



Regione Piemonte
Agenzia Piemonte Lavoro

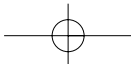
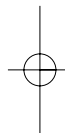


Un management piú al *f*emminile

VALORIZZARE DIVERSITÀ E DIFFERENZE:
UN NUOVO STILE DEL MANAGEMENT



Unione Regionale
del Piemonte



Le pari opportunità rappresentano un obiettivo urgente e irrinunciabile. Non si tratta solo di pervadere della sensibilità femminile la cultura prevalente: la presenza, piena e stabile, delle donne nel mondo del lavoro, e soprattutto nelle posizioni di guida, rappresenta una delle condizioni di competitività e di sviluppo dei sistemi economici contemporanei. La ricerca “Un management più al femminile” nasce da un’iniziativa di promozione della parità nell’ambito strategico delle organizzazioni, dove ancora oggi è esigua la presenza femminile ai vertici.

La capacità di cogliere nell’identità femminile una risorsa straordinaria è indispensabile per il miglioramento delle organizzazioni stesse, in particolare quelle più complesse, dove le caratteristiche femminili possono diventare un valore aggiunto, indispensabile per rendere le aziende più competitive e produttive.

Sicuramente i dati della presenza delle Dirigenti in Piemonte confermano quanto avviene a livello nazionale. Esiste ancora evidente e gravissima la disuguaglianza nell’accesso alle qualifiche dirigenziali e nei percorsi di carriera oltremodo lunghi e faticosi, malgrado i livelli di istruzione siano più elevati rispetto agli uomini. Le difficoltà aumentano inspiegabilmente per il raggiungimento di posizioni di grande responsabilità, rare sono le presenze femminili in posizioni apicali e nei Consigli di amministrazione delle imprese. Anche dall’Europa arrivano allarmi e sollecitazioni rispetto alla necessità di politiche di conciliazione che possano consentire alle donne di non rinunciare a dare il loro contributo alla crescita economica e alla competitività del sistema Europa nel mondo globalizzato.

L’affermazione positiva dell’identità delle donne nel lavoro passa anche attraverso la consapevolezza della strada che resta ancora da compiere.

Sono anni decisivi, nei quali sempre di più il destino delle donne condiziona il destino della società nel suo complesso.

Giuliana Manica

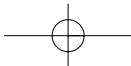
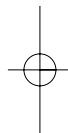
*Assessore Turismo,
Sport, Pari Opportunità
Regione Piemonte*

Giovanna Pentenero

*Assessore all’Istruzione e
alla Formazione Professionale
Regione Piemonte*

Teresa Angela Migliasso

*Assessore al Lavoro
e Welfare
Regione Piemonte*



Tra le funzioni dell’Agenzia Piemonte Lavoro, Ente strumentale della Regione Piemonte, quella di Studi e Ricerche ricopre un ruolo di approfondimento e di riflessione su diversi aspetti riguardanti il mercato del lavoro, soprattutto dove vengono rilevate delle anomalie.

La ricerca realizzata in collaborazione con la CIDA Piemonte è nata dall’esigenza di comprendere i motivi della scarsa presenza di donne iscritte alla Banca dati per la ricollocazione dei Dirigenti gestita dai nostri enti. L’approfondimento della condizione delle donne coinvolte negli elevati segmenti del lavoro ci ha portato a rilevare negli angoli nascosti delle loro carriere, sofferenze e passioni, difficilmente individuabili attraverso i numeri ma ben evidenti dalle storie suscitate dalle nostre interviste.

Le storie che si sono accumulate con il passare del tempo incidono nelle culture aziendali ed hanno un valore non riscontrabile nei tanti organigrammi e documenti ufficiali.

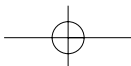
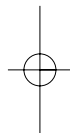
È forte il nesso tra cultura aziendale e Management.

I Manager guidano il personale influenzandone valori, opinioni, principi anche etici, comunicando loro una visione aziendale attraverso il loro comportamento quotidiano, i rituali, le cerimonie ed i simboli.

Le donne con le loro caratteristiche rappresentano un valore aggiunto per il Management e se le imprese non avranno la capacità di riconoscerne “Diversità e differenze” proponendo un nuovo stile di Management, a stento le loro organizzazioni potranno evolversi rendendole più produttive.

Lucia Mollica

Direttore Agenzia Piemonte Lavoro



In una società che vive sempre più in orizzontale, sfarinando ogni meccanismo di controllo verticistico e gerarchico, in un sistema che si configura sempre più come un arcipelago di diversità (strutturali, di interessi, di identità) appare sempre più prioritario leggere i cambiamenti che sono in atto nel modello industriale italiano avendo un universo di riferimento nel quale le sfide competitive decisive si sono spostate dal territorio della produzione manifatturiera e industriale in senso classico a quello dei Servizi, delle nuove tecnologie, dell'informazione, dei saperi e delle conoscenze.

Tutto ciò appare in linea con l'affermarsi nell'economia di conoscenze sempre più spesso indicate come il fulcro sul quale gireranno i più fecondi scenari futuri di sviluppo.

Vengono alla luce così professioni nuove proprio legate ai saperi che implicano sempre più che le organizzazioni si adattino a queste novità. Organizzazioni dunque che debbono sapersi riprogettare riproducendo modelli più adeguati proprio in un momento in cui nel nostro paese si segnala un calo formale delle produttività.

Per la CIDA quindi ripensare un management più di eccellenza diventa naturale, cercando anche di valorizzare caratteristiche come quelle delle donne, sepolte nei modelli organizzativi fino a ieri dominanti.

Stefano Moscarelli

Presidente CIDA Piemonte

Premessa

Le Dirigenti tendono a rimuovere le difficoltà che incontrano nei posti di lavoro, oppure rispondono in maniera evasiva a domande su eventuali fatiche legate alla loro posizione o addirittura non rispondono.

È questa l'impressione che emerge da un questionario rivolto a 602 Dirigenti Donne della CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti e Alta Professionalità) proposto dall'Agencia Piemonte Lavoro, Ente strumentale della Regione Piemonte.

La ricerca dopo aver verificato attraverso i numeri che inesorabilmente evidenziano quanto esiguo sia il numero di Donne presenti in posizioni di responsabilità, ha indagato ulteriormente su questo aspetto attraverso 20 interviste finalizzate a suscitare "storie" approfondendo maggiormente gli aspetti più informali delle loro carriere.

