

[27esimaora.corriere.it](https://27esimaora.corriere.it)

## Leadership femminile, alla ricerca di un nuovo modo di fare “il capo”



l'evento al tdd 2021

Stampa

Email

**Chiara Severgnini**

Si dice che le donne, in Italia, siano l'unica maggioranza trattata come una minoranza. Guardando ai numeri, è difficile non essere d'accordo. Soprattutto se ci si sofferma sui vertici, dai consigli di amministrazione alle poltrone che contano. In Italia ci sono circa 6 milioni di imprese, di cui solo 1,3 milioni amministrate da una donna. Le nostre università sono guidate da 77 rettori e solo 7 rettrici; in cattedra ci sono 12.303 ordinari e appena 2.952 ordinarie. Più della metà dei magistrati italiani sono di sesso femminile, ma il 70% delle posizioni a carattere direttivo, dal Consiglio Superiore della Magistratura in giù, sono in mano a giudici maschi. Tra i leader politici di maggior rilievo, c'è una sola donna: Giorgia Meloni. Non va meglio nelle propaggini del potere politico che si snodano tra think tank, fondazioni e associazioni: nel 2020 Openpolis ne ha censiti 153 e ha scoperto che solo il 12,2% delle posizioni di responsabilità al loro interno è in mano a una donna.

Certo, rispetto al passato sono stati fatti dei passi avanti. La scarsità di donne in posizione di leadership è oggi riconosciuta come un problema urgente, per un si cercano soluzioni nei forum istituzionali più prestigiosi. Si è da poco conclusa, ad esempio, la [Conferenza G20 sull'empowerment femminile](#), la prima del suo genere. Anche l'opinione pubblica italiana è più sensibile che mai all'esigenza di dare spazio ai talenti femminili. Quando, nella primavera del 2020, il governo Conte ha [scelto solo quattro donne per la task force](#)



[incaricata di gestire l'emergenza sanitaria](#), la notizia non è passata inosservata. Le [critiche](#) sono arrivate da più parti ([anche dalle pagine del Corriere](#)). E la [squadra è stata integrata](#). In alcuni ambiti, ci sono stati progressi misurabili. Nel 2021 si è insediato un governo con 9 ministre (su 23, pari al 34,78%), vent'anni fa (governo Amato II) ce ne erano appena quattro (su 24, pari al 17,39%; dati Openpolis). Grazie alla legge Golfo-Mosca, nei cda delle aziende quotate le donne sono passate da una minoranza risicata (7,4%) a al 36,3%. Ma, in quelle non quotate, occupano ancora meno del 18% delle poltrone che contano (fonte: openpolis).

Luci ed ombre, insomma. Come in un gioco di ombre cinesi. La parola "leader", però, non evoca quasi mai una silhouette femminile. Come potrebbe? Guardandosi attorno, di leader femmine se ne vedono poche. E, come se non bastasse, sono schiacciate. Dall'onere di essere "le pioniere", dalle domande incessanti che ai loro pari grado di sesso maschile non vengono poste («come concilia carriera e vita privata?», «non le pesa passare così poco tempo con la sua famiglia?»), dai pregiudizi. Il capo può essere esigente, magari anche stronzo, ma per "la capa" l'opinione comune mette a disposizione etichette molto più sgradevoli. L'uomo che si fa valere è "deciso", la donna che comanda è "bossy", "prepotente"; il dirigente che alza la voce è autorevole, la sua pari grado che fa lo stesso è isterica. Anche i paradigmi di leadership femminile che la storia, l'attualità e la cultura pop ci hanno consegnato risentono degli stereotipi. Margaret Thatcher? Una "lady di ferro", epiteto in equilibrio tra stupore, elogio e implicita critica. Cleopatra? Una manipolatrice, potente solo perché capace di ammaliare gli uomini. E che dire delle leader potenti, ma sole (come Miranda Priestly ne *Il Diavolo veste prada*); pazze (come Daenerys Targaeryan ne *Il Trono di Spade*) o spietate (come Claire Underwood in *House of Cards*)? Sembra che la donna al vertice sia sempre aggettivata. E l'aggettivo non è quasi mai lusinghiero.

