Il presente documento consta di due parti.

Nella prima parte, "Linee-guida per l'interpretazione", vengono riportati i risultati dell'analisi delle storie di donne leader e delle buone prassi aziendali.

Per quanto riguarda le donne leader, occorre precisare che esse non costituiscono un campione rappresentativo della popolazione di riferimento, anche se forniscono un quadro variegato di situazioni lavorative e posizioni professionali (sono state consultate 7 socie o titolari d'impresa e 11 manager alle dipendenze; quanto al tipo di organizzazione, 5 sono alte dirigenti di enti pubblici, 6 di grandi imprese, 5 di piccole o medie imprese, 2 di organizzazioni non profit). Dai dati numerici presentati nel testo, quindi, non si possono in alcun modo inferire tendenze generalizzabili. La

stessa cautela va mantenuta anche nell'interpretazione dei dati sulle buone prassi aziendali, anche se probabilmente queste ultime coprono una porzione maggiore dell'universo rispetto al gruppo di donne leader, essendo in questo caso l'universo rappresentato dall'insieme delle iniziative per la promozione delle carriere femminili nella provincia di Roma, che si può presumere non molto più ampio di quello qui documentato.

Nella seconda parte, "Linee guida per l'azione", vengono illustrate alcune "micropolitiche" cui possono essere ricondotte le buone prassi identificate nel progetto, con indicazioni pratiche sulle azioni concrete in cui possono essere tradotte e sulle eventuali difficoltà che si possono incontrare nella loro esecuzione e le relative soluzioni, nonché alcuni riferimenti bibliografici per ulteriori approfondimenti.

PARTE PRIMA  
**LINEE GUIDA PER  
L'INTERPRETAZIONE**



In questa prima parte si forniscono alcuni spunti per l'interpretazione della questione dell'accesso delle donne alle posizioni apicali nel mondo del lavoro, partendo innanzitutto dall'esame delle condizioni che hanno consentito, finora, ad alcune donne di arrivare ad esercitare la leadership. Tali condizioni contribuiscono a definire le possibilità, ma anche i limiti, di una "integrazione verticale" praticata finora soprattutto con l'impegno individuale e quasi mai in virtù di politiche strutturate. Esse sono:

- a) la capacità di superare una serie di ostacoli che sarebbero stati per loro una potenziale causa di esclusione dalla carriera e di fare leva su una serie di fattori di facilitazione di diversa origine;
- b) la tendenza a conformarsi a un sistema di aspettative che sembra condizionare attualmente la possibilità per le donne di accedere al management;
- c) la capacità di negoziare uno spazio per la propria carriera professionale e quella di altre donne nel contesto di un'azione sociale diffusa.

A partire dall'esperienza di alcune leader dell'area romana, è stato dunque possibile, in primo luogo, delineare una "mappa" degli ostacoli incontrati dalle donne leader e dei fattori che hanno facilitato la loro carriera: è questo l'oggetto del capitolo primo.

Le testimonianze raccolte durante il progetto hanno inoltre permesso di acquisire elementi sul prezzo che le dirigenti hanno pagato per il loro successo, legato alla necessità di conformarsi alle aspettative di genere correnti, ma anche sulla soggettività che le donne leader hanno esercitato ed esercitano tuttora, attraverso una forma di azione sociale diffusa per il cambiamento. Tale azione si esprime, tra le altre cose, mediante atti di negoziazione quotidiana di uno spazio all'interno delle organizzazioni in cui operano. È questo, per l'appunto, l'oggetto del capitolo secondo.

Il progetto ha poi consentito di identificare e analizzare buone prassi promosse all'interno di enti pubblici, aziende private e organizzazioni non profit della provincia di Roma in relazione al tema della promozione delle carriere femminili. Si è cercato di valutarne la pertinenza rispetto a quanto emerso dall'analisi delle storie individuali; l'impatto e l'efficacia; i fattori di successo, i rischi e i problemi che si incontrano nella loro attuazione. Le buone prassi sono oggetto del capitolo terzo.

Infine, nel capitolo quarto si ricapitolano i principali risultati dell'analisi condotta, e se ne traggono alcune conseguenze per il passaggio all'azione.



Capitolo Primo

**Una mappa degli ostacoli e dei fattori  
di facilitazione incontrati nell'accesso  
alla leadership**



## **1. Gli ostacoli incontrati dalle donne nell'accesso alla leadership**

Il progetto ha permesso innanzitutto di delineare una mappa degli ostacoli incontrati nel corso della loro carriera dalle donne leader dell'area romana, consultate nell'ambito del progetto. A tale riguardo, si è, da una parte, cercato di verificare in che misura le dirigenti fossero state colpite da una serie di fattori di esclusione già noti in letteratura<sup>4</sup> per il loro peso negativo sulle carriere femminili; dall'altra, si è data loro l'opportunità di indicare liberamente quali fossero state le resistenze e gli ostacoli che maggiormente avessero influito sulla loro carriera, in particolare in relazione all'ultimo incarico assunto.

I 23 ostacoli incontrati dalle donne leader sono riportati nella tabella che segue, in ordine di importanza, tenendo conto, cioè, sia della loro ricorrenza nel gruppo delle intervistate, sia della rilevanza ad essi attribuita da ciascuna di loro in relazione alla propria esperienza<sup>5</sup>.

1. Difficoltà a vedere riconosciuta la leadership
2. Difficoltà legate ad incarichi particolarmente difficili
3. Ambiente a dominanza maschile
4. Ambiente con carriere bloccate
5. Stereotipi e pregiudizi
6. Stile maschile di management
7. Mancanza di strumenti di sviluppo della carriera
8. Assenza di movimenti che sostengano l'avanzamento delle donne nel mondo del lavoro
9. Assenza di lobby femminili

<sup>4</sup> Per alcuni riferimenti bibliografici, si veda la bibliografia in appendice.

<sup>5</sup> Per ogni fattore e per ogni leader, è stato assegnato un punteggio da 1 (minima rilevanza) a 3 (massima rilevanza del fattore) e si sono sommati i punteggi ottenuti sullo stesso fattore in tutto il gruppo di dirigenti consultate. Il punteggio totale risultante, rapportato al suo massimo, è stato tradotto in un indice variabile da 0 a 1; i fattori sono stati quindi ordinati per valore decrescente dell'indice.

10. Orari e tempi di lavoro
11. Assenza di sostegno del top management
12. Discriminazione di fatto
13. Assenza di sostegno continuo dei colleghi e dei collaboratori
14. Resistenze in famiglia
15. Carichi di cura
16. Difficoltà relative alla necessità di investire risorse economiche
17. Senso di inadeguatezza
18. Gap tra ruolo e posizione
19. Segregazione orizzontale
20. Interruzioni significative per maternità complicate, malattie proprie o di familiari, ecc.
21. Mancato rispetto di norme di parità
22. Riluttanza ad assumere incarichi di responsabilità
23. Specificità curriculari

Fonte: ASDO, 2008

Si possono ora considerare più nel dettaglio i singoli ostacoli, sempre in ordine di importanza.

Ostacolo n. 1

### **Difficoltà a vedere riconosciuta la leadership**

---

Questo ostacolo riguarda l'esperienza, comune tra le donne che rivestono posizioni di responsabilità, di dover lavorare più di quanto sarebbe necessario a un uomo per accreditarsi nella gestione di un incarico, oppure di doversi imporre con forza per essere riconosciute pienamente come interlocutrici in contesti a maggioranza maschile e di dovere fare più fatica per vedere considerati seriamente i propri punti di vista e le proprie proposte. Si tratta di forme sottili di delegittimazione, che passano anche attraverso le battute e la comunicazione non verbale nel corso di una riunione, le quali possono alla lunga minare la sicurezza e l'autostima delle donne che le subiscono. Ma, per fortuna, la maggior parte delle donne leader ha imparato a farvi fronte. Si tratta di un ostacolo che è stato molto

rilevante per 7 delle 18 leader consultate e comunque rilevante per altre 8, dunque sperimentato da quasi tutte.

Ostacolo n. 2

### **Difficoltà legate a incarichi particolarmente difficili**

---

Si tratta di un ostacolo che può colpire sia uomini che donne, ma spesso le donne vengono promosse a posizioni di responsabilità proprio quando il clima è più difficile – ad esempio, in occasione di una ristrutturazione aziendale – o vi sono situazioni spinose da gestire – ad esempio, la privatizzazione di un'azienda. Sfide di questo genere sono anche un'opportunità, ma possono essere particolarmente rischiose e pesanti da raccogliere. Questo ostacolo è stato molto rilevante per la carriera di 9 donne e comunque rilevante per altre 2.

Ostacolo n. 3

### **Ambiente a dominanza maschile**

---

Essere minoranza o addirittura l'unica donna al vertice espone a una maggiore visibilità, genera aspettative contraddittorie e comunque molto elevate da parte dei colleghi e dei superiori, richiede di adattarsi a stili di leadership e ad abitudini disegnate sul modello maschile di manager. Gli ambienti in cui la maggior parte della forza lavoro è maschile, in generale, non sono molto permeabili alle innovazioni organizzative sul piano della conciliazione lavoro-famiglia, anche perché questo viene sentito come problema di una minoranza (un problema comunque “da donne”). Si tratta di un ostacolo esperito in modo particolarmente rilevante da 4 donne e comunque avvertito da altre 8.

Ostacolo n. 4

### **Ambiente con carriere bloccate**

---

Non si può parlare di carriere femminili senza tenere conto del fatto che in questa fase storica, in molte organizzazioni, le opportunità di carriera sono limitate per tutti. Soltanto in 11 organizzazioni delle 36 considerate nel progetto le opportunità di carriera sono state definite dalle intervistate elevate, negli altri casi soltanto discrete (21) o addirittura inesistenti (4 organizzazioni). I fattori che sembrano condizionare in senso positivo o, più spesso, negativo l'esistenza di opportunità di carriera sono le con-

dizioni di mercato più o meno favorevoli alla espansione dell'azienda; la natura del soggetto imprenditoriale (impresa familiare); le scelte dei decisori politici, a volte condizionate da ragioni di finanza pubblica, a volte da dinamiche politiche in senso stretto. E questo vale sia per gli enti pubblici dove l'accesso alla dirigenza è regolata da concorsi (o corsi-concorsi), sia per aziende con regime privatistico ma a capitale pubblico, sia per quelle che erogano servizi finanziati da enti pubblici, ma anche, significativamente, i sistemi di formalizzazione delle carriere e le politiche di gestione del personale. Peraltro, i percorsi di carriera dei dirigenti apicali sembra siano in tutti i tipi di organizzazione esaminati, prevalentemente lineari, consistenti cioè nell'avanzamento progressivo all'interno di una medesima organizzazione. Non risultano presenti in modo significativo nelle organizzazioni esaminate (ma ciò non vale necessariamente per altre) le carriere cosiddette *boundaryless*, discontinue e caratterizzate da frequenti cambi di organizzazione e manager alla ricerca del miglior offerente, che sono oggetto della letteratura al livello internazionale. Operano in ambienti a carriere bloccate 3 delle 18 leader e con opportunità comunque limitate altre 9.

Ostacolo n. 5

### **Stereotipi e pregiudizi**

---

Molte donne dirigenti si trovano o si sono trovate, nel corso della carriera, a dover fare i conti con pregiudizi derivanti da stereotipi sulla femminilità e sulla sua presunta incompatibilità col management. La caratteristica di questi pregiudizi è che spesso mettono le donne in una posizione di "doppio vincolo". Una dirigente con figli dovrà fare i conti con l'idea che una madre non possa dedicare abbastanza impegno al lavoro, una senza figli con l'opinione che una donna che non è madre sia una donna fallita, dunque necessariamente e pericolosamente frustrata. Vi può essere anche una latente convinzione che una donna che eserciti il potere in modo autorevole se non autoritario perda la femminilità, dunque diventi socialmente sgradevole proprio nel momento in cui si fa apprezzare professionalmente. Gli stereotipi possono riguardare anche la presunta maggiore vocazione delle donne ad occuparsi di certe funzioni aziendali, come le risorse umane, il marketing, le relazioni esterne e la comunicazione. Sono state colpite da pregiudizi in modo particolarmente rilevante 5 delle 18 leader e in modo comunque rilevante altre 4.

Ostacolo n. 6

### **Stile maschile di management**

---

Questo ostacolo lo si riscontra, sia come difficoltà ad adeguarsi a un modello tradizionalista di management, fondato sul comando-e-controllo, l'aggressività, la repressione delle emozioni, la neutralità affettiva, sia come conflitto con colleghi in carne ed ossa, con i quali si è dissentito circa priorità e obiettivi strategici, stili di gestione del potere e organizzazione dei tempi di lavoro. Hanno avvertito in modo particolarmente forte il peso di questo ostacolo 4 delle 18 dirigenti, e in modo comunque significativo altre 5.

Ostacolo n. 7

### **Mancanza di strumenti di sviluppo della carriera**

---

Nella moderna gestione delle risorse umane vi sono strumenti di sviluppo professionale che possono essere di grande aiuto anche nella promozione delle carriere femminili, come il *mentoring* e il *coaching*. Non molte delle attuali dirigenti apicali ne hanno potuto usufruire quando ne avrebbero avuto bisogno. Più in generale, molte di esse hanno patito l'assenza di modelli di ruolo femminili. Hanno avvertito come un ostacolo la mancanza di tali strumenti 3 donne leader, in modo particolarmente intenso, e altre 7, in misura comunque significativa.

Ostacolo n. 8

### **Assenza di movimenti che sostengano l'avanzamento delle donne nel mondo del lavoro**

---

Il clima sociale attorno alla questione delle carriere femminili è importante, perché può condizionarne lo sviluppo sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro. I movimenti femminili hanno un ruolo importante nel modificare tale clima in favore di una più piena partecipazione delle donne al decision-making. Per questo motivo, 5 donne leader hanno patito in modo particolarmente intenso la mancanza di un movimento femminile diffuso che sostenesse la presenza delle donne ai vertici delle organizzazioni, e altre 2 la considerano comunque un ostacolo incontrato.

Ostacolo n. 9

### **Assenza di lobby femminili**

---

In molte organizzazioni, soprattutto quelle di grande dimensione, la nomina dei dirigenti apicali è condizionata dall'azione di lobby interne. In genere, soprattutto laddove sono minoranza nelle posizioni che contano, le donne hanno una minore capacità di fare lobbying e questo può essere un handicap per l'avanzamento di candidate di sesso femminile a posizioni di responsabilità. Hanno patito l'assenza di lobby che sostenessero le donne nella carriera 2 delle dirigenti interpellate, in modo particolarmente intenso, ed altre 7, in modo comunque rilevante.

Ostacolo n. 10

### **Orari e tempi di lavoro**

---

I tempi e gli orari di lavoro dei dirigenti sono spesso tarati su modelli di disponibilità totale, che non tengono conto dell'esigenza di conciliazione con la vita familiare e personale. Nel mondo del lavoro, il sistema dei tempi e degli orari può essere un fattore di scoraggiamento per le donne intenzionate ad affermarsi. Delle dirigenti interpellate, 3 ritengono che la loro carriera abbia risentito di questo ostacolo in modo particolarmente forte ed altre 4 che abbia comunque inciso. Occorre considerare che molte non lo hanno patito, in quanto hanno scelto di adeguarsi al sistema prevalente di tempi e orari, assicurando una disponibilità di tempo molto elevata e pari a quella di un uomo, non senza pagarne il prezzo.

Ostacolo n. 11

### **Assenza di sostegno del top management**

---

L'accesso a una posizione apicale richiede in genere l'appoggio del top management. A volte è proprio l'assenza di tale appoggio a segnare la differenza tra una volontà proclamata di dare spazio alle donne e un effettivo impegno in questo senso. Due delle 18 leader interpellate hanno patito fortemente nel corso della propria carriera la mancanza di sostegno da parte dei leader (o delle leader) delle organizzazioni per cui hanno lavorato, e altre 6 la hanno subita almeno in parte. La maggioranza quindi non ha incontrato questo ostacolo, a riprova di quanto il sostegno dei capi sia dirimente (molte non ce l'avrebbero fatta, se non l'avessero avuto).

Ostacolo n. 12

### **Discriminazione di fatto**

---

Le forme di discriminazione nel mondo del lavoro possono essere sottili e apparentemente giustificate da ragioni diverse dall'appartenenza di genere, ma poi le statistiche rivelano tendenze di fondo difficilmente spiegabili con la casualità. Non sempre, nel momento in cui vengono loro preferiti candidati di sesso maschile, le donne si rendono conto di stare subendo una discriminazione, e spesso tale consapevolezza affiora solo molti anni dopo. Non è quindi irrilevante che, nel gruppo di leader consultate nel progetto, due ritengano di avere subito spesso discriminazioni a vantaggio di colleghi uomini nell'attribuzione di specifici incarichi, e altre 5 di averle subite almeno qualche volta.

Ostacolo n. 13

### **Assenza di sostegno continuo dei collaboratori e dei colleghi**

---

Un elemento che, almeno in linea di principio, dovrebbe favorire l'accesso a posizioni di vertice è la stima raccolta tra i colleghi di pari grado e tra i propri diretti collaboratori. È da questo presupposto che partono, ad esempio, i metodi di feedback manageriale cosiddetti a 360 gradi. L'assenza di sostegno continuo da parte dei propri colleghi e subordinati viene denunciata come un ostacolo alla carriera molto rilevante da 3 delle 18 leader, e come influente da altre 3. Occorre comunque considerare che non molte organizzazioni tengono conto di questo aspetto nella valutazione delle performance.

Ostacolo n. 14

### **Resistenze in famiglia**

---

Non sempre le famiglie di origine, e i partner e i figli, sono disposte ad accettare le implicazioni di una carriera di alto livello. La concezione tradizionale su quale sia il "vero" posto delle donne nella società, per quanto apparentemente superata, può riaffiorare in occasione di circostanze concrete, come ad esempio la necessità di viaggi o orari di lavoro impegnativi, oppure quando i figli sono in un'età che richiede maggiormente attenzione. Quattro delle 18 leader interpellate nel progetto, tutte imprenditrici, hanno dovuto fare i conti in modo stringente con questo ostacolo, e un'altra lo ha comunque incontrato.

Ostacolo n. 15

### **Carichi di cura**

---

La presenza di figli da accudire o di anziani non autosufficienti da assistere può essere un ostacolo alla carriera delle donne, in un contesto sociale in cui le cure familiari sono ancora considerate prevalentemente di competenza femminile e nei luoghi di lavoro sono giudicate un non-problema. Nel caso di molte leader interpellate per il progetto, le difficoltà sono state risolte evidentemente a monte, con una delega ad altri membri della famiglia o a collaboratori familiari, oppure non si sono presentate per assenza di persone da accudire. Non è escluso che vi sia stata anche una sorta di rimozione delle difficoltà incontrate. In ogni caso, una delle dirigenti ritiene che i carichi di cura abbiano influito fortemente sulla sua carriera, e altre 6 ritengono che abbiano comunque pesato in senso negativo.

Ostacolo n. 16

### **Difficoltà relative alla necessità di investire risorse economiche**

---

Chi vuole fare carriera ha spesso bisogno di un investimento, a volte anche di risorse economiche, nel proprio capitale umano, che può comportare formazione all'estero, stage non retribuiti e così via. Tale investimento, che è ormai prassi consolidata nel mondo professionale odierno, è stato forse meno diffuso in passato, dove la laurea era spesso già un titolo sufficiente ad acquisire una buona posizione nel mondo del lavoro. Tradizionalmente le donne (e le loro famiglie) sono meno motivate a investire, poiché si presuppone che una carriera di successo non sia essenziale per la loro autorealizzazione. Questo però sta cambiando, giacché le giovani donne sono sempre più impegnate in attività di studio all'estero, formazione post-laurea, e così via. Accanto ai costi della formazione, vi sono poi quelli legati alla imprenditorialità, e quindi gli investimenti iniziali e i costi di finanziamento. In questo contesto, le donne imprenditrici hanno spesso più difficoltà ad accedere al credito e a riscuotere la fiducia dei finanziatori. Nel complesso, sono 3 le dirigenti del gruppo interpellato che hanno sofferto di ostacoli di tipo economico nella loro carriera, tutte in modo intenso e tutte impegnate in attività di tipo imprenditoriale nel settore privato (profit o non profit).

Ostacolo n. 17

### **Senso di inadeguatezza**

---

La letteratura psicologica su donne e leadership, specie quella della prima ora che puntava il dito soprattutto su ciò che “mancava” alle donne per essere buone leader, chiama tradizionalmente in causa fenomeni psicologici come il senso di inadeguatezza e la mancanza di autostima, risultato della socializzazione femminile. Questo sembra essere stato un ostacolo solo per una minoranza delle dirigenti interpellate (per una in modo forte e per altre 3 in modo moderato). È però comunque un elemento da tenere sotto controllo.

Ostacolo n. 18

### **Gap tra ruolo e posizione**

---

Senza arrivare al tipo estremo, chiamato nei paesi anglosassoni *glorified secretary*, una delle forme con cui si perpetua il tetto di vetro riguarda l'attribuzione di posizioni apicali cui non corrisponde un potere effettivo o, viceversa, di carichi di responsabilità elevati senza un riconoscimento formale in termini di status e retribuzione. Un problema del genere ha ostacolato gravemente la carriera di una delle leader interpellate, e di altre 2 in modo comunque significativo.

Ostacolo n. 19

### **Segregazione orizzontale**

---

Con l'espressione segregazione orizzontale si fa riferimento alla concentrazione delle donne, nel mercato del lavoro e per analogia nei singoli luoghi di lavoro, in determinati settori di attività o professioni. Dal punto di vista della carriera delle singole donne, l'aver ricoperto incarichi in aree tradizionalmente femminili può porle in una condizione di svantaggio rispetto ai colleghi uomini riguardo all'assunzione di posizioni di responsabilità (ad esempio, in un'azienda ferroviaria dove i dirigenti tradizionalmente provengono dal settore del “movimento”, e le donne si concentrano nelle funzioni amministrative, le probabilità di avere manager di sesso femminile sono molto ridotte). Questo problema ha toccato la carriera delle leader interpellate in misura rilevante solo in un caso, e in misura inferiore ma comunque significativa in un altro.

Ostacolo n. 20

**Interruzioni prolungate per maternità complicate, malattie proprie o di familiari, ecc.**

---

La maternità, la malattia, la necessità di accudire un familiare infermo o anziano e altre vicende della vita possono comportare la necessità di interrompere l'attività professionale per un periodo prolungato. Normalmente ciò non è senza conseguenze per la carriera, e in particolare le donne sembrano subire, in occasioni del genere, forme di esclusione ed emarginazione tanto pesanti, quanto subdole. Del resto, oggettivamente, una lontananza per lungo tempo da settori di lavoro in rapida evoluzione e per determinate figure professionali può essere causa di un gap difficile, anche se sicuramente non impossibile, da recuperare. È significativo che nel gruppo delle dirigenti interpellate per il progetto, solo tre abbiano avuto interruzioni di tal genere, nessuna delle quali ha comunque impedito loro di riprendere con successo la carriera.

Ostacolo n. 21

**Mancato rispetto delle norme di parità**

---

In alcuni casi, l'esclusione delle donne dalle posizioni dirigenziali e apicali prende la forma di una vera e propria violazione di norme esistenti in materia di parità, anche se è difficile che ciò si verifichi nella pubblica amministrazione, dove c'è comunque un'attenzione al rispetto delle forme. Si può trattare del mancato rispetto di regole di composizione di commissioni di valutazione, così come di demansionamenti al ritorno dalla maternità. Queste violazioni di solito vengono difese in nome di circostanze particolari ed è per questo che la legislazione ha spostato sul datore di lavoro l'onere di provare che la discriminazione non è sussistita. Ad ogni modo, solo 2 delle 18 donne leader interpellate è conscia di avere subito, a volte, forme di discriminazione in violazione (parziale) o come mancata applicazione di norme o regolamenti relativi alle pari opportunità.

Ostacolo n. 22

**Riluttanza ad assumere incarichi di responsabilità**

---

Alle donne viene imputata spesso la riluttanza ad assumere incarichi di responsabilità. Ciò può essere dovuto al timore di non riuscire a conciliare gli impegni familiari con un lavoro esigente, o a una più generica mancanza di autostima, o anche a un senso di disagio ed estraneità a

entrare in ambienti fortemente connotati al maschile. Nell'ambito del progetto, 2 delle 18 leader interpellate affermano di avere provato tale incertezza, e che ciò è stato per loro un impedimento o un ostacolo endogeno da superare.

Ostacolo n. 23

### **Specificità curriculari**

---

Il fatto che tendano a indirizzarsi verso determinati ambiti di studio o a concentrarsi in determinate funzioni aziendali (quindi la segregazione orizzontale), nonché la presenza di interruzioni o discontinuità nell'attività professionale, può rendere il curriculum vitae di alcune donne non conforme alle aspettative di selezionatori che abbiano una visione tradizionalista e lineare della carriera. Questo svantaggio può accompagnare le donne lungo tutto il corso della loro vita professionale. Nel gruppo delle leader intervistate, le specificità curriculari hanno pesato negativamente in un solo caso.

## **2. I fattori di facilitazione**

Allo stesso modo che per gli ostacoli, è stato richiesto alle dirigenti di indicare quali fattori le abbiano facilitate nell'assunzione del proprio incarico attuale, facendo riferimento: ai soggetti che le hanno sostenute; alle scelte personali che si sono rivelate decisive; alle opportunità più importanti che hanno consentito loro di progredire nella carriera. In questo caso non è stata tuttavia utilizzata una batteria preordinata di item, ma i fattori sono stati tutti identificati a posteriori. Sulla base delle informazioni raccolte, si è pervenuti al seguente elenco di 29 fattori di facilitazione, anch'essi presentati in ordine di importanza (ricorrenza nel gruppo delle intervistate e rilevanza per l'esperienza delle singole donne).

Tab. 2 <b>Fattori di facilitazione per le donne leader in ordine di importanza</b>
1. Passione per gli aspetti professionali del lavoro
2. Studio e aggiornamento
3. Disponibilità di tempo

4. Incarichi funzionali allo sviluppo professionale
5. Esperienza sul campo
6. Sostegno del partner
7. Crisi e riorganizzazioni
8. Capacità negoziali come leader
9. Sostegno della famiglia d'origine
10. Propensione al rischio
11. Flessibilità
12. Rapporto con il top manager
13. Attitudine a favorire la partecipazione
14. Autostima, fiducia nelle proprie capacità, locus of control interno
15. Capacità di guidare e motivare le persone
16. Esperienza all'estero
17. Integrità, trasparenza
18. Formazione iniziale
19. Buona performance iniziale
20. Visibilità del lavoro
21. Ricerca di sostegno esterno
22. Formazione extraprofessionale (attività politica, sportiva, ecc.)
23. Sostegno dei colleghi di pari grado e/o dei collaboratori
24. Partecipazione a gruppi di lavoro
25. Network professionale
26. Autocontrollo emotivo
27. Sostegno dei collaboratori
28. "Quote rosa"
29. Richieste esplicite di promozione

Fonte: ASDO 2008

Si possono considerare adesso uno a uno i diversi fattori di facilitazione incontrati, rispettando l'ordine di rilevanza della tabella.

Fattore di facilitazione n. 1

**Passione per gli aspetti professionali del lavoro**

---

La possibilità di utilizzare le proprie competenze specialistiche (dalla laurea in farmacia per un'imprenditrice nel campo della produzione di cosmetici, alla formazione terapeutica di una psicologa presidente di una cooperativa sociale, all'expertise in ricerca operativa di una dirigente di impresa di trasporto) è fonte di soddisfazione per molte leader. Viene considerato un fattore di facilitazione molto importante da 9 delle 18 interpellate nel progetto, e comunque rilevante da altre 4.

Fattore di facilitazione n. 2

**Studio e aggiornamento**

---

L'attitudine all'aggiornamento continuo mediante lo studio delle materie di propria competenza è un altro elemento che ha sostenuto le dirigenti nella loro carriera, in qualche modo legato al precedente. Esso è risultato molto rilevante per 9 dirigenti e comunque importante per altre 3.

Fattore di facilitazione n. 3

**Disponibilità di tempo**

---

Essendo la cultura dei lunghi orari di lavoro ancora prevalente, soprattutto ai livelli del top management, diverse leader ammettono che ha contato nella loro carriera il fatto che abbiano dato una disponibilità pressoché totale di tempo, anche con non pochi sacrifici sul piano personale. Ritengono che questo fattore sia stato decisivo 9 delle leader interpellate.

Fattore di facilitazione n. 4

**Incarichi funzionali allo sviluppo professionale**

---

Nella letteratura sulle carriere femminili viene messa in evidenza l'importanza degli incarichi che consentono di rendere visibili le proprie capacità di leadership affinandole al tempo stesso; tali incarichi vengono chiamati *developmental* in quanto sono funzionali allo sviluppo professionale. Essi possono andare dal dovere ridimensionare un'azienda all'aprire una nuova filiale o un nuovo settore di attività; in alcuni casi richiedono la capacità di usare l'influenza senza possedere un'autorità formale. Un problema per le donne è che a volte sono considerate troppo

impegnate su altri fronti per potere svolgere tali incarichi, che non vengono pertanto loro proposti. Esperienze di questo genere sono state molto importanti per 6 delle 18 leader, e importanti per altre 4.

