

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)

---

### Convegno

## **Carriere femminili a segno**

*Presentazione di linee-guida sulla leadership  
femminile nel mondo del lavoro*

Roma, 14 febbraio 2008

## Nota di presentazione

## Introduzione

In questa nota si presentano i principali temi che saranno discussi al convegno "Carriere femminili a segno. Presentazione di linee-guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro". Con questo titolo si fa riferimento alla **possibilità**, e in parte anche alla **realtà**, di un **successo professionale femminile** in grado di superare i numerosi ostacoli connessi al "**tetto di vetro**" e alle sue molteplici manifestazioni nel mondo del lavoro odierno.

Il convegno costituisce l'attività conclusiva del **progetto "Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma"**, azione positiva finanziata con i fondi della legge 125/91. 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 **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. Si è tentato quindi, da una parte, di **comprendere in che modo le donne possono giungere alla leadership** quale esito di azioni intenzionali promosse da uno o, possibilmente, più soggetti interessati, all'interno di organizzazioni pubbliche e private; dall'altra, di **rendere visibile il fenomeno della leadership femminile nell'area romana**, soprattutto nelle sue caratteristiche maggiormente innovative.

Il progetto è consistito in un **percorso integrato** che ha compreso:

- una ricognizione finalizzata alla costituzione di un **repertorio**, o archivio, **di buone prassi aziendali ed individuali** (cioè storie di singole donne leader);
- la costituzione e la sperimentazione, attorno a tale repertorio, di un **centro di documentazione on-line**, "[www.donne-leadership.org](http://www.donne-leadership.org)";
- la produzione di **linee-guida** sulla leadership femminile nel mondo del lavoro;
- la realizzazione di una serie di **attività di sensibilizzazione e comunicazione pubblica** a supporto del progetto e del centro di documentazione.

Al centro del convegno vi saranno **le linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro**, che rappresentano uno degli output principali del progetto. Esse sono concepite come uno strumento a disposizione di aziende, pubbliche amministrazioni, sindacati e associazioni di categoria, associazioni e gruppi interessati a sostenere e promuovere la presenza femminile ai vertici delle organizzazioni pubbliche e private. Più in generale, il convegno “Carriere femminili a segno” sarà **un’occasione di confronto tra soggetti a vario titolo coinvolti nella gestione delle risorse umane e nella promozione di politiche di pari opportunità**, sulle migliori modalità per favorire un riequilibrio di genere ai livelli apicali delle organizzazioni.

Questa nota raccoglie alcuni spunti di riflessione, tra quelli emersi dai risultati del progetto, che vengono proposti per la discussione nell’ambito del convegno.

## **1. L’accesso delle donne alla leadership tra ostacoli, fattori di facilitazione e aspettative contraddittorie**

Come emerso dalla consultazione, condotta nell’ambito del progetto, di leader di sesso femminile di piccole, medie e grandi organizzazioni pubbliche, private e non profit della provincia di Roma, le donne avviate verso una carriera dirigenziale si trovano a fronteggiare una nutrita serie di **ostacoli**. Tra questi ultimi, **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**. Spesso le dirigenti impiegate in grandi organizzazioni hanno dovuto aspettare momenti di crisi, riassetto interno o nascita di nuove strutture per trovare un proprio spazio.

Tra i **fattori di facilitazione**, che hanno permesso alle dirigenti di avanzare, spiccano **una grande passione professionale e la tendenza a studiare e ad aggiornarsi, la dedizione e la disponibilità di tempo**. Esse hanno saputo cogliere l’opportunità di svolgere incarichi difficili ed esperienze sul campo che ne hanno messo 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, comunque, ha fatto carriera in una

situazione di relativo **isolamento sociale**, in cui i network professionali, il sostegno dei colleghi e dei collaboratori hanno contato poco, e nel contesto di una limitata effettività delle politiche di supporto, sia sul versante dei servizi che su quello delle azioni positive. Molte 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): spesso 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; ma a volte hanno anche dovuto rassicurare l'ambiente di non essere troppo "maschili", ad esempio facendo attenzione a non apparire competitive o eccessivamente attive nel richiedere promozioni, o accettando di buon grado incarichi di livello inferiore a quello che avrebbero potuto aspettarsi in base ai risultati professionali raggiunti.

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

Dalle testimonianze delle donne dirigenti è anche emerso che queste ultime, 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 un'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. L'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**. Il convegno servirà dunque anche a discutere su come creare sinergie tra questi due tipi di azione.

## **3. Le politiche di parità: le buone prassi aziendali**

Nel corso del progetto sono state identificate, nel territorio della provincia di Roma, buone prassi aziendali che hanno già prodotto numerosi **impatti** nelle organizzazioni che le hanno attuate, sia in termini di **accesso delle donne alle posizioni dirigenziali**, sia in termini di

**maggior produttività e miglioramento del clima interno.** Tali buone prassi vanno dagli interventi per incrementare la diversità di genere nel management al riconoscimento e alla valorizzazione generalizzata delle competenze del personale; dalla sensibilizzazione e formazione alla cultura delle pari opportunità all'empowerment delle donne con potenziale dirigenziale; dal riequilibrio di genere negli organismi decisionali alla gestione della maternità e delle lunghe assenze; dalla promozione di servizi di cura per bambini e anziani alla sensibilizzazione dei top manager; dal riequilibrio di genere nelle commissioni di selezione dei dirigenti all'incremento della conoscenza delle organizzazioni sulle diseguaglianze di genere al proprio interno. Per ognuno di questi filoni di intervento, vengono identificate nelle linee guida **azioni concrete** con esempi della loro applicazione, comprese indicazioni sulle difficoltà più frequenti e le loro possibili soluzioni. La discussione servirà dunque anche a validare e socializzare le linee guida tra i principali interlocutori interessati e a comprenderne, insieme, la possibile utilizzazione.

Nonostante trovino piena legittimità in alcune delle più importanti leggi degli ultimi due decenni (es. legge 125/91, legge 53/2000), le buone prassi che cercano di tradurre tale normativa in pratica sono comunque ancora scarse. Di conseguenza, le donne che ne hanno potuto beneficiare sono ancora un numero limitato, e questo è testimoniato anche dall'esperienza delle leader consultate nel corso del progetto. Non si può parlare quindi, a tutt'ora, di una piena effettività delle politiche nazionali, sia per quanto riguarda l'eguaglianza uomo-donna, sia per gli aspetti ad essa connessi, come la conciliazione lavoro-famiglia. Il convegno sarà dunque un'occasione per discutere su **come rendere maggiormente effettiva l'applicazione della normativa esistente**, traducendola in **prassi diffuse**.

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

Troppo spesso ancora oggi prevale una concezione delle politiche secondo cui vi sono soltanto due poli: uno attivo, i policy maker 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 – ad esempio, un aumento del tasso di occupazione femminile o di donne negli organismi dirigenti. La realtà tuttavia, e anche il progetto l'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 normativa e politiche di parità. Il convegno servirà dunque a discutere anche qual è il modo migliore per farlo.

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

Quanto appena detto, però, non significa che l'attenzione debba essere concentrata esclusivamente sulle donne. Come messo in evidenza dal carattere universalistico 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 fanno ne possono **trarre un vantaggio, anche economico**. Dal convegno potranno dunque emergere idee su come rendere sempre più evidente questo vantaggio.