Ne sono emerse così non solo sofferenze, ma anche una evidente passione per il lavoro. Soffrono, ma per passione a volte sacrificano anche la loro identità. In organizzazioni prevalentemente al maschile, c'è la consapevolezza nei segmenti più elevati del lavoro femminile di doversi anche comportare da "uomini" per far carriera.

In organizzazioni che sono dei veri e propri campi di battaglia, dove i linguaggi e i comportamenti diventano troppo aggressivi, le Donne che sono chiamate a svolgere ruoli di responsabilità non tollerano questo clima perché troppo emozionali ed empatiche. In strutture gerarchico-funzionali ancora oggi largamente diffuse, orientate ai risultati prima di tutto, ma soprattutto razionali, ciniche e a volte spietate i maschi si adattano meglio. È evidente che le capacità di ascolto delle Donne, il saper agire empaticamente come sostegno, il loro realizzarsi nel rapporto con l'altro, la particolare attenzione alla rete, tutte queste qualità vengono così sacrificate.

Caratteristiche “al femminile”, che sono utili alle organizzazioni che si profilano sempre più complesse e dove questi aspetti sono delle vere e proprie competenze strategiche per il Management futuro.

Un Management che non solo è attento ai compiti, ma che dovrà anche svolgere sempre più funzioni di coordinamento e di integrazione.

La “learn organization” richiede flessibilità, creatività, un’attenzione particolare alla persona, una leadership più “umanista”, più partecipativa che discute con i propri collaboratori prima di fare le “scelte” importanti.


Il principio femminile non può venire sacrificato, ma è “valore aggiunto” indispensabile per far funzionare meglio le organizzazioni e l’economia.

Ecco perché il Management deve essere “più” al femminile.

Un nuovo stile di Management dunque che valorizzi non solo le differenze come quelle biologiche e culturali, ma anche le diversità cioè le potenzialità interne (le emozionalità, l’attenzione alla rete...), come riporta il sottotitolo della ricerca.

Un Management che abbia così la capacità di rendere queste caratteristiche complementari con quelle maschili, migliorando così le organizzazioni anche nei risultati.

Difendere l’identità proprio a partire dal Management, può diventare oggi la nuova frontiera da raggiungere e possono essere solo le Donne a dare il contributo più importante.



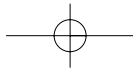
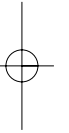
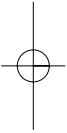
*... Nella vita,
non c'è nulla da temere,
solo da capire...*

Marie Curie

Primo premio Nobel al femminile

Capitolo 1





Scenari

Osservando anche solo distrattamente il mondo del lavoro che ci circonda, senza neppure dover fare riferimento alle varie indagini condotte da associazioni o centri di ricerca, possiamo senza dubbio notare una presenza strutturalmente minore di donne che hanno raggiunto posizioni di rilievo nella conduzione delle diverse aziende che concorrono alla definizione del nostro sistema economico.

Ancora troppo spesso il potere decisionale, nonché la gestione delle attività, vengono ricoperti da manager di sesso maschile, senza che questo comunque influenzi troppo la suscettibilità dell'opinione pubblica.

Cos'è che ancora limita la naturale crescita professionale basata su temi legati alle capacità, competenze, attitudini e saperi e non meramente o banalmente su una questione di genere?

Per non essere comunque influenzati da semplici sensazioni ed opinioni, sarà sicuramente più scientifico andare ad indagare eseguendo approfondimenti sia riferendoci a numeri e statistiche ed a studi già esistenti, sia attraverso un approccio più empirico, andando ad osservare direttamente sul campo quanto l'ambiente concorra nella definizione di una realtà poco favorevole alla crescita delle donne.

Un'indagine condotta dall'Ispo del 2001 su un campione di dirigenti di società italiane e di aziende americane, con sede in Italia, fa emergere un rapporto di uno a due dirigenti donne negli Stati Uniti e di uno a sei in Italia. Le ragioni di questo squilibrio possono essere ricercate partendo da una riflessione sull'evoluzione storica della struttura occupazionale femminile nel nostro paese. Proprio sulla base di questo possiamo osservare che tale struttura si è andata modificando nel corso del tempo a partire dagli anni cinquanta.

Flussi e riflussi

Si è passati così da una società prevalentemente contadina, con una elevata percentuale di donne occupate in agricoltura, ad una che le vedeva collocate anche nella piccola distribuzione e nei settori tradizionali dell'industria tessile.

Le donne si sono quindi presentate nel mercato del lavoro con un tasso di attività del 28% e rappresentando il 35% degli addetti in agricoltura, il 51,5% dei lavoratori nei servizi, il 37,5% dei lavoratori industriali.

Il rapido sviluppo dell'industria dei beni di consumo, localizzata soprattutto nel Centro-Nord, ha prodotto in un breve arco di tempo, comunque in ritardo rispetto agli altri Paesi industrializzati, un generale allontanamento delle donne dal mercato del lavoro.

Nel 1972 viene toccato il minimo storico: il tasso di attività femminile scende al 21%, vale a dire una vera e propria ritirata dal mercato del lavoro. Si afferma gradualmente la figura della casalinga che diventerà egemone negli anni '60 e '70, oggetto di rimpianto per alcuni, simbolo dell'oppressione femminile per altri. La grande fabbrica risulta il modello di industrializzazione dominante.

Agli uomini spetta il lavoro dipendente sempre meglio retribuito con i suoi lunghi orari, la netta separazione nel tempo e nello spazio delle attività lavorative dalle altre attività e la richiesta di una totale disponibilità alle esigenze della produzione; alle donne invece, il lavoro domestico e la cura dei figli.

Tra il 1959 ed il 1985 l'occupazione femminile si riduce di 1.700.000 unità (di cui 1.000.000 dal 1959 al 1972): 1.500.000 lasciano l'agricoltura e circa 200.000 l'industria. Contemporaneamente nello stesso periodo 2.000.000 di donne vengono occupate nel terziario.

Cambia ovviamente la struttura economica, gradualmente si espande il terziario che diventa il settore prevalente soprattutto nelle grandi aree metropolitane.

Possiamo rilevare che il grande cambiamento avvenuto in un breve periodo di tempo, per ciò che concerne il ritorno sul mercato del lavoro delle donne, non è certamente la conseguenza di una domanda di lavoro incoraggiante ma piuttosto il risultato di una forte spinta soggettiva.