Fattore di facilitazione n. 5

### **Esperienza sul campo**

---

Un fattore di crescita professionale per un leader è senz'altro un'esperienza sul campo, che può andare da un incarico internazionale – come la negoziazione con partner esteri di una fusione societaria – alla direzione dell'istanza regionale di un ente pubblico nazionale. Sono queste attività che rafforzano e mettono alla prova la propria l'autonomia, la capacità di negoziazione e le abilità *problem solving* e, laddove vi è una politica accorta delle risorse umane, possono preludere all'assunzione di incarichi di alto livello una volta rientrati in sede. Sei delle 18 leader del progetto hanno fatto un'esperienza sul campo che ritengono sia stata molto importante per la loro carriera, e altre 3 ne hanno avuto una comunque rilevante.

Fattore di facilitazione n. 6

### **Sostegno del partner**

---

Per le dirigenti che vivono in coppia, potere contare sul sostegno del proprio partner si è rivelato spesso un *atout* decisivo. Tale sostegno può andare dalla disponibilità a condividere alla pari le incombenze domestiche e quelle legate alla cura dei figli, fino al sostegno psicologico e morale in occasioni di particolare stress lavorativo e a un supporto entusiasta alla carriera della compagna. Sei delle 18 leader hanno menzionato questo fattore come molto importante e altre 2 ritengono che abbia avuto comunque un peso.

Fattore di facilitazione n. 7

### **Crisi e riorganizzazioni**

---

In situazioni in cui tende ad autoriprodursi una élite maschile nei luoghi di comando, l'entrata di outsider di sesso femminile richiede in qualche modo una giustificazione ed è più facile quando si creano nuovi posti, piuttosto che in occasione del rimpiazzo di figure già esistenti. Inoltre, le donne vengono spesso inviate in trincea in occasione di conflitti, operazioni delicate e impopolari da condurre (privatizzazioni, licenziamenti collettivi,

ecc.). 6 delle 18 leader hanno assunto una posizione apicale in circostanze di questo genere, e per altre 2 crisi e ristrutturazioni hanno avuto comunque un ruolo nel loro progresso di carriera.

Fattore di facilitazione n. 8

### **Capacità negoziali come leader**

---

Le capacità negoziali rappresentano una qualità decisiva per un leader, di crescente importanza in un mondo che prevede interazioni sempre più strette fra soggetti spesso culturalmente diversi. Cinque leader ritengono che possedere tali capacità sia stato molto rilevante per la loro carriera, e altre 3 che esse abbiano comunque contato.

Fattore di facilitazione n. 9

### **Sostegno della famiglia d'origine**

---

Il sostegno della famiglia d'origine, come quello del partner, può avere un ruolo importante ad esempio nella gestione delle cure familiari. Più in generale, avere avuto genitori che abbiano creduto nelle loro capacità è un fattore di sicurezza che può avere effetti benefici durante tutta la vita. Sei delle 18 leader ritengono di averne goduto in modo molto significativo, e un'altra afferma che questo elemento abbia contato.

Fattore di facilitazione n. 10

### **Propensione al rischio**

---

La propensione al rischio come fattore di facilitazione per la carriera può essere intesa sia nell'accezione classica dello spirito imprenditoriale, sia più in generale come capacità di rimettersi in gioco, di accettare sfide e situazioni nuove. Cinque delle leader interpellate ritengono che tale propensione sia stata per loro molto importante, e altre 2 la considerano comunque come un fattore influente sulla loro carriera.

Fattore di facilitazione n. 11

### **Flessibilità**

---

Ci si riferisce qui alla flessibilità mentale e alla capacità di adattamento a situazioni e circostanze nuove. I continui cambiamenti del mercato, seguiti spesso da riorganizzazioni e ristrutturazioni – o, per il pubblico, la

soggettività dei cittadini e i mutamenti dell'ambiente di riferimento dell'azione di governo, oltre ai frequenti cambi nelle cariche e negli assetti organizzativi provocati da un uso sempre più intenso dello *spoil system*, rendono questa qualità via via più importante. Sottolineano l'importanza decisiva di questa loro caratteristica 4 delle 18 leader, e altre 4 ritengono comunque che abbia contato.

Fattore di facilitazione n. 12

### **Rapporto con il top manager**

---

Nella carriera di molte donne di successo c'è stata la possibilità di lavorare, a un certo punto, a stretto contatto con il proprio top manager di riferimento, o comunque di farsi conoscere e apprezzare da quest'ultimo. È stato spesso un "capo" a chiamarle a rivestire il loro incarico più importante, divenendo uno sponsor strategico per la loro carriera. Sottolineano l'importanza di tale sponsorship 4 delle 18 leader interpellate, e altre 4 affermano comunque che tale relazione ha contato.

Fattore di facilitazione n. 13

### **Attitudine a favorire la partecipazione**

---

Per attitudine a favorire la partecipazione si intende la capacità di ascoltare tutti gli interlocutori e coinvolgerli nelle decisioni, cercando di tenere conto delle loro ragioni. È una qualità decisiva per un leader moderno, e in qualche modo rientra tra quelle che vengono tradizionalmente ricollegate alla "leadership al femminile", anche se non solo ad essa. Ritengono di dovere la loro carriera almeno in parte a ciò 5 delle 18 leader interpellate, e altre 2 pensano di averle comunque messe in gioco.

Fattore di facilitazione n. 14

### **Autostima, fiducia nelle proprie capacità, *locus of control* interno**

---

È questa una costellazione di caratteristiche e atteggiamenti psicologici che a volte sono stati considerati deficitari nelle donne e che sembrano caratterizzare quelle "di successo". Esse comprendono la stima di sé e nelle proprie capacità di raggiungere gli obiettivi, e la tendenza ad attribuire a se stesse piuttosto che al mondo esterno o al fato la causa dei propri successi o fallimenti (*locus of control* interno). Quattro delle 18 leader interpellate fanno

riferimento a tali elementi come decisivi per la loro carriera professionale e alte 2 ritengono che abbiano contato almeno in qualche misura.

Fattore di facilitazione n. 15

### **Capacità di guidare e motivare le persone**

---

Tale capacità incarna la leadership in senso stretto ed è richiesta a chiunque diriga un'organizzazione che si prefigge di fare lavorare le persone sulla base di obiettivi comuni e non di semplici transazioni individuali. Cinque delle dirigenti consultate mettono in evidenza questa loro caratteristica come un fattore decisivo per il loro successo.

Fattore di facilitazione n. 16

### **Esperienza all'estero**

---

Un incarico all'estero può essere un'occasione particolarmente importante di mettere in gioco le proprie capacità di adattamento, di negoziazione, di interlocuzione con soggetti diversi. Si tratta di un'esperienza a cui spesso le donne hanno difficoltà ad accedere, perché maggiormente impedita dagli impegni familiari, in assenza di forme di sostegno particolarmente articolate e di un partner collaborativo. Menzionano l'esperienza internazionale come decisiva 5 delle leader interpellate.

Fattore di facilitazione n. 17

### **Integrità, trasparenza**

---

Nella pubblica amministrazione e in aziende private caratterizzate da responsabilità sociale e attenzione agli aspetti etici, o in organizzazioni bisognose di una leadership responsabile che consenta di voltare pagina a seguito di tempeste giudiziarie o scandali di altro tipo, l'integrità personale e un modo di agire trasparente possono essere una qualità ricercata in un leader. Ritengono di essere state premiate per questa loro qualità 4 delle 18 leader interpellate.

Fattore di facilitazione n. 18

### **Formazione iniziale**

---

La formazione iniziale, intesa come il curriculum di studi universitari - o di altro tipo - effettuati prima di entrare nel mondo del lavoro, non è certo

l'unico fattore rilevante per la carriera, ma nel caso di alcune dirigenti ha avuto un peso maggiore. In particolare, ritengono sia stata determinante 2 delle 18 leader, e comunque rilevante altre 4.

Fattore di facilitazione n. 19

### **Buona performance iniziale**

---

L'aver raggiunto buoni risultati professionali nella prima fase della propria carriera e, soprattutto, averli visti riconosciuti è stato per alcune di stimolo per un successivo investimento di energie nel lavoro, che le ha portate a ulteriori successi. Molte si sono messe in luce proprio in questa fase iniziale agli occhi di coloro che le hanno promosse ai loro incarichi più importanti. Questo fattore è stato particolarmente rilevante per 3 delle leader, e ha contato anche per altre 2.

Fattore di facilitazione n. 20

### **Visibilità del lavoro**

---

A volte per mettersi in luce quali possibili candidati a posizioni di alto livello, non basta raggiungere buoni risultati, ma occorre anche avere l'occasione di presentarli in pubblico, o comunque agli interlocutori giusti. Tre delle leader interpellate riconoscono che la loro carriera è stata facilitata in modo particolare dall'aver avuto questa opportunità, e altre 2 ritengono la visibilità del proprio lavoro un elemento che ha influito nella carriera.

Fattore di facilitazione n. 2

### **Ricerca di sostegno esterno**

---

Non considerare la ricerca di alleanze con soggetti esterni alla propria organizzazione come una *diminutio* ma, al contrario, come una risorsa indispensabile, è una scelta che ha consentito ad alcune leader di affrontare difficoltà politiche ed economiche attraversate dalla propria organizzazione e di rafforzare al contempo la propria posizione. Tre leader, in particolare, considerano decisivo avere utilizzato questa modalità di azione e un'altra ritiene che averlo fatto abbia prodotto effetti positivi.

Fattore di facilitazione n. 22

**Formazione extraprofessionale (attività politica, sportiva, ecc.)**

---

In alcuni casi, le abilità di leadership e qualità come la determinazione o la capacità di parlare in pubblico, sono state apprese nell'ambito di attività che non hanno a che fare con il contesto professionale, come la militanza politica o addirittura lo sport. Due delle 18 leader attribuiscono a tali esperienze un ruolo molto importante e altre 2 un peso comunque significativo.

Fattore di facilitazione n. 23

**Sostegno dei colleghi e/o dei collaboratori**

---

Non conta tanto quanto quello dei top manager, ma anche il sostegno dei colleghi di pari grado o quello dei propri collaboratori diretti compaiono tra i fattori che hanno facilitato l'ascesa professionale delle donne leader. Due dirigenti interpellate lo considerano decisivo e un'altra ne ha comunque visto i benefici. Su questo fattore vale quanto detto a proposito dell'ostacolo speculare (Ostacolo n. 13) circa la scarsa importanza che hanno, per ora, le valutazioni di sottoposti e pari della performance dei manager.

Fattore di facilitazione n. 24

**Partecipazione a gruppi di lavoro**

---

Non solo le esperienze e le relazioni che proiettano all'estero, ma in alcuni casi anche quelle che mettono in contatto con le dinamiche e le competenze interne all'organizzazione possono avere un ruolo positivo per la carriera. Il fatto di lavorare con colleghi, partecipando a gruppi di lavoro, ha facilitato in modo significativo la carriera di 2 dirigenti e ha comunque agevolato quella di un'altra leader.

Fattore di facilitazione n. 25

**Network professionale**

---

Il network professionale che si costruisce nell'arco della carriera viene spesso considerato decisivo per l'accesso a quelle informazioni e a quelle opportunità che consentono di essere "nel posto giusto al momento giusto",

anche per una promozione. A dire il vero, le reti professionali sembrano avere contato in modo decisivo nella carriera di una sola dirigente, anche se sono state influenti per altre 2.

Fattore di facilitazione n. 26

### **Autocontrollo emotivo**

---

Uno dei pilastri del modello tradizionale e “maschile” di manager è l’autocontrollo emotivo: un buon leader non dovrebbe mai farsi dominare dalla sfera affettiva. Le versioni più moderne tendono a essere meno radicali su questo aspetto, parlando ad esempio di intelligenza emotiva. Comunque, 2 leader, tra quelle interpellate, ritengono che questa loro caratteristica sia stata decisiva per la carriera.

Fattore di facilitazione n. 27

### **“Quote rosa”**

---

Si tratta di un’espressione utilizzata soprattutto in politica, ma qui si fa riferimento all’idea di definire apriori una percentuale minima di donne che devono essere presenti in determinati organi decisionali o esecutivi, o anche alla semplice preoccupazione di nominare “almeno una donna” laddove non è presente. Questo fattore ha facilitato soltanto una delle dirigenti interpellate in modo decisivo, e un’altra in modo più tangenziale.

Fattore di facilitazione n. 28

### **Richieste esplicite di promozione**

---

È opinione comune che le donne siano, a causa della loro socializzazione, meno portate a richiedere attivamente promozioni e aumenti di stipendio, ma aspettino piuttosto di essere riconosciute e premiate. Potrebbe non trattarsi semplicemente di un luogo comune dal momento che, delle 18 leader consultate, soltanto una riferisce di avere richiesto di propria iniziativa e con una certa forza di essere nominata dirigente apicale, e comunque di averlo fatto quando aveva ormai un’anzianità di servizio piuttosto elevata.

### **3. L'accesso alla leadership: il punto della situazione**

Rileggendo congiuntamente l'insieme degli ostacoli e dei fattori di facilitazione si possono formulare alcune osservazioni, pur nella consapevolezza dei limiti della base empirica utilizzata.

- a) Sembrerebbe esistere ancora **un problema di legittimazione sociale della leadership femminile nel microambiente**, la quale fa sì che sia sempre richiesto uno sforzo extra per farsi accettare anche da coloro che ricoprono posizioni elevate.
- b) Le donne leader sembrano avere fatto carriera in una situazione di **sostanziale isolamento sociale**:
  - i network professionali appaiono avere contato poco;
  - il sostegno dei colleghi e dei collaboratori è stato poco importante, anche se la sua assenza è accettata con rassegnazione (non è vista come un ostacolo tra i più rilevanti).
- c) Le donne leader, per lo meno quelle interpellate, sembrerebbero avere fatto carriera in un contesto di **limitata influenza delle politiche pubbliche** (nonostante, ad esempio, la legge 125 risalga al 1991 e la 53 al 2000):
  - nessuna è stata facilitata da servizi di cura e, viceversa, hanno avuto un forte ruolo il sostegno del partner e della famiglia d'origine;
  - quasi nessuna è diventata apicale a seguito di azioni positive o simili.
- d) **La maggior parte delle donne sembra avere fatto carriera in occasione di situazioni straordinarie**, di crisi o ristrutturazione, che hanno sì offerto loro delle opportunità, ma al tempo stesso le hanno messe duramente alla prova. C'è sempre stato bisogno di qualche seria ragione per farle avanzare.
- e) L'ancora di salvezza, il punto di riferimento sono stati spesso **lo studio e la passione professionale**: numerose leader esprimono un orientamento vocazionale alla carriera; lo studio e l'aggiornamento continuo sono stati un fattore di facilitazione per molte. Per certi versi, possono aver rappresentato anche un "rifugio" in un ambiente sociale avverso.
- f) Un altro fattore molto importante fa riferimento ad alcuni tipi di **incarichi che per loro natura portano allo sviluppo di carriera**:

compiti difficili, esperienze all'estero e sul campo, che hanno rafforzato fortemente l'autostima e il prestigio delle donne leader. Allo stesso tempo, però, le hanno esposte a notevoli rischi professionali.

- g) **Quasi nessuna delle donne leader sembra avere dovuto fare i conti personalmente con la segregazione orizzontale, intesa in senso lato** – questo non vuole dire, ovviamente, che il problema non possa essere sussistito per altre. In ogni caso, una volta divenute leader, le donne si spendono sia negli ambiti tradizionalmente legati alle capacità femminili (miglioramento del clima, valorizzazione delle competenze), sia negli ambiti più tecnici, prevalentemente considerati maschili. Le leader sono in grado di produrre, non solo innovazione sociale o organizzativa, ma anche innovazione tecnologica in senso stretto.

Alcune considerazioni possono essere infine effettuate sul **rapporto tra percezione del successo e percezione degli ostacoli**. La letteratura sul successo di carriera e la sua valutazione tende a distinguere tra due "tipi": il successo valutabile secondo parametri oggettivi, quali posizione, status, retribuzione, e quello percepito soggettivamente. Nel primo caso si parla di successo oggettivo o estrinseco, nel secondo di successo soggettivo o intrinseco<sup>6</sup>.

Le donne leader consultate nell'ambito del progetto sono state classificate in base a entrambi. Per quanto riguarda il **successo estrinseco**, si sono stati presi in considerazione i seguenti elementi:

- potere esercitato, espresso dal numero di persone controllate;
- rapidità della carriera, espressa dal numero di anni trascorsi dal primo lavoro rilevante;
- reputazione, espressa dagli incarichi in associazioni professionali o di categoria;
- conseguimenti, espressi dagli impatti esterni ed interni prodotti.

Per quanto riguarda il **successo intrinseco**, si è tenuto conto dei seguenti aspetti:

- l'autoefficacia, espressa dalla valutazione circa l'avvenuto raggiungimento o meno dei propri obiettivi professionali;

---

<sup>6</sup> Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom Celeste P. M., *op. cit.*; Nicholson N., De Waal-Andrews W., *op. cit.*

- la percezione di esercitare con autorevolezza il proprio incarico, espresso da una valutazione diretta;
- la relativa assenza di rimpianti e sensi di colpa verso la famiglia, espressa dallo scarso peso dato a questo fattore di ostacolo;
- la percezione di avere prodotto con la propria leadership impatti positivi sulla realtà (espressa dalla numerosità e rilevanza di quelli segnalati).

Non esistono leader nel gruppo esaminato che abbiano un livello di successo intrinseco e/o estrinseco veramente basso, anche perché sono state selezionate proprio in quanto donne “di successo”.

È invece possibile distinguere, nel gruppo delle 18 dirigenti, tra quelle che hanno un successo intrinseco “medio” o “alto”; analogamente si possono dividere quelle che hanno un successo estrinseco “medio” da quelle che lo hanno “alto”. In questo modo si può produrre una tipologia a due dimensioni che dà luogo teoricamente a quattro tipi, di cui però ne sono stati trovati in realtà soltanto tre: un primo gruppo, comprendente la grande maggioranza delle intervistate, 15 donne, presenta un livello di successo alto, sia intrinseco che estrinseco; altre 2 hanno un livello medio di successo, sia intrinseco che estrinseco; solo una dirigente, infine, ha un livello di successo intrinseco alto in presenza di un livello di successo estrinseco medio (si tratta di una dirigente pubblica che è entrata nel mondo del lavoro tardi, partendo da aspettative relativamente basse).

La grande maggioranza, dunque, è soggettivamente soddisfatta della propria posizione, in un caso anche in misura superiore a quanto ci si potrebbe aspettare usando parametri oggettivi. Almeno nel gruppo delle donne consultate, la percezione del proprio successo corrisponde ai conseguimenti ottenuti e non è soggetta a forme di autosvalutazione. Inoltre, **più è elevato il grado di successo intrinseco (non necessariamente corrispondente al successo estrinseco), minore è la tendenza a segnalare ostacoli incontrati sul proprio cammino.** Questo potrebbe significare che, più è elevata la soddisfazione del momento, meno si tende a vedere il percorso effettuato come irto di difficoltà, con una sorta di **rimozione** (il che potrebbe corrispondere a un’effettiva minore sperimentazione di ostacoli, o anche, più probabilmente, a una sorta di rimozione degli stessi).



Capitolo Secondo

**Le donne leader tra aspettative di  
genere e azione sociale diffusa**



## 1. L'adeguamento a un sistema di aspettative basato sul genere come prezzo del successo

Dai racconti delle donne leader circa la propria esperienza professionale si può inferire che è stato all'opera, nei loro confronti, quel sistema contraddittorio di aspettative, basato su pregiudizi di genere<sup>7</sup>, verso le donne avviate verso una carriera che è chiamato nella letteratura “**doppio vincolo**”<sup>8</sup>. In particolare, nel caso del presente studio, sembra che tale sistema abbia comportato, da una parte, l'**accettazione di alcune regole del gioco “maschili”**, soprattutto nell'ambito delle relazioni lavoro-famiglia, e, dall'altra parte, l'**assunzione di atteggiamenti volti a rassicurare che non si stanno assumendo eccessivamente tratti “maschili”**.

Sul primo versante, quello dell'accettazione delle regole maschili, si può osservare che:

- per molte è risultato decisivo dare una grande **disponibilità di tempo** per il lavoro;
- **pochissime** si sono permesse **interruzioni** e solo per casi molto gravi;
- la maggior parte ha figli, ma quasi nessuna li ha avuti una volta diventata dirigente;
- nessuna ha usufruito di servizi di sostegno; per lo più le donne si sono **organizzate privatamente**, dal momento che non riconoscono gli orari come un ostacolo, se non in pochi casi.

Sul versante invece degli atteggiamenti conformi agli stereotipi “femminili”, si possono notare:

- la tendenza a **non esibire un eccessivo interesse per la carriera**: quasi nessuna ha avuto avanzamenti di carriera in seguito a una propria richiesta esplicita (una sola dichiara di averlo fatto), e comunque si tende a non riferire di avere effettuato richieste di questo tipo (forse il segno che parlarne “non sta bene”);
- la tendenza a **cercare sempre di essere iper-preparate professionalmente**, trovandosi continuamente soggette a scrutinio e dovendo ripetutamente dimostrare la legittimità della propria leadership;
- la tendenza a **fare forza più sui rapporti verticali** (rapporto privilegiato col “capo” in genere di sesso maschile) **che su quelli**

---

<sup>7</sup> Nieva, V.F., Gutek, B.A. (1981), *Women and Work: A Psychological Perspective*, Praeger, New York, NY..

<sup>8</sup> K.H. Jamieson, *Beyond the double bind: women and leadership*, Oxford University Press, 1995.

**orizzontali** (altre donne o anche semplicemente colleghi o collaboratori);

- la capacità di portare a termine incarichi delicati e difficili accettando poi di buon grado di essere **ricompensate con incarichi di livello elevato**, ma comunque **inferiore** a quello che si sarebbero potute aspettare o che avrebbero desiderato.

La necessità di soddisfare queste aspettative di comportamento può avere **effetti negativi** sulle donne: un progresso comunque lento della carriera, un enorme sforzo per vedere la propria leadership riconosciuta, un isolamento sociale, autolimitazioni nel comportamento riproduttivo, tentativo di essere perfette in tutti gli ambiti, il che porta alla “sindrome della superdonna” con il suo carico di stress.

Tab. 3
<b>Il sistema delle aspettative basate sul genere verso le donne leader</b>
<i>a) Aspettative di comportamenti “maschili”</i>
Dedicare una grande quantità di tempo al lavoro
Non avere interruzioni lavorative significative
Non fare figli se non prima dell’accesso alla dirigenza
Gestione privatizzata delle cure familiari
<i>b) Aspettative di comportamenti “femminili”</i>
Non richiedere esplicitamente avanzamenti di carriera
Dare poco peso alla carriera
Accettare riconoscimenti modesti in seguito a prestazioni elevate
Prevenire la sfiducia con la iper-preparazione professionale
Puntare sui rapporti verticali
<i>c) Effetti del sistema di aspettative</i>
Carriere lente o ridotte
Sforzo extra per essere riconosciute
Isolamento umano, scarso sostegno di colleghi e collaboratori
Maternità limitate
“Sindrome della superdonna”

Fonte: ASDO, 2008

Questa attenzione a **soddisfare il sistema di aspettative sembra però essersi allentata**, per alcuni aspetti, una volta che **le donne sono giunte a esercitare la leadership**. Ad esempio, esse non danno un’interpretazione stereotipata della propria missione: la loro leadership è caratterizzata da un **mix di azioni e obiettivi di impronta “femminile”** (miglioramento del

clima interno e dell'immagine aziendale, valorizzazione delle competenze, trasformazione in cooperazione della competizione con organizzazioni simili, allineamento sugli obiettivi, *corporate social responsibility*) e **azioni e obiettivi di stampo "maschile"** (razionalizzazione dei processi, affermazione di standard e regole, apporto professionale in settori altamente tecnologizzati). Allo stesso modo, **le innovazioni promosse dalle donne leader sono altrettanto spesso di tipo tecnologico in senso stretto che di tipo organizzativo o sociale**, in cui ci si aspetta che le donne eccellano, come si può vedere nell'elenco di innovazioni promosse dalle leader consultate e riportato nel box 1.

Box 1

**Alcune innovazioni promosse dalle donne leader**

EP=ente pubblico (intervistate numerate da 1 a 4); GI=grande impresa (intervistate numerate da 1 a 6); PMI=piccola e media impresa (intervistate numerate da 1 a 6); NP=non profit (intervistate numerate da 1 a 2).

**Tecniche (11)**

Applicazione di tecnologie satellitari per il monitoraggio di opere d'arte (GI3)

Piattaforme web per gestire la comunicazione aziendale (PMI4)

Agende elettroniche web per la gestione dei rapporti coi clienti (PMI4)

Informatizzazione delle relazioni con il sistema bancario, clienti e fornitori (GI4)

Percorso di analisi sulla *customer satisfaction* (PMI6)

Nuovo metodo per l'incentivazione del personale nella promozione di prodotti in campo telefonico e telematico (PMI6)

Crema anti-cellulite con componenti naturali (PMI5)

Sito web con l'andamento in tempo reale del traffico dei treni (GI1)

Biglietto ferroviario elettronico per i treni senza obbligo di prenotazione (GI1)

Impianto di ascensore con meccanismo altamente innovativo (PMI3)

Portale per la gestione online delle procedure di assicurazione contro gli infortuni (EP2)

Informatizzazione del servizio di provveditorato per un migliore controllo delle forniture e dei consumi (EP4)

**Organizzative (9)**

Unificazione delle politiche sulle migrazioni in un unico dipartimento (EP1)

Gruppo interistituzionale per armonizzare gli investimenti regionali in edilizia sanitaria (EP3)

Rafforzamento degli osservatori epidemiologici e attribuzione di un nuovo ruolo agli stessi (EP3)  
 Incontro annuale con i dipendenti con dibattito a domanda e risposta sulla gestione aziendale (GI5)  
 Creazione di nuovi locali di ritrovo per i dipendenti e di una giornata per le famiglie (GI5)  
 Percorso di *coaching* per i dipendenti dell'azienda (PMI4)  
 Centralizzazione delle procedure amministrative per alleggerire le filiali (PMI1)  
 Eliminazione dei tempi morti nelle procedure di espletamento di gare d'appalto (EP4)  
 Integrazione tra le varie sedi regionali di un ente assicurativo pubblico (EP2)  
 0  
**Sociali** (3)  
 Bacini culturali per promuovere lo sviluppo economico attraverso i beni culturali (GI3)  
 Comunità terapeutica basata su un nuovo concetto di accoglienza (NP2)  
 Tavolo di lavoro sulla sanità con tutte le componenti (medici, amministratori, pazienti) (GI6)

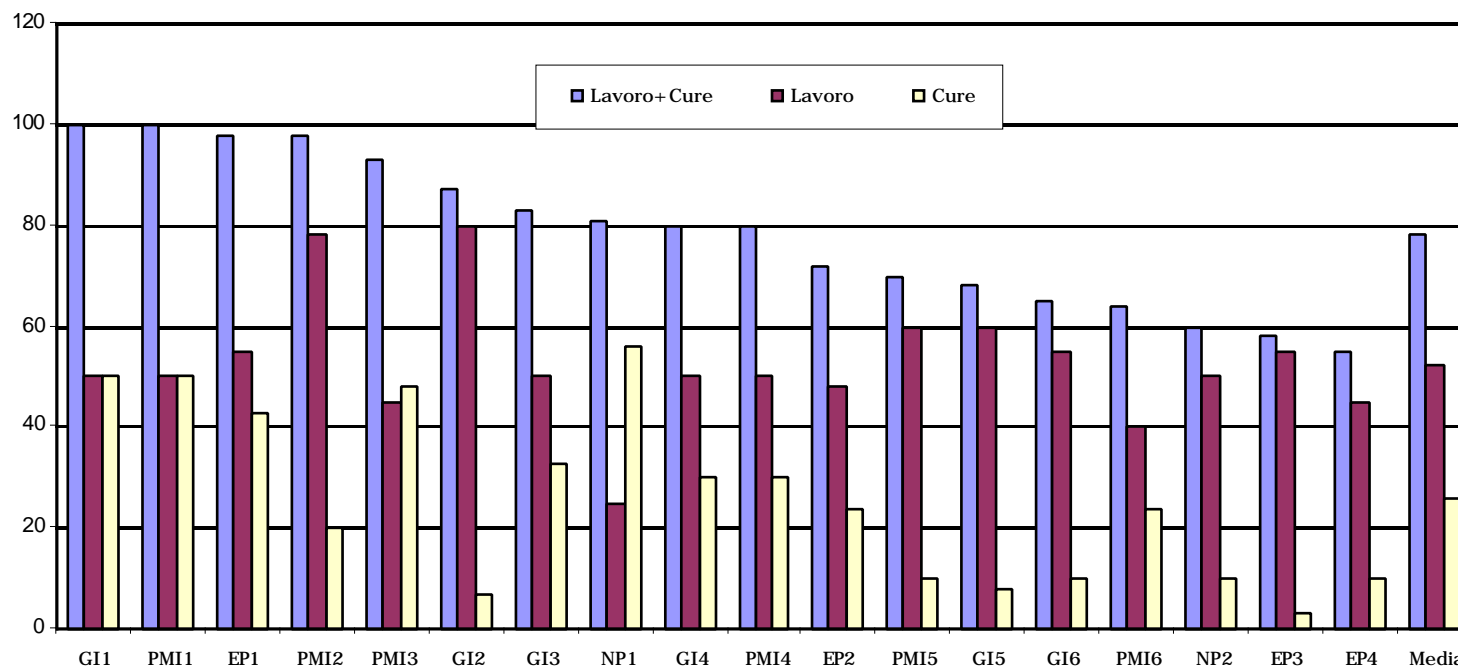
Fonte: ASDO, 2008

Perdura invece, in molti casi, il **forte carico di lavoro che si somma a quello di cura**, come si può notare dalla figura 1. Le 18 leader consultate dedicano, in media, 53 ore a settimana al lavoro professionale, cui si sommano, sempre in media, altre 26 ore di lavoro di cura, per un totale di 78 ore settimanali. Vi sono comunque forti variazioni nel gruppo consultato<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> In particolare, per il tempo dedicato al lavoro, il gruppo più numeroso (6) vi alloca 50 ore; al di sopra di questa soglia, ve ne sono 3 con 55 ore, 2 con 60 ore, 1 con 78 e una con 80. Al di sotto della soglia delle 50 ore, ve n'è una che dedica 48 ore, 2 con 45, 1 con 40 e 1 con 25.