**Il 19 settembre, alle 13, è in programma l'evento «Leader di un altro genere: alla ricerca di un nuovo modo di fare il capo»:** [qui le info per iscriversi](#)

Se i [modelli](#) reali sono pochi e quelli immaginari sono appesantiti dai cliché, come fanno, le donne, a imparare a essere leader? E, prima ancora, a sognare di diventarlo? Aspirare al vertice per bambini e ragazzi è più facile che per le loro coetanee: per i primi, la strada è tracciata e costellata di esempi da imitare; per le seconde, somiglia più a una mulattiera solitaria, o quasi. Non a caso, i corsi di leadership femminile abbondano. Le giovani donne che studiano business administration o aspirano a ruoli dirigenziali, evidentemente, sono un mercato ghiotto: da quando ho iniziato a lavorare a quest'articolo, l'algoritmo di Facebook e Google non fa che suggerirmi corsi e masterclass sul tema. La Yale School of Management offre un corso online in Women's Leadership, e così anche Oxford. Workshop analoghi, ma destinati in modo egualmente specifico agli uomini: non pervenuti. E non è un



caso. I leader maschi imparano per emulazione. Le donne, non hanno abbastanza modelli da imitare.

Il paradosso è che della leadership delle donne c'è un bisogno enorme, a tutti i livelli. E non solo nel nome dell'equità. Se nei governi e nei parlamenti le donne scarseggiano, il rischio (concreto) è che le esigenze delle cittadine vengano trascurate o tenute ai margini del dibattito. Viceversa, organi esecutivi e legislativi in cui la componente di genere è equilibrata sono meglio attrezzati a rispondere ai bisogni della società nel suo insieme. E non vale solo per il settore pubblico. Per le aziende, una leadership davvero mista è anche un buon affare. I motivi li ha spiegati l'economista Paola Profeta, docente di Scienze delle Finanze in Bocconi, nel suo volume *Parità di genere e politiche pubbliche* (Bocconi University Press). «Laddove c'è una massa critica di donne nei Cda, con almeno tre amministratrici, le aziende ottengono risultati migliori, per esempio in termini di ritorno sul capitale e margine netto di profitto», [ha detto la docente in un'intervista a lo Donna](#).

Ma l'esigenza di frantumare il "soffitto di cristallo" si fa sempre più pressante anche perché le sfide del presente — e del futuro — richiedono un nuovo paradigma di leadership. La pandemia ha accelerato molti processi di cambiamento e imposto massicce iniezioni di tecnologia digitale. Il risultato è che in molti contesti il modello di lavoro oggi più diffuso, nonché quello destinato a diventare sempre più comune, è quello "ibrido", che mescola lavoro in presenza e Smart working, richiede flessibilità e responsabilizza i collaboratori. Al Tempo delle Donne, lo esploreremo nel panel "Il lavoro rende ibridi", organizzato all'interno del ciclo Next ([qui tutti i dettagli](#)). Ma i leader di oggi sono adatti a gestire questo nuovo modo di lavorare? «Il mondo ha bisogno di sostenibilità, equità, inclusione. Temi per i quali servono leader capaci di ascoltare e di valorizzare le competenze della squadra», risponde Paola Mascaro, Presidente di Valore D, nonché Chair del tavolo di lavoro "G20 Empower", l'alleanza che riunisce rappresentanti del settore privato e dei governi dei Paesi del G20 con l'obiettivo di accelerare la leadership e l'empowerment delle donne. «Nessuno di noi ha tutte le risposte perché nessuno ha tutte le competenze che la complessità richiede», prosegue Mascaro, «chi non saprà evolvere da questo punto di vista avrà problemi seri in termini di risultati».