La fase temporale quindi, in cui il modello della donna-casalinga è dominante, ha sicuramente avuto una durata più limitata che in altri paesi industrializzati.

Perché le donne ritornano sul mercato del lavoro, dove e soprattutto come ritornano?

Intanto si ripresentano in maniera consistente, i dati lo confermano: dalla seconda metà degli anni Settanta gli incrementi più significativi avvengono nel commercio, dove le donne sono aumentate del 45% contro il 18% degli uomini, nel credito (214% contro il 53%), nella Pubblica Amministrazione (49% contro il 40%).

Anche nell'industria, dove si è registrato comunque un calo generale dell'occupazione, la presenza femminile è diminuita meno di quella maschile in termini sia assoluti (26.000 contro 501.000) sia percentuali (2,7% contro 11,5%).

L'impatto poi dell'espansione del terziario ha registrato un continuo significativo aumento di impiegate che, dal 1977 al 1990, aumentano del 67% contro il 32% degli uomini. In questi ultimi anni poi tutti i principali indicatori del mercato del lavoro in Italia manifestano comunque segnali positivi.

Come ci segnala il Rapporto CENSIS 2004, sono in aumento sia il tasso di attività (passato dal 36,4% del 2001 al 37,1% nel 2003) sia il tasso di occupazione (passato dal 31,7% del 2001 al 32,8% nel 2003) e lo stesso tasso di disoccupazione diminuisce (dal 13% del 2001, all'11,6% del 2003).

Di particolare rilevanza poi, rispetto al precedente biennio, sono da una parte la contenuta crescita dell'imprenditoria femminile (24,6% contro il 20% del 2000/2002) e dall'altra il ben più marcato aumento dei dirigenti donna (23,9% contro lo 0,3% del 2000/2002). Il "ritorno" è caratterizzato da modalità diverse.

Le dinamiche di partecipazione al mercato del lavoro nel corso della vita da parte del segmento femminile sono profondamente mutate durante questi ultimi anni.

Da un precoce ingresso delle donne nelle forze di lavoro e una progressiva uscita al momento del matrimonio e della maternità; alle uscite temporanee dal mercato del

Il perché di un ritorno

lavoro in età centrale ed il reingresso una volta cresciuti i figli ad un modello di partecipazione oramai simile soprattutto per i livelli culturali medio-alti a quello osservato per gli uomini, le donne cioè iniziano a lavorare al termine dell'iter formativo e smettono a conclusione del percorso di lavoro.

Tutto ciò è confermato proprio dalla recente crescita del volume degli occupati over 50 che hanno fatto sentire i loro effetti soprattutto sulla componente femminile. Inoltre il gap di genere in questa particolare classe anagrafica evidenzia che soprattutto in relazione alle funzioni dirigenziali o direttive, sempre nel 2003, le donne ricoprono tale ruolo per il 7,9% contro il 10,6% degli uomini.

All'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro non ha corrisposto né un mutamento significativo della divisione sessuale del lavoro familiare, né una trasformazione delle modalità di prestazione del lavoro retribuito.

Infatti un'indagine Istat del 1988 faceva già rilevare che le donne lavoratrici dedicano al lavoro domestico circa quattro ore al giorno contro le sei delle donne casalinghe, mentre il contributo degli uomini si riduce ad un'ora per gli occupati ed a due ore e mezzo per i non occupati (in media il tempo dedicato a tali attività va per una donna casalinga dalle 40 alle 50 ore alla settimana).

Ma perché ricompaiono se la domanda non è poi così incoraggiante? Perché, come abbiamo rilevato, sono soprattutto cambiati i comportamenti delle donne ed in particolare le loro scelte nel campo dell'istruzione e le loro strategie matrimoniali e riproduttive.

Nel succedersi del tempo, le donne hanno confermato e accentuato una propensione a proseguire gli studi che si manifesta come uno dei segnali più significativi di una volontà diffusa di spezzare il vincolo della subordinazione.

Lo studio viene inteso non solo come un investimento, una crescita da offrire sul mercato del lavoro; ma diventa anche lo strumento del riscatto da una condizione storica di esclusione da molti campi del sapere. All'aumento dell'istruzione si accompagna un progressivo riorientamento delle scelte di indirizzo.

Aumentano le laureate in ingegneria, informatica, medicina, economia e commercio e giurisprudenza. Diminuisce la quota delle laureate nelle discipline umanistiche. D'altronde i dati che segnalano il cambiamento sono eloquenti.

Già nel 1977 le donne laureate e diplomate rappresentano in Italia più del 20% del totale delle forze di lavoro femminili contro il 16,6% di quelle maschili.

Nel 1989 il divario è ancora cresciuto: è diplomato e laureato il 38,6% delle donne attive contro il 29,3% degli uomini. Secondo uno studio del CNR del 2001 le donne dimostrano di essere "più brave" sia a scuola che all'Università.

Infatti all'Università le donne fanno registrare meno abbandoni: 10,3% contro il 15,5% degli uomini; si laureano più spesso nei termini previsti (10,6% contro il 9% degli uomini), conseguono la votazione massima con maggiore frequenza (26,9% contro il 17,7% degli uomini).

Anche nelle discipline considerate più maschili, come ad esempio ingegneria e agraria, sono di nuovo loro le più brillanti, laureandosi quasi sempre col massimo dei voti.

Questi dati confermano che, almeno dal punto di vista dei saperi, le donne dovrebbero essere avvantaggiate rispetto ai loro colleghi di sesso maschile.

Tabella 1
Distribuzione dei laureati per genere negli Atenei piemontesi (MIUR 2004)

Ateneo	laureati	di cui maschi	di cui femmine
Piemonte Orientale	868	337	531
Università di Torino	8.219	3.147	5.072
Torino Politecnico	2.747	2.023	724
ISEF Torino	-	-	-
Totale Piemonte	11.834	5.507	6.327
Italia	188.143	82.144	105.999

Sia a livello piemontese che a livello nazionale, il numero di donne laureate è superiore a quello degli uomini. Unica eccezione riguarda il Politecnico che vede una presenza prettamente maschile (Tab. 1).

Il ritorno nel mercato del lavoro non ha significato una immediata realizzazione di condizioni di uguaglianza nelle forme della partecipazione, tanto è vero che nel 1981 le professioni, in cui le donne rappresentano più del 70% del totale degli occupati, continuano ad essere quelle della domestica, dell'insegnante elementare, della dattilografa. Sempre poche sono le donne avvocato, le giornaliste, le dirigenti.