**Fig. 1 - Ore settimanali dedicate al lavoro e alle cure familiari dalle dirigenti**



EP = ente pubblico (intervistate numerate da 1 a 4); GI = grande impresa (intervistate numerate da 1 a 6); PMI = piccola e media impresa (intervistate numerate da 1 a 6); NP = non profit (intervistate numerate da 1 a 2)

Fonte: ASDO, 2008

Anche per quanto riguarda i tempi di cura, vi è una forte variazione, e si va da un minimo di 3 a un massimo di 56 ore settimanali allocate. Come si può vedere dal grafico precedente, non vi è una particolare concentrazione di orari di lavoro estesi nell'ambito delle dirigenti di un determinato settore. Vi sono invece differenze legate ai carichi familiari (ad esempio, le tre dirigenti che dedicano al lavoro 70 ore e più alla settimana non hanno figli).

## **2. L'azione sociale delle donne leader**

### *2.1. Percezione della diversità di genere*

Tuttavia, il successo delle donne leader non può essere ricondotto unicamente alla loro attitudine a conformarsi al sistema di aspettative di genere. Il loro è stato un ruolo attivo e hanno esercitato una soggettività, pur nei limiti e nei vincoli del loro ambiente di riferimento. Si è trattato di una soggettività individuale più che collettiva, che però fa riferimento almeno in parte ad elementi di "coscienza di genere".

Indubbiamente, la coscienza di genere è stata maturata anche in virtù della particolare posizione di donne che sono riuscite, contro le aspettative sociali, a sfondare il "tetto di vetro". Al di là degli sforzi effettuati per non violare tali aspettative, la loro esperienza confligge pur sempre con le norme sociali prevalenti. Ci si può attendere dunque che abbia prodotto forme di "rigetto". Quest'ultimo, come avviene ogni volta in cui alcuni *outsiders* minacciano le élite precostituite, si manifesta sotto forma di freddezza e ostilità, volte anche inconsapevolmente a far percepire all'*outsider* che è, appunto, un intruso o quanto meno che è lì in prova. Nel caso del gruppo di donne studiato nella presente ricerca, si può rilevare in effetti che per la maggior parte (14 su 18) esse hanno avuto la **percezione di essere considerate estranee rispetto all'ambiente**, dovendosi imporre con forza per essere riconosciute pienamente come interlocutrici in un contesto a maggioranza maschile (12), dovendo fare maggiore fatica di un uomo perché i propri punti di vista e le proprie proposte fossero prese in considerazione (11), o dovendo lavorare più di quanto è necessario a un uomo per candidarsi a un incarico di responsabilità o per accreditarsi nella gestione di un incarico (11).

Il senso di estraneità tra *outsiders* femminili ed élite maschili è tuttavia spesso reciproco e riguarda anche il rifiuto, da parte delle donne, di un modello di management a volte definito per brevità "maschile" ma più

**che altro tradizionalista** e non necessariamente condiviso da tutti i dirigenti maschi. In effetti, anche nel gruppo delle manager romane è stata rilevata la tendenza a prendere le distanze da una visione della leadership fondata sul primato della gerarchia e di un mondo del lavoro caratterizzato dalla lotta di tutti contro tutti, in nome di una concezione differente, anche se non radicalmente avversa al potere e alla competizione. Ad esempio, la maggior parte delle leader (12 su 18) considera il **potere** uno strumento necessario e ritiene che le donne non devono avere paura delle proprie ambizioni; tuttavia, quasi tutte (14) sono convinte che, anche quando si esercita il potere, debba essere mantenuta una relazione assolutamente paritaria con gli altri.

Inoltre, la metà delle leader (9) è cosciente che le regole del potere sono connotate in modo maschile e le donne che lo esercitano rischiano di omologarsi a modelli maschili, e altrettante ritengono che bisogna cercare di avere un massimo di autorevolezza e un minimo di potere. Più ristretto, ma consistente (7 dirigenti) è il gruppo di coloro che considerano la ricerca del potere addirittura incompatibile con la leadership intesa come servizio.

Quanto alla **competizione** nel mondo del lavoro, ben 11 dirigenti ritengono che, pur se necessaria, non dovrebbe svolgere un ruolo centrale, e una pensa addirittura che andrebbe evitata il più possibile; solo 6 la vedono del tutto in positivo, attribuendole un ruolo decisivo per fare emergere nuovi talenti. Molto poche (5) sono infine le dirigenti convinte che lo scopo della carriera è giungere a esercitare il potere per realizzare i propri obiettivi.

## *2.2. Un'azione sociale per il cambiamento*

La consapevolezza di essere portatrici di una diversità è stata per le dirigenti non un punto di debolezza ma, al contrario, un punto di forza. Su di esso hanno fatto leva per negoziare uno spazio per se stesse, e in alcuni casi per altre donne, all'interno degli ambienti lavorativi, generando in maniera impercettibile ma continua forme di cambiamento. In questo modo, esse hanno contribuito a quella che è stata definita in una ricerca di ASDO "sociopoiesi", cioè la **creazione di quella nuova "materia sociale"** fatta di nuovi valori, relazioni e strutture, in grado di rendere praticabile e abituale ciò che prima era difficile e poco frequente, come ad esempio la presenza delle donne nei più alti livelli decisionali<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>, Cacace M. et al., *Donne e politica. Rapporto di ricerca, ASDO, 2006*

La maggior parte delle dirigenti intervistate è in effetti stata protagonista di atti di “**negoziazione**” in senso lato (che possono comprendere anche forme di conflittualità al fine di affermare il proprio spazio e la propria visione della leadership).

Tab 5. <b>Forme di negoziazione messe in atto dalle donne leader</b>	
<b>Forme di negoziazione</b>	<b>donne leader che le hanno praticate (tot. 18)</b>
Entrare in conflitto con leader uomini su priorità e obiettivi strategici	11
Entrare in conflitto con leader uomini sugli stili di gestione del potere	12
Entrare in conflitto con leader uomini sull'organizzazione dei tempi	10
Allearsi con altre donne per rendere possibile l'accesso, proprio o di altre, a posizioni di rilievo	7
Allearsi con altre donne per promuovere l'introduzione di norme e politiche sulle quote o sulle pari opportunità in generale	6
Promuovere altre donne a posizioni elevate	6
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con la famiglia nucleare	10
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con la famiglia allargata	8
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con amici e conoscenti	6
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera sul posto di lavoro (con il datore di lavoro, i superiori, i colleghi)	8
Discutere per ottenere sostegno e consenso alla carriera con i rappresentanti dei servizi utilizzati	3

Fonte: ASDO 2008

**Quest'azione sociale diffusa** (che si differenzia, senza contrapporvisi, dall'azione organizzata e istituzionale dei comitati per le pari opportunità e dall'azione collettiva dei gruppi), oltre all'elemento motivazionale della

percezione di un'estraneità all'ambiente e di una diversità, ne ha avuto probabilmente anche un altro, acquisito forse mediante le letture, le relazioni con il mondo esterno, la comunicazione di massa. Si tratta della convinzione che una maggior presenza di donne potrebbe mutare in meglio la società e l'economia, un **mito** questo che, al di là della sua fondatezza o meno, riscuote un forte consenso tra quasi tutte (16 su 18) le dirigenti interpellate.

**Il rapporto con la coscienza di genere delle donne leader è comunque articolato e non univoco, o quanto meno selettivo: c'è una tendenza ad accentuare i punti di forza del proprio essere donne** (adesione al mito del valore aggiunto delle donne nell'economia e nella società, riconoscimento delle proprie capacità e del proprio ruolo di modello per le donne, tendenza in alcuni casi a promuoverne altre, tentativo di conciliare varie sfere della vita), ma c'è una riluttanza ad **evidenziare gli elementi di debolezza e di oppressione** e quelli che potrebbero portare a rivendicazioni di tipo conflittuale.

Una riprova di ciò è anche, tra l'altro, la **minore importanza che le donne dirigenti interpellate attribuiscono**, per la risoluzione della questione dell'accesso delle donne alle posizioni decisionali, all'**azione collettiva dei movimenti femminili**: solo 4 le danno un'elevata importanza, mentre viene ritenuto più decisivo l'impegno individuale (considerato di estrema rilevanza da 16 su 18), insieme all'impegno delle istituzioni attraverso l'emanazione di norme sulle quote o simili (considerato molto importante da 10 delle intervistate).



Capitolo Terzo  
**Le buone prassi per l'avanzamento  
delle carriere femminili**



## 1. Le buone prassi aziendali nel loro contesto

Il progetto, attraverso l'analisi delle buone prassi, ha mostrato come sia possibile affrontare in modo più efficace e sistematico gli ostacoli incontrati dalle donne nell'accesso alla carriera e valorizzare i fattori di facilitazione risultati più importanti, ma anche e soprattutto neutralizzare gli effetti negativi, sulla vita delle lavoratrici, del sistema contraddittorio di aspettative di genere indicato come "doppio vincolo" e valorizzarne la soggettività orientata al cambiamento.

Prima di entrare nel merito della valutazione delle buone prassi identificate, è opportuno fornire alcune informazioni sul contesto in cui sono state attuate, caratterizzato da forme di segregazione verticale.

Tab. 6. <b>Presenza femminile tra gli addetti e i dirigenti delle organizzazioni dove sono state attuate le buone prassi</b> (situazione al giugno 2007)				
<b>Organizzazione</b>	<b>n. addetti</b>	<b>% donne tra gli addetti</b>	<b>% donne tra i dirigenti</b>	<b>n. dirigenti apicali donna</b>
<b>Enti pubblici</b>				
1. Ministero Affari Esteri	3960	46	34 (carriera amministrativa)  14 (carriera diplomatica)	3 (2 ambasciatrici di grado, 1 direttrice generale)
2. Ministero dell'Economia e delle Finanze	15000	48	28	10
3. Ministero dello Sviluppo Economico	1353	53	34	4 (+ 3 incarichi studio e consulenza)
4. ENEA	3000	27	0	0 (ma vi sono 4 membri di Consiglio d'amministrazione)
5. Istituto Superiore di Sanità	1803	71 (ricercatori)	58 (primi ricercatori) 32 (dirigenti ricerca)	4

6. INAIL	11699	54	29	4
7. INPDAP	8108	54	31	8
8. INPS	32000	53	23	6
9. Automobil Club d'Italia	4200	60	20-30	3
10. Regione Lazio	xx	51	29	4 direttrici generali
11. Provincia di Roma	3031	45	22	4 direttrici di dipartimento
<b>Grandi imprese</b>				
12. ENEL	ND	ND	10,4	0
13. RAI	10366	34	22	6
14. Ferservizi	1360	68	18	1
15. IBM	2100	33-35	25-28	6
16. Selex Communications	4889	9	5	2
17. Vodafone Italia	9051	55	19	3
<b>PMI</b>				
18. Oscar	30	33	0	0
19. U2Coach	24	41	100 (una dirigente)	1
<b>Non profit</b>				
20. ACLI (sede nazionale)	71	59	ND	5
21. Confartigianato	90	56	25	4

Fonte: ASDO 2008

Le organizzazioni dove sono state reperite le buone prassi possono essere raggruppate in: miste (forza lavoro femminile al 40-60%), prevalentemente maschili (forza lavoro femminile inferiore al 40%, suddivisa in fortemente - meno del 20% - e moderatamente - tra il 20 e il 40% - minoritaria) o prevalentemente femminili (forza lavoro femminile superiore al 60%).

#### Organizzazioni con base di addetti mista

La maggior parte delle organizzazioni con forza lavoro equamente o quasi equamente ripartita tra uomini e donne tende ad avere una percentuale di dirigenti di sesso femminile compresa tra il 20 e il 40% e la presenza di alcune donne ai livelli apicali. È questo, in particolare, il caso della maggior parte degli enti pubblici (tre ministeri, i due enti territoriali, i tre enti previdenziali e assicurativi, l'ACI), e anche di una organizzazione non profit (Confartigianato)

Appena poco più squilibrata è la situazione di Vodafone Italia che, pur avendo una presenza femminile maggioritaria tra gli addetti (55%), ha solo il 19% di donne tra i dirigenti. Questa organizzazione, però, vede una forte presenza femminile ai livelli apicali.

L'unica organizzazione in cui si registra una presenza dei due sessi abbastanza equilibrata (41% donne, 59% uomini) tra gli addetti e decisamente maggioritaria tra i dirigenti è U2Coach, azienda comunque, di piccola dimensione, dove l'unica dirigente coincide con l'imprenditrice.

#### **Organizzazioni a forza lavoro prevalentemente femminile**

Tra quelle dove sono state identificate buone prassi, solo 2 organizzazioni, un ente pubblico di ricerca e una grande impresa a capitale pubblico, vedono una presenza femminile maggioritaria (>60%) tra gli addetti. Entrambe si trovano in una situazione di forte sproporzione tra base e vertice, avendo meno del 40% di donne dirigenti: il 38% nel caso dell'Istituto superiore di sanità e solo il 18% in quello di Ferservizi. Entrambe le organizzazioni hanno comunque già alcune donne ai livelli apicali.

#### **Organizzazioni con forza-lavoro prevalentemente maschile**

Infine, cinque organizzazioni sono caratterizzate da una debole presenza femminile anche tra gli addetti. Sono tutte organizzazioni che operano in settori altamente tecnologici in cui il tema della segregazione verticale si somma con quello della segregazione orizzontale del mercato del lavoro. La situazione delle donne dirigenti varia, a dimostrazione di come il tetto di vetro non sia scontato. La IBM, infatti, ha una percentuale di dirigenti di sesso femminile pari al 25-28% - non molto dissimile dalla proporzione tra gli addetti, 33-35% ; la Selex Communications ha una percentuale molto esigua di donne tra gli addetti (9%) e tra i dirigenti (5%) ma, grazie a un'azione intenzionale, ha 2 donne in posizione apicale. La RAI ha una sproporzione un po' maggiore tra forza lavoro e dirigenza femminile (34% contro 22%), ma ha ben 6 donne in posizioni apicali.

Per contro, una piccola azienda informatica come Oscar, con il 33% di addetti di sesso femminile, non ha neanche una dirigente donna. Anche un grande ente pubblico di ricerca come l'ENEA risente di una forte sproporzione tra una consistente, anche se minoritaria, percentuale di donne nel proprio organico (27%) e la loro assenza nella fascia dirigenziale (per quanto abbia un consiglio d'amministrazione a maggioranza

femminile e una serie di iniziative in corso promettenti quanto al riequilibrio).

Attraverso lo studio di 22 buone prassi aziendali, la ricerca ha consentito di identificare nove “micropolitiche” per la promozione delle carriere femminili, che si è tentato di mettere in atto attraverso, per ora, prevalentemente iniziative pilota. Per micropolitica si intende un insieme coordinato di azioni, promosse da soggetti pubblici o privati ed effettivamente sperimentate all’interno di una o più organizzazioni, che fanno riferimento a un medesimo obiettivo. Non si tratta pertanto di politiche nella normale accezione del termine, cioè di interventi di soggetti pubblici guidati dalla legislazione e dalla programmazione, sebbene trovino in tali interventi un retroterra importante. Sono piuttosto “policies” aziendali di raggio più ristretto, anche se spesso di grande efficacia.

#### Box 2

### **Le micropolitiche di riferimento delle buone prassi aziendali**

Micropolitica n. 1

#### **Incremento della diversità di genere nel management con interventi diretti di riequilibrio**

*Buone prassi*

IBM - Diversity and inclusion at IBM

Selex Communications - Nomina di due donne come direttori di primo livello

Istituto Superiore di Sanità - Advocacy per ottenere una presenza femminile nel comitato scientifico

ENEA - Atto di indirizzo sulla rappresentatività di genere nel sistema organizzativo e decisionale

Micropolitica n. 2

#### **Mappatura e valorizzazione delle competenze del personale**

*Buone prassi*

ACI - Ricerca del talento

Ministero dello Sviluppo Economico - Bilancio delle competenze e banca dati

Micropolitica n. 3

**Sensibilizzazione e formazione generalizzata alla cultura delle pari opportunità**

*Buone prassi:*

Ministero dell'Economia e delle Finanze - Inserimento di un modulo sulle pari opportunità nei corsi di riqualificazione del MEF

Regione Lazio - Master per formatori ed esperti in pari opportunità

Micropolitica n. 4

**Empowerment delle donne con potenziale dirigenziale**

*Buone prassi:*

RAI - Corso per la valorizzazione del potenziale femminile in RAI

Ministero Economia e Finanze-Amministrazione Autonoma Monopoli di Stato - Seminario specialistico "La leadership delle donne nella pubblica amministrazione"

ACLI, CIF e CISL - Progetto "Oltre il tetto di cristallo"

Confartigianato - Progetto Tolomeo

Ferservizi - Estensione della formazione all'intera popolazione dei quadri del management intermedio

Micropolitica n. 5

**Incremento della conoscenza delle organizzazioni sugli squilibri di genere**

*Buone prassi*

Provincia di Roma - "Carattere maiuscolo": maestria e competenze femminili nei processi di cambiamento e di pari opportunità nell'Amministrazione Provinciale di Roma

Micropolitica n. 6

**Gestione della maternità e delle lunghe assenze**

*Buone prassi*

INAIL-Progetto "Maternità e lunghe assenze"

Oscar srl-Telelavoro

U2Coach-"Feed the mom" – Coaching per manager e lavoratrici in maternità

Vodafone Italia-Integrazione dell'indennità per l'astensione facoltativa per le lavoratrici Vodafone in maternità

Micropolitica n. 7

**Promozione di servizi di cura per bambini e anziani**

*Buone prassi*

INPDAP - Asilo nido aziendale

Ministero degli Affari Esteri - Convenzione per l'assistenza domiciliare agli anziani

Micropolitica n. 8

**Sensibilizzazione e coinvolgimento dei top manager in attività di promozione della leadership femminile**

*Buone prassi*

ENEL - Top manager in un esperimento di mentorship per la promozione della leadership femminile

Micropolitica n. 9

**Riequilibrio di genere e trasparenza nelle valutazioni e nelle selezioni**

*Buone prassi*

INPS-Interventi nel processo di selezione dei dirigenti

Istituto Superiore di Sanità - Advocacy per ottenere una presenza femminile nel comitato scientifico

La prima micropolitica, la **promozione della diversità** (nel senso inglese di *diversity*) all'interno del management, è una politica di gestione delle risorse umane al livello aziendale piuttosto che una politica pubblica, ma ha un grande impatto perché basata sul presupposto di un valore aggiunto anche economico per le aziende. Non a caso, è stata rinvenuta in due imprese private di livello internazionale. Il **riequilibrio di genere negli organismi decisionali** fa riferimento al dibattito su donne e decision-making, di respiro internazionale, e alla constatazione che si debba in qualche modo ricorrere, anche se solo temporaneamente, al meccanismo delle quote per "smuovere" la situazione di esclusione delle donne dal potere. Nella ricerca è stata trovata in due organismi di ricerca scientifica, a dimostrazione della rilevanza che ha questo tema nel contesto del dibattito su "donne e scienza".

Anche la seconda micropolitica, **l'emersione e la valorizzazione generalizzata delle competenze del personale**, è di tipo aziendale e non ha di mira esclusivamente l'avanzamento professionale delle donne, anche se è stato dimostrato che lo favorisce; produce anch'essa un alto valore

aggiunto nelle organizzazioni. Ne sono state trovate tracce in due enti della pubblica amministrazione, che negli ultimi anni ha cominciato a riflettere sulla necessità di una migliore gestione delle conoscenze possedute al proprio interno.

La terza micropolitica, la **sensibilizzazione e formazione generalizzata alla cultura delle pari opportunità**, fa invece maggiormente riferimento alle politiche pubbliche (in particolare quelle europee), mettendo però in evidenza la necessità di curare gli aspetti culturali oltre a quelli normativi. È stata rinvenuta in due enti della pubblica amministrazione che è tradizionalmente più sensibile alla declinazione della questione di genere in termini di principi giuridici e diritti.

La quarta micropolitica, **l'empowerment delle donne con potenziale dirigenziale**, deriva dall'applicazione al femminile di pratiche di formazione alla leadership che si sono diffuse in campo aziendale, ma anche in ambito politico. Essa si basa su una concezione delle donne come soggetto forte e non semplici vittime di discriminazione. La si è trovata in settori diversi: pubblica amministrazione, grande impresa, mondo del non profit.

La quinta micropolitica, **l'incremento della conoscenza delle organizzazioni sugli squilibri di genere**, è esemplificata dalla buona prassi di un ente pubblico, ma costituisce una base di partenza indispensabile per tutti i tipi di organizzazione, mostrando come senza un'adeguata base conoscitiva sia impossibile intervenire efficacemente per modificare la realtà della segregazione verticale.

La sesta micropolitica, quella di **gestione della maternità e delle lunghe assenze**, ha anch'essa una motivazione pragmatica, oltre a trovare riscontro nella legislazione<sup>11</sup>, in quanto va incontro all'esigenza delle organizzazioni di trattenere le risorse umane femminili e di non vedere sprecati gli investimenti in formazione fatti su di esse. È stata trovata sia in un ente pubblico che in aziende di piccola e di grande dimensione, a testimonianza di quanto risponda agli interessi di diversi settori del mondo del lavoro.

La settima micropolitica, quella di **promozione di servizi di cura per bambini e anziani**, ha origine nel dibattito sulla conciliazione ma, a differenza di altre misure come il part-time o gli orari flessibili, è una risposta che punta a rendere possibile anche un investimento impegnativo delle lavoratrici nella carriera, sostenendole sul lato delle responsabilità

---

<sup>11</sup> Ad esempio, nelle misure previste dall'articolo 9 della legge 53/2000.

familiari. È stata individuata in due enti pubblici (anche se vi sono esempi analoghi nel privato), essendo per ora la pubblica amministrazione all'avanguardia in questo campo.

L'ottava micropolitica, quella di **sensibilizzazione e coinvolgimento dei top manager in attività di promozione della leadership femminile**, va incontro all'esigenza cruciale di creare di un ambiente favorevole alle donne nelle aziende, e non a caso è presente in un'impresa che opera in un settore, quello energetico, a dominanza maschile.

La nona micropolitica, quella del **riequilibrio di genere nelle commissioni di selezione dei dirigenti**, fa leva soprattutto sulla normativa ed infatti è stata trovata in due enti pubblici, aggiungendo però l'elemento dell'advocacy e della pressione che sono indispensabili per assicurare una piena attuazione delle leggi.

## **2. La pertinenza delle buone prassi**

### *2.1. Pertinenza rispetto agli ostacoli*

Le buone prassi raccolte nel progetto **sembrano coprire quasi tutta la gamma di ostacoli che hanno incontrato le donne leader**. Gli unici ambiti scoperti sembrano essere due: l'esistenza di ambienti di lavoro con carriere bloccate per tutti, uomini e donne - situazione che richiede più radicali politiche della mobilità del personale, le quali necessariamente esulano dal raggio di azione delle iniziative considerate - e il problema del mancato sostegno dei collaboratori e dei colleghi. Quest'ultimo ostacolo è connesso con il tema del rischio di isolamento sociale cui sono soggette le donne che violano stereotipi di genere, facendo carriera, e potrebbe in effetti essere preso maggiormente in considerazione negli interventi di promozione della leadership femminile.

Tab. 7 <b>Ostacoli e organizzazioni con buone prassi che li affrontano</b>	
<b>Ostacoli</b>	<b>Organizzazioni con buone prassi che li affrontano</b>
Difficoltà a vedere riconosciuta la leadership	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, ENEA, Provincia di Roma

Difficoltà legate agli incarichi	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, ENEL, Ferservizi, Regione Lazio
Ambiente a dominanza maschile	ENEA, ENEL, IBM, MAE, RAI, Selex Communications
Stereotipi e pregiudizi	ACLI-CIF-CISL, ENEL, Istituto Superiore di Sanità
Stile maschile di management	ENEA, ENEL, Istituto Superiore di Sanità
Mancanza di strumenti di sviluppo della carriera	ACLI-CIF-CISL, ACI, ENEL, Ferservizi, MEF-2, Min.Sviluppo Economico, RAI, U2Coach
Assenza di movimenti	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato
Assenza di lobby femminili	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, ENEA, Istituto Superiore Sanità
Orari e tempi di lavoro	IBM, INDPDAP, Oscar srl
Assenza di sostegno del top management	Confartigianato, ENEA, IBM, Istituto Superiore di Sanità, Selex communications, U2Coach, Vodafone
Discriminazione di fatto	Enea, IBM, INAIL, INPS, Istituto Superiore di Sanità, MEF, Provincia di Roma, Selex Communications, U2 Coach,
Assenza di sostegno dei colleghi	Regione Lazio
Resistenze in famiglia	INAIL, MAE, U2Coach
Carichi di cura	INAIL, MAE, Oscar srl, U2Coach, Vodafone
Costi economici	Regione Lazio, Vodafone
Senso di inadeguatezza	ACLI-CIF-CISL, ACI, ENEL, Ferservizi, MEF2, Ministero Sviluppo Economico, RAI, Regione Lazio
Gap tra ruolo e posizione	ACLI-CIF-CISL, ENEA, Provincia di Roma
Segregazione orizzontale	IBM
Interruzioni significative per maternità complicate, malattie proprie o di familiari, ecc.	IBM, INAIL, INPDAP, MAE, Oscar srl, U2Coach, Vodafone

Mancato rispetto delle norme parità	ENEA, INPS, MEF, Prov. Roma, Ist. Sup. Sanità Regione Lazio
Riluttanza ad assumere incarichi responsabilità	ACI, Confartigianato, ENEL, Ferservizi, MAE, MEF2, RAI, Regione Lazio
Specificità curriculari	IBM, Istituto Superiore di Sanità, Ministero Sviluppo Economico

Fonte: ASDO 2008

## 2.2. *Pertinenza rispetto ai fattori di facilitazione*

Allo stesso modo, **le buone prassi, quale più e quale meno, tendono a fare leva sui fattori di facilitazione della carriera risultati maggiormente decisivi** per le donne leader, a parte quelli chiaramente non modificabili da un'iniziativa aziendale (es. sostegno del partner o della famiglia d'origine). Fanno eccezione il sostegno dei collaboratori e dei colleghi, la trasparenza e l'integrità, l'autocontrollo emotivo.

Tab. 8 <b>Fattori di facilitazione e organizzazioni con buone prassi che li valorizzano</b>	
<b>Fattori di facilitazione</b>	<b>Organizzazioni con buone prassi che li valorizzano</b>
Passione per gli aspetti professionali del lavoro	ACI, Confartigianato, ENEL, IBM, Istituto Superiore Sanità, RAI, Selex Communications
Studio e aggiornamento	Confartigianato, IBM, INAIL, MEF, Min. Sviluppo Econ., Reg. Lazio, Selex Communications, U2Coach
Disponibilità di tempo	IBM, INAIL, INPDAP, MAE, Oscar srl
Incarichi funzionali allo sviluppo professionale	MAE, MEF2, Min. Sviluppo Economico, Selex Communications
Esperienza sul campo	ACI, MAE, Selex
Crisi e riorganizzazioni	ENEA, Ministero Sviluppo Economico, Selex Communications

Capacità negoziali come leader	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, Ferservizi, MEF2, Selex Communications
Propensione al rischio	MEF2
Flessibilità	INPDAP, MAE
Rapporto con il top manager	ENEA, Istituto Superiore Sanità, Selex Communications
Attitudine alla concertazione	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato
Autostima, fiducia nelle proprie capacità, locus of control interno	ACLI-CIF-CISL, ACI, ENEL, Ferservizi, MEF2, Min. Sviluppo Economico, RAI, Regione Lazio
Capacità di guidare e motivare le persone	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, Ferservizi, MEF2, Selex Communications
Esperienza all'estero	MAE
Integrità, trasparenza	Nessuna
Formazione iniziale	ACI, IBM, Ministero Sviluppo Economico
Buona performance iniziale	ENEL, Ministero Sviluppo Economico, RAI, Selex Communications
Visibilità del lavoro	ACLI-CIF-CISL, ACI, ENEA, Enel, Ministero Sviluppo Economico, Selex Communications
Ricerca sostegno esterno	Confartigianato, ENEL , U2Coach
Formazione extraprofessionale (attività politica, sportiva, ecc.)	ACI, Min. Sviluppo Economico
Sostegno dei colleghi	MEF, Regione Lazio
Lavoro con colleghi (partecipazione a gruppi)	Ferservizi, Ministero Sviluppo Economico, Regione Lazio
Network professionale	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, ENEA, ENEL, IBM, RAI, Regione Lazio, U2Coach
Autocontrollo emotivo	Nessuna
Sostegno collaboratori	Nessuna

“Quote rosa”	ENEA, IBM, INPS, Istituto Superiore Sanità, Selex Communications
Richieste esplicite di avanzamento di carriera	ENEL
Sostegno servizi di cura	INPDAP, MAE, U2Coach

\* è stato tolto dalla lista un fattore di facilitazione che per sua natura difficilmente può essere oggetto di valorizzazione con le buone prassi, il sostegno della famiglia di origine.

