

DI CHE GENER E' LA LEADERSHIP?
Torino, 20 GIUGNO 2019

Che genere di carriera? Dimensioni e intersezioni del
lavoro delle donne

Giulia Maria Cavaletto
Consigliera di Parità della Regione Piemonte

Il punto di
partenza

- <https://www.youtube.com/watch?v=VmQPh0z1gdo>

CARRIERA COME PERCORSO

- In una carriera si deve necessariamente salire?
- Carriera morale (Goffman 1961): Tipica successione di esperienze vissuta da categorie di persone, connotata da tentativi e mosse degli attori sociali nell'adattarsi all'ambiente.
- La carriera come un processo di interazione, nel quale il soggetto sperimenta le sue possibilità suscitando reazioni positive o negative degli altri, alle quali risponde a sua volta cambiando o precisando il proprio comportamento, in una sequenza che porta verso una sua definizione sociale.
- Carriera interna ed esterna: presenza di meccanismi interni come l'immagine di "sé" ed il sentimento di identità; e meccanismi esterni che riguardano la posizione ufficiale, i ruoli, lo stile di vita.
- Le carriere delle donne sono l'esito dell'intersezione e interferenza tra tante carriere (non solo occupazionali).

SOFFITTI, LABIRINTI, PRECIPIZI

- Le metafore trasparenti e l'illusione del lavoro delle donne in «competizione perfetta» con gli uomini.
 - Il soffitto di cristallo spostato di qualche piano più in alto (Wickwire e Kruper, 1996).
 - Il labirinto di vetro all'interno delle organizzazioni.
 - Le porte di vetro al momento dell'ingresso (Pendakura e Woodcocka, 2010; Hassink e Russo, 2010).
 - Il precipizio di vetro quando si arriva in cima (il glass cliff: Ryan e Haslam, 2005).

DOVE SONO FINITI GLI OBIETTIVI DI LISBONA?
QUALI STRUMENTI CONCRETI HA IL «GENDER
MAINSTREAMING» EUROPEO?

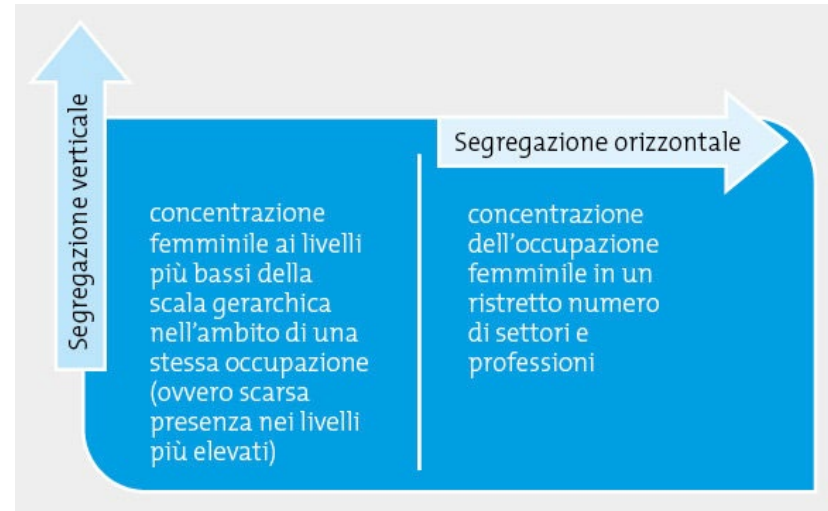
INTERFERENZE

- **MATERNITA': il maternal wall**
- **NUMERO DI FIGLI**
- **INVECCHIAMENTO DEI GENITORI**
- **MAGGIORI DIFFICOLTA' AL CAMBIO DI LAVORO**
- **MINORE SALARIO DERIVANTE DA MINORE INVESTIMENTO IN CARRIERA**
- **DIVISIONE DEL LAVORO DOMESTICO**
- **DIVISIONE DEL LAVORO DI CURA**
- **POCO WELFARE**
- **RAREFAZIONE DELLE RETI FAMILIARI DI SUPPORTO**



Segregazione?

- La segregazione occupazionale: una parola che non ci piace.



- **Verticale: chi arriva?**
 - Nel settore privato (il middle management in miglioramento; le posizioni apicali intorno al 5%; la C suite sempre difficile da occupare e mantenere per le donne)
 - Nel settore pubblico (post legge Golfo Mosca: oltre il 30% di donne nei CdA nelle quotate e partecipate pubbliche)
- **Orizzontale: chi c'è?**
 - Dentro il singolo settore occupazionale: ambiti occupazionali e posizioni occupazionali
- **La presenza di due andamenti paralleli:**
 - Persistenza delle donne nelle occupazioni della cura (tradizionali)
 - Scalata delle donne nelle occupazioni dell'innovazione (innovatrici)

Effetti della disuguaglianza

INDIVIDUALI

- Meno reddito durante la vita lavorativa (differenziali salariali di genere)
- Meno pensione
- Più rischio di caduta in povertà
- Più rischio in concomitanza di transizioni biografiche



AGGREGATE

- Meno diversity management e conseguente meno efficienza ed efficacia nelle organizzazioni
- Meno PIL
- Meno ricchezza da ridistribuire (meno welfare)

Le cose che si potrebbero/dovrebbero fare....