Comunque l'aumento di laureate ha una ricaduta nelle professioni intellettuali, anche se la presenza di donne aumenta soprattutto in quei settori cui si accede mediante concorso pubblico. In magistratura, per esempio, le donne sono state ammesse ai concorsi a partire dal 1963 e l'incremento della presenza femminile è stato consistente.

Le donne magistrato sono 207 nel 1971 e diventano 1264 nel 1988. Anche tra i medici la presenza femminile è aumentata in maniera significativa. Nel 1987 le donne medico sono più di 60.000 contro 200.000 uomini, mentre nel 1971 erano solo 7000 su 78.000.

Non ritroviamo la stessa situazione nel settore privato.

Nel 1981 soltanto il 9% delle donne impiegate ha raggiunto il vertice della carriera. Nel frattempo lo stile di vita si modifica per cui ci si sposa di meno, sempre più tardi e si divorzia più spesso.

Si hanno meno figli. Nel 1987 il tasso di fecondità scende a 1,3 figli per donna: uno dei tassi più bassi a livello mondiale. Il tasso di fertilità calato tra il 1970 ed il 1990 dal 68% al 45% ha portato ovviamente ad una riduzione della dimensione media della famiglia che scende così più del 25%, passando da 4 a 2,8 componenti.

La fortissima riduzione dei tassi di fecondità ha consentito di ridurre il carico di lavoro domestico, oltre naturalmente ad una disponibilità elevata di donne disoccupate che prestano servizio nell'area della famiglia o nell'area dell'economia informale;

sono infatti circa 1.000.000 le lavoratrici regolari e 250.000 quelle in condizioni irregolari provenienti spesso dall'immigrazione extracomunitaria.

Molto lavoro domestico viene inoltre distribuito, all'interno della famiglia, a genitori e parenti anziani della coppia che si occupano di nipoti, della cura delle persone malate...

La scarsa collaborazione data dai partner nel lavoro domestico viene confermata come nel passato e gli aiuti provengono generalmente da altre componenti femminili della famiglia (nonne e zie) anche non conviventi.

La possibilità per le donne adulte di rimanere nel mercato del lavoro, amplificata per le donne dirigenti, si realizza dunque anche grazie alla diffusa presenza di un'offerta di lavoro di servizio gratuito o a basso costo proveniente da ragazze inoccupate e studentesse, da donne adulte immigrate o prive di qualificazione, da familiari.

Non dimentichiamo comunque che ad essere maggiormente coinvolti nella rete informale sono le stesse dirigenti, le imprenditrici e le libere professioniste (37,1%) ma anche le impiegate (30,6%).

L'incidenza di "care giver" più istruiti e delle fasce sociali più alte è certamente continuata a crescere negli ultimi anni.

I cambiamenti demografici sono il segnale di una rivoluzione culturale. Il corso della vita, dapprima subito come il succedersi di scadenze obbligate (matrimonio, cura dei figli, cure domestiche), diventa sempre più oggetto di progettazione e di scelta: se e quando sposarsi, se e quando lavorare, se e quando avere figli.

È anche la risposta ad un vincolo stringente. Sono molti i fenomeni socio-culturali associabili a questi eventi: la legge sul divorzio, la liberalizzazione dell'aborto, la diffusione degli anticoncezionali.

Evidentemente i principali fattori che hanno influenzato la decisione di partecipazione delle donne al mercato del lavoro sono stati sicuramente la crescita dell'istruzione, il declino della natalità e i mutamenti all'interno delle famiglie.

Difficoltà nei lavori

Malgrado questa grande volontà a partecipare al lavoro, emergono difficoltà sia nell'inserimento, sia ancor di più nel momento in cui una donna decida di far carriera.

In diversi tipi di organizzazione e all'interno delle stesse aziende, le traiettorie delle carriere variano in funzione del numero dei posti, della lunghezza e della forma della catena gerarchica, del sistema di ricompense in vigore.

Entrare in un'azienda piuttosto che in un'altra, in un settore aziendale piuttosto che in un altro, precostituisce le opportunità di carriera che si presenteranno nel corso della vita lavorativa, a parità di credenziali culturali.

Le migliori opportunità per le donne vengono molte volte messe in crisi dalle politiche di reclutamento praticate dalle aziende: vecchi pregiudizi, timore di prestazioni discontinue dovute ad impegni familiari, problemi di potere...

Tutto ciò scatena meccanismi diversi: il timore del rifiuto, di richieste di prestazioni eccessive, di rischi di fallimento le portano ad offrirsi per posti di lavoro in cui la presenza femminile è più numerosa, peggio retribuita e con scarsi avanzamenti di carriera.

Per le donne, oltretutto, gli impegni legati alla maternità ed ai ruoli di cura che esse sono chiamate a svolgere nell'ambito familiare intervengono proprio nel momento in cui le organizzazioni tendono a chiedere ai loro dipendenti il massimo dell'impegno.

Sia che lo scelgano le donne, sia che lo scelga il management, il risultato è l'elevata probabilità di finire in posti di lavoro con scarse opportunità di carriera o di fermarsi dopo aver superato i primi gradini della scala.

Nella carriera interviene spesso, tra i trenta ed i quarant'anni, una battuta d'arresto che difficilmente può essere recuperata nell'ultima parte della vita professionale.

Malgrado tutti i miglioramenti fatti dalle donne, sia in termini di credenziali educative, sia in termini di disponibilità al lavoro, i meccanismi sociali e culturali che ne

ostacolano il successo professionale continuano ad essere operanti.

Il vortice che le coinvolge non è stato sicuramente determinato soltanto dalle imprese ma anche da sindacati e governi che, avendo finalità diverse rispetto a questa questione specifica, hanno consolidato questa situazione.

Le contraddizioni nascono da una parte, dalle esigenze delle imprese che oltre ai soliti atteggiamenti discriminatori, devono prendere in considerazione anche i livelli di produttività femminile, le leggi riguardanti il lavoro femminile, i costi associati alla manodopera femminile (turnover, assenze, congedi per maternità, malattie dei figli...); dall'altra dalle finalità dei sindacati che vogliono migliorare le opportunità femminili indirettamente e dai governi che tradizionalmente spingono le donne "a fare figli".

È ovvio che, per attenuare gli effetti di questo vortice, è stato necessario l'intervento di politiche esplicite tese a modificare i criteri di selezione dei lavoratori ed i meccanismi di allocazione dei posti.