### 2.3. Pertinenza rispetto al sistema di aspettative di genere

Tuttavia, le buone prassi non si limitano a incidere sugli ostacoli e a usare i fattori di facilitazione che sono stati rilevanti finora; esse agiscono anche per **neutralizzare il sistema di aspettative** che tiene le donne leader sotto il “doppio vincolo”. In questo senso, esse sono **più avanzate rispetto all’esperienza, pur di successo, che hanno avuto le donne leader**, e consentono potenzialmente di evitare che si paghino i costi umani e sociali sostenuti dalle dirigenti apicali finora come prezzo della loro carriera.

Tab. 9 <b>Il sistema di aspettative di genere e organizzazioni con buone prassi che lo contrastano</b>	
<b>Elementi del sistema di aspettative</b>	<b>Organizzazioni con buone prassi che lo contrastano</b>
<i>a) aspettative di comportamenti “maschili”</i>	
Dedicare una grande quantità di tempo al lavoro	INAIL, Oscar srl
Non avere interruzioni lavorative significative	INAIL, Oscar srl, U2Coach, Vodafone
Non fare figli se non prima della dirigenza	INAIL, INPDAP, Oscar srl, U2Coach, Vodafone
Gestione privatizzata delle cure familiari	INAIL, INPDAP, MAE, MEF 2, U2Coach
<i>b) Aspettative di comportamenti “femminili”</i>	
Non effettuare richieste esplicite di promozione	ENEA
Dare poco peso alla carriera	ENEA, ENEL, RAI, Regione Lazio
Accettare riconoscimenti modesti in seguito a prestazioni elevate	ENEA

Prevenire la sfiducia con la iper-preparazione professionale	ACLI-CIF-CISL
Puntare sui rapporti verticali	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato
<i>c) Effetti del sistema di aspettative</i>	
Carriere lente o ridotte	ENEA, ENEL, Istituto Superiore Sanità, Selex Communications
Sforzo extra per essere riconosciute	ACLI-CIF-CISL, ENEA
Isolamento umano, scarso sostegno di colleghi e collaboratori	INAIL, MEF, Regione Lazio, U2Coach
Maternità limitate	INAIL, INPDAP, Oscar srl, U2Coach, Vodafone

Fonte: ASDO 2008

Il presupposto della necessaria scelta tra lavoro e famiglia per le dirigenti di alto livello, e della conseguente aspettativa che le cure familiari siano gestite in modo privatistico individuale e non influenzino in alcun modo la disponibilità lavorativa, è messo in discussione da quelle iniziative che intendono fornire un supporto alla conciliazione non traducibile semplicemente nella riduzione dell'orario di lavoro.

Alcuni atteggiamenti adottati talvolta dalle donne, magari inconsapevolmente, allo scopo di rassicurare l'ambiente circa la propria femminilità – ad esempio una modestia eccessiva, la compensazione dell'insicurezza con lo studio e l'accettazione di un rapporto di tipo paternalistico col capo – possono essere resi non più necessari da iniziative volte a potenziare il networking tra donne o a mettere in luce le competenze già possedute ma non sufficientemente valorizzate.

#### *2.4. Pertinenza rispetto all'azione sociale femminile*

Da ultimo, rimane da verificare in che misura le buone prassi siano risultate pertinenti in termini di valorizzazione dell'azione sociale femminile, in particolare quella che si esprime attraverso diverse forme di negoziazione di spazi e opportunità di carriera, al livello individuale o collettivo.

Tab. 10 <b>Negoziatore e organizzazioni con buone prassi che la valorizzano</b>	
<b>Forme di negoziazione adottate dalle donne leader</b>	<b>Organizzazioni con buone prassi che la valorizzano</b>
Negoziatore con leader su priorità ed obiettivi strategici	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, Ferservizi, MEF2, Selex
Negoziatore su stili di gestione del potere	ACLI-CIF-CISL, ENEL, NEF2
Negoziatore sull'organizzazione dei tempi di lavoro	Oscar, Regione
Alleanza con altre donne per rendere possibile l'accesso, proprio o di altre, a posizioni di rilievo	ACLI-CIF-CISL, Confartigianato, ENEA, IBM, MEF2, Provincia, RAI
Alleanza con altre donne per promuovere l'introduzione di norme e politiche sulle quote o sulle pari opportunità in generale	Confartigianato, ENEA, INPDAP, Ist.Sup. Sanità, INPS, MEF, Provincia, RAI, Regione
Promozione di altre donne a posizioni elevate	Ist. Sup. Sanità, ENEA, Provincia
Negoziatore con la famiglia nucleare o allargata	INPDAP, MAE, Oscar, Vodafone
Negoziatore per ottenere sostegno e consenso alla carriera sul posto di lavoro (con il datore di lavoro, i superiori, i colleghi)	Confartigianato, ENEL, INAIL, Oscar, RAI, Regione, U2Coach
Negoziatore con i rappresentanti dei servizi utilizzati	INPDAP, MAE

Fonte: ASDO 2008

Come si può vedere dalla tabella che precede, vi sono buone prassi che tendono ad appoggiare tutti i tipi di pratiche di negoziazione delle donne, anche se alcune forme di tale negoziazione (ad esempio, quella con il datore di lavoro e i colleghi e quella svolta attraverso alleanze tra donne) sono state finora più frequentemente oggetto di attenzione.

### **3. Impatto ed efficacia delle buone prassi**

#### *3.1. Impatto sulle carriere*

Le buone prassi, e quindi le politiche di cui sono espressione, hanno avuto un **impatto**, cioè concreti effetti nelle organizzazioni che le hanno adottate, sulle carriere femminili o sul funzionamento delle organizzazioni stesse. Ciò indica che le politiche di cui tali buone prassi sono espressione, se venissero attuate sistematicamente, potrebbero produrre cambiamenti rilevanti.

A tale proposito, si può segnalare (vedi tabella 12) che:

- in 6 organizzazioni, si sono verificati **incrementi della presenza di donne ai livelli apicali** (IBM, Istituto Superiore di Sanità, Ministero dello Sviluppo economico, Provincia di Roma, Selex Communications, Confartigianato);
- in 5 organizzazioni, vi è stato un **incremento della presenza di donne dirigenti** (ACI, Confartigianato, ENEL, IBM, Provincia di Roma);
- in 2 organizzazioni, è stato riscontrato un **rafforzamento delle dirigenti già esistenti** (ACI, Ferservizi);
- in 6 organizzazioni, ci potrebbero essere stati **effetti indiretti**, difficilmente rilevabili, o si potranno vedere in un prossimo futuro (INAIL, INPS, INPDAP, MEF, Vodafone RAI, Regione Lazio).

Si conferma che, fatto salvo quando l'oggetto delle iniziative è direttamente l'applicazione di quote o l'inserimento di membri di sesso femminile in organi decisionali, è estremamente difficile imputare l'aumento della presenza femminile ai livelli dirigenziali a specifiche iniziative, mentre esso può essere influenzato da un insieme di misure e da un contesto culturale e organizzativo più favorevole che in passato, cui tutte le iniziative certamente contribuiscono.

Di seguito si fornisce un quadro degli **impatti sulle carriere femminili conseguiti attraverso le buone prassi secondo le politiche** di cui sono espressione.

Tab. 12  
**Impatti delle micropolitiche sulle carriere femminili**

Impatti <b>Micropolitiche</b>	Incremento già realizzato della presenza di donne ai livelli apicali	Incremento già realizzato della presenza di donne dirigenti	Effetti indiretti o previsti per il futuro sulla presenza di donne apicali o dirigenti
Incremento della diversità di genere nel management	x	x	-
Emersione e valorizzazione generalizzata delle competenze del personale	x	-	-
Sensibilizzazione e formazione generalizzata alla cultura delle pari opportunità	-	-	x
Empowerment delle donne con potenziale dirigenziale	x	x	x
Riequilibrio di genere negli orga- nismi decisionali	x	-	-
Gestione della maternità e delle lunghe assenze	-	-	x
Promozione di servizi di cura per bambini e anziani	-	-	x
Sensibilizzazione e coinvolgimento dei top manager nelle iniziative di promozione delle carriere femminili	-	x	-
Riequilibrio di genere nelle commissioni di selezione dei dirigenti	x	-	x

Incremento della conoscenza delle organizzazioni sugli squilibri di genere	x	x	x
--	---	---	---

Fonte: ASDO 2008

### 3.2. Elementi di valore aggiunto per le organizzazioni

Diverse iniziative hanno avuto ricadute positive sul funzionamento delle organizzazioni interessate e sulle loro relazioni con l'esterno, a indicare il valore aggiunto, anche per le organizzazioni, di praticare politiche in questo campo:

- un miglioramento nel modo di allocare le risorse umane e di comunicare con il personale (ACI, Ministero dello sviluppo economico);
- un miglioramento del clima e del benessere organizzativo (Regione Lazio);
- una maggiore puntualità dei dipendenti e più serenità nell'affrontare il lavoro (INPDAP);
- un miglioramento della performance lavorativa delle beneficiarie (ENEL);
- il mantenimento di un equilibrio nella gestione delle maternità (Vodafone);
- una diminuzione dell'assenteismo (INAIL);
- una maggiore integrazione interna dell'organizzazione (ACLI);
- un ritorno di immagine per l'azienda, sia all'interno (ENEL), che all'esterno (Vodafone, U2Coach, OSCAR);
- la sperimentazione di un nuovo metodo di apprendimento (ENEL);
- l'accoglimento dei temi della diversità e del genere nell'organizzazione (ENEL, Provincia di Roma) o di quello della conciliazione (INPDAP);
- un aumento della capacità di lavorare in squadra (Ferservizi);
- nuovi approcci alla risoluzione dei problemi portati dalle donne (IBM);
- un incremento dell'uso degli strumenti informatici (INAIL).

Inoltre, le iniziative hanno prodotto **risultati di rafforzamento degli organismi di parità** che le hanno promosse:

- una maggiore credibilità del CPO all'interno dell'organizzazione (ENEA, INDPAP);
- un maggiore accesso del CPO ai vertici aziendali (ENEA);
- spunti per ulteriori progetti di azioni positive presentati successivamente (INPS, ACLI, Istituto Superiore di Sanità);
- contributi al piano triennale delle azioni positive dell'ente (Provincia di Roma, Ministero dello sviluppo economico).

### *3.3. Efficacia, efficienza e affidabilità dei soggetti promotori*

L'efficacia delle buone prassi esaminate sembra nel complesso **piuttosto elevata**.

**La grande maggioranza delle iniziative (19 su 22) non ha incontrato difficoltà insormontabili nella sua implementazione, vale a dire che tutte le azioni previste sono state svolte.**

Inoltre, la valutazione dell'efficacia delle iniziative effettuata dai promotori è **positiva senza riserve** (obiettivi raggiunti del tutto) per 15 delle 22 buone prassi esaminate, e parzialmente positiva (obiettivi raggiunti in parte) per le altre 7. Nessuna iniziativa non ha raggiunto per niente o ha raggiunto solo in minima parte i propri obiettivi iniziali.

Occorre mettere in evidenza che gran parte delle iniziative per le quali è identificabile un budget specifico ha avuto un costo relativamente modesto, il che, confrontato con la varietà e la rilevanza degli impatti prima enunciati, denota **una capacità degli enti promotori di usare in modo efficiente le risorse**.

- Cinque delle 22 iniziative sono progetti finanziati su fondi pubblici diversi da quelli dell'organizzazione in cui sono state promosse (3 progetti legge 125, un progetto legge 53 e un progetto con finanziamento regionale).
- Delle 17 iniziative di cui le key-persons sono state in grado di quantificare le risorse impiegate, solo 6 hanno avuto un budget superiore ai 100.000 euro, una un budget compreso tra i 50.000 e i 100.000 euro (di cui 3 finanziate coi fondi di cui sopra), 2 un budget

compreso tra i 10.000 e i 50.000 euro, 2 uno inferiore a 10.000 euro e 6 si sono svolte praticamente a costo zero.

I soggetti che hanno promosso le iniziative identificate come buone prassi dimostrano una capacità d'azione che li rende interlocutori affidabili per l'implementazione di politiche su più larga scala.

## **4. Fattori di successo, rischi e problemi**

### *4.1. Fattori di successo*

Più in generale, l'analisi delle buone prassi ha consentito di mettere in luce i fattori che ne hanno più fortemente condizionato, in positivo, la riuscita.

Quasi tutte le iniziative sono state agevolate dal **consenso o dal sostegno** di alcuni soggetti, di cui appare importante, quindi, assicurarsi la collaborazione in iniziative come quelle qui studiate.

Tra tutti, quello citato più frequentemente (8 organizzazioni) come decisivo è il sostegno dei **vertici aziendali** (ENEA, ENEL, Ferservizi, IBM, INPDAP, ISS, Provincia, Selex Communications), quali l'amministratore delegato, il consiglio di amministrazione.

Importante è stato anche il sostegno della **dirigenza intermedia**, sottolineato come importante per 4 delle buone prassi esaminate (Ministero dell'economia e delle finanze – buona prassi n.2, Ministero dello sviluppo economico, Regione Lazio, Confartigianato)

È risultata inoltre cruciale per alcune iniziative la collaborazione di **due funzioni aziendali**: quella del **personale** (ACI, Ministero degli affari esteri, Vodafone) e quella della **comunicazione** (INPDAP, Vodafone).

Rilevante anche il sostegno dei **sindacati** per tre delle iniziative esaminate (ENEL, INPDAP, INPS).

In un caso – quello dell'apertura di un asilo aziendale all'INPDAP – è stata preziosa la collaborazione con le **autorità locali**, in particolare con il Comune di Roma. In questa stessa iniziativa è stato importante l'appoggio della **consigliera nazionale di parità**.

Gli elementi che hanno facilitato le iniziative in esame vengono riportati nella tabella che segue.

Tab. 13 <b>Alcuni fattori di facilitazione per le buone prassi aziendali citati dai promotori</b>	
<b>Fattore</b>	<b>Promotori della/e buona/e prassi in cui sono stati all'opera i fattori di facilitazione</b>
Sostegno dei vertici aziendali	ENEA, ENEL, Ferservizi, IBM, INPDAP, ISS, Provincia, Selex Communications
Sostegno della dirigenza intermedia	Min. Economia e Finanze (buona prassi n. 2), Min. Sviluppo Economico, Regione Lazio, Confartigianato
Collaborazione di specifiche funzioni aziendali (es. comunicazione, personale)	ACI, Ministero Affari Esteri, Vodafone, INPDAP, Vodafone
Sostegno dei sindacati	ENEL, INPDAP, INPS
Collaborazione con autorità locali	INPDAP
Appoggio della consigliera di parità	INPDAP
I sistemi di comunicazione interna tramite intranet, portali, siti web, ecc.	ACI, ACLI, Oscar, Confartigianato,
Agevolazioni logistiche alla partecipazione dei dipendenti alle attività (es. svolgerle presso le loro sedi di lavoro)	Regione Lazio, Provincia di Roma
L'esistenza di una banca dati del personale accessibile	ENEA
La credibilità del CPO, rafforzata dall'avere una componente eletta dal personale	ENEA
La presenza nel CPO di persone con accesso a informazioni e risorse chiave)	Ministero Sviluppo Economico
L'esistenza di un budget del CPO	ENEA
La passione dei membri del CPO	INPDAP

L'esistenza di una normativa favorevole	INAIL, INPS
L'uso di strumenti di gestione delle risorse umane, come le tavole del rimpiazzo dei dirigenti	IBM
L'inserimento dei target di genere negli strumenti di controllo della performance aziendale, gli <i>scorecard</i> che misurano gli scostamenti tra obiettivi e risultati	IBM
L'adesione diffusa agli strumenti messi a disposizione (es. trattamento integrativo della maternità)	Vodafone
L'uso di risorse umane interne (es. dirigenti come docenti nei corsi di formazione)	MEF

Fonte: ASDO 2008

#### 4.2. Rischi e problemi

##### Il rischio di scarso radicamento

Vi sono, invece, alcuni elementi che possono **alimentare qualche preoccupazione circa la sostenibilità** delle iniziative, nel senso della capacità di durare nel tempo. Il principale è dato **dal carattere bottom-up e dallo scarso coinvolgimento di altri soggetti**, sia interni alle aziende che esterni, specificamente di soggetti "forti". In particolare si nota quanto segue.

- **La metà delle iniziative, 11 su 22, sono state promosse "dal basso" da soggetti interessati:** commissioni o comitati pari opportunità da soli (7 casi) o insieme a imprese esterne (1 caso), coordinamenti femminili di associazioni (2 casi), o anche singole donne leader particolarmente appassionate (1 caso). In 6 casi le iniziative sono state invece promosse dal management aziendale (in 4 casi dai massimi vertici, in 2 da specifiche funzioni). **Soltanto 5 iniziative sono state co-promosse da organismi di parità e management** (e in due soli casi l'accordo è stato con il top management, mentre in due casi la collaborazione è stata con specifiche aree competenti). Almeno a giudicare dalle buone prassi esaminate, **l'azione per promuovere le carriere femminili è ancora prevalentemente bottom-up e scarsamente concertata.**
- Quasi tutte le iniziative hanno coinvolto altri attori interni o esterni all'organizzazione, oltre ai promotori, ma nella maggior parte dei casi

(12) si è trattato di un **coinvolgimento di tipo tecnico, per la implementazione di singole attività**, di enti di consulenza e formazione (9 casi), o delle strutture e funzioni competenti dell'organizzazione (es. amministrazione, personale; 4 casi). **Più raro il coinvolgimento "politico" di altri attori interni** quali i vertici aziendali (implicati in 3 casi), o le rappresentanze sindacali, al di là della loro presenza nei CPO (1 caso), **o di soggetti esterni** quali organismi istituzionali (2 casi), organizzazioni congeneri (1 caso) e associazioni di categoria (2 casi).

#### La scarsa innovatività

Un altro punto debole delle buone prassi attuate finora è quello della tendenza a concentrarsi sulle tipologie di azione più collaudate e della scarso orientamento a innovare. Infatti:

- la tipologia di attività prevalente è la formazione (7 iniziative), seguita dall'empowerment (soprattutto valorizzazione delle competenze; 5 iniziative) e dalle azioni per la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare (5 iniziative); in 3 casi le buone prassi riguardano forme di advocacy nei confronti di organi decisionali;
- molto rare sono le azioni che utilizzano metodologie innovative, ma tutto sommato ormai abbastanza note nel campo del management, come il mentoring e il coaching (che sono oggetto di un'iniziativa ciascuno, oltretutto la prima conclusasi ormai da alcuni anni).

#### Problematicità persistente dell'approccio delle azioni positive nelle organizzazioni

Le buone prassi esprimono una tendenza a ridurre il carattere "specifico" delle politiche di valorizzazione delle carriere femminili tentando piuttosto di inserire le azioni positive in un contesto più ampio di politiche del personale. Si tratta probabilmente di **una strategia cosciente volta a prevenire le ostilità che possono suscitare azioni esclusivamente mirate a determinati gruppi di lavoratrici e/o lavoratori**, in particolare quelle rivolte solo a donne.

Da un certo punto di vista questa tendenza potrebbe indicare anche una **scarsa comprensione e accettazione del concetto delle "azioni positive" nelle organizzazioni**. Ciò è confermato da alcune resistenze incontrate, in un numero esiguo di buone prassi, da parte di sindacati o dirigenti intermedi. Infatti:

- le azioni sono state concepite a beneficio di sole donne nella metà dei casi, mentre **in 10 casi si sono rivolte intenzionalmente sia a donne che a uomini** (mentre in un caso i beneficiari sono le aziende e, indirettamente, le donne);
- questa linea “inclusiva” nella scelta dei beneficiari è adottata anche per quanto riguarda la **posizione gerarchica** del personale coinvolto: solo due iniziative si rivolgono unicamente a dirigenti; 5 a dirigenti e quadri; 3 a personale di tutti i livelli esclusi i dirigenti e ben 10 a personale di tutti i livelli.



Capitolo Quarto  
**Elementi di interpretazione**



## 1. Lezioni apprese

### 1.1. L'accesso alla leadership

Dopo l'esposizione analitica dei principali fenomeni messi in luce dal progetto, qui di seguito si riepilogano le principali acquisizioni, che riguardano, sia l'accesso individuale alla leadership, sia le buone prassi aziendali (le quali sono oggetto del sottoparagrafo 1.2.).

Attraverso le interviste in profondità a 18 donne che ricoprono incarichi apicali in altrettante organizzazioni di diverso tipo operanti nella provincia di Roma, è stato possibile innanzitutto mettere a fuoco alcune **ragioni del loro successo in carriera**, che sembrano avere il carattere della ricorrenza, al di là delle storie individuali, pur nei limiti di uno studio di tipo qualitativo.

Le dirigenti romane mostrano di essere state capaci di passare indenni attraverso una serie di **ostacoli**, tra i quali primeggiano quelli di natura ambientale (difficoltà a vedere riconosciuta la leadership, prevalenza di uno stile maschile di management, stereotipi e pregiudizi, ambienti a dominanza maschile e a carriera bloccata), seguiti dall'assenza di lobby e modelli di ruolo femminili, e, inoltre, da difficoltà pratiche legate al bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro.

Per arrivare al top le dirigenti hanno saputo fare leva su alcuni **fattori facilitanti**, tra i quali spiccano una grande passione professionale e la tendenza a studiare e ad aggiornarsi, la dedizione e la disponibilità di tempo. Esse sono state capaci di cogliere l'opportunità di svolgere incarichi difficili ed esperienze sul campo che ne hanno messe in luce le qualità. In molti casi, hanno goduto del sostegno pratico e morale di partner e famiglie d'origine.

La maggior parte delle dirigenti ha fatto carriera in una situazione di **isolamento sociale**, in cui i network professionali, il sostegno dei colleghi e dei collaboratori hanno contato relativamente poco.

La quasi totalità delle dirigenti ha raggiunto il top nel contesto di una **scarsa effettività delle politiche di supporto**, sia sul versante dei servizi che su quello delle azioni positive (tipo "quote"), nonostante le leggi che le promuovono siano già attive da diversi anni.

In ogni caso, molte donne impiegate in grandi organizzazioni hanno dovuto attendere **momenti di crisi, riassetto interno o nascita di nuove strutture** per trovare un proprio spazio. L'accesso femminile al potere sembra infatti spesso subordinato alla creazione di nuove posizioni (non essendo possibile, evidentemente, minare posizioni esistenti), o alla presenza di circostanze straordinarie, in cui la nomina di una donna può contribuire a trarre d'impaccio il top management da una situazione difficoltosa.

Più sono soddisfatte della loro carriera, più le donne leader tendono a minimizzare gli ostacoli incontrati e il loro impatto sul loro percorso professionale, attraverso una sorta di **rimozione**, il che può rappresentare un problema ai fini di un loro coinvolgimento in battaglie impennate sulla lotta alle discriminazioni o ad altri fenomeni negativi.

Molte donne leader, soprattutto quelle che hanno fatto carriera all'interno di grandi organizzazioni, hanno pagato un **alto prezzo per il loro successo**, che è consistito nel doversi adeguare al **sistema di aspettative contraddittorio** (una sorta di "doppio vincolo" in senso psicologico) di cui sono oggetto le donne in situazioni di alta visibilità, quali sono gli ambienti a dominanza maschile: Da una parte, hanno dovuto accettare alcune regole del gioco "maschili", soprattutto la disponibilità a lunghi orari di lavoro e a risolvere per conto proprio eventuali problemi di gestione delle cure familiari. Dall'altra, hanno dovuto rassicurare l'ambiente di non essere troppo "maschili", ad esempio dimostrandosi fedeli e leali verso il top management piuttosto che competitive, oppure non presentandosi troppo attive nel richiedere promozioni o accettando di buon grado incarichi di livello inferiore a quello che avrebbero potuto aspettarsi a seguito di performance difficili.

Questa attenzione a soddisfare il sistema di aspettative sembra però essersi allentata, per alcuni aspetti, una volta che le donne sono giunte a esercitare la leadership. Ad esempio, esse **non danno un'interpretazione stereotipata alla loro missione**: la loro leadership è caratterizzata da un mix di azioni e obiettivi di impronta "femminile" e azioni e obiettivi di stampo "maschile".

Allo stesso modo, le numerose **innovazioni** promosse dalle dirigenti romane sono altrettanto spesso di tipo tecnologico in senso stretto che del tipo organizzativo o sociale, in cui ci si aspetta che le donne eccellano.

Tuttavia, la ragione principale per cui le dirigenti oggetto della ricerca ce l'hanno fatta, nonostante i forti limiti ambientali, è stata forse la loro

capacità di negoziare quotidianamente uno spazio professionale all'interno degli ambienti di lavoro, e a volte anche in ambito familiare in termini di sostegno. Tale **negoziazione**, che rappresenta la manifestazione più significativa, anche se spesso invisibile, della soggettività femminile, ha avuto per oggetto aspetti come la definizione delle priorità e delle strategie, il modo di gestire le organizzazioni, l'articolazione dei tempi, la possibilità di svolgere incarichi impegnativi mantenendo sotto controllo l'organizzazione familiare, e così via.

La forza per negoziare è derivata loro, probabilmente, dalla condivisione con altre donne di un **"mito" del valore aggiunto della presenza femminile nella società e nell'economia** e, nello stesso tempo, da un **senso di estraneità** rispetto ai gruppi di élite prevalentemente maschili e ai modelli di management tradizionali. Sia l'adesione al mito in questione che il senso di estraneità, nel contesto di una più generale percezione di essere diverse rispetto all'ambiente, trovano riscontro nei racconti e nelle valutazioni delle dirigenti romane.

**Il rapporto con la cultura di genere delle dirigenti non è comunque univoco ed è selettivo:** c'è una tendenza ad accettare le associazioni positive tra donne e leadership, ma c'è una riluttanza ad intraprendere battaglie di tipo rivendicativo o ad aprire conflitti in nome della differenza.

Da quanto appena detto si evince che quella delle donne leader è **un'azione sociale diffusa**, che si differenzia per modalità e principi ispiratori, pur senza contrapporsi, dall'azione collettiva promossa dai movimenti e dai gruppi di donne attivi nei luoghi di lavoro. Come questi due tipi di azione possano essere coniugati tra di loro e venire appoggiati dalle politiche, rimane un interrogativo cui rispondere.

### *1.2. Le buone prassi aziendali*

Il progetto, identificando **22 buone prassi aziendali**, ha messo poi in evidenza la **possibilità di attuare "micropolitiche" per l'avanzamento delle carriere femminili che siano pertinenti** rispetto alle difficoltà, ai fattori di facilitazione, alla necessità di superare il sistema di aspettative di genere verso le donne nel management e a quella di potenziare l'azione sociale femminile. Tali politiche riguardano: l'incremento della diversità di genere nel management; l'emersione e la valorizzazione generalizzata delle competenze del personale; la sensibilizzazione e la formazione alla cultura delle pari opportunità; l'*empowerment* delle donne con potenziale dirigenziale; il riequilibrio di genere negli organismi decisionali; la gestione

della maternità e delle lunghe assenze; la promozione di servizi di cura per bambini e anziani; la sensibilizzazione dei top manager; il riequilibrio di genere nelle commissioni di selezione; l'incremento della conoscenza delle organizzazioni sulle disparità di genere.

La possibilità di attuare micropolitiche è ulteriormente testimoniata dall'**impatto positivo che la maggior parte delle buone prassi aziendali**, pur nei limiti della loro portata e del poco tempo trascorso dalla loro attuazione, hanno avuto direttamente o indirettamente sulle carriere femminili nelle organizzazioni interessate.

I numerosi effetti, anche non intenzionali, delle buone prassi confermano inoltre che **le micropolitiche di sostegno alle carriere femminili producono un valore aggiunto nelle organizzazioni** coinvolte, migliorando il clima, aumentando la produttività, generando innovazione e così via.

La **capacità dimostrata dai soggetti promotori** delle buone prassi (in buona parte, comitati pari opportunità, coordinamenti femminili di organizzazioni e singole donne leader, ma in qualche caso anche management aziendali) di realizzare in modo efficace i propri progetti e di ottenere risultati significativi con risorse modeste, gestendole in modo efficiente, ne fa interlocutori affidabili per la implementazione di politiche su più larga scala.

Tra i **fattori di successo** più importanti nell'attuazione **delle buone prassi** vi sono stati: il sostegno dei vertici aziendali, la collaborazione della dirigenza intermedia e di alcune funzioni chiave (personale, comunicazione), l'appoggio dei sindacati, la credibilità e la forza dei CPO, la valorizzazione delle risorse umane e tecniche interne.

I **limiti delle buone prassi aziendali** realizzate finora sono rappresentati invece dal loro **carattere prevalentemente bottom-up e dallo scarso coinvolgimento di altri attori**, sia interni che esterni alle organizzazioni, il che getta qualche ombra sulla loro sostenibilità, nonché dalla tendenza a concentrarsi su modalità di azione non particolarmente innovative.

