# Introduzione

Se osserviamo il mercato del lavoro in una prospettiva storica è facile dedurre che la situazione non è cambiata nel tempo: in Italia, nonostante la presenza di norme e leggi nazionali e europee garantiscano le pari opportunità, le donne risultano ancora quasi del tutto assenti dalla sfera pubblica e dalle posizioni di vertice in ambito manageriale, politico ed economico. Le donne, anche giovani, sono ancora notevolmente sottorappresentate nei contesti di lavoro stereotipicamente maschili (e meglio retribuiti), come la scienza, la tecnologia, l'ingegneria e complessivamente hanno un accesso più limitato al mondo del lavoro[1], che risulta essere caratterizzato da un numero maggiore di barriere. Il mondo del lavoro è quindi ancora immerso in regole, modelli e valori in cui il pensiero e le competenze più specifiche dell'identità femminile sono scarsamente presenti e quindi integrate. Questa situazione è detrattiva se pensiamo che le aziende, per costruire il proprio risultato, utilizzano solo metà del talento disponibile nei propri lavoratori. Il non tener conto appieno delle specificità, delle competenze e del punto di vista di metà della forza lavoro potenziale (in questo caso quella femminile) significa rinunciare a una maggior ricchezza a vantaggio di tutti. La diversity della forza lavoro è

[1] I dati sugli indici della presenza delle donne nel mondo del lavoro sono riportati dal Global Gender Gap Report, introdotto dal World Economic Forum a partire dal 2006, aggiornato annualmente: il documento fornisce un quadro che mostra l'ampiezza e la portata del divario di genere in ogni nazione del mondo basandosi su criteri non solo economici, ma anche politici, di educazione e di salute.

infatti il primo antidoto al conformismo, il punto da cui partire per costruire innovazione e sviluppo.

In questo contesto culturale dove spesso la diversity non è intesa come arricchimento ma come problema, gestire posizioni di potere rappresenta per le donne una sfida difficile, a volte così faticosa, tanto che molte rinunciano allo sviluppo professionale ed escono dal mercato del lavoro; altre volte invece, quando riescono a superare il soffitto di vetro andando a ricoprire posizioni apicali, le donne si sentono costrette ad assumere comportamenti e stili gestionali non autentici, assimilando lo stile di leadership prevalente, più autocratico e task oriented piuttosto che partecipativo e relationship oriented. Diventare leader facendo tesoro del proprio talento e della propria natura, ascoltando e valorizzando il modo di essere e di sentire specifico del femminile è la sfida attuale. Un percorso complesso perchè i modelli culturali di coloro che detengono posizioni di potere ai vertici delle organizzazioni ed esercitano un'alta influenza sui modelli di comportamento e di decisione tendono ad autoproteggere e autoconfermare il proprio stile e il proprio *modus operandi*. Un percorso che va quindi costruito con estrema saggezza e pazienza, percorrendo una strada che deve trovare un equilibrio tra la cultura organizzativa dell'impresa specifica e le pratiche che ciascuna donna può sviluppare individualmente. L'obiettivo non è proporre un modello gestionale antagonista o attivare un dibattito su quale sia il modello gestionale più utile, quello maschile o femminile, è arricchire il modello esistente di opzioni, possibilità, interpretazioni ulteriori a vantaggio della collettività nel suo complesso. Per diventare leader rimanendo donne non esiste un percorso univoco, ma si deve tenere conto sia della diversità delle imprese, evitando di proporre in modo acritico soluzioni sperimentate in altri contesti, sia della propria specifica storia personale e professionale, dei propri specifici desideri e obiettivi, delle proprie specifiche propensioni e attitudini.

Le tappe importanti di questo cammino soggettivo riguardano per la maggior parte delle donne il saper dapprima riconoscere il proprio valore, individuare i propri desideri e di conseguenza i propri obiettivi personali e professionali e costruire un piano di azione coerente per perseguirli; infine, avere la capacità di promuovere se stesse e il proprio brand nel network di riferimento per trovare sostegno e costruire alleanze. Gestire il proprio ruolo consiste nel governare innanzitutto se stesse.

È importante ricordarsi che questa sfida è sì individuale ma anche collettiva perché riguarda la maggior parte delle donne che vivono nelle

imprese e nelle istituzioni dei nostri tempi: saper cogliere l'opportunità di creare alleanze e scambi, di fare squadra per fare massa critica diviene quindi un ulteriore elemento del progetto.

Il libro vuole approfondire diverse dimensioni della leadership lungo un viaggio che parte dal sé (leadership interiore), attraversa la dimensione organizzativa (leadership nella gestione delle relazioni interne) fino ad approdare alla dimensione politica e di costruzione delle alleanze (leadership istituzionale), e concludersi poi con una tappa dedicata ai vissuti, immaginali e reali, dell'essere leader al femminile.

Il libro si caratterizza per l'interdisciplinarietà delle fonti (dal management alla psicologia, alle neuroscienze cognitive, alla psicologia sociale, alla filosofia) che con prospettive differenti e differenti sottolineature hanno contribuito allo sviluppo del tema della gender diversity sia in ambito organizzativo che sociale.

Preliminarmente si dibatte il tema delle differenze di genere per quanto riguarda il vissuto e la gestione del potere, l'espressione di diversi stili di leadership, i processi cognitivi e gli aspetti comportamentali.

Si sviluppa poi il tema della self leadership al fine di sottolineare l'importanza di assumere un ruolo con grande attenzione al proprio sé, come dimensione da cui partire per prendere ispirazione e con cui dialogare per gestire i propri limiti. Il percorso si snoda a partire dall'ascolto e dall'accettazione di se stessi, delle proprie capacità, dei propri sentimenti e limiti, prosegue con lo sviluppo della capacità di difendere i propri confini alla ricerca dell'equilibrio fra l'amore per se stesse e per l'altro, per poi liberare infine il proprio desiderio allo scopo di darsi e dare obiettivi che attribuiscano un senso profondo all'agire proprio e degli altri.

Segue poi il tema delle relazioni: essere leader richiede infatti consapevolezza sociale e capacità di creare legami autentici e costruttivi all'interno del contesto organizzativo e culturale nel quale si opera. La riflessione riguarda la capacità di stabilire una comunicazione assertiva, di gestire l'emotività e i conflitti, di esprimere la potenza dell'intenzione che rende efficaci i propri comportamenti, di sviluppare l'energia personale.

In conclusione si affronta la tematica della gestione delle alleanze e delle relazioni istituzionali, divenuta una competenza critica nel contesto contemporaneo. Essere leader significa infatti anche rendersi visibili attraverso la costruzione di un network di alleanze e di relazioni interne ed esterne all'impresa nella quale si opera a sostegno della propria vision e

del proprio progetto manageriale, nonché sapersi attivare in una comunicazione pubblica in modo efficace e persuasivo.

Infine l'appendice, dedicata a tre storie: la prima è una vera e propria fiaba che ci aiuta a entrare nel mondo della meditazione delle fiabe come mezzo per pensare e vivere le potenzialità del femminile: le altre due sono racconti autobiografici di donne, testimonianze paradigmatiche rispetto al tema del percorso di ricerca dell'espressione più autentica del femminile nella vita personale e professionale.

*Simona Cuomo e Martina Raffaglio*