In paesi come gli Stati Uniti, in cui le politiche sulle pari opportunità risalgono agli anni Sessanta e sono state praticate in numerose e grandi organizzazioni, i risultati sono stati evidenti: le donne sono aumentate del 57% tra i tecnici ed i professionisti e del 52% tra i manager.

Anche la legislazione italiana che riguarda il lavoro femminile si è dimostrata avanzata e protettiva e le politiche sindacali sono state finora tradizionalmente favorevoli alle donne.

In sostanza, si sono attraversate due fasi storiche: una prima fase caratterizzata dalla realizzazione di standard protettivi, concernenti gli orari e le condizioni di lavoro delle lavoratrici madri in linea col dettato costituzionale, e una seconda fase con la legge sulle Pari Opportunità (L. 903/1977) e la legge sulle Azioni positive per la realizzazione della parità nel lavoro (L. 125/1991), basate sulle leggi anti discriminazione di altri paesi avanzati.

Verso la parità

La seconda fase si è dunque caratterizzata in un cambio di indirizzo: il passaggio dalla “protezione” alle “pari opportunità”, soprattutto quelle di trattamento retributivo. Per risolvere la questione dell’eguaglianza sul lavoro non sono bastate dunque solo norme di parità formale, ma si sono rese necessarie misure positive dirette a contrastare i condizionamenti storici.

La L. 903/77 ha sfiorato appena questa prospettiva, preoccupandosi quasi esclusivamente della parità di trattamento (formale) nella disciplina del rapporto di lavoro in atto. Il riconoscimento ed il sostegno delle “azioni positive” costituiscono invece l’ossatura della L. 125/1991.

In questa legge si ravvisa un duplice obiettivo: quello ideale di realizzare l’eguaglianza sostanziale tra uomini e donne e quello concreto di favorire l’occupazione femminile. Infatti tra i vari strumenti adottati in termini di conciliazione, sicuramente si sono rivelate fondamentali nel nostro Paese alcune misure legislative di sostegno (L. 53/2000 ed il D.Lgs 151/2001) alla maternità/paternità come i “congedi parentali”.

Il congedo parentale consente ad entrambi i genitori di restare a casa con i figli quando è necessario ed è considerato una componente essenziale delle pari opportunità di uomini e donne, al fine di conciliare la famiglia ed il lavoro; nella maggioranza dei paesi è considerato come un diritto della famiglia, ma la maggior parte degli uomini non ne usufruisce.

La conciliazione tra famiglia e lavoro diventa, quindi, il principale obiettivo delle pari opportunità di uomini e donne.

Scelta obbligata

I diversi dispositivi legislativi ricordati hanno rafforzato la conciliazione, ma nello stesso tempo la tutela eccessiva costringe le donne in maternità ad assentarsi per periodi lunghi dal posto di lavoro.

La legge infatti prevede un congedo di maternità retribuito di cinque mesi, negli Stati Uniti invece, ad esempio, il posto di lavoro di una neo-mamma è stato protetto solo dieci anni fa con una normativa che prevede, per lo più, un’aspettativa non pagata.

Tabella 2 - Prestazioni previste dal congedo di maternità (al 1998)

Paese	Durata del congedo di maternità	% dello stipendio percepito nel periodo	Ente che fornisce la prestazione
Italia	5 mesi	80%	Previdenza sociale
Francia	16-26 settimane	100%	Previdenza sociale
Germania	14 settimane	100%	Previdenza sociale
Svizzera	8 settimane	100%	Datore di lavoro
Canada	17-18 settimane	55% per 15 settimane	Sussidio disoccupazione
U.S.A.	12 settimane	0%	-

Esiste in effetti una differenza sostanziale tra essere obbligati e poter scegliere di assentarsi per un periodo dal proprio posto di lavoro. La scelta può dipendere da un insieme di elementi: dal proprio senso di responsabilità verso il nascituro, ma anche verso l'azienda; dal manifestare evidenti priorità di scelte di vita tra la carriera e la famiglia; da esigenze economiche specie se il periodo non è retribuito.

Anche una "non scelta" comunque può avere delle ripercussioni sia sul piano professionale che personale. In ogni caso implica la determinazione del proprio ruolo od un suo ridimensionamento.

Nonostante le normative avessero, come già ricordato, promosso la conciliazione tra lavoro e famiglia, in realtà esse rischiano di provocare conseguenze fondamentali sullo sviluppo di carriera a seconda delle loro modalità di utilizzo, tanto è vero che il numero di donne con figli, che emergono nel mondo degli affari o in altre professioni, è molto ridotto dall'altra parte dell'Atlantico.

L'essere senza figli tra donne di successo è molto comune.

La conciliazione quindi non rientra nella cultura del paese, soprattutto a livello istituzionale, e la scelta di un ruolo predominante rispetto all'altro, essere madre od essere donna in carriera, è un momento cruciale che determinerà il corso della vita delle donne d'oltreoceano. Tuttavia, nell'ultimo decennio, il numero delle

madri che abbandonano la carriera è cresciuto, e si sta formando un movimento per il ritorno della donna alla casa.

A questo proposito è interessante il rapporto di Jeanne Brooks Gunn per l'Istituto Nazionale dell'Infanzia dove viene fatta un'ammissione difficile da accettare per gli Americani: in America non c'è una adeguata aspettativa per la maternità e l'Europa dovrebbe servire da modello.

Esiste però un altro aspetto da non trascurare, che sta a metà tra i vari dispositivi legislativi che tutelano la maternità e le assenze per congedi parentali e che determinano la scelta individuale di usufruire, in pieno o in parte, di queste tutele.

Questo aspetto, sicuramente più nascosto negli ultimi anni dato che l'andamento dei tassi di attività delle donne registra valori sempre più alti, riguarda l'atteggiamento delle imprese verso un'assenza più o meno lunga e le conseguenze che comunque, a livello psicologico, possono mutare la dedizione delle madri verso il proprio lavoro. Argomento delicato, poco trattato pubblicamente, ma che di sicuro contribuisce in maniera se non determinante, almeno in larga misura, allo sviluppo di carriera delle madri che lavorano.

Costi fissi, mancate prestazioni, sostituzioni, non continuità lavorativa, assenze ripetute, permessi, non completa dedizione, ecc., non possono non influenzare un datore di lavoro o un responsabile del personale nell'opzione di scelta tra un uomo o un donna da assumere o di una scelta strategica su cui investire.