Il fatto che molte buone prassi inseriscano il tema delle carriere femminili nel più ampio quadro delle politiche del personale, se da una parte rappresenta un tentativo di **mainstreaming** della questione di genere all'interno delle organizzazioni, dall'altra potrebbe essere il risultato di una consapevole strategia difensiva, volta a prevenire le eventuali ostilità nei

confronti di azioni esclusivamente mirate a determinati gruppi di lavoratori e/o lavoratrici, in particolare azioni ad esclusivo beneficio delle donne. Se questa interpretazione è corretta, si può dire che **la necessità e la opportunità di adottare "azioni positive" non è ancora totalmente accettata nelle organizzazioni**, e con queste resistenze occorre fare i conti nel ripensare un'efficace strategia di attuazione della legge 125/91.

## **2. Dall'interpretazione all'azione**

Le lezioni apprese dal progetto, presentate finora in chiave prevalentemente analitica e interpretativa, possono essere esaminate anche per il loro potenziale significato in vista dell'attivazione e del rafforzamento delle politiche pubbliche e delle strategie aziendali di promozione delle carriere femminili. A tale riguardo, appaiono rilevanti gli elementi che seguono.

### *2.1. Lo scarso effetto delle politiche*

Quando il progetto è stato avviato, ci si prefiggeva di comprendere meglio in che modo le donne giungessero alla leadership, e se ciò avveniva anche in seguito ad azioni intenzionali di sostegno o di rimozione degli ostacoli nell'ambiente circostante. L'idea era di studiare, da una parte, le buone prassi promosse all'interno delle organizzazioni, anche per effetto della legislazione sulle pari opportunità varata negli ultimi vent'anni; dall'altra, le storie di singole donne di successo. Questo studio avrebbe consentito di capire quanto le prime avessero influito sulle seconde e di trarne indicazioni per una riproduzione più sistematica delle prassi maggiormente promettenti.

Di fatto, è stato necessario trattare i due fenomeni in modo separato, salvo che in pochi casi. In parte, ciò è dovuto a ragioni di tempo: le politiche di pari opportunità hanno conosciuto un maggiore impulso solo negli ultimi anni, mentre le donne che ricoprono posizioni apicali, specie quelle più anziane, hanno alle spalle una carriera anche trentennale.

È anche vero però che ci si aspettava una maggiore influenza della normativa. Nonostante trovino piena legittimità nella legislazione, le buone prassi che cercano di tradurla in pratica sono risultate ancora quantitativamente scarse, nonostante i loro effetti qualitativi siano spesso

rilevanti. Di conseguenza, le donne che ne hanno potuto già beneficiare sono tuttora poco numerose, e questo è testimoniato anche dall'esperienza delle leader intervistate nel presente studio. Non si può quindi ancora parlare, purtroppo, di una piena effettività delle politiche previste da alcune delle più importanti leggi degli ultimi due decenni (legge 125/91, legge 53/2000), sia per quanto riguarda l'eguaglianza uomo-donna, sia per gli aspetti ad essa connessi, come la conciliazione lavoro-famiglia.

### *2.2. Un successo estorto ma reale*

Il successo delle donne dirigenti romane consultate nel progetto rappresenta dunque prevalentemente un successo estorto a una realtà ostile o indifferente, non socializzata all'approccio di genere e spesso neanche alla presenza delle donne. Un successo pagato a volte a caro prezzo, come si è visto dalle testimonianze delle donne leader, con la fatica di adeguarsi al sistema di aspettative, spesso contraddittorio, di cui sono oggetto le donne che accedono a posizioni apicali. Un successo sudato, in cui le donne hanno dovuto negoziare giorno per giorno uno spazio per il proprio sviluppo professionale. Purtuttavia, è un successo reale, da cui è indispensabile partire se si vogliono impostare politiche di sostegno alle carriere femminili su basi concrete. Esso non deve dunque essere sottovalutato come pura eccezione alla regola.

### *2.3. Un'azione sociale diffusa*

Si è visto, infatti, che le donne dirigenti, percependo un senso di estraneità rispetto ai modelli di gestione correnti, e in virtù dell'adesione a quel mito del valore aggiunto della presenza femminile nell'economia e della società che si va diffondendo al livello planetario, non si limitano ad accettare lo status quo. Esse cercano, al contrario, di introdurre cambiamenti nelle rispettive organizzazioni, attraverso una impercettibile ma sistematica negoziazione quotidiana. È questa l'essenza di quell'azione sociale diffusa che sembra, oggi, avere in parte sostituito l'azione collettiva organizzata nei movimenti femministi di un tempo. Questa azione sociale diffusa non può rimanere, per così dire, il convitato di pietra al tavolo delle politiche pubbliche di pari opportunità o delle politiche aziendali di gestione della diversità. Non si possono infatti fare emergere le donne senza riconoscere e valorizzare il contributo di quelle che già ce l'hanno fatta.

#### *2.4. Oltre la concezione lineare delle politiche: attori femminili da rafforzare e coinvolgere*

Troppo spesso invece, ancora oggi, prevale una concezione delle politiche secondo cui vi sono soltanto due poli: uno attivo, i *policy makers* che le promuovono, e uno passivo, i beneficiari. Si tratta di una visione lineare in cui l'azione pubblica viene intesa meccanicamente come l'immissione, in un sistema, di input – leggi, regolamenti o risorse che siano – allo scopo di ottenere un output, quale, ad esempio, un aumento del tasso di occupazione femminile o di donne negli organismi dirigenti.

La realtà tuttavia, e il progetto nel suo piccolo lo ha mostrato, è assai più complicata. All'interno del sistema, infatti, vi sono attori sociali, che interagiscono e contribuiscono a determinare risultati e impatti, voluti ma anche non voluti dai promotori delle politiche stesse. Di questi attori, il progetto ne ha messi in luce almeno due: i gruppi di donne organizzati nei comitati pari opportunità, nei coordinamenti femminili e negli organismi simili, che hanno promosso gran parte delle iniziative identificate come buone prassi e che sono portatori di un'azione collettiva organizzata; e le donne che già esercitano la leadership, le quali contribuiscono al cambiamento con la loro azione sociale diffusa.

È su questi soggetti e sul loro rafforzamento che occorre puntare, se si vogliono dare braccia, gambe e teste a leggi come la 125/91 o la 53/2000. Finora lo si è fatto in parte con i gruppi di donne, attraverso i CPO che sono espressione della legge 125, e si è visto quanto questi poli di iniziativa siano importanti e quanto la loro qualità sia determinante ai fini del successo delle buone prassi.

Occorre proseguire dunque nel loro rafforzamento, attraverso azioni di rete, immissione di risorse, momenti di raccordo e formazione. Ma bisogna cominciare a coinvolgere anche le singole donne leader, e quindi le alte dirigenti pubbliche, le manager delle grandi aziende, le imprenditrici, cercando di rendere le politiche un meccanismo amplificatore di ciò che esse hanno fatto per negoziare il proprio spazio professionale e per promuovere il cambiamento nei loro ambienti, e di trarre lezioni dalla loro esperienza per fare sì che al successo si possa arrivare pagando un prezzo un po' meno elevato di quello che hanno pagato loro.

### *2.5. L'importanza di un ambiente favorevole*

Questo non significa che l'attenzione debba essere concentrata esclusivamente sulle donne. Come messo in evidenza dalla natura universalistica di molte iniziative promosse nell'area romana, occorre prendere sul serio l'istanza del *mainstreaming*, e rivolgersi sempre di più a uomini e donne, ai top manager e non solo alle lavoratrici o ai lavoratori, e così via. La natura ambientale di molti ostacoli incontrati finora dalle singole donne, e i limiti delle iniziative che trovano l'opposizione strisciante di alcuni interlocutori aziendali interni, rivelano quanto sia indispensabile creare un contesto favorevole alla presenza di entrambi i generi. D'altra parte, come dimostrato dai numerosi impatti delle buone prassi raccolte e dagli sforzi innovativi delle dirigenti romane, obiettivi quali una gestione avanzata delle risorse umane, una valorizzazione delle competenze e delle conoscenze nelle organizzazioni, la trasparenza nei meccanismi di selezione e promozione, o un migliore equilibrio tra lavoro e vita, possono essere più facilmente raggiunti se si dà spazio alla soggettività e all'energia sociale delle donne. Le aziende e le organizzazioni che lo faranno ne trarranno vantaggio, anche economico.

**PARTE SECONDA**  
**LINEE GUIDA PER L'AZIONE**



In questa seconda parte, si illustrano alcune “micropolitiche” che è possibile attuare per sostenere le carriere femminili, tutte fondate su esperienze già attuate o in corso nella provincia di Roma.

Per ogni micropolitica, viene descritto innanzitutto il tema principale affrontato. Si riportano quindi alcuni elementi provenienti dall’esperienza delle donne leader circa la questione in oggetto. Si mettono poi in evidenza i vantaggi che le organizzazioni avrebbero ad attuare la micropolitica. Si passa quindi alle indicazioni operative, proponendo una serie di azioni, con esempi della loro attuazione tratti dal repertorio delle buone prassi. Sempre sulla base di quest’ultimo, si enunciano anche le difficoltà che normalmente si possono incontrare nell’implementare la micropolitica, e, per ciascuna di esse, si suggeriscono le soluzioni e gli accorgimenti adottati dai promotori delle buone prassi. Infine, si forniscono alcuni riferimenti bibliografici e webografici, per eventuali approfondimenti.



Micropolitica n. 1

## **Incremento della diversità di genere nel management con interventi diretti di riequilibrio**

### **Il tema**

In Europa, meno di un terzo dei manager sono donne, e i consigli d'amministrazione delle 50 più grandi aziende europee contavano soltanto una donna ogni cinque uomini nel 2005<sup>1</sup>. Una delle ragioni del tetto di vetro è la presenza di un circolo vizioso: l'assenza di una massa critica di donne nel top management ne perpetua le caratteristiche di ambiente a dominanza maschile, che premia stili di leadership e comportamenti disegnati sul tipo umano tradizionalmente prevalente nei luoghi di potere (maschio, ma anche eterosessuale, bianco, ecc.).

Questa situazione, insieme all'assenza di modelli di ruolo, disincentiva le donne (ma anche eventuali esponenti di altre "minoranze") dall'intraprendere una carriera manageriale, contribuendo così a riprodurre l'esclusione. Inoltre, il fatto che il sesso femminile sia scarsamente rappresentato negli organismi in cui si decidono le strategie e le politiche dell'organizzazione, può avere conseguenze negative sulla vita lavorativa attuale delle donne inquadrato a livelli gerarchici inferiori, in quanto il punto di vista di uno dei due generi non è sufficientemente presente. Ciò può essere particolarmente deleterio, dal momento che le decisioni sull'organizzazione dei tempi di lavoro, sui servizi, su quali progetti o proposte dei dipendenti accogliere, su quali criteri utilizzare per la valutazione delle prestazioni lavorative, e così via, possono avere

---

<sup>1</sup> European Commission, Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on equality between women and men - 2007, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/docs/2007/com\\_2007\\_49\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/com_2007_49_en.pdf)

importanti ricadute sul benessere lavorativo delle donne, oltre che sulla loro carriera.

Su un versante positivo, occorre prendere atto che, nelle forme più avanzate di management, un'equa rappresentazione dei due generi può essere considerata un modo per avvicinarsi maggiormente ai propri utenti o clienti, che spesso sono per metà o addirittura in gran parte donne: come se ne possono comprendere e soddisfare le esigenze, se una parte del management non ne ha sperimentato, almeno parzialmente, la condizione? Da queste considerazioni emergono le politiche di gestione della diversità (traduzione imperfetta dell'inglese *diversity*, più vicino a "varietà" o "diversificazione").

Per porre fine agli squilibri, laddove la situazione di esclusione delle donne appare particolarmente incancrenita, si ritiene a volte opportuno operare temporaneamente una forzatura, imponendo dall'alto la nomina di un certo numero di donne attraverso un meccanismo di quote obbligatorie, o definendo esplicitamente target di presenze femminili da raggiungere, procedendo poi a monitorare periodicamente il grado di avvicinamento a tali obiettivi. Questi interventi devono essere sanciti dall'alto, quindi dal top management, per garantire il massimo di legittimazione ai soggetti inclusi e il massimo di allineamento alla *policy* aziendale da parte degli altri dirigenti.

#### **L'esperienza delle donne leader**

Delle 18 dirigenti consultate, soltanto due hanno riferito di essere state promosse anche nel contesto di un'operazione di diversificazione del management. Spesso le ragioni che guidano chi effettua tali promozioni sono ragioni di opportunità piuttosto che di diritto: è un vantaggio per l'organizzazione fare vedere ed avere donne nel top management.

E' stata una scelta dell'amministratore delegato, quella di nominare per la prima volta due donne in posizioni di prima linea (Dirigente, grande impresa).

Sulla mia nomina ha influito anche una questione di "quote": al direttore generale faceva comodo promuovere una donna, è un criterio che si è spesso dichiarato di volere considerare, tant'è che nel 2005 ne sono state nominate tre in posizioni apicali (Dirigente generale, ente pubblico).

## **I vantaggi per le organizzazioni**

Intervenendo direttamente per avere una maggiore diversità di genere nel management, le organizzazioni:

- migliorano il sistema decisionale, introducendo nuovi punti di vista e nuovi modi di risolvere i problemi;
- sono maggiormente in grado di interpretare le esigenze dei propri utenti/clienti, rispecchiandone la diversità;
- possono attingere a un pool più ampio di talenti e trattenerli, offrendo loro sbocchi professionali e prospettive di carriera;
- si posizionano nel proprio mercato o ambiente di riferimento come organizzazioni socialmente responsabili.

## **Che cosa fare**

### **Approfittare delle riorganizzazioni e delle ristrutturazioni aziendali per inserire figure femminili nel management**

*Esempio:* la **Selex Communications**, gruppo di aziende che si occupa di sistemi di telecomunicazione, negli ultimi anni si è trovata di fronte a un cambiamento del proprio mercato, sia in termini di nuovi clienti che di richieste di tecnologie e prodotti diversi. Proprio a sottolineare la discontinuità, l'amministratore delegato ha deciso di cambiare anche il management, collocandovi persone che avessero la capacità di rappresentare le diverse "anime" del gruppo. Per questo sono state nominate, all'interno di un organigramma che prevede dieci posizioni di "prima linea" (che rispondono all'amministratore delegato), anche due donne: la responsabile risorse umane, organizzazione e servizi e la responsabile marketing e business development.

### **Fare lobbying attraverso lettere e petizioni alle autorità incaricate di effettuare nomine in occasione del rinnovo di organi decisionali**

*Esempio:* Nel mese di settembre 2006, il Comitato Pari Opportunità dell'**Istituto Superiore di Sanità** ha deciso di cogliere l'occasione dell'imminente rinnovo del Comitato Scientifico per agire al fine di

superare la vistosa anomalia dell'assenza di donne al suo interno. L'obiettivo è stato quello di prevenire discriminazioni delle donne ricercatrici nella valutazione dei progetti e delle attività scientifiche, che potessero comprometterne l'avanzamento di carriera. Il Comitato scientifico, infatti, è l'organo che valuta le proposte di ricerca e le attività dei ricercatori anche ai fini della promozione. Il CPO ha pertanto deciso all'unanimità di intraprendere un passo formale verso il Presidente. Dopo averlo contattato informalmente, è stata inviata una lettera alla sua attenzione, nella quale veniva richiesto di assicurare che le donne fossero rappresentate nella nuova formazione del Comitato Scientifico. A seguito di quest'azione di advocacy, il presidente ha provveduto, nel gennaio 2007, a nominare per la prima volta due donne.

**Promuovere l'approvazione di documenti ufficiali che sanciscano il criterio della rappresentanza di genere nel sistema organizzativo e decisionale**

*Esempio:* Il Comitato Pari Opportunità dell'ENEA, ente pubblico che si occupa di ricerca scientifica, di base e applicata, sull'ambiente e l'energia, in due successivi studi aveva accertato un forte squilibrio di genere nell'accesso alle posizioni dirigenziali. Ha quindi formulato e fatto approvare un atto di indirizzo (cioè una determinazione ufficiale e formale della strategia dell'ente su uno specifico tema, approvata dal Consiglio d'Amministrazione) che, per la prima volta nella storia dell'ENEA e delle amministrazioni pubbliche nazionali, afferma che va rispettata la rappresentatività di genere in tutti i contesti decisionali. L'atto dà mandato al direttore generale di attuare tale indirizzo, identificando con le parti sociali gli strumenti adeguati. Ogni anno il direttore generale è tenuto a presentare una relazione al Consiglio d'Amministrazione per documentare il raggiungimento di questo obiettivo.

*Esempio:* La IBM basa la sua politica di gestione della diversità e inclusione su un documento di policy aziendale, "Diversity and inclusion at IBM", che costituisce un importante punto di riferimento culturale per tutte le azioni svolte in questo campo nell'organizzazione.

**Amplificare gli effetti della presenza femminile in organi decisionali richiedendo ulteriori interventi di riequilibrio**

*Esempio:* il già citato atto di indirizzo sulla rappresentanza di genere nel sistema organizzativo e decisionale è stato fatto approvare con facilità dal CPO ENEA, in quanto si è approfittato della circostanza favorevole di

avere un nuovo consiglio di amministrazione dell'ente, per la prima volta a maggioranza femminile. Il CPO non si è quindi limitato a plaudere alle nuove nomine: ha subito colto l'occasione per richiedere ulteriori passi avanti.

**Invitare i decisori politici a partecipare a iniziative pubbliche sulle pari opportunità e impegnarli a nominare più donne ai vertici**

*Esempio:* Il Comitato Pari Opportunità del Ministero per lo sviluppo economico, dopo avere realizzato un progetto di bilancio e banca dati delle competenze femminili (vedi micropolitica n. 2), ha tenuto un convegno finale di presentazione delle attività svolte, cui ha partecipato anche il ministro, il quale, con l'occasione, si è impegnato a proseguire nella nomina di donne ai massimi vertici dell'Amministrazione. Agli impegni verbali sono seguiti, nei mesi successivi, i fatti.

**Difficoltà & soluzioni**

Non sempre le cose filano lisce: occorre premunirsi nei confronti di inevitabili difficoltà che si incontrano nell'attuare questa, come le altre micropolitiche. Nella tabella di seguito, si riportano alcune criticità ricorrenti negli interventi diretti di incremento della diversità di genere nel management, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Comportamenti ostili dei colleghi nei confronti delle donne di nuova nomina	<p>Per le interessate: non reagire alle provocazioni, rispondere con i risultati professionali</p> <p>Per il top management: garantire visibilità, legittimazione e risorse alle donne di nuova nomina</p> <p>Per il top management: evitare di utilizzare strumentalmente la nomina di donne a sfavore di altri soggetti aziendali, la cui ostilità potrebbe ritorcersi contro le donne stesse</p>

Rischio di praticare forme di discriminazione “al rovescio” non legittime	Attenersi scrupolosamente ai limiti con cui la normativa prevede che possano essere praticate le azioni positive
Ostilità verso le azioni positive e le quote da parte del personale e dei sindacati	Favorire una maggiore comprensione e conoscenza, da parte del personale dell’azienda e delle organizzazioni sindacali, del concetto di azione positiva, del suo carattere di provvedimento transitorio e temporaneo, della sua funzione di riequilibrio rispetto a una forte disparità esistente, ecc.  Fare comprendere l’importanza di una massa critica per rompere i meccanismi di autoriproduzione dell’esclusione delle donne.

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*

<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

**Advocacy per l’inclusione di componenti di sesso femminile nel Comitato scientifico dell’Istituto Superiore di Sanità**

<http://www.iss.it/cmpo/>

**Ottenimento di un atto di indirizzo sulla rappresentatività di genere nel sistema organizzativo e decisionale dell’ENEA**

<http://www.enea.it/cpo/>

**Nomina di due donne come direttori di primo livello in un’azienda di un settore a dominanza maschile (Selex Communications)**

[www.selex-comms.com](http://www.selex-comms.com)

**“Diversity and inclusion at IBM”**

<http://www.ibm.it>

*Altri riferimenti:*

**Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna (L. 10 aprile 1991, n. 125)**

[http://www.retepariopportunita.it/Rete\\_Pari\\_Opportunita/UserFiles/Normativa/Nazionale/Donne\\_e\\_lavoro/L\\_num125\\_10\\_04\\_91\\_art11.pdf](http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/Normativa/Nazionale/Donne_e_lavoro/L_num125_10_04_91_art11.pdf)

**Codice delle pari opportunità**

[http://www.retepariopportunita.it/Rete\\_Pari\\_Opportunita/UserFiles/Normativa/Nazionale/Codice\\_delle\\_pari\\_opportunita/Dlgs\\_num198\\_11\\_04\\_06.pdf](http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/Normativa/Nazionale/Codice_delle_pari_opportunita/Dlgs_num198_11_04_06.pdf)

*Altri riferimenti legislativi sul sito del progetto:*

[http://www.donne-leadership.org/leg\\_doc.php](http://www.donne-leadership.org/leg_doc.php)

*Un esempio di policy aziendale è contenuto nel seguente manuale:*

<http://etc.gov.mt/docs/manual%20content.pdf>



## Micropolitica n. 2

# Mappatura e valorizzazione delle competenze del personale

### Il tema

Il problema di una insufficiente valorizzazione delle competenze riguarda tutto il mondo del lavoro italiano. Secondo una ricerca dell'IRES compiuta intervistando un campione di lavoratori, solo nel 25,6% dei casi la formazione scolastica è ritenuta molto utile nello svolgimento del proprio lavoro, mentre per circa il 44% dei lavoratori la formazione scolastica non è importante, perché svolgono, sia un lavoro dequalificato, sia un lavoro non coerente con il tipo di formazione ricevuta. Il 36,9% dei lavoratori ha un impiego di basso profilo, mentre solo una minoranza vede riconosciute le proprie competenze professionali<sup>2</sup>.

Per le donne, il problema si intreccia con la difficoltà di avanzamento nella carriera: è proprio tra le più qualificate che si riscontra maggiormente il *gender pay gap*, fenomeno diffuso al livello europeo e mondiale e che vede l'Italia tra i paesi relativamente meno colpiti, ma che è comunque presente anche nella nostra realtà nazionale. Le statistiche europee mostrano che il differenziale retributivo tra i sessi cresce con il titolo di studio, oltre che con l'età e gli anni di servizio: è superiore al 30% tra coloro che posseggono un titolo universitario e pari al 13% tra coloro che hanno la sola licenza media<sup>3</sup>.

Valorizzare maggiormente le competenze del personale significa, al tempo stesso, incrementare la soddisfazione di tutti i lavoratori ed operare per una riduzione dei fattori di ostacolo per le donne all'ascesa

---

<sup>2</sup> *L'Italia del lavoro oggi: condizioni e aspettative dei lavoratori. Sintesi dei risultati della ricerca basata su 6.000 interviste rappresentative di tutto il mondo del lavoro. Roma, 5 settembre 2006*  
<http://www.ires.it/files/Sintesi%20ricerca%20centenario.pdf>

<sup>3</sup> Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Tackling the pay gap between women and men*, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/jul/genderpaygap\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/jul/genderpaygap_en.pdf)

professionale. Oltretutto, le donne sviluppano in misura superiore agli uomini competenze al di là del proprio titolo di studio e dell'esperienza lavorativa retribuita, attraverso l'attività di cura, che praticano in misura maggiore; tali competenze, pur essendo ritenute preziose, non vedono quasi mai un adeguato riconoscimento da parte delle organizzazioni.

Inoltre, più si punta sulle competenze e sulla meritocrazia, valorizzandole e valutandole oggettivamente, più si riduce l'influenza negativa dei pregiudizi e della cosiddetta "omofilia", ossia la tendenza delle élite a cooptare ai vertici soggetti simili a loro (nel caso del management, uomini che preferiscono promuovere altri uomini).

Anche per questo motivo, quella della mappatura e valorizzazione delle competenze è una delle strategie più diffuse per promuovere la parità tra uomini e donne ed è suggerita, ad esempio, anche dalla recente direttiva sulle carriere femminili nella pubblica amministrazione<sup>4</sup>.

#### **L'esperienza delle donne leader**

La maggior parte delle donne dirigenti consultate nel progetto ha puntato sulla qualità e l'aggiornamento delle proprie competenze come *atout* decisivo per il proprio sviluppo professionale.

Per me il lavoro non è solo lavoro. La mia scelta è stata quella di puntare su quello che mi appassionava, cercando sempre cose nuove che mi interessassero. Mi sono state d'aiuto la mia curiosità, la tendenza a non fermarmi al singolo settore specifico e ad avere una visione a trecentosessanta gradi, la conoscenza, il know how e l'esperienza acquisita negli anni (Manager, grande impresa).

Mi ha aiutato la scelta di essere sempre curiosa, di studiare continuamente, ad esempio imparando l'inglese e continuando ad aggiornarmi (Manager, grande impresa).

Alcune hanno anche valorizzato competenze maturate in ambito extra-lavorativo.

Mi è stato d'aiuto avere fatto politica da ragazza ed essere stata presidente al livello cittadino di una grande associazione (Presidente, organizzazione non profit).

---

<sup>4</sup> Direttiva per le Pari opportunità nella Pubblica amministrazione,  
[http://www.infn.it/cpo/normativa/normativa/0994\\_2007\\_05\\_23\\_dir.pdf](http://www.infn.it/cpo/normativa/normativa/0994_2007_05_23_dir.pdf)

## **I vantaggi per le organizzazioni**

Attraverso una migliore conoscenza e una maggiore valorizzazione delle competenze possedute dal proprio staff, particolarmente di quello femminile, le organizzazioni:

- accrescono il proprio capitale cognitivo e quindi la propria capacità innovativa e di competere nella “società della conoscenza”;
- incrementano la propria produttività grazie a una maggiore motivazione del personale, che vede riconosciute le proprie capacità;
- trasformano la diversità di esperienze e competenze dei propri dipendenti da fattore problematico a punto di forza;
- migliorano la congruenza tra posizioni e persone;
- migliorano l’immagine interna e il clima organizzativo;
- riducono gli sprechi di energie e risorse umane al proprio interno.

## **Che cosa fare**

### **Banche dati sulle competenze del personale**

*Esempio:* L’ACI ha costituito una banca dati sulle competenze del personale, sulla base di una rilevazione ad hoc. L’obiettivo è stato quello di raccogliere dati che potessero indirizzare verso una gestione delle risorse umane in grado di conciliare esigenze organizzative e talenti dei singoli.

*Esempio:* Un’iniziativa analoga è stata presa al **Ministero dello Sviluppo Economico**. Dapprima si è trattato di un progetto sperimentale promosso dal Comitato pari opportunità sul personale femminile. La banca dati è successivamente divenuta una linea di attività stabile dell’Amministrazione.

### **Survey sulle competenze del personale**

*Esempio:* Al **Ministero dello Sviluppo Economico**, sono stati somministrati questionari a un campione di personale femminile, che ne ripercorrono la storia professionale. Il cartaceo è stato redatto in versione cartacea, quindi informatica, ed è stato distribuito per via telematica a tutto l’universo (800 donne), con un rientro pari al 20%. I dati così raccolti sono stati inseriti in un database ed elaborati.

*Esempio:* All'ACI, nell'ambito del progetto "Ricerca del talento", i questionari distribuiti al personale – questa volta sia maschile che femminile (4200 dipendenti, con un rientro di 2300 formulari compilati) – hanno consentito anche un'analisi del gap tra la funzione svolta, da una parte, e i titoli di studio e l'esperienza professionale, dall'altra. L'iniziativa ha avuto come effetto una maggiore consapevolezza, da parte del personale coinvolto, delle proprie capacità e possibilità, ed una rimozione di alcuni luoghi comuni (ad esempio, che i concorsi li vincono solo i raccomandati).

### **Colloqui di gruppo e individuali per un bilancio delle competenze**

*Esempio:* Al Ministero dello Sviluppo Economico, dal campione femminile cui è stato somministrato il questionario (vedi prima), è stato estratto un subcampione di 77 donne per un successivo percorso di bilancio delle competenze, basato su colloqui individuali, discussioni di gruppo, feedback sui risultati. Il percorso è stato animato da psicologhe del lavoro iscritte all'albo, reperite tra le risorse interne al ministero, e si è concluso con la consegna di un report a ciascuna partecipante.

### **Interventi formativi sui dirigenti e i responsabili delle risorse umane**

*Esempio:* Il Comitato pari opportunità dell'ACI ha organizzato un incontro con i responsabili del personale al fine di discutere i risultati della rilevazione sulle competenze. L'iniziativa si è conclusa con l'adozione, da parte della direzione del personale, di due provvedimenti: l'organizzazione di corsi per i dirigenti, per sensibilizzarli a una gestione delle risorse umane più attenta alle esigenze di queste ultime e al loro bisogno di vedere impiegate le capacità acquisite; un ulteriore impulso alla formazione del personale.

### **Utilizzazione di personale interno al di là delle sue mansioni tradizionali per iniziative di formazione e ricerca**

*Esempio:* al Ministero dello Sviluppo Economico, la realizzazione del bilancio delle competenze è stata un'occasione per valorizzare alcune professionalità interne, quella di tre psicologhe iscritte all'albo, normalmente adibite ad altre mansioni.

*Esempio:* Al Ministero dell'Economia e delle Finanze, il modulo sulle pari opportunità nell'ambito del corso per la riqualificazione del personale, promosso dal CPO, ha avuto come docenti funzionarie interne

all'amministrazione, che hanno così acquisito titoli utili per il passaggio alla dirigenza.

*Esempio:* All'ACI, alcuni dipendenti risultati in possesso di competenze specifiche sono stati valorizzati come formatori interni all'ente.

### **Valorizzazione di competenze extralavorative maturate nel volontariato**

*Esempio:* le sezioni ACI di diverse città italiane, grazie all'esperienza del personale che, dalla rilevazione delle competenze, è risultato avere svolto attività di volontariato, hanno organizzato iniziative in favore di anziani e disabili, ad esempio il recapito a domicilio dei documenti.