- 2,7 milioni sono le donne che in Italia dovrebbero entrare nel : raggiungere gli obiettivi previsti dal G20, svoltosi in nel 2014.
- 2,7 milioni è anche il numero di occupate che secondo consentirebbe all'Italia di allinearsi con la media
- La Banca d'Italia stima che questo incremento di partecipazione femminile al mercato del lavoro avrebbe ricadute positive per tutta la società, facendo crescere il Pil del 7%.



**ENTRARE, RESTARE,
SALIRE, EVITARE
DI CADERE...**

- Le regole ferree dell' «old boys network»: come si entra, chi entra?
- Chi sta nei CdA ci resta a lungo? Dipende da che «genere» di consigliere di amministrazione si è....
- La «regola del 3»: il numero magico dentro i CdA: meno corruzione, più profitto, più responsabilità d'impresa. Esempi virtuosi non solo a Nord Europa ma anche tra alcuni insospettabili: Israele (Profeta, 2015).
- Donne al potere: qualcosa cambia nel clima organizzativo? Benessere organizzativo, qualità della vita organizzativa ecc.
- Il problema della leadership e il rischio della replica degli stili di leadership maschili: l'esemplare caso delle «gonne dorate».
- Le misure di welfare aziendale sono messe più facilmente in campo dalle donne alla dirigenza? E nelle aziende piccole come si fa?



LA LEADERSHIP HA UN GENERE?

Eagly e Karau (2002) hanno individuato due profili caratteristici utili a spiegare le differenze di genere in merito all'esercizio della leadership.

Profilo *agentic* e Profilo *communal*.

Nel **profilo communal** rientrano tutte quelle caratteristiche che vengono attribuite in maniera forte alle donne: la preoccupazione per il benessere delle altre persone, l'affetto, la disponibilità, la gentilezza, la simpatia, la sensibilità, la dolcezza e la capacità di sostenere gli altri.

Nel **profilo agentic** si ravvisano quegli attributi che vengono identificati soprattutto con la figura maschile: volontà di autoaffermazione, controllo e sicurezza in sé stessi. Tra gli attributi principali di questa categoria ci sono l'aggressività, l'ambizione, il dominio, la forza, l'indipendenza, l'autosufficienza, la fiducia di sé, e infine, l'inclinazione vera e propria ad agire quale leader.

I profili si rintracciano sia in coloro che esercitano i ruoli di leader, sia nei sottoposti che quindi hanno aspettative nei confronti di un capo donna o uomo. Uomini o donne che adottino uno stile diverso da quello atteso generano confusione e disorientamento.

**ANCHE STAVOLTA C'E'
QUALCOSA CHE NON
VA....**

Per confrontare i ruoli di genere e i ruoli di leadership: *Role Congruity Theory*, che si fonda sull'analisi dei ruoli di genere e la loro importanza nella promozione delle differenze in base al sesso di appartenenza e in base al comportamento all'interno delle organizzazioni.

Il potenziale pregiudizio verso le donne leader trova la sua origine nella diversa aspettativa che gli individui tipicamente nutrono nei confronti della figura del leader. Il pregiudizio può sorgere quando le donne vengono giudicate come titolari effettive o potenziali di ruoli di leadership, e da questo scaturisce l'incoerenza tra le qualità riferibili al profilo communal (femminili) e le qualità riferibili al profilo agentic, preferibile e desiderabile per avere successo come leader.

Gli studi di Schein (1973, 1975) hanno dimostrato come il ruolo del leader di successo appaia raggiungibile solo in presenza di caratteristiche quali la competitività, l'autosufficienza, l'aggressività, l'ambizione e l'abilità a porsi come guida del gruppo (caratteristiche maschili e ritenute desiderabili per quel ruolo).

Ne derivano:

- valutazione meno positiva del potenziale di leadership delle donne rispetto a quello degli uomini
- valutazione meno favorevole dell'effettivo comportamento di leader da parte delle donne rispetto agli uomini

E INFATTI....

Le scelte delle donne leader sono quindi forzate e obbligatoriamente influenzate da alcune minacce:

Se agiscono in maniera conforme il loro ruolo di genere, si potrebbe verificare un mancato rispetto dei requisiti di leadership;

Se agiscono come leader, si potrebbe verificare un mancato rispetto dei requisiti inerenti il loro ruolo di genere.

Ne derivano:

Condizioni meno favorevoli nei confronti delle donne leader o delle potenziali leader piuttosto che nei confronti degli uomini che intraprendono il ruolo di leader.

Minor accesso per le donne ai ruoli di leadership

Presenza di più ostacoli da superare per avere successo nel ruolo di guida.

Le variabili principali che possono intervenire modificando la percezione e i pregiudizi nei confronti della leadership al femminile:

- Il contesto culturale
- le gerarchie esistenti a livello organizzativo
- l'ambito e il settore di lavoro in cui il ruolo di guida deve essere esercitato.

IN CONCLUSIONE...

....

- Una transizione in corso: le giovani generazioni di fronte a nuove opportunità e vecchi rischi.
- Le molte rivoluzioni incompiute:
 - Incremento occupazione femminile (ci si ricorda di Lisbona?)
 - Incremento quantitativo degli strumenti di conciliazione
 - Parità di genere dentro la famiglia e persistente asimmetria nel lavoro di cura e domestico
 - Parità salariale: nel 2133 in assenza di correttivi
 - Posizioni di potere nel settore privato e pubblico