Altra causa è determinata da elementi di tipo culturale frenanti: una sorta di autolimitazione basata su un più alto valore assegnato alla qualità della vita (maggiori interessi extralavorativi, più importanza ai rapporti interpersonali e con i familiari, ecc.).

Tale autolimitazione interiore può diventare, specie nei momenti topici, un fattore demotivante che fa pendere la bilancia della scelta verso un impegno lavorativo di minore responsabilità. Tutto ciò è acuito ed alimentato dal fatto che in Italia è ancora raro trovare uomini disposti ad accettare e supportare, anche a livello di collaborazione domestica, una professione più impegnativa da parte della propria compagna.

Comunque, sia nel caso di un sistema previdenziale che durante la maternità si rivolge specialmente alla tutela psicofisica del nascituro prolungando il periodo a stretto contatto con la madre, sia nel caso di fattori culturali legati alla sfera dei rapporti interpersonali (soprattutto se relativi al rapporto con il convivente), si evidenzia in maniera chiara che il primo momento critico, in cui la vita professionale si intreccia con quella personale, non è determinato dal matrimonio o dall'eventuale convivenza ma dalle conseguenze della maternità.

La maternità quindi rappresenta il nodo cruciale che, almeno apparentemente, compromette in maniera evidente la naturale crescita professionale delle donne che lavorano, indipendentemente dalle motivazioni intrinseche che determinano uno sviluppo di carriera.

Non solo loro, ma soprattutto le donne dirigenti sanno quanto difficilmente i datori di lavoro accettano un'assenza dall'azienda per maternità ed a quale prezzo hanno dovuto affrontare le conseguenze coloro che hanno deciso di rifiutare più o meno taciti avvertimenti imposti dai vertici aziendali.

Mentre negli anni '70 e '80, le donne che rientravano nel mercato del lavoro chiedevano cambiamenti radicali nell'impiego oltre che nella famiglia, oggi le nuove generazioni "si adeguano" alle mutate condizioni offerte dall'economia e dall'assetto familiare.

Un segnale di tale orientamento sta nel fatto che il recente aumento, in termini di scarse possibilità di carriera e di minor retribuzione dell'occupazione femminile, si accompagna ad una forte crescita del lavoro a tempo parziale e contemporaneamente alla riduzione della percentuale di donne che lo accettano soltanto come ripiego.

Il lavoro part-time si presenta dunque sempre di più come una modalità tipicamente femminile: il 64% dei lavoratori a tempo parziale è costituito da donne, quota che assume ancora più rilevanza se si considera la minore incidenza comunque dell'occupazione femminile sul totale dei lavoratori.

Strumento di ricomposizione

Sembra quindi che il part-time sia prevalentemente il risultato di preferenze soggettive e di modelli familiari, piuttosto che di costrizioni del mercato del lavoro: il 30% delle lavoratrici lo sceglie in quanto esplicitamente preferito ad un orario di lavoro più lungo; il 21% per carichi di famiglia, il 13% per motivi personali. Sono tendenze ampiamente confermate anche su base europea.

Esiste, tuttavia, un 26% di occupate che si trova in tale condizione poiché non riesce a trovare un impiego full-time.

Questo orientamento che le donne “pagano”, in termini di scarse possibilità di carriera e di minor retribuzione, è sicuramente dovuto a carichi per la presenza di figli o di anziani disabili.

L'impegno richiesto è nella gran maggioranza dei casi notevole: ben un terzo delle donne con obblighi di cura vi si dedica lungo l'intero arco della giornata e neppure un quarto per una sola parte del giorno (mattino, pomeriggio, sera).

Emergono ovviamente differenze significative secondo la gravosità dei carichi di cura. L'impegno lungo tutto l'arco del tempo è più frequente quando vi sono anziani o disabili da curare.

L'impegno ridotto ad una parte della giornata è più frequente quando si tratta di badare solo a figli in età maggiore di 11 anni e quindi risulta più conciliabile con i lavori a tempo parziale: nel caso di figli più piccoli, molte donne si dichiarano impegnate al pomeriggio e alla sera e quindi sarebbero disponibili a lavori part-time (anche se soltanto il mattino) ma ben un terzo si dichiarano impegnate lungo tutta la giornata.

Il numero medio di ore giornaliere dedicato agli impegni di cura va da “sole” cinque ore per le donne che debbono prendersi cura di figli con più di 11 anni o di persone anziane ad oltre sette ore per le donne che debbono badare a figli piccoli.

La cura per i figli piccoli richiede, quindi, più tempo che non quella per gli anziani. Non dimentichiamo poi comunque che inevitabilmente avere un figlio vuol dire

avere grossi problemi con il lavoro al punto che una madre su cinque decide di lasciare il proprio impiego.

Un allarme lanciato ripetutamente dagli ambienti industriali. Una società di consulenza aziendale, impegnata in un Progetto per favorire la conciliazione tra le esigenze delle lavoratrici nel periodo di maternità con quelle dell'azienda, ha presentato nella sede di Confindustria a Roma dei dati significativi: in Italia, una donna su cinque smette di lavorare dopo la maternità.

A distanza di 18-21 mesi dalla nascita dei figli, il 21% lascia il posto di lavoro: tra le donne che smettono di lavorare dopo il parto, il 7% perde il posto, il 24% non vede rinnovato il proprio contratto ed il restante 69% abbandona il lavoro di propria volontà.

In particolare, si licenziano più donne del Centro Nord e quelle con due o più figli.

Per il 60,8% la motivazione più ricorrente è passare più tempo con i figli per l'inconciabilità del lavoro con l'organizzazione della propria famiglia. Ma anche chi mantiene il lavoro deve, però, fare i conti con cambiamenti tra prima e dopo la nascita dei figli: il 21,8% delle madri, infatti, affronta delle variazioni quando rientra al lavoro.

Non accenna a diminuire, in rapporto alla maternità, il fenomeno delle minori responsabilità, delle attribuzioni di mansioni meno interessanti e della diminuzione delle opportunità di carriera, tutti elementi che non costituiscono certo una novità: è ricomparso addirittura il vecchio fenomeno delle dimissioni in bianco per le nuove assunte.

I dati non sono nuovi: molte ricerche in materia sono state già effettuate ma è fondamentale che anche le Imprese si stiano ponendo il problema.