### **Valorizzazione di abilità linguistiche**

*Esempio:* All'ACI, il personale che è risultato conoscere lingue rare (russo, arabo, ecc.) è stato utilizzato per facilitare i rapporti con le ambasciate.

*Esempio:* Al **Ministero dello Sviluppo Economico**, un dipendente interno con conoscenza dell'arabo ha tenuto un corso di tale lingua per i colleghi.

## **Difficoltà & soluzioni**

Come fatto per la micropolitica precedente, nella tabella qui di seguito si riportano alcune criticità ricorrenti nelle iniziative di mappatura e valorizzazione delle competenze, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Scarsa collaborazione dei dirigenti intermedi alle attività di rilevazione delle competenze	Coinvolgere l'amministrazione del personale  Far sponsorizzare l'iniziativa dai vertici dell'organizzazione Coinvolgere i dirigenti intermedi nella utilizzazione dei risultati, facendo comprendere loro i vantaggi di una valorizzazione del personale per la motivazione dello stesso

Difficoltà di accesso ai dati di base del personale	Coinvolgere nell'équipe che realizza l'iniziativa (nel comitato pari opportunità, se l'iniziativa è promossa da questo organismo) persone che per la loro posizione lavorativa hanno accesso a risorse, dati e informazioni.
Difficoltà nella circolazione delle informazioni sull'iniziativa e nella distribuzione dei questionari per la rilevazione delle competenze tra il personale	Utilizzare intranet e gli altri strumenti di comunicazione aziendali per spiegarne le caratteristiche e l'uso con brevi e chiare comunicazioni
Scarsa sincerità delle risposte ai questionari da parte dei dipendenti, che non si sentono completamente liberi nel compilarli	Far precedere la somministrazione dei questionari da incontri "maieutici" con i dipendenti per fare emergere i problemi attraverso la discussione

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*

<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

**"Ricerca del talento": rilevazione e valorizzazione delle competenze del personale ACI**

[www.aci.it](http://www.aci.it)

**Bilancio e banca dati delle competenze femminili al Ministero dello Sviluppo Economico**

[www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)

*Altri riferimenti:*

**Direttiva sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche**

[http://www.infn.it/cpo/normativa/normativa/0994\\_2007\\_05\\_23\\_dir.pdf](http://www.infn.it/cpo/normativa/normativa/0994_2007_05_23_dir.pdf)

Micropolitica n. 3

## **Sensibilizzazione e formazione generalizzata alla cultura delle pari opportunità**

### **Il tema**

Il 2007 è stato l'Anno Europeo delle Pari Opportunità e l'ennesima occasione in cui le politiche europee sono state di stimolo alla diffusione di questo tema nella società e nella cultura italiana. Ben noto a coloro che operano nell'ambito degli organismi preposti alla realizzazione delle politiche di parità e nei movimenti collettivi femminili e femministi (che tendono per altro a svalutarlo in nome di formulazioni più radicali), il tema delle pari opportunità è ancora frequentemente frainteso, trascurato o ignorato al di fuori di tali ambienti. Tuttavia, il fatto che la legislazione su questa materia stia diventando sempre più organica (ad esempio, con la pubblicazione del Codice delle Pari Opportunità), e che diversi finanziamenti pubblici disponibili, sia al livello europeo che regionale o nazionale, prevedano l'inclusione di questo aspetto quale condizione per la sovvenzione di progetti, accrescono la motivazione, anche solo pragmatica, per gli operatori pubblici e privati ad acquisire nozioni su questo argomento.

D'altra parte, come emerso anche nell'ambito di questo progetto, la natura ambientale di molti ostacoli incontrati dalle donne nelle loro carriere professionali, e i limiti delle iniziative che trovano l'opposizione strisciante di alcuni interlocutori aziendali interni, rivelano quanto sia indispensabile creare un contesto favorevole alla presenza di entrambi i generi. Ciò passa necessariamente per una sensibilizzazione e una formazione generalizzata di donne e uomini, a tutti i livelli, sulle tematiche delle pari opportunità, della diversità e dell'approccio di genere. Il tema delle pari opportunità, in particolare, per la sua rilevanza – anche se non certo esclusivamente – giuridica, si presta ad essere inserito nella formazione dei funzionari della pubblica amministrazione. In questo ambito, una sua assimilazione è considerata ormai da più parti (in primis, dai Comitati Pari Opportunità) indispensabile per conseguire una maggiore correttezza e trasparenza nelle procedure di selezione, promo-

zione e nomina, per una più fattiva collaborazione delle amministrazioni pubbliche a tutti i livelli nell'attuazione delle leggi di parità e per lo stesso empowerment delle donne dirigenti.

### **L'esperienza delle donne leader**

Tra i primi sei ostacoli, in ordine di importanza e ricorrenza, incontrati dalle donne leader dell'area romana che sono state consultate nell'ambito del progetto, ben quattro hanno a che vedere con fattori ambientali legati a una scarsa diffusione della cultura delle pari opportunità: difficoltà a vedere riconosciuta la leadership, lavorare in un ambiente a dominanza maschile, presenza di stereotipi e pregiudizi e prevalenza di uno stile maschile di management.

Dicevano che l'incarico di privatizzazione per cui mi ero candidata era un lavoro da uomo, non faceva per me (Amministratrice delegata, grande impresa).

Per le donne instaurare un rapporto di fiducia con il capo è fondamentale, perché è più difficile la relazione tra pari (Dirigente, grande impresa).

Per certe cose il fatto di essere una donna facilita, per altre no. Ad esempio, se andiamo in due a una riunione – un maschio e una femmina – gli interlocutori si rivolgono istintivamente al maschio, pensando che sia mio superiore. Mi diverte a volte rimanere zitta per un po', poi rivelare la mia posizione gerarchica e vedere come rimangono imbarazzati (Dirigente generale, ente pubblico).

All'inizio dell'attività, mi rivolsi a un ente pubblico per avere sostegno nelle attività di esportazione. Nel corso di un incontro, un funzionario mi disse a un certo punto: "Signora, ma perché non se ne va a cucinare?". Mio marito, anche lui presente, gli diede ragione (Amministratrice unica, piccola impresa).

## **I vantaggi per le organizzazioni**

Le organizzazioni, in particolare quelle pubbliche, ma anche quelle private, trovano i seguenti vantaggi dal formare il proprio personale sul tema delle pari opportunità:

- la possibilità di gestire con maggiore correttezza le proprie risorse umane, ottemperando a una legislazione che sta divenendo sempre più organica, evitando così di subire "passivamente" ricorsi, cause legali, ecc.;
- la possibilità di accedere a finanziamenti pubblici per progetti innovativi, che richiedono sempre più frequentemente un contributo alla realizzazione della parità tra i sessi;

- un miglioramento della propria immagine aziendale;
- una maggiore soddisfazione e motivazione del personale che partecipa alle attività formative;
- un'opportunità di collaborazione con le istituzioni universitarie.

## **Che cosa fare**

### **Inserimento di moduli sulle pari opportunità nei corsi di riqualificazione del personale**

*Esempio:* il Comitato Pari Opportunità Aree del Ministero dell'Economia e delle Finanze ha curato la realizzazione di un modulo di un'ora nei corsi di riqualificazione per il passaggio da un livello all'altro delle aree di inquadramento del personale B e C (impiegati e funzionari). Dopo la decisione di attuare il modulo, il CPO ha preso contatti con l'amministrazione e si è ottenuto il suo assenso. Sono state preparate le dispense ed è effettuata una riunione con l'istituto che organizzava il corso di riqualificazione. È stata poi avviata la ricerca dei docenti, che sono stati a loro volta formati e a cui è stato consegnato il materiale predisposto dal CPO. Sono state quindi realizzate le docenze.

### **Inclusione del tema delle pari opportunità nelle prove di esame**

*Esempio:* Il CPO del Ministero dell'Economia e delle Finanze, nel contesto dell'iniziativa precedente, ha chiesto l'inserimento di domande sulle pari opportunità negli esami finali dei corsi di riqualificazione, sia orali che scritti. I membri del CPO hanno partecipato alle attività delle commissioni di concorso con il compito di effettuare le valutazioni su tali domande.

### **Accordi con le università per realizzare Master sulle pari opportunità**

*Esempio:* il Comitato Pari Opportunità della Regione Lazio ha promosso l'organizzazione di un Master per formatori ed esperti in pari opportunità svolto all'interno della sede della Regione. L'Assessore, la dirigente responsabile e altri tecnici hanno pensato di suggerire a un ente universitario di realizzare un master appositamente mirato agli scopi della Regione. È stata pertanto avviata una trattativa con le tre università romane, che ha portato all'accettazione dell'offerta di Roma Tre, perché

tale ateneo aveva già svolto in precedenza un master sulle pari opportunità. È stato concordato il programma ed è stato affidato l'incarico, con il relativo impegno di spesa. Si è passati poi alla realizzazione vera e propria del corso, che ha compreso sei moduli: un primo modulo economico, su donne ed economia, donne e lavoro, ecc.; un secondo modulo sociologico, su genere e indicatori sociali; un terzo modulo su giustizia e genere; un quarto modulo su tempi delle donne e tempi delle città; un quinto modulo su geografia e genere; un sesto modulo su pari opportunità e diritti; il programma didattico ha inoltre incluso seminari e laboratori su fondi strutturali, progettazione, azioni positive.

### **Corsi sulle pari opportunità nell'ambito di programmi di mentoring**

*Esempio:* in preparazione di un progetto di mentoring, la Commissione Pari Opportunità dell'ENEL ha realizzato due percorsi formativi: uno di base, dedicato ai manager, sulla leadership in un'ottica di pari opportunità; uno più articolato, per le *mentees*, fatto di quattro seminari di avvicinamento al tema delle pari opportunità in chiave organizzativa e sulla leadership.

### **Difficoltà & soluzioni**

Ancora una volta, cercando di trarre lezioni dall'esperienza, si riportano, nella tabella di seguito, alcune criticità ricorrenti nelle iniziative di sensibilizzazione e formazione alle pari opportunità, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Difficoltà a riscuotere il consenso dei sindacati e di altri interlocutori interni	Attivare una formazione preventiva approfondita (sia giuridica che sociologica) dei componenti dei Comitati pari opportunità, in modo da renderli in grado di interloquire con più sicurezza con gli altri soggetti.
Difficoltà a interessare i funzionari di sesso maschile alla formazione sulle pari opportunità	Presentare il tema delle pari opportunità come un tema generale di diritto e non come un tema "delle donne"

Tendenza a marginalizzare il tema delle pari opportunità nell'organizzazione di corsi a carattere generale	Prendere accordi precisi con gli enti di formazione, richiedere una collocazione oraria dei moduli di pari opportunità adeguata a mantenere viva l'attenzione dei discenti.
Scarsa comprensione, da parte dei funzionari pubblici, della rilevanza del tema delle pari opportunità nella loro prassi lavorativa quotidiana; tendenza a percepire il tema come poco concreto o concretizzabile.	Reclutare docenti che abbiano un'esperienza professionale simile a quella dei discenti, ancora meglio se dirigenti delle stesse organizzazioni, conosciuti e apprezzati dai discenti.
Difficoltà di reperimento dei materiali didattici	Incaricare il CPO di realizzare dispense.

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*

<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

Inserimento di un modulo sulle pari opportunità nei corsi di riqualificazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze

[http://www.tesoro.it/dag/pari\\_opportunita/pari\\_opportunita\\_funzioni.asp](http://www.tesoro.it/dag/pari_opportunita/pari_opportunita_funzioni.asp)

Master per formatori ed esperti in pari opportunità per i dipendenti della Regione Lazio

<http://www.cpo.regione.lazio.it/cpo/home.php>

Top manager in un esperimento di mentorship per la promozione della leadership femminile guidato dall'ENEL

[www.enel.it](http://www.enel.it)

*Altri riferimenti:*

Codice delle pari opportunità

[http://www.retepariopportunita.it/Rete\\_Pari\\_Opportunita/UserFiles/Normativa/Nazionale/Codice\\_delle\\_pari\\_opportunita/Dlgs\\_num198\\_11\\_04\\_06.pdf](http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/Normativa/Nazionale/Codice_delle_pari_opportunita/Dlgs_num198_11_04_06.pdf)

**Materiali e conclusioni dell'Anno europeo delle pari opportunità per tutti**

**Portale "Rete delle pari opportunità"**  
**[www.retepariopportunita.it](http://www.retepariopportunita.it)**

## Micropolitica n. 4

# **Empowerment delle donne con potenziale dirigenziale**

### **Il tema**

Il loro status di minoranza fa sì che, spesso, le donne si trovino ad accedere alle posizioni dirigenziali in una posizione di debolezza. Soprattutto negli ambienti di lavoro a dominanza maschile, l'assenza di modelli di ruolo, la costante visibilità di cui godono in quanto "uniche" donne e le aspettative contraddittorie che si formano verso di loro, i modelli maschili di management, le difficoltà di conciliazione tra le sfere della vita, sono altrettanti elementi che rendono più difficile alle donne, sia accedere alle posizioni apicali, sia permanervi. Si usa a volte, a tale proposito, la metafora della porta girevole: capita che si finisca per uscire dalle stanze del potere, così come vi si è entrate.

Anche quando riescono a tenere le posizioni, è facile che le donne dirigenti siano soggette a tentativi di delegittimazione, finendo per ricoprire cariche di fatto svuotate di potere; oppure che siano costrette a una vita molto difficoltosa per conformarsi alla cultura dominante.

Per questo motivo, oltre a realizzare interventi per modificare l'ambiente, si ritiene opportuno mettere in atto iniziative volte a rafforzare le competenze, l'autostima, le capacità di fare rete delle donne lavoratrici, sia quelle con potenziale dirigenziale, sia quelle che dirigenti lo sono già. È questo il significato degli interventi di *empowerment* promossi anche nella provincia di Roma da coordinamenti femminili, comitati per le pari opportunità e singole donne leader in settori diversi: pubblica amministrazione, grande impresa, mondo dell'associazionismo sociale, sindacale e di categoria. Tale micropolitica si basa sull'applicazione al femminile di pratiche di formazione alla leadership che si sono diffuse in campo aziendale, ma anche politico. Essa deriva dal riconoscimento dell'importanza di considerare le donne un soggetto forte e non semplici vittime di discriminazione.

### **L'esperienza delle donne leader**

Poche delle dirigenti consultate nel progetto hanno potuto beneficiare di interventi di *empowerment*. Esse si caratterizzano per un buon grado di autostima: la percezione del proprio successo corrisponde ai conseguimenti ottenuti e non è soggetta a forme di autosvalutazione. Le dirigenti interpellate si sono rafforzate, spesso, attraverso l'esperienza sul campo, in particolare con alcuni incarichi decisivi per il loro sviluppo di carriera. Alcune, però, hanno deciso di mettere a disposizione la propria esperienza per organizzare interventi di *empowerment* per altre lavoratrici.

Tutti scappavano perché l'operazione di privatizzazione era complicata. Io avevo la responsabilità del bilancio e della gestione finanziaria, e ho detto: 'secondo me si può fare'. E' stata una delle più belle esperienze professionali della mia vita. Andavo in giro per il mondo con gli aerei privati, a contatto con le maggiori entità finanziarie. Gli investitori facevano duemila domande. Dopo ogni riunione, vedevi i risultati dal numero di azioni che avevano prenotato, il riscontro era immediato. Un'esperienza da cui ho acquisito elasticità e visione del mondo (Manager, grande impresa a capitale pubblico).

Una volta arrivata a ricoprire un ruolo apicale, ho avuto la percezione che altre donne non volessero mettersi in discussione e assumere responsabilità, per ragioni culturali, mentre tutti i discorsi che si facevano sull'argomento vertevano sul tema della conciliazione. Avvertii che vi era un problema di autostima e un eccesso di senso del dovere delle donne riguardo alle cure familiari. Avendo un'esperienza di carriera, un marito e un figlio, ho pensato di non limitarmi a sfondare personalmente il tetto di vetro, ma di dare anche un contributo di carattere sociale. Essendomi occupata per tre anni di formazione, ho deciso di proporre un'iniziativa avvalendomi di questo mio know-how (Dirigente generale, ente pubblico).

### **I vantaggi per le organizzazioni**

Attraverso interventi di *empowerment* dei propri quadri femminili con potenziale dirigenziale, o delle proprie dirigenti, le organizzazioni:

- si assicurano un pieno uso dei talenti femminili presenti al proprio interno;
- si appropriano dei benefici della presenza di una rete di contatti professionali tra le donne;
- sperimentano metodologie di formazione innovative;
- hanno un'occasione per cominciare ad affrontare la questione della presenza femminile ai livelli apicali.

## **Che cosa fare**

### **Corsi di valorizzazione del potenziale di tutte le lavoratrici**

*Esempio:* il CPO della RAI ha organizzato varie edizioni di un corso di tre giorni, realizzato per 10 volte, per valorizzare il potenziale delle lavoratrici di sesso femminile. Vi hanno partecipato circa 300 tra impiegate di concetto, funzionarie e dirigenti RAI. All'inizio sono state privilegiate le giovani, ma in seguito si è compreso che le 40-50enni ne avevano maggiore necessità in quanto più facilmente emarginate. Le partecipanti sono state incoraggiate a tirare fuori il meglio da loro stesse dal punto di vista lavorativo e ad assumere un'ottica di genere. In questo modo è stata creata una rete fra donne che esiste tuttora.

### **Seminari sulla leadership al femminile**

*Esempio:* Gabriella Alemanno, vicedirettore generale dell'**Amministrazione Autonoma Monopoli di Stato**, ha organizzato un seminario specialistico per dipendenti del MEF dal titolo "La leadership delle donne nella P.A. La partecipazione ai processi decisionali e la presenza femminile nelle posizioni di vertice", destinato a 25 funzionarie e dirigenti del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Si è trattato di un percorso formativo in 4 moduli, per un totale di 15 giornate, su: 1. La strada verso la ristrutturazione: i processi di crescita 2. Alla ricerca della propria dimensione: dall'identità all'ambiente circostante 3. La leadership come risultato 4. Leadership al femminile nella pubblica amministrazione.

*Esempio:* ACLI, CIF e CISL hanno tenuto un percorso formativo sperimentale, che ha avuto la forma di una ricerca-azione volta a comprendere quali siano i bisogni delle donne intenzionate a "sfondare" il cosiddetto tetto di cristallo. Il progetto ha previsto l'erogazione di contenuti relativi a competenze trasversali connesse con la leadership (vedi dopo) e la testimonianza, in ogni modulo formativo, di una o un dirigente di successo (proveniente dall'università o da un'impresa).

### **Rafforzamento delle capacità possedute dalle donne dirigenti di associazioni di categoria**

*Esempio:* **Confartigianato**, nell'ambito del progetto Tolomeo, ha organizzato un corso di formazione alla leadership per rafforzare la posizione delle dirigenti della Confederazione nella rappresentanza. Partendo da un bilancio delle competenze delle partecipanti, l'équipe

didattica ne ha esaminato le potenzialità e ha cercato di svilupparle. I temi trattati hanno compreso: la comunicazione interpersonale, la negoziazione, le tecniche problem-solving, la leadership, la motivazione, la creatività.

### **Estensione della formazione manageriale all'intera popolazione dei quadri del management intermedio**

*Esempio:* la funzione responsabile del personale di Ferservizi (gruppo Ferrovie dello Stato) ha organizzato un percorso interno di formazione manageriale di 20 giorni con metodologie innovative esperienziali, fondato sul "Business game": i partecipanti, suddivisi in piccoli gruppi, dovevano comportarsi come membri del board di una multinazionale impegnati a sviluppare un piano d'impresa. Il tutto è stato accompagnato da moduli formativi su visione, teamwork, leadership. Il fatto di estendere questa formazione, normalmente rivolta solo ai manager, a tutti i quadri ha fatto sì che ne abbiano potuto beneficiare maggiormente le donne (meno presenti tra i manager).

### **Difficoltà & soluzioni**

Sapendo che ostacoli se ne incontrano sempre in questo genere di interventi, si può apprendere da chi li ha già superati come prevenire talune difficoltà. Nella tabella di seguito, si riportano le criticità ricorrenti nelle iniziative di *empowerment* delle donne con potenziale dirigenziale, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Difficoltà per le partecipanti a contemperare la frequenza ai corsi con l'attività professionale ordinaria	Sensibilizzazione dei superiori delle partecipanti.  Definizione di orari compatibili con gli impegni di lavoro (e familiari).
Mancanza di motivazione delle partecipanti, legata alla convinzione di "sapere già tutto"	Interventi chiarificatori dell'équipe dei docenti.

Diffidenza delle partecipanti verso iniziative esclusivamente mirate a donne	Impostazione delle iniziative come potenziamento basato sul riconoscimento di competenze già esistenti, e non sull'idea di una incompetenza femminile da colmare.
Rischio di dispersione delle acquisizioni delle iniziative di <i>empowerment</i>	Creazione di network tra le partecipanti

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*  
<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

Corso per la valorizzazione del potenziale femminile alla RAI  
[www.rai.it](http://www.rai.it)

Seminario specialistico per dipendenti del MEF: "La leadership delle donne nella P.A. La partecipazione ai processi decisionali e la presenza femminile nelle posizioni di vertice"  
[www.aams.it](http://www.aams.it)

Estensione della formazione manageriale all'intera popolazione dei quadri del management intermedio di Ferservizi (FS)  
[www.ferservizi.it](http://www.ferservizi.it)

"Oltre il tetto di cristallo": formazione alla leadership di donne dirigenti e quadro di ACLI, CIF, CISL  
[www.acli.it](http://www.acli.it)

Progetto Tolomeo: formazione alla leadership delle dirigenti di Confartigianato  
[www.confartigianato.it](http://www.confartigianato.it)

*Altri riferimenti:*

A. Cancedda, *Leadership femminile e azione sociale: implicazioni per la ricerca e per lo sviluppo delle carriere femminili*  
<http://www.donnepolitica.org/docs/LF%20ita.pdf>



Micropolitica n. 5

## **Incremento della conoscenza delle organizzazioni sugli squilibri di genere**

### **Il tema**

La conoscenza della situazione è il presupposto per qualsiasi strategia di riduzione degli squilibri di genere. Raccogliere sistematicamente informazioni sui numeri della presenza femminile ai vari livelli gerarchici e nei diversi settori di un'organizzazione, ma anche altri elementi qualitativi sul potere e sulle opportunità di cui godono i collaboratori dei due sessi, è il primo passo in direzione di un riconoscimento e quindi di un superamento del problema della segregazione verticale e orizzontale. Ormai sono molti gli stimoli a produrre dati disaggregati per genere che provengono dalle politiche pubbliche: dai database europei delle donne nel decision-making, fino alle prescrizioni della legge 125/91. Eppure, fenomeni come la mancata presentazione delle relazioni sulla distribuzione per sesso del personale da parte delle imprese con più di 100 dipendenti, come previsto dalla legge 125, rendono evidente che in moltissime realtà lavorative del nostro paese la questione semplicemente non è presa in considerazione.

Per invertire questa tendenza, molti comitati pari opportunità hanno fatto precedere le proprie iniziative da rilevazioni statistiche sul personale, ma anche dalla somministrazione di questionari per verificare le aspettative e i fabbisogni di sostegno e di sviluppo professionale delle donne lavoratrici. I promotori delle buone prassi raccolte nel Repertorio constatano che basarsi su una solida conoscenza della situazione dà una forza molto maggiore a qualsiasi tentativo di ottenere provvedimenti di riequilibrio. Nel caso del presente progetto, è stato importante rilevare anche gli ostacoli e i fattori che hanno facilitato le donne che sono riuscite a raggiungere posizioni apicali, sia come imprenditrici che come manager. Vi sono diversi modi per creare questa base di conoscenza, sperimentati da organizzazioni di tipo differente.

### **L'esperienza delle donne leader**

Una piena consapevolezza dei rapporti numerici tra i sessi nelle organizzazioni non trapela dai racconti delle donne leader, anche se due di esse sono state promosse anche in base a considerazioni sulle "quote" femminili negli organi dirigenti. Molto forte è invece questa consapevolezza tra i promotori delle buone prassi:

È importante acquisire un'adeguata conoscenza scientifica della realtà discriminatoria in cui si va ad operare. Se si parte da uno svantaggio, occorre provare matematicamente che il problema esiste, con un documento inappellabile sul fatto che c'è una disparità intollerabile (Presidente CPO, ente pubblico).

Anche grazie al monitoraggio dei "numeri della diversità, si è diffusa un'attenzione continua e costante su questo aspetto all'interno dell'azienda (Responsabile risorse umane, grande impresa).

### **I vantaggi per le organizzazioni**

Attraverso una maggiore conoscenza delle disparità di genere esistenti al proprio interno, le organizzazioni:

- identificano più facilmente e correttamente gli ambiti e i livelli in cui si producono tali disparità;
- hanno una base empirica per monitorare i propri progressi nella riduzione degli squilibri;
- sensibilizzano e coinvolgono il management di linea sulla questione della diversità, impegnandolo a rilevare periodicamente i dati;
- sono maggiormente pronti a interagire con la pubblica amministrazione e la società civile, sia in materia di pari opportunità che in materia di responsabilità sociale d'impresa, potendo beneficiare anche dei finanziamenti per azioni positive.

### **Che cosa fare**

#### **Indagini puntuali sulla presenza femminile nella organizzazione**

*Esempio:* Il progetto "Carattere maiuscolo": maestria e competenze femminili nei processi di cambiamento e di pari opportunità nell'Amministrazione Provinciale di Roma" ha previsto una prima indagine quantitativa sulla presenza femminile nell'amministrazione,

seguita dalla raccolta di dati qualitativi mediante interviste alle donne dirigenti e questionari alle funzionarie in posizioni organizzative. Sono stati successivamente elaborati i dati raccolti e sono stati effettuati alcuni focus group di approfondimento. Si è quindi redatto il rapporto finale, che è stato presentato pubblicamente.

### **Studi longitudinali di “popolazioni” di lavoratori e lavoratrici**

*Esempio:* Il Comitato pari opportunità dell'ENEA ha condotto uno studio sulle discriminazioni di genere nelle carriere (ripetuto due volte), che ha messo in luce un grande sbilanciamento a sfavore delle donne. Il primo studio, del 1999, è divenuto un libro verde che ha avuto un grande impatto, anche al livello dell'Unione Europea. La rilevazione è stata effettuata attraverso una verifica del livello di carriera in cui una medesima popolazione di vincitori di concorso si trovava dopo vent'anni. In seguito allo studio, il CPO ha richiesto un intervento perequativo, coinvolgendo anche la consigliera nazionale di parità.

### **Monitoraggio dei dati di genere da parte dei manager di linea attraverso lo *Human resources scorecard***

*Esempio:* Alla IBM Italia viene effettuato il monitoraggio attivo della percentuale di donne e uomini attraverso una responsabilizzazione di tutti i manager di linea, mediante la Human Resources Score Card, che rileva mensilmente il raggiungimento o l'eventuale scostamento dai target previsti su quest'aspetto. Le percentuali dei due sessi sono sotto controllo anche all'interno di specifici “pool di talenti” (categorie professionali), ad esempio risorse tecniche, risorse commerciali, risorse amministrative. Si tenta altresì di comprendere i motivi delle discrepanze tra percentuali di donne alla base e al vertice, tramite le *exit interview* (interviste effettuate a personale che ha comunicato l'intenzione di lasciare l'azienda).

### **Uso di “tavole del rimpiazzo” per prevedere le promozioni**

*Esempio:* sempre alla IBM Italia, un altro strumento considerato utile a incrementare, tramite una migliore conoscenza della situazione, la diversità di genere è la “tavola di rimpiazzo”, che permette di prevedere in anticipo chi sarà il successore di un manager.

## **Certificazione di genere**

*Esempio:* Con il progetto “Stesse Opportunità, Nuove Opportunità”, il **Ministero del Lavoro** sta sperimentando la certificazione di genere nelle aziende (il cosiddetto “bollino rosa”). Si tratta di un’occasione, per le organizzazioni, di conoscere la propria situazione in relazione alla questione di genere, creando al tempo stesso i presupposti per migliorarla.

## **Difficoltà & soluzioni**

È opportuno e possibile premunirsi nei confronti delle inevitabili difficoltà che si incontrano nell’attuare questa, come le altre micropolitiche. Nella tabella qui di seguito, si riportano alcune criticità ricorrenti nelle iniziative volte all’incremento della conoscenza delle organizzazioni sugli squilibri di genere, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Scarsa collaborazione del personale alle indagini	Fare sponsorizzare l’indagine dal vertice dell’organizzazione, in modo che abbia il massimo di coerenza possibile.  Organizzare attività di rilevazione delle informazioni (interviste, focus group, ecc.) nelle sedi di lavoro del personale, in modo che non debba spostarsi.
Rischio di moltiplicazione e sovrapposizione di rilevazioni effettuate contemporaneamente da vari organismi di parità	Coordinarsi tra organismi, creare basi informative comuni o scambiarsi informazioni.

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*  
<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

"Diversity and Inclusion at IBM"  
[www.ibm.it](http://www.ibm.it)

"Carattere maiuscolo": maestria e competenze femminili nei processi di cambiamento e di pari opportunità nell'Amministrazione Provinciale di Roma  
[www.provincia.roma.it](http://www.provincia.roma.it)

*Altri riferimenti:*

Il progetto "Stesse Opportunità, Nuove Opportunità" del Ministero del Lavoro.  
<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/News/notiziaavvisopubblicobollinorosa.htm>

Borg A. (coordinator), *A Manual for Employers. Making Work Better for Organisations and for Employees*, Employment and Training Corporation, Malta, 2006

Dall'arcipelago maltese la ETC, ente governativo che si occupa di politiche del lavoro e della formazione, propone un interessante manuale che spiega, con esempi pratici e checklist, che cosa fare per eliminare la discriminazione di genere dalla gestione delle risorse umane.