**Paola Mascaro sarà ospite del Tempo delle Donne nel panel "Il lavoro rende ibridi", previsto sabato 18 settembre alle 13: [qui le info per iscriversi](#)**

Un monito da non sottovalutare, soprattutto in Italia, dove spesso resiste e prevale, ancora oggi, un modo di "fare il capo" che, secondo Mascaro, è «sorpasato dalla storia». E da parecchio. «Lo stile di leadership prevalente in Italia, facendo una generalizzazione e ricordando che ci sono tante eccezioni, è quello che gli americani chiamano command & control», spiega la presidente di Valore D. Ovvero? «Si tratta di un modello in cui è molto richiesta la presenza fisica dei collaboratori e c'è un controllo continuo del loro lavoro. Ma si



deve evolvere: la pandemia lo ha reso evidente, ma i segnali c'erano da tempo. Si avverte la necessità di passare a un modello più capace di ascolto».

Le donne, in questo, possono fare la differenza? È la domanda da cui siamo partiti per immaginare e costruire il panel "Leader di un altro genere", in programma al Tempo delle Donne il 19 settembre alle 13 ([qui tutti i dettagli e le modalità attraverso cui iscriversi](#)). Non partiamo dal presupposto che esista un modo "femminile" di fare il capo, ma ci chiediamo se il rinnovamento del modello di leadership imperante possa passare anche dalle donne. Per capirlo, abbiamo invitato quattro leader provenienti da ambiti diversi: una chirurga che lavora con i robot, Franca Melfi; la rettrice di una grande università, Giovanna Iannantuoni; un'arbitra di rugby impegnata soprattutto in campionati maschili, Clara Munarini; e una dirigente di Eni, Francesca Zarri. Tutte racconteranno la loro esperienza, gli ostacoli che hanno affrontato e superato, i modelli cui si sono ispirate. Insieme a loro, e in dialogo con la scrittrice e fumettista Cinzia Leone, costruiremo un prototipo della leader di domani, Futura. Alla fine, sul palco e in streaming sul sito del Corriere, sveleremo il suo ritratto, disegnato da Leone sulla base degli spunti dati dalle altre ospiti nel corso del panel.

L'impianto dell'evento è basato sulla pluralità e la condivisione delle idee, e non per caso. Oggi in molti contesti le leader sono poche, isolate, spesso ostacolate — in modo più o meno marcato — dal contesto sociale che le circonda. E così, quando mettono piede nelle "stanze dei bottoni", non riescono a unire le forze. Spesso devono adattarsi al modo di fare dominante: anziché essere portatrici di cambiamento, subiscono un'assimilazione forzata. Come evitarlo? Secondo Mascaro serve una «massa critica» di donne: un concetto già utilizzato dalla professoressa Profeta. «La presenza femminile fa la differenza solo quando è corposa», spiega la presidente di Valore D, «perché solo quando le donne smettono di essere una minoranza possono influenzare davvero il contesto. Sotto la soglia del 30%, è difficilissimo generare cambiamento. Sopra quella soglia, invece, le donne possono osservarsi reciprocamente, rinforzarsi, fare da modello l'una all'altra». «Si parla spesso delle donne "eccezionali" che riescono a farsi largo in contesti maschili, ma non dovremmo avere bisogno dell'eccezionalità, bensì di normalità», aggiunge Mascaro. Per questo abbiamo voluto immaginare e costruire Futura, la leader di domani, facendo leva sulla forza del gruppo. E, per questo, non vogliamo fare di lei un modello di perfezione, impeccabile e irraggiungibile. L'idea che le donne debbano essere perfette, per poter ricoprire ruoli di responsabilità, non è parte della soluzione, ma del problema. Sul palco del Tempo delle Donne, mostreremo anche i nei di Futura. E li celebreremo, nel nome di quella normalità di cui abbiamo bisogno tutte e tutti.