Oltre alla questione dei servizi, è cruciale cambiare la cultura d'impresa: finora le aziende hanno creato ostacoli. Lo dimostrano anche le difficoltà nell'applicare l'art. 9 della L. 53/00, che prevede anche contributi finanziari per le aziende che sperimentano orari flessibili mirati sulle esigenze familiari.

E' importante che cresca la sensibilità degli imprenditori per affrontare problemi che non sono solo delle donne che lavorano, ma di tutto il mondo del lavoro italiano.

Fare la differenza

Nei precedenti punti trattati, si è tentato di descrivere quali siano state le motivazioni che hanno alternato la presenza o meno delle donne nel mondo del lavoro. Oggi certamente, come emergerà in seguito, i tassi di occupazione femminili sono in crescita costante, così come diminuisce quello di disoccupazione. In termini complessivi si registra rispetto al mercato del lavoro un'apparente soddisfazione.

Esperti ed osservatori delle dinamiche d'impresa ritengono, comunque, che anche la proporzione di donne in posizione manageriale sia aumentata sensibilmente dai primi anni Novanta ad oggi.

La percezione che emerge dalla nostra indagine è riferita ad una gamma piuttosto estesa di funzioni e ruoli organizzativi.

A tal proposito, proprio da una delle ricerche maggiormente citate rispetto a questo argomento (Ilo 2004), si registra in Italia nel periodo 1999-2002 che la percentuale femminile nel totale delle posizioni manageriali altamente intese è cresciuta dal 18% al 22%.

Le cifre mostrano indiscutibilmente che negli ultimi due decenni le donne hanno ottenuto un accesso sempre più ampio ad incarichi direttivi in svariate aree di attività organizzativa, dal settore industriale a quello dei servizi e della Pubblica Amministrazione.

Occorre comunque precisare che tale aumento in ruoli e mansioni dirigenziali è riferito in particolare ad unità e sottosistemi organizzativi che, di fatto, conferiscono bassi livelli di potere e di responsabilità.

Infatti le donne manager tendono a ricoprire, più che posizioni di “linea” cruciali e riconoscibili, posizioni di “staff” che le portano a mettersi meno in evidenza e quindi ad avere meno opportunità di essere selezionate nei processi organizzativi di designazione per l’attribuzione di posizione di vertice.

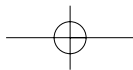
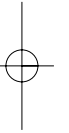
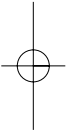
L’esiguo numero di donne che riescono ad arrivare alle posizioni di grande responsabilità spesso rinuncia, inconsapevolmente, alla propria identità femminile.

Infatti, per utilizzare le parole di D. Tunner, si tratta di situazioni in cui il rischio di rimanere prigioniere di un doppio legame è molto elevato: rimanere se stesse non conformandosi ai modelli dominanti venendo così considerate leader inadeguate o utilizzare lo stile, ritenuto tipico, del leader efficiente e venire considerate donne inadeguate.

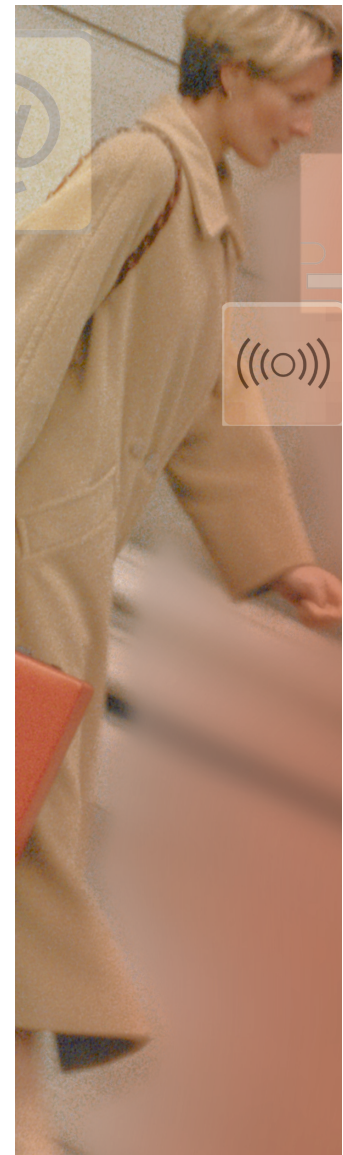
Queste forme di discriminazione possono perpetuarsi attraverso meccanismi strutturali e quasi automatici, collegati innanzitutto al fatto che ancora oggi gli strati di top management, ossia il gruppo sociale con maggiori possibilità di influenzare le visioni sulle caratteristiche del buon manager e di “routinizzarle” nelle culture aziendali, sono largamente dominati da dirigenti uomini.

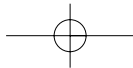
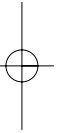
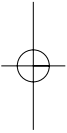
L’intenzione della ricerca, rispetto alla complessità ed impenetrabilità del tema in oggetto, è stimolare un dibattito sulla necessità di mantenere un’identità tutta al femminile che sia valore aggiunto e complementare al modello attuale di management.

Noi pensiamo che una tale combinazione di elementi e caratteristiche diversi nel “fare management” non possa avere che delle ricadute benefiche sulle organizzazioni e di conseguenza sul sistema economico al di là delle diverse discussioni di genere sicuramente serie ma non risolutive dal punto di vista dello sviluppo.



Capitolo 2





Le carriere al femminile

In un mercato del lavoro piemontese, segnato da una parte da un consistente incremento occupazionale e dall'altra da una sostanziale stabilità dei livelli di disoccupazione, si riscontra nel 2004 un quadro in linea con le tendenze già rilevate negli anni precedenti.

Sono le donne a registrare la novità più importante perché, su un aumento di 29.000 unità, ben 21.000 sono di genere femminile.

Malgrado una situazione demografica in cui si registra sostanzialmente un'equa ripartizione tra uomini e donne nella fascia di età tra i 15 ed i 65 anni, le differenze tra i generi sorgono sulle forze di lavoro in realtà disponibili, e ancor di più si segnala un'ulteriore discrepanza tra gli occupati.

Tale asimmetria viene riscontrata e confermata sia nel tasso di occupazione che di attività. Il distacco continua ed è più marcato se analizziamo la situazione per genere nella qualifica Dirigenti/Quadri, ed è ancor più evidente se consideriamo solo i Dirigenti.

Nella tabella successiva viene riportata la ripartizione demografica della popolazione piemontese residente in base ai principali indicatori utilizzati per l'analisi del mercato del lavoro per genere. I dati del 2003 sono ricavati dalle Banche dati messe a disposizione dalla Regione Piemonte.