<http://etc.gov.mt/docs/manual%20content.pdf>

Catalyst, *Change: Creating a Business-Aligned Diversity Scorecard*, 2005

Un manuale edito dall'organizzazione americana Catalyst per monitorare il progresso e la performance aziendale in relazione alla promozione della diversità.  
<http://www.catalyst.org/xcart/product.php?productid=16164&cat=0&bestseller>

Bortolucci R., Mantini Satta M., *Linee Guida per la certificazione di genere delle aziende fornitrici della Provincia di Genova*, 2007

Un testo curato da Progetto Donna che individua una serie di modelli organizzativi volti a facilitare lo sviluppo di carriera e la partecipazione ai livelli decisionali di vertice delle donne che lavorano nella Regione Emilia-Romagna.

[http://www.progettodonna.net/portale/index.php?option=com\\_content&task=view&id=60&Itemid=33](http://www.progettodonna.net/portale/index.php?option=com_content&task=view&id=60&Itemid=33)

Progetto Donna, *Vision-Equality: il genere nella certificazione di qualità*

Il tema di come inserire il genere nelle certificazioni di qualità ISO 9000 è stato trattato dal progetto Vision-Equality, realizzato da Progetto donna in partnership con vari enti italiani ed europei e finanziato dal programma UE Leonardo.

<http://www.gendercertification.com/>

Equal and Human Rights Commission (Regno Unito), *Strumenti di autovalutazione e azione per datori di lavoro*

La Equal and Human Rights Commission del Regno Unito ha predisposto una serie di linee guida e strumenti di autovalutazione per manager e supervisori che intendano adottare la prospettiva di genere per la gestione della propria organizzazione (o unità).

<http://www.equalityhumanrights.com/en/forbusinessesandorganisation/pages/default.aspx>

Pillinger J., *Equality checklist*

Una checklist su eguaglianza/gestione della diversità predisposta da un'esperta europea di pari opportunità

<http://www.socialeurope.com/mandiv/en/checklist.html>

Genanet, *Gender tools - Gender checklist, 2004*

Checklist di genere applicabile (anche) al livello delle organizzazioni divulgata dalla organizzazione Women in Europe for a Common Future:

[http://www.wecf.de/cms/download/2004-2005/Gender\\_Tools\\_final\\_version.pdf](http://www.wecf.de/cms/download/2004-2005/Gender_Tools_final_version.pdf)

Climate Alliance, *The Climate for change toolkit: Gender equality and climate policy*

Strumenti e checklist per la valutazione dell'orientamento all'eguaglianza di genere delle organizzazioni

<http://www.climateforchange.net/54.html#167>

Micropolitica n. 6

## **Gestione della maternità e delle lunghe assenze**

### **Il tema**

La maternità è uno dei principali fattori di rischio per la carriera professionale di una donna. Secondo un'indagine ISTAT del 2002, una lavoratrice su cinque non è più occupata dopo la nascita di un figlio: il 6% viene licenziato e il 14% abbandona spontaneamente il lavoro. Spesso non è la volontà di rientrare a mancare, ma l'impossibilità di trovare soluzioni concrete alla conciliazione dei nuovi impegni di cura con il lavoro.

La legislazione, in particolare la legge 53/00, dispone la possibilità di praticare interruzioni prolungate nella propria carriera professionale senza perdere il diritto al posto di lavoro e usufruendo di congedi almeno parzialmente retribuiti. Tuttavia, le lavoratrici che rientrano da tali congedi si trovano spesso penalizzate a causa della mancata partecipazione alla vita del proprio luogo di lavoro per un lungo periodo e, anche se la legge non consente il demansionamento, possono ritrovarsi di fatto a svolgere incarichi di livello inferiore rispetto a quello precedente il congedo. Questo rischio si presenta in occasione della maternità, ma riguarda più in generale le assenze di una certa durata di qualsiasi lavoratore o (più spesso) lavoratrice, che possono rendersi necessarie anche per esigenze diverse dalla nascita di un figlio (ad esempio, il bisogno di assistere un parente anziano non autosufficiente, una lunga malattia propria o di un familiare).

Per le donne avviate in una carriera, poi, la pressione del lavoro è spesso tale da rendere inconcepibili tali interruzioni. A ciò contribuisce anche il timore di una esclusione da importanti luoghi di decisione, informazione e socializzazione: non è infrequente che le future madri siano progressivamente emarginate, ad esempio che non vengano più invitate a riunioni e a corsi di formazione, perché "si sa che se ne andranno". Anche il rientro può essere psicologicamente oneroso, se le donne non si sentono accolte.

### **L'esperienza delle donne leader**

Nelle biografie delle donne leader intervistate nella ricerca, le interruzioni significative dell'attività lavorativa (almeno sei mesi di assenza) sono molto rare e per questo esse non le riportano come un ostacolo rilevante per la loro carriera, a differenza di quanto avviene per altre lavoratrici: solo 3, su 18, hanno avuto tali interruzioni, e spesso, oltre che per la maternità, anche per concomitanti gravi ragioni familiari o di salute. In generale, diverse dirigenti hanno dovuto sottostare alla necessità di non fare "pesare" all'azienda la propria maternità.

Ho interrotto il lavoro per circa sei mesi in occasione della maternità e di una successiva malattia di mia figlia, un avvelenamento da allergia al latte (Dirigente generale di pubblica amministrazione).

Ho interrotto il lavoro solo in occasione della nascita di mia figlia, seguita poco dopo dalla morte per malattia dell'altro figlio (Amministratrice delegata, grande impresa a capitale pubblico).

Sono andata in ufficio fino al giorno della nascita di mia figlia, perché avevo grandi responsabilità (Amministratrice delegata, grande impresa a capitale pubblico).

### **I vantaggi per le organizzazioni**

Gestendo in modo più efficace le interruzioni di maternità e le altre lunghe assenze, le aziende, gli enti pubblici e le associazioni:

- trattengono risorse umane qualificate su cui hanno investito;
- conseguono una riduzione dell'assenteismo e un aumento della produttività;
- producono un miglioramento del clima organizzativo
- inducono un maggiore senso di appartenenza e fedeltà all'azienda.

### **Che cosa fare**

Per una gestione più efficace della maternità e delle lunghe assenze, si suggeriscono alcune linee d'azione, che sono state già attuate nell'ambito delle buone prassi aziendali raccolte nel Progetto.

### **Coinvolgere le lavoratrici che stanno per andare in maternità nella loro sostituzione**

*Esempio:* L'INAIL, ente che si occupa di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, prevenzione e riabilitazione, nel quadro del progetto "Maternità e lunghe assenze" ha dato indicazione alle proprie sedi periferiche di applicare una serie di buone prassi, e queste ultime sono state monitorate. Tra le indicazioni, quella di fare sì che la lavoratrice formi la propria sostituta prima di andare in maternità. Ciò favorisce il senso di inclusione e previene la sensazione di emarginazione connessa al subentro di un'altra persona nel proprio incarico.

### **Programmare colloqui con le lavoratrici che stanno per andare in maternità per concordarne la gestione**

*Esempio:* anche questa prassi è stata indicata dal CPO, in collaborazione con l'Amministrazione dell'INAIL, alle sedi periferiche, come misura per evitare che l'evento maternità produca un allontanamento delle lavoratrici dall'azienda.

### **Ricorrere a *coach* professionali per le lavoratrici che stanno per entrare in maternità e per i loro manager**

*Esempio:* U2 Coach, una società di consulenza e sviluppo organizzativo, formazione e *coaching* con sede a Roma, ha predisposto un programma di affiancamento delle aziende perché possano migliorare le loro competenze manageriali al punto di poterle esprimere in maniera efficace anche quando le lavoratrici vanno in maternità. È previsto pertanto un doppio intervento di *coaching*, verso la lavoratrice futura madre e verso il suo o la sua manager. Il costo è di 6-7000 euro a maternità seguita, che però si riduce se il numero degli assistiti è maggiore.

### **Promuovere club e strutture per il *coaching* informale tra lavoratori-genitori**

*Esempio:* Da una ricognizione di U2Coach è stata rilevata in alcune aziende di Londra e Parigi la pratica del *coaching* interno, svolto ad esempio da club di genitori che si mettono a disposizione l'uno l'altro come *coach* informali.

**Inviare notizie alle lavoratrici e ai lavoratori assenti per aggiornarli periodicamente sull'evoluzione dell'azienda**

*Esempio:* Il CPO INAIL, in collaborazione con la Direzione Comunicazione dell'ente, ha dato vita al notiziario "Mercurio", che comunica ai destinatari informazioni circa l'evoluzione nelle politiche e nelle strategie dell'Istituto (ad esempio, linee-guida, piani e programmi) e le attività formative messe in atto, anche al fine di consentire una migliore programmazione di attività di recupero. In seguito a una riflessione su alcuni anni di pubblicazione, si è deciso di sostituire questo notiziario con iniziative di comunicazione specifiche per ogni sede.

**Istruire i manager di linea a tenere contatti per email o telefono con le lavoratrici in maternità**

*Esempio:* Alla **Vodafone Italia**, azienda di telecomunicazioni in cui le donne rappresentano il 55% dei dipendenti, il 32% dei quadri e il 19% dei dirigenti e che ha tre donne nel top management, la maternità è considerata possibile anche per chi ha una carriera. Al fine di prevenire effetti negativi dell'interruzione per maternità, è prassi comune dei dirigenti, ancorché non formalizzata, di mantenere i contatti con le proprie collaboratrici tramite email e telefono, durante il periodo di astensione obbligatoria dal lavoro o durante il congedo parentale.

**Offrire un'integrazione economica per il periodo di astensione facoltativa**

*Esempio:* sempre alla **Vodafone**, alle lavoratrici madri viene garantita l'integrazione della retribuzione fino al 100% (in aggiunta al contributo INPS) anche nei quattro mesi e mezzo di congedo di maternità successivi al periodo obbligatorio. Con questa e altre forme di supporto, le donne si sentono complessivamente sostenute e sono incoraggiate ad assumersi responsabilità.

**Rendere possibile il telelavoro**

*Esempio:* All'**INAIL**, beneficiando dei fondi della legge 53/2000, è stato predisposto un progetto di telelavoro. Tale opportunità è stata introdotta a completamento delle iniziative per gestire le lunghe assenze, ma può essere utilizzata anche in momenti diversi dalla maternità da lavoratrici e lavoratori.

*Esempio:* Alla Oscar, piccola azienda informatica, su richiesta del dipendente, si dà la possibilità di lavorare a casa per un periodo di tempo da concordare. L'iniziativa è nata dal momento in cui una consulente che aveva incarichi importanti nella funzione commerciale è rimasta incinta e ha avvertito la necessità di rimanere a casa, non volendo però rinunciare al proprio impegno lavorativo. Tale opportunità consente alle donne - ma non solo ad esse - di non rinunciare ai propri incarichi professionali per motivi familiari.

### **Rendere possibile il part-time reversibile al rientro dalla maternità**

*Esempio:* Alla IBM le lavoratrici in rientro possono usufruire del part-time dopo la maternità per un periodo di tempo prestabilito. Tale modalità, oltre a costituire un'opportunità per le donne che hanno avuto figli da poco di non posticipare eccessivamente il rientro, è giudicata vantaggiosa anche dai responsabili delle risorse umane della filiale italiana della multinazionale, che non sono così costretti a cambiare stabilmente la natura (da full-time a part-time) di una posizione in organico, misura questa che avrebbe effetti irreversibili sulla dotazione di personale della filiale.

### **Assegnare alle donne in maternità un tutor per il rientro**

*Esempio:* Nell'ambito del progetto "Maternità e lunghe assenze" promosso dal CPO INAIL, era prevista anche l'assegnazione, a ciascuna donna in rientro, di un o una tutor, scelto fra gli altri dipendenti dell'azienda. Tale figura consente alla donna di non risolvere esclusivamente da sola il problema del proprio aggiornamento professionale, potendo ricorrere a un sostegno messo a disposizione dall'organizzazione.

## **Difficoltà & soluzioni**

Non sempre le cose filano lisce: occorre premunirsi nei confronti di inevitabili difficoltà che si incontrano nell'attuare questa, come le altre micropolitiche. Nella tabella qui di seguito, si riportano alcune criticità ricorrenti nelle iniziative di gestione della maternità e delle lunghe assenze, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Gestione meramente burocratica delle iniziative di accompagnamento alla maternità a causa della scarsa collaborazione dei dirigenti intermedi.	<p>Sensibilizzare i manager intermedi sull'importanza delle iniziative per la gestione della maternità, in modo che non le considerino semplicemente un adempimento burocratico in più.</p> <p>Portare il top management ad impegnarsi in prima linea nelle politiche di gestione della diversità.</p>
Diffidenza verso il telelavoro per i suoi possibili effetti negativi sulla posizione e la vita sociale del dipendente.	Prevenire le obiezioni al telelavoro più correnti, illustrando chiaramente le caratteristiche della modalità di lavoro a distanza proposta (ad esempio, opportunità a tempo che non cambia permanentemente la posizione sociale del lavoratore nel suo gruppo). Su questi aspetti è particolarmente importante ricercare il consenso delle rappresentanze sindacali.
Riluttanza delle aziende a investire risorse umane e finanziarie nella gestione della maternità.	<p>Proporre alle organizzazioni iniziative che prevedano un investimento graduale, o costi limitati.</p> <p>Mettere in evidenza i vantaggi, anche economici, per le aziende di una più efficace gestione delle lunghe assenze.</p> <p>Supportare le aziende nell'accesso ai fondi messi a disposizione dalla legge 53/2000, ad esempio con una assistenza tecnica alla progettazione.</p>

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*  
<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

Progetto "Maternità e lunghe assenze" all'INAIL  
[http://www.inail.it/inail/Le\\_pari\\_opportunit-13-/index.htm](http://www.inail.it/inail/Le_pari_opportunit-13-/index.htm)  
 Diversity and Inclusion at IBM  
[www.ibm.it](http://www.ibm.it)

Telelavoro nell'azienda informatica Oscar srl  
<http://www.oscarwww.com>

Integrazione dell'indennità per l'astensione facoltativa per le lavoratrici  
Vodafone in maternità  
[www.vodafone.it](http://www.vodafone.it)

"Feed the mom": Coaching per manager e lavoratrici in maternità  
<http://www.u2coach.it/>

*Altri riferimenti:*

ISTAT, *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro: tra vincoli e strategie di conciliazione. I principali risultati dell'indagine campionaria sulle nascite condotta dall'ISTAT nel 2002*  
[www.istat.it/istat/eventi/cnel2003/sintesiperlastampa.pdf](http://www.istat.it/istat/eventi/cnel2003/sintesiperlastampa.pdf)

Progetto Pari Opportunità per nuove opportunità - Agenzia delle Entrate  
Direzione Regionale del Veneto  
<http://www.forumpa.it/forumpa2007/donnepa/cdrom/home/progetto/82.html>



## Micropolitica n. 7

# **Promozione di servizi di cura per bambini e anziani**

### **Il tema**

La mancanza di servizi alla famiglia, specialmente per bambini in età 0-3 e per l'assistenza agli anziani, è uno degli elementi che contribuiscono a determinare, in Italia, il basso tasso di occupazione femminile e, ancora di più, lo scarso accesso delle donne alle posizioni apicali. La conciliazione lavoro-famiglia rimane, infatti, uno dei nodi centrali della condizione femminile, anche se comincia a essere percepito come un "problema" che riguarda lavoratori di entrambi i sessi. Sul versante dei servizi per l'infanzia, vi sono in atto sforzi sia da parte degli enti locali (attraverso il potenziamento della rete dei nidi comunali), sia da parte dell'amministrazione centrale e di quelle regionali (ad esempio, con il fondo per il sostegno agli asili aziendali) e, pur essendo la copertura ancora piuttosto lontana dal soddisfare la domanda, il tema è in agenda.

Assai meno tematizzata è la scarsa presenza di servizi per anziani non autosufficienti, l'assistenza ai quali ricade nella maggior parte delle famiglie soprattutto sui membri di sesso femminile. Oltretutto, la mancanza di sostegni in questo ambito tende penalizzare le donne proprio in una fascia di età in cui accedono ai livelli apicali (mentre, spesso, la nascita dei figli coincide con i primi sviluppi della carriera). Inoltre, le colpisce tutte, a prescindere dalle scelte che possono avere compiuto riguardo al privilegiare famiglia o carriera.

Un aspetto problematico della questione dei servizi per la conciliazione è rappresentato dalla loro qualità: se non è buona, i sensi di colpa comunque presenti nell'affidare un familiare a un servizio divengono intollerabili. Vi è poi la grande questione della flessibilità: non sempre orari e prestazioni sono in grado di soddisfare le esigenze di sostegno di donne con un impegno professionale di alto livello.

I servizi rappresentano dunque un importante pilastro per politiche family-friendly che siano al tempo stesso “career-friendly”<sup>5</sup>.

### **L’esperienza delle donne leader**

Nessuna delle donne leader interpellate nell’ambito del progetto è stata facilitata nella carriera da servizi di cura e, viceversa, hanno avuto un forte ruolo il sostegno de partner e della famiglia d’origine, cui hanno potuto delegare alcuni compiti. Ciò comporta da parte loro sentimenti di gratitudine e, forse, di colpa verso i familiari.

Vivendo in un paese piccolo, ho avuto meno problemi a trovare qualcuno che guardasse i bambini e un’organizzazione familiare che mi ha consentito di lavorare senza limiti di tempo. Il grosso dell’impegno se lo è accollato mia madre, ma anche mio padre ha contribuito. Adesso ho orari più lunghi che all’inizio, ma in compenso ho meno carichi di assistenza ai familiari. Forse è arrivato il tempo in cui ricambiare la famiglia per il sostegno che mi ha dato, e se dovessi rinunciare alla carriera per la famiglia lo farei (Dirigente generale, ente pubblico).

Escludo di essere stata facilitata da servizi o cose del genere (Amministratrice delegata, grande impresa).

## **I vantaggi per le organizzazioni**

Creando servizi alla famiglia per i propri dipendenti, le organizzazioni:

- favoriscono una maggiore serenità e una maggiore puntualità dei propri collaboratori;
- consentono ai dirigenti, specie a quelli di sesso femminile, di svolgere incarichi che comportano la mobilità e la disponibilità a lavorare, episodicamente, per lunghi orari;
- stringono rapporti di collaborazione con le istituzioni del territorio, dimostrando la propria responsabilità sociale d’impresa verso l’ambiente esterno;
- rinnovano la propria cultura organizzativa e i propri modelli manageriali, inserendovi il tema della conciliazione come tema connaturato a una moderna gestione delle risorse umane;
- mostrano un’attenzione concreta al tema della parità offrendo un servizio che produce benefici tangibili.

---

<sup>5</sup> Alessandra Cancedda, Claudia Colonnello, *La parità al dunque. Conciliare vita familiare ed esperienza lavorativa - Linee Guida*, ASDO, Luglio 2004, <http://WWW.donnepolitica.org/docs/RALFAita.pdf>

## **Che cosa fare**

### **Creare asili aziendali**

*Esempio:* l'INPDAP, per iniziativa del Comitato Pari Opportunità, ha creato un asilo nido aziendale per bambini da uno a tre anni. Sono disponibili 58 posti. L'asilo ha una superficie interna di 600 mq e 200 mq di giardino. Esso utilizza la cucina interna della mensa INPDAP, ed è sottoposto a sistemi di sicurezza e garanzia della qualità. Gli utenti pagano una retta di circa 300 euro mensili.

### **Stipulare accordi con gli enti locali per destinare parte dei posti dell'asilo aziendale ad utenti esterni**

*Esempio:* Grazie a una convenzione con il Comune, l'asilo INPDAP destina parte dei propri posti all'utenza del municipio. Le rette pagate dai dipendenti dell'Istituto sono simili a quelle stabilite dal Comune. Grazie a questa iniziativa sono nati, tra l'altro, rapporti di amicizia tra genitori dipendenti INPDAP e genitori dei bambini del territorio. Si è inoltre rafforzata la relazione con il Comune, che comunque già era attiva in precedenza, operando l'Istituto a stretto contatto con gli enti pubblici.

### **Consortiarsi con altre aziende per creare asili inter-aziendali**

*Esempio:* ad Aprilia, un nido interaziendale è stato aperto congiuntamente da Assindustria, Consorzio Industriale, Ati (Associazione Temporanea di Imprese) ed alcune aziende della zona. Finanziato con fondi regionali, il nido può ospitare fino a 60 bambini in età compresa tra i 3 ed i 36 mesi.

### **Stipulare convenzioni con agenzie di assistenza domiciliare agli anziani per i propri dipendenti**

*Esempio:* Al Ministero degli Affari Esteri, l'asilo nido aziendale è presente dal 1978. Tuttavia, negli ultimi anni è emersa l'esigenza pressante di affrontare il tema della cura degli anziani. Si tratta di situazioni di emergenza difficilmente programmabili, a differenza della maternità, e che comportano una ricerca di aiuto psicologicamente gravosa. Per questo motivo il CPO ha suggerito all'amministrazione di verificare la possibilità di convenzionarsi con una società cooperativa che potesse fornire, sia personale non specializzato (badanti), sia personale altamente qualificato (infermieri), in modo da rispondere anche all'evolvere delle necessità nel

tempo tipico dell'invecchiamento. È stata quindi stipulata una convenzione con una cooperativa di assistenza domiciliare, sia generica che infermieristica. Il servizio è offerto a prezzi calmierati ed è accessibile con una telefonata, sia per interventi puntuali di emergenza, sia per accordi fissi, 24 ore su 24.

### **Organizzare servizi integrativi per gli orari e i mesi non coperti dai servizi pubblici**

*Esempio:* Il **Ministero degli Esteri** organizza un campus estivo per i figli dei dipendenti. Anche presso la **Regione Lazio**, il dopolavoro organizza centri estivi; tale iniziativa, insieme al nido aziendale, ha contribuito a ridurre i livelli di assenteismo.

## **Difficoltà & soluzioni**

Così come fatto per le altre micropolitiche, nella tabella qui di seguito si riportano alcune criticità ricorrenti nelle iniziative di promozione di servizi di cura per bambini e anziani, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Lunghezza dell'iter burocratico per il rilascio delle autorizzazioni per l'apertura degli asili nido	Modificare la normativa o i regolamenti degli enti locali in modo da rendere più rapido il rilascio di tali autorizzazioni, fatte salve le necessarie garanzie di qualità.
Difficoltà a valutare la domande reale del servizio nell'organizzazione	Realizzare indagini sui fabbisogni di servizi dei dipendenti, basandosi sulle esigenze espresse ma anche elementi oggettivi (es. età media delle dipendenti).
Scarsa rispondenza ai bisogni degli utenti dei servizi di assistenza domiciliare agli anziani	Assicurarsi un'assistenza che comprenda la disponibilità di personale sia generico che sanitario, in modo da seguire anche eventuali evoluzioni nei fabbisogni di assistenza degli utenti.

	<p>Offrire la possibilità di usufruire degli interventi sia sporadicamente che regolarmente</p> <p>Offrire un servizio disponibile 24 ore su 24</p>
--	---

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*  
<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

Convenzione per l'assistenza domiciliare agli anziani per i dipendenti del Ministero Affari Esteri  
[http://www.esteri.it/ita/2\\_97.asp](http://www.esteri.it/ita/2_97.asp)

Asilo nido aziendale per dipendenti INPDAP e cittadini del XII Municipio di Roma  
[www.inpdap.it](http://www.inpdap.it)  
[www.cpoinsieme.it](http://www.cpoinsieme.it)

*Altri riferimenti:*

Cacace M., d Andrea L., *Padri nei servizi per l'infanzia. Manuale sulle buone pratiche nella condivisione di responsabilità tra uomini e donne*, CCF, Roma, 1996  
[http://www.donnepolitica.org/docs/Child\\_care\\_ita.pdf](http://www.donnepolitica.org/docs/Child_care_ita.pdf)

Cancedda A., Colonnello C., *La parità al dunque. Conciliare vita familiare ed esperienza lavorativa, Linee Guida*, ASDO, Roma, 2004  
 Linee guida finali del progetto : "Carriere femminili family-friendly: rafforzamento e riproduzione di buone prassi di conciliazione tra vita familiare e lavoro femminile qualificato in tre paesi europei" (RALFA) , finanziato dalla DG Occupazione e Affari Sociali della Commissione Europea.  
<http://www.donnepolitica.org/docs/RALFAita.pdf>  
 Bonamini M., Colonnello C., *Manuale per la gestione dei servizi educativi*, Centro di cooperazione familiare, Roma, 2000

Uno studio dell'organizzazione americana Catalyst che mostra come le preoccupazioni sulla cura dei figli dopo la scuola causino stress ai lavoratori e alle lavoratrici e perdita di produttività per le aziende

[http://www.catalyst.org/pressroom/press\\_releases/12\\_6\\_06-PCAST%20Press%20Release.pdf](http://www.catalyst.org/pressroom/press_releases/12_6_06-PCAST%20Press%20Release.pdf)

**Normativa regionale per il finanziamento degli asili nido nei luoghi di lavoro:**

[http://www.cpo.regione.lazio.it/cpo/leggi\\_dettaglio.php?id=11](http://www.cpo.regione.lazio.it/cpo/leggi_dettaglio.php?id=11)

Micropolitica n. 8

## **Sensibilizzazione e coinvolgimento dei top manager in attività di promozione della leadership femminile**

### **Il tema**

Uno dei principali fattori di successo nelle iniziative di promozione delle carriere femminili è rappresentato dal pieno coinvolgimento del top management delle organizzazioni. Top management che è impersonato, nella maggior parte dei casi, da dirigenti di sesso maschile, i quali, per abitudine o per inerzia, possono non essere sensibili alla questione. Eppure, la loro collaborazione è indispensabile. L'impegno diretto del top management assicura legittimità, allineamento da parte del management intermedio, garanzia che le iniziative prese divengano una policy stabile dell'azienda e non siano solo esperimenti destinati a terminare.

Nell'ambito della ricognizione effettuata per il progetto, solo 6 delle 22 buone prassi censite sono state promosse dal management aziendale e solo in 4 casi dai massimi vertici; 2 iniziative sono state co-promosse da top management e organismi di parità e altre 3 iniziative hanno implicato i vertici aziendali, con un ruolo di sostegno. Occorre quindi moltiplicare gli sforzi in questa direzione, e un modo di farlo è anche quello di preparare il terreno. In questo senso, possono essere utili esperimenti in cui i top manager sono coinvolti in attività di mentoring, eventualmente anche verso lavoratrici di organizzazioni differenti. Un'altra modalità per coinvolgere i top manager è quello di far conoscere loro le iniziative di organizzazioni simili per caratteristiche, dimensioni, settore e mercato. Si possono usare come testimonial altri manager, dei "pari" che parlino lo stesso linguaggio e abbiano gli stessi problemi, piuttosto che organismi di parità o altri soggetti specificamente legati alla questione delle pari opportunità. Una sede importante di sensibilizzazione sono le associazioni imprenditoriali, nonché le associazioni professionali di dirigenti d'azienda.

### **L'esperienza delle donne leader**

Il rapporto con un top manager è stato determinante per la carriera di 4 delle 18 leader interpellate e comunque rilevante per altre 4. Si è trattato, comunque, di un rapporto professionale ordinario e non legato a programmi strutturati di mentoring o simili, o a una maggiore sensibilità verso il tema delle pari opportunità dei top manager coinvolti. A volte, oltretutto, tale alleanza ha compensato le difficoltà nell'essere accettate dai colleghi di pari grado, e può essere quindi interpretata come il segno di un disagio o di un prezzo da pagare, oltre che come un'opportunità per le donne che ne hanno beneficiato.

Per le donne instaurare un rapporto di fiducia con il capo è fondamentale, perché è più difficile la relazione tra pari. Per un capo è una scommessa collocare una donna in posizione di responsabilità, quindi avere lui come sponsor è fondamentale. Avere un capo che ti promuove è l'atout da conquistarsi (Dirigente apicale, grande impresa).

Ho avuto la fortuna di lavorare con il presidente dopo soli tre mesi che ero entrata (Amministratrice delegata, grande impresa).

È stato importante l'incontro con l'amministratore delegato, particolarmente illuminato e aperto, che mi ha proposto di occuparmi di questo aspetto (Dirigente apicale, grande impresa).

Il vecchio direttore generale, trovandosi di fronte ai miei no, mi aveva bloccato la carriera. Il nuovo direttore generale ci ha messo due-tre anni a conoscermi, e poi mi ha promosso (Dirigente generale, ente pubblico).

### **I vantaggi per le organizzazioni**

Le ricadute positive per le organizzazioni di iniziative che coinvolgono i top manager direttamente, in particolare quelle di *mentoring*, sono molteplici e legate a un miglioramento della performance dei manager stessi, i quali in questo modo:

- hanno l'opportunità di riflettere sul modello di leadership quotidianamente applicato e sulle proprie modalità operative;
- hanno l'occasione di riflettere sulla necessità che le organizzazioni accolgano le donne nel loro stesso interesse;
- possono constatare più direttamente l'influenza dei vincoli che l'organizzazione pone nella scelta delle persone, ed in particolare delle donne;
- trasferiscono la propria esperienza;

- mettono in relazione la conoscenza di sé con le capacità professionali.

Le organizzazioni, inoltre:

- inseriscono temi d'avanguardia (diversità, genere, ecc.) nella cultura organizzativa e tra le tematiche del management;
- sperimentano un metodo innovativo ad alto potenziale d'apprendimento e con un vantaggioso rapporto costi/benefici.

## **Che cosa fare**

### **Coinvolgimento di top manager in azioni di *mentoring* per donne con potenziale dirigenziale**

*Esempio:* l'ENEL ha realizzato un progetto di sperimentazione del mentoring da parte di top manager nei confronti di quadri intermedi di sesso femminile di alcune aziende ed enti pubblici di quattro regioni italiane (Lazio, Sardegna, Piemonte, Puglia). Ne hanno beneficiato 24 donne (come *mentees*) e 2 donne e 22 uomini top manager (come mentori). Per la realizzazione del progetto, al fine di valorizzare lo scambio tra realtà geografiche e aziendali diverse, sono state identificate quattro regioni (Piemonte, Lazio, Sardegna, Puglia) ed è stato richiesto alle sedi locali ENEL di individuare le organizzazioni partecipanti. Sono stati poi selezionati i *mentors* e le *mentees*, mediante colloqui e interviste. Gli abbinamenti sono stati effettuati anche sulla base di indicazioni delle aziende coinvolte. È stata quindi avviata la *mentorship*. Sono stati inoltre creati gruppi di supporto al livello territoriale e regionale (a cura dei responsabili delle risorse umane) e al livello centrale (a cura della Commissione Pari Opportunità), per verificare che il percorso fosse congruo e per sostenere le implicazioni emotive delle relazioni attivate dal mentoring. Tale sostegno è stato facilitato dalla compilazione di "diari di bordo" da parte dei *mentors* e delle *mentees*.

### **Formazione per top manager sulla leadership in un'ottica di pari opportunità**

*Esempio:* nell'ambito del già citato progetto all'ENEL, è stato attuato un percorso formativo per i manager, sulla leadership in un'ottica di pari opportunità.

### **Coaching per i manager sulla gestione della maternità**

*Esempio:* U2Coach propone un programma di *coaching* che coinvolge simultaneamente sia le lavoratrici prossime alla maternità che i loro manager. Il *coaching*, in generale, è “un processo di accompagnamento degli individui che si basa su una conversazione strutturata finalizzata al raggiungimento degli obiettivi personali e professionali”<sup>6</sup>.

### **Istituzione di organismi per il *mainstreaming* della questione di genere nelle associazioni territoriali di imprenditori e manager**

*Esempio:* All'interno dell'Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma, opera un'aggregazione di donne dirigenti e imprenditrici denominata UIR Femmine Plurale. UIR-FP è nato nel novembre del 2000, e si caratterizza come un progetto fortemente innovativo, pensato per dare visibilità e rappresentanza alle imprenditrici e manager donne di aziende associate all'Unione. Il 25 settembre 2006, per volontà del Presidente Luigi Abete, UIR Femmine Plurale è diventato uno dei Comitati Strategici dell'Unione. UIR Femmine Plurale ha l'obiettivo di promuovere nuovi modelli organizzativi e di leadership mirati alla valorizzazione e gestione innovativa delle risorse umane, individuata come opportunità per incrementare la competitività delle imprese.

### **Difficoltà & soluzioni**

Così come fatto per le altre micropolitiche, nella tabella qui di seguito si riportano alcune criticità ricorrenti nelle iniziative di sensibilizzazione e coinvolgimento dei top manager in attività di promozione della leadership femminile, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Scarso impegno dei top manager coinvolti come <i>mentor</i>	Preannunciare una valutazione finale da parte delle <i>mentees</i> .  Definire un programma formale che preveda obiettivi, tempi e modalità delle relazioni di <i>mentoring</i> .

<sup>6</sup> Dal sito di U2Coach: <http://www.u2coach.it/sito/coaching.php>

Scarso impatto sul lavoro quotidiano delle <i>mentees</i> della mentorship effettuata da top manager di altre organizzazioni	Coinvolgere le organizzazioni di appartenenza delle <i>mentees</i> nella valutazione e nel consolidamento dei risultati del programma di mentoring.
Scarsa qualità delle competenze trasmesse dai <i>mentors</i>	Selezione dei <i>mentors</i> tra i top manager in base alle competenze e non alle conoscenze specialistiche.
Perdita di vista degli aspetti di genere nel lavoro della coppia <i>mentor-mentee</i>	Organizzare attività formative e gruppi di supporto per accompagnare le attività di mentoring.

## **Per saperne di più**

Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:  
<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

Top manager in un esperimento di mentorship per la promozione della leadership femminile guidato dall'ENEL  
[www.enel.it](http://www.enel.it)

"Feed the mom": Coaching per manager e lavoratrici in maternità  
<http://www.u2coach.it/>

*Altri riferimenti:*

Il Comitato strategico UIR Femminile Plurale  
<http://www.unioneindustriali.roma.it/pagine/internal/179?id=11>



Micropolitica n. 9

## **Riequilibrio di genere e trasparenza nelle valutazioni e nelle selezioni**

### **Il tema**

Per ottenere una maggiore presenza femminile ai livelli apicali, occorre eliminare tutte le forme di discriminazione che possono intervenire nel percorso di carriera, in particolare in occasione della promozione a posizioni di livello superiore. Nelle grandi organizzazioni, i passaggi di carriera dovrebbero avvenire secondo procedure trasparenti e formalizzate, e mediante il coinvolgimento di apposite commissioni. È opinione comune che la composizione di genere di tali commissioni possa avere un'influenza sul fatto che vengano privilegiati candidati dell'uno o dell'altro sesso. Questo avverrebbe, sia in virtù di un generico fenomeno di "omofilia" (si tende a fidarsi maggiormente di persone del proprio stesso sesso), sia perché specifiche caratteristiche (ad esempio, lo stile di leadership) e condizioni personali (ad esempio, i carichi di cura) sarebbero valutate diversamente da uomini e donne.

Per questo motivo, una delle politiche che si stanno diffondendo riguarda l'attenzione a una presenza equilibrata dei due sessi nei panel di selezione e promozione. Ciò fa parte di una più generale strategia per fare prevalere criteri meritocratici e trasparenti su prassi di tipo discrezionale che costituiscono un terreno di coltura anche per la discriminazione delle donne.

A questo tema è particolarmente sensibile il mondo della ricerca scientifica: la Carta Europea dei ricercatori, sottoscritta da enti di ricerca pubblica e università di tutta l'Unione, raccomanda, tra le altre cose, una composizione equilibrata delle commissioni di selezione. Ma anche in altri settori, particolarmente nella pubblica amministrazione, si sta cercando di introdurre nei regolamenti norme di questo tipo.

### **L'esperienza delle donne leader**

Anche se le nomine ai livelli apicali avvengono spesso secondo criteri "politici", la maggior parte delle donne leader interpellate nel progetto che lavorano nella pubblica amministrazione o in aziende a capitale pubblico ha superato, in un determinato momento della propria carriera, una selezione pubblica per l'accesso alla posizione di dirigente. A volte è stato proprio il conseguimento di questo titolo in un'età non troppo avanzata che ha consentito di progredire fino ai livelli apicali con la prospettiva di permanervi per un certo numero di anni prima della pensione, dunque di incidere in modo più significativo. A tale proposito, si può osservare che delle otto apicali che lavorano nella pubblica amministrazione o in imprese a capitale pubblico, cinque sono state promosse dirigenti dopo più di 10 anni di servizio e 3 dopo più di 20 anni di servizio; nel privato e nel non profit le progressioni sono state più rapide (ma, ad esempio, la dirigenza di una cooperativa o di una piccola impresa non è paragonabile con quella pubblica). Si tratta comunque di una tappa considerata importante da tutte coloro che l'hanno superata.

Mi ha facilitato l'essere diventata dirigente a 40 anni. Nella mia azienda, la base di dirigenti donne tra i quali sono stata selezionata era ristretta (Dirigente apicale, grande impresa a capitale pubblico).

Sono diventata dirigente a 50 anni. Prima facevo politica perché mi sentivo sottoutilizzata nella mia amministrazione; da quel momento in poi ho pensato che la dirigenza mi dava la possibilità di contribuire a cambiare la condizione del mio paese (dirigente generale, pubblica amministrazione).

### **I vantaggi per le organizzazioni**

Attraverso l'adozione di criteri di maggior trasparenza nelle selezioni e nelle promozioni e il riequilibrio di genere delle commissioni di valutazione, le organizzazioni:

- accentuano l'impostazione meritocratica della propria politica delle risorse umane;
- si assicurano effettivamente i talenti migliori;
- incrementano la diversità della composizione del proprio staff e del proprio management;
- riducono il rischio di subire ricorsi e reclami;

- promuovono un'azione positiva che ha un contenuto quasi nullo di "discriminazione al contrario" (comunque inferiore alle quote e ai target che si riferiscono direttamente agli esiti delle selezioni) e dunque più facilmente accettabile anche dai collaboratori di sesso maschile.

## **Che cosa fare**

### **Inserimento nei contratti collettivi di lavoro di norme relative all'equilibrio di genere nelle commissioni di selezione**

*Esempio:* Il Comitato pari opportunità dell'INPS ha ottenuto l'integrazione, con la presenza di un componente di sesso femminile, delle Commissioni esaminatrici preposte alle selezioni del personale in occasione dei passaggi tra le aree professionali A, B e C e per il conferimento delle posizioni organizzative. Il CPO ha approvato una delibera in materia, che è stata inviata alla delegazione trattante (presidente dell'Istituto, direttore generale, direttore centrale risorse umane, direzione centrale organizzazione, direttore centrale pianificazione e controllo e organizzazioni sindacali). Ne è seguita una trattativa che ha portato all'emanazione del contratto nazionale, contenente anche la norma proposta dal CPO.

### **Recepimento nei regolamenti organizzativi di norme sulla parità nelle selezioni**

*Esempio:* Il CPO dell'INPS ha ottenuto l'integrazione del regolamento di organizzazione dell'Istituto con una norma che, al fine di riequilibrare la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali, prevede l'obbligo per l'amministrazione di indicare i motivi che eventualmente non abbiano consentito la scelta di un elemento di sesso femminile, così come indicato dal Decreto legislativo 198/2006 (Codice delle pari opportunità) il quale recepisce la legge 125/91 e il provvedimento del Ministro del Lavoro del 30/5/2006.

### **Adozione di codici di buona condotta sulla trasparenza nelle selezioni**

*Esempio:* il Comitato Pari Opportunità dell'ENEA, dopo avere ottenuto un atto di indirizzo sulla rappresentatività di genere nel sistema organizzativo e decisionale dell'Ente (vedi micropolitica n. 1), si sta ora battendo per una piena applicazione del cosiddetto Codice Minerva, un insieme di cinque

regole per una maggiore trasparenza nelle valutazioni nell'ambito delle carriere scientifiche, diffuso unitamente alla Carta Europea dei Ricercatori<sup>7</sup>. Tali regole sono: pubblicazione del bando di concorso almeno due mesi prima della selezione; pubblicazione di tutti i criteri di valutazione nel bando; pubblicazione dei curricula dei membri della commissione; pubblicazione dei curricula dei candidati; pubblicazione dei curricula dei vincitori.

### **Applicazione di un rinnovato concetto di “eccellenza” nelle valutazioni della performance**

*Esempio:* la **Piattaforma Europea Donne e Scienza** si sta battendo perché venga adottata una rinnovata nozione di eccellenza, che porti a dare il giusto peso, nelle selezioni e nelle promozioni dei ricercatori, ad attività quali il coordinamento di progetti, la formazione di nuovi ricercatori, le attività di divulgazione e comunicazione, accanto ovviamente alle pubblicazioni scientifiche. Si tratta di attività cui le donne scienziate si dedicano spesso con passione, senza che tale impegno sia adeguatamente riconosciuto.

### **Difficoltà & soluzioni**

Anche per questa micropolitica è possibile identificare alcune difficoltà già sperimentate da chi l'ha attuata e possibili soluzioni. Nella tabella di seguito, si riportano alcune criticità ricorrenti nelle iniziative di riequilibrio di genere e incremento della trasparenza nelle valutazioni e nelle selezioni, e gli accorgimenti adottati o raccomandati dai promotori per superarle o attutirne gli effetti.

<b>Difficoltà</b>	<b>Soluzione</b>
Lunghezza degli iter burocratici per l'approvazione di regolamenti o simili	Continuare la lobbying a tutti gli stadi dell'iter di approvazione, sensibilizzare i soggetti che devono approvare.
Mancanza di persone qualificate dei due sessi da inserire nelle commissioni di selezione.	Non allentare i requisiti per fare parte delle commissioni, ma verificare di avere seriamente cercato tra tutte le figure disponibili.

<sup>7</sup> [http://www.anpri.it/ENEA/enea2007/com\\_071106\\_%20Progress%20.htm](http://www.anpri.it/ENEA/enea2007/com_071106_%20Progress%20.htm)

## **Per saperne di più**

*Dal repertorio delle buone prassi della provincia di Roma:*  
<http://www.donne-leadership.org/arepertorio.php>

**Introduzione di nuove regole nel processo di selezione dei dirigenti INPS**  
[www.inps.it](http://www.inps.it)  
[www.cpoinsieme.it](http://www.cpoinsieme.it)

**Advocacy per l'inclusione di componenti di sesso femminile nel Comitato scientifico dell'Istituto Superiore di Sanità**  
<http://www.iss.it/cmpo/>

**Ottenimento di un atto di indirizzo sulla rappresentatività di genere nel sistema organizzativo e decisionale dell'ENEA**  
<http://www.enea.it/cpo/>

*Altri riferimenti:*

**S. Vallerga, Il Codice Minerva: trasparenza per l'eccellenza**  
[http://www.women.it/scienziate/index.php?option=com\\_content&task=view&id=142&Itemid=45](http://www.women.it/scienziate/index.php?option=com_content&task=view&id=142&Itemid=45)

**European Charter for Researchers**  
[http://ec.europa.eu/eracareers/index\\_en.cfm?11=29&CFID=81313&CFTOKEN=59828779](http://ec.europa.eu/eracareers/index_en.cfm?11=29&CFID=81313&CFTOKEN=59828779)



## **Bibliografia**

- Alimo-Metcalfe B., "Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women's entry into leadership positions", Tanton M. (ed.); *Women in management: a developing presence*, Routledge, London, 1994
- Alimo-Metcalfe B., "Women in management: organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement", *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 1993.
- Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe J., "The Crucial Role of Leadership in Meeting the Challenges of Change", *The Journal of Business Perspective*, Vol. 9, No. 2, April-June 2005, 27-39
- Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe R. J., "The development of a new Transformational Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 2001, 1-27
- Alimo-Metcalfe B., *Leadership & Gender: A Masculine Past; A Feminine Future?* Thematic paper for ASDO project "Action-Research on Women and Leadership". European Commission project "European Observatory on Best Practices to Remove the 'Glass Ceiling'", 2001
- Antrobus P., "Transformational leadership: advancing the agenda for gender justice", in Caroline Sweetman (ed.), *Women and leadership*, Oxfam, Oxford, 2000
- Arborus, Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, *Enquête "L'impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise"*, 5 juillet 2005
- Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom Celeste P. M., "Career success in abundanceless career world", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 177-202
- Audretsch D. B., *Entrepreneurship: a Survey of the Literature*, Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General, July 2002
- Auster E. R., "Professional Women's Midcareer Satisfaction: Toward an Explanatory Framework", *Sex Roles*, Vol. 44, No. 11/12, June 2001, 719-750
- Barnes H., "Childcare in Europe", *Cash and Care*, 21, Social Policy Research Unit, University of York, 1997
- Bass B.M., "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", Vecchio R.P. (ed.), *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, 1997
- Bassoli M., Caldaro M., *Essere Imprenditrici. Fenomenologia di storie femminili d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2003

- Bem S.L. "Sex role adptability: One consequence of psychological androgyny", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 1975
- Bombelli M. C., *La passione e la fatica. Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2004
- Bormioli S., *Contributo per la messa a punto di un approccio strutturale al rientro delle donne nel mondo del lavoro*, Roma, ASDO, 2005
- Bormioli S., d'Andrea L., *Modello della Internship Partecipata (MIP)*, Linee guida, Roma, ASDO, 2003
- Boucher C., "How Women Socially Construct Leadership in Organizations: a Study Using Memory Work", *Gender, Work and Organization*, Vol. 4, No. 3, July 1997, 149-158
- Boudreau J. W., Boswell W. R., Judge Timothy A., "Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2001, 53-81
- Bourez V., *Women on Boards: Moving Beyond Tokenism*, European Professional Women's Network, *Women@Work*, No.2, 2005
- Bowles H.R., and McGinn K.L., "Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders," *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, ed. David M. Messick and Roderick M. Kramer (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005) 192
- Bowles R., McGinn K. L., "Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders," , in *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, eds. David M. Messick and Roderick M. Kramer, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, 192
- Bozionelos N., "The relationship between disposition and career success. A British study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004, 403-420
- Burke R. J., "Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women", *The Journal of Management Development*, 20,4, 2001, 346-353
- Cacace M. et al., *Donne e politica: rapporto di ricerca*, ASDO, Roma, 2006
- Cacace M., Mastropietro E., "Il tetto di vetro. Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile", in *Sintesi Europea*, n. 2, 2003, <http://www.donnepolitica.org/archivio.asp?Action=Archivio&Lingua=ITA&Id=6>
- Cancedda A., Colonnello C., *La parità al dunque. Conciliare vita familiare ed esperienza lavorativa. Linee guida*, Roma, ASDO, 2004

- Cancedda A., d'Andrea L., *Women and decision-making in Italy*, Rapporto finale della ricerca, Roma, ASDO, 1995  
<http://www.dhgender.org/cdrom98/ccg97/2/050906.htm>
- Cancedda A., *Employment in Household Services*, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001
- Carnes M. et al., "NIH Director's Pioneer Awards: Could the Selection Process Be Biased against Women?", *Journal of Women's Health*, Vol. 14, No. 8, 2005, 684-691
- Chênevert D., Tremblay M., "Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant?", *The International Journal of Human Resources Management*, 13,6, September 2002, 920-941
- Cole N. D., "Gender Differences in Perceived Disciplinary Fairness", *Gender, Work and Organization*, Vol. 11, No. 2, May 2004
- Colwill J., Townsend J., "Women, leadership and information technology. The impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy", *The Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 3, 1999, pp 207-215
- Cook E.P., *Psychological Androgyny*, Pergamon Press, New York 37, 1985
- Cook L., Rothwell B., *The X & Y of leadership. How men and women make a difference at work*, The Industrial Society, London, 2000
- Cook S. H., Mendleson J. L., "Androgynous management: key to social responsibility?", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Winter 1977, 25-35
- Crant, J. M. e. Kraimer, M. L. *Proactive personality and. career success*. "Journal of Applied Psychology", 84,4 16-427(1999).
- Crompton R., Gallie D., Purcell K., *Changing Forms of Employment: Organisations, Skills, and Gender*. New York: Routledge, 1996, 271
- Cutler M. M., Jackson A. L., "A 'Glass Ceiling' or Work/Family Conflicts?", *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 8, No. 2, 2002, 73-82
- David P., *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione d'impresa*, Roma, Carocci, 2006
- Eagly A H, Karau S. J., Makhijani M. G., "Gender and the Effectiveness of Leaders: a Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 1995, Vol. 117, No. 1, 125-145
- Eagly A. H., Johannesen-Schmidt Mary C., van Engen Marloes L., "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, 2003, 569-591
- Eagly A. H., Karau S. J., "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders", *Psychological Review*, Vol. 109, No.3, 2002, 573-598

- Eagly A.H., Johnson B.T., "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 103 (2), 1990
- Eagly A.H., Karau S.J., Makhijani M.G., "Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 117(1), 1995
- European Commission & Deutsches Jugendinstitut e.V., *Mentoring for Women in Europe*, European Commission, 1996.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of women's work and employment: Tools for change*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002
- European PWN Board *Women Monitor 2004*, [www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net)
- Forsyth Donelson R., Heiney Michele M., Wright Sandra S., "Biases in Appraisals of Women Leaders", *Group Dynamics Theory, Research and Practice*, Vol. 1, No. 1, 1997, 98-103
- Fournier V., Kelemen M., "The Crafting of Community: Recoupling Discourses of Management and Womanhood", *Gender, Work and Organization*, Vol. 8, No. 3, July 2001, 267-290
- Franke G. R., Crown D. F., Spake D. F., "Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices: a Social Role Theory Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol 82, No 6, 1997, 920-934
- Gallagher C., *Going to the top*, New York, Penguin Books, 2000
- Gottfried H., *Charting the gender contract in neo-fordist production regimes. An East/West comparison*. Paper, 21st Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation, "The transformation of labour markets and employment systems since the Seventies: a reflection on the theoretical implications". Bremen (Germany), September 9th to 11<sup>th</sup>, 1999
- Greene P. G. et al., *Exploration of the venture capital industry: is gender an issue?*, [http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/IV/IV\\_A/IVA%20Text.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/IV/IV_A/IVA%20Text.htm)
- Greene P. G. et al., *Women Entrepreneurs: Moving Front and Center: An Overview of Research and Theory*, 2003  
<http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf>
- Griffiths S., *Beyond the glass ceiling. Forty women whose ideas shape the modern world*, Manchester and New York, Manchester University Press, 1996
- Group of experts on Gender, Social Inclusion and Employment, *The gender pay gap — Origins and policy responses. A comparative review of 30 European countries*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2006  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/emplweb/publications/publication\\_en.cfm?id=87](http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=87)
- Gunz H. P., Heslin P.A., "Reconceptualizing career success", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005,105-111.

- Hagenaars J.A.P., *Gender, leadership & career advancement of women and men (scheda del progetto)*, [www.nwo.nl/projecten.nsf/pages/2200126276](http://www.nwo.nl/projecten.nsf/pages/2200126276)
- Hakim, C., *Key Issues in Women's Work. Female heterogeneity and the polarisation of women's employment*, The Athlone Press, London and Atlantic Highlands, 1996
- Hall D. T., Chandler D. E., "Psychological success. When the career is a calling", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 155-176
- Halliday Coughlin J., *The rise of Women Entrepreneurs. People, Processes, and Global Trends*, Westport, Quorum Books, 2002
- Hanson J., *More than 85 Broads. Women Making Career Choices, Taking Risks, and Defining Success on their own Terms*, Chicago, McGraw Hill, 2006
- Hare A. P., Koenigs R. J., Hare S. E., "Perceptions of observed and model values of male and female managers", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 1997, 437-447
- Harrison R. T., Mason C. M., *Does gender matter? Women business angels and the supply of entrepreneurial finance in the United Kingdom*, Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Working Paper 01-05, May 2005
- Hau-Siu Chow I., "Organizational socialization and career success of Asian managers", *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 4, June 2002, 720-737
- Heilman M.E. et al., "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 2, 2004, 416-427  
<http://www.donnepolitica.org/Docs/RappRic.pdf>  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/61/en/1/ef0161en.pdf>  
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef02110.htm>
- Hughes K. D., *Female Enterprise in the New Economy*, Toronto, University of Toronto Press, 2005
- ILO-International Labour Office, *Breaking through the glass ceiling: Women in management*, Geneva, 2001
- Kanter, R. M. , *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977
- Klenke K., *Women and Leadership. A Contextual Perspective*, New York, Springer, 1996.
- Koreen M., *Financing for Women-owned Businesses*, Paris, OECD, 2000.
- Kujala J., Pietilainen Kujala, *Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach*, *Journal of Business Ethics*, 53, 2004, 153-163
- Lyness K. S., Thompson D. E., "Climbing the Corporate Ladder. Do Female and Male Executives Follow the Same Route?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, 2000, 86-101

- Manning T. T., "Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction", *Women in Management Review*, Vol. 17, No. 5, 2002, 207-216
- Martell R. F., DeSmet A. L., "A Diagnostic-Ratio Approach to Measuring Beliefs About the Leadership Abilities of Male and Female Managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, 2001, 1223-1231
- Mastropietro E., *RADI - Ricerca-Azione su Donna e Impresa. Documento di lavoro*, ASDO, Roma, 2000
- Mezzana D., *Percorso integrato sullo spin off universitario, Rapporto finale di ricerca*, Roma, CERFE, 2006
- Morris M. H., Miyasaki N. N., Watters Craig E., Coombes S.M. , "The Dilemma Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 44, 2, 2006, 221-244
- Nelson D. L., Burke R. J., "Women executives: Health, stress, and success", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 2, 2000, 784-801
- Nicholson N., De Waal-Andrews W., "Playing to win. Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 137-154
- Olgiati E., Shapiro G., *Promoting gender equality in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002
- Orhan M., "Women Business Owners in France: The Issue of Financing Discrimination", *Journal of Small Business Management*, 39, 1, 2001, 95-102
- Parkhouse S., *Powerful Women Dancing on the Glass Ceiling*, Chichester, John Wileys & Sons, 2001
- Perrewé P. L., Nelson D. L., "Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 4, 2004, 366-378
- Pfau-Effinger B., "Modernisation, Culture and Part-Time Employment", *Work, Employment and Society*, 7 (3), September 1993, 383-410
- Porcaro Sabatini G. (a cura di), *Risultati dell'inchiesta Unionquadri sulle donne quadro in Italia*, <http://www.uniss.it/unionquadri/td001.htm>
- Powell G.N. e Mainiero L., "Getting Ahead-In Career and Life", in Powell G.N., *Women & Men in Management*, second edition, Sage Publication, Newbury Park, USA, 1993
- Quack S., Hancké B., *Women in decision making in finance*, European Network "Women in Decision Making", 1997
- Rees B., Garnsey E., "Analysing Competence. Gender and Identity at Work", *Gender, Work and Organization*, Vol. 10, No. 5, November 2003, 551-578

- Ridgeway C. L., "Gender, Status and Leadership", *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 2001, 637-655
- Rosener J.B., *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*, Oxford University Press, Oxford, New York, 1995
- Ryan M. K., Haslam S. A., "The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions", *British Journal of Management*, Vol. 16, 2005, 81-90.
- Saidel J. R., Loscocco K., "Agency Leaders, Gendered Institutions, and Representative Bureaucracy", *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 2, March/April 2005, 158-170
- Sasso C., *Donne che amano il lavoro e la vita. La via femminile al successo*, Milano, Sperling & Kupfer, 2002
- Seibert S. E., Kraimer Maria L., "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success", *Personnel Psychology*, 54, 2001, 845-874
- Seibert Scott E., Kraimer M. L., Liden R. C., "A social capital theory of career success", *Academy of Management Journal-In Press*, 2006
- Shelton L. M., "Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work-Family Interface", *Journal of Small Business Management*, 44, 2, 2006, 285-297
- Sheridan J. et al. , "Discovering Directions for Change in Higher Education Through the Experiences of Senior Women Faculty", *Journal of Technology Transfer*, 31, 2006, 387-396
- Simpson, R., Altman, ., "The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success – evidence from the UK", *Journal of European Industrial Training* 24/2/3/4, 2000, 190-198
- Sparrow J., Rigg C., "Job analysis: Selecting for the masculine approach to management", *Selection and Development Review*, 9 (2), 1993
- Stelter N.Z., "Gender Differences In Leadership: Current Social Issues And Future Organizational Implications", *The Journal of Leadership Studies*, 8, No 4, 2002
- Stodgill R., "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, 1948
- Stodgill R., *Handbook of leadership*, Free Press, New York, 1974
- Tannenbaum R., Schmidt W.H., "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, 36(2), 1958
- Tharenou P., "Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support", *Australian Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, June 2005, 77-109

Thompson M. D., "Gender, Leadership Orientation, and Effectiveness: Testing the Theoretical Models of Bolman & Deal and Quinn", *Sex Roles*, 42, 11/12, Jun 2000, 969-992

Valcour P. M., Tolbert P. S., "Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility", *The International Journal of Human Resources Management*, 14,5, August 2003, 768-787

Verheul I., Uhlaner Lorraine, Thurik Roy, "Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image", *Journal of Business Venturing*, 20, 2005, 483-518

Vinkenburg, C.J., & Engen, M.L. van. "Perceptions of gender, leadership and career development". In R.J. Burke & M.C. Mattis (eds.), *Supporting Women's Career Advancement* (pp. 85-105). Cheltenham: Edward Elgar, 2005

Wahl A, *Women as Managers. A research overview. Thematic paper for ASDO project "Action-Research on Women and Leadership"*. European Commission project "European Observatory on Best Practices to Remove the 'Glass Ceiling'", 2001

Wahl A., "Deconstrunging women and leadership", *International Review of Women and Leadership*, 4 (2), 1998

Wahl A., "From lack to surplus", Siöstrand S.E., Sandberg J., Tyrstrup M. (eds.), *Invisible management: The social construction of leadership*, Thomson Learning, London, 2001

Weiler S., Bernasek A., "Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs" 1, *The Social Science Journal*, 38, 2001, 85-103  
[www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf)

Yoder J. D., "Making Leadership Work More Effectively for Women", *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, 2001, 815-828

Zajczyk F., *La resistibile ascesa delle donne in Italia. Stereotipi di genere e costruzione di nuove identità*, Il Saggiatore, Milano, 2007

Zinger J. T. et al. , *Stages of Small Enterprise Development. A Comparison of Female and Male Entrepreneurs*, Paper for the 21<sup>st</sup> Annual C.C.S.B.E. Conference, Waterloo, O, Oct. 26-28, 2005