Le carriere al femminile



Tabella 1 - Ripartizione della popolazione per genere, rispetto ai principali indicatori oggetto della ricerca

	Maschi		Femmine		Totale	
	V. A.	%	V. A.	%	V. A.	%
Popolazione residente	2.065.000	48,69	2.176.000	51,31	4.241.000	100,00
di cui tra 15-65 anni	1.437.000	69,59	1.428.000	65,63	2.865.000	67,55
di cui forze lavoro	1.105.000	76,89	815.000	57,07	1.925.000	67,19
di cui occupati tra 15-65	1.068.000	74,32	764.000	53,30	1.832.000	63,94
Dirigenziale	19.920	1,09	4.654	0,25	24.574	1,34
Dirigenti/Quadro - occupati	70.112	3,82	29.184	1,59	99.296	5,41
Dirigenti/Quadro iscritti CIDA	12.742	18,17	1.255	4,30	13.997	14,09

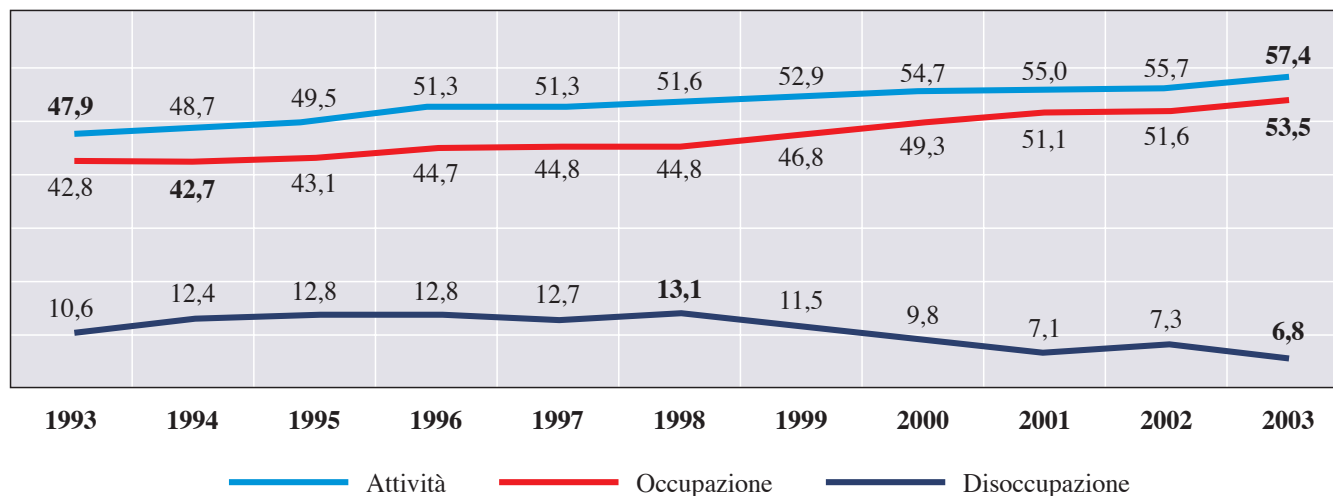
A conferma di quanto detto precedentemente, ci troviamo di fronte ad una situazione in cui appare una disparità evidente tra i generi.

Le donne sono sensibilmente più numerose, ma andando a misurare la loro presenza tra gli aspetti presi in considerazione, questa è inversamente proporzionale.

Il dato relativo al numero di Dirigenti/Quadri rispetto agli occupati conferma ancor di più la disparità numerica tra uomini e donne. Isolando poi solo i Dirigenti la situazione è ancora più eclatante: solo lo 0,25% di donne appartiene alla classe dirigente contro l'1,09% di uomini, in pratica una donna su cinque uomini (19%). (Tab. 1)

Tuttavia, indipendentemente dal quadro sopra prospettato, in base alle rilevazioni effettuate dall'ISTAT sono proprio le donne a manifestare un'inversione di tendenza rispetto alla generale situazione occupazionale ed al livello di disoccupazione nella nostra Regione.

Figura 1
Andamento dei tassi di attività, di occupazione e di disoccupazione delle donne dal 1993 al 2003 (ORMDL)



Come si può rilevare dall'osservazione del grafico precedente, l'andamento della situazione femminile in Piemonte è in progresso rispetto a tutti gli indicatori.

Il tasso di attività è passato dal 47,9% al 57,4% in 10 anni.

Il tasso di occupazione dal 42,8% al 53,5%.

Diversamente, il tasso di disoccupazione, dopo aver registrato un massimo del 13,1% nel 1998, nel 2003 si è abbassato al 6,8% (Figura 1).

Si assiste quindi ad un continua crescita delle performance femminili in cui appare evidente il miglioramento della situazione occupazionale che corrisponde coerentemente alla riduzione altrettanto consistente delle donne in cerca di occupazione.

Nelle due seguenti tabelle si può osservare il trend degli avviamenti negli anni 2002 e 2003, rispettivamente in base ai settori economici ed alle macroqualifiche.

Tabella 2 - Avviamenti al lavoro (ORMDL)

Settore di attività		2002	2003	2002	2003	2002	2003
		Totale	Totale	maschi	maschi	femmine	femmine
Agricoltura	Agricoltura	17.687	18.477	12.248	12.658	5.439	5.819
Industria	Alimentare	13.254	14.034	5.560	5.900	7.694	8.134
	Tessile-Abbigl.-Pelli	11.258	10.572	4.507	4.326	6.751	6.246
	Chimica-Gomma	13.455	14.478	8.805	9.192	4.650	5.286
	Metalmeccanico	72.327	74.872	52.585	54.099	19.742	20.773
	Altri comparti ind.	20.353	18.183	14.470	12.920	5.883	5.263
	Costruzioni	36.930	40.444	34.826	37.905	2.104	2.539
Servizi	Commercio	52.612	60.471	21.222	24.615	31.390	35.856
	Alberghi-Ristoranti	59.535	61.556	23.942	24.022	35.593	37.534
	Trasporti-Comunic.	17.644	17.559	11.942	12.696	5.702	4.863
	Servizi alle imprese	38.067	41.048	13.984	15.317	24.083	25.731
	Sanità e assistenza	9.071	9.916	1.556	1.603	7.515	8.313
	Altri servizi	46.443	49.662	20.892	21.265	25.551	28.397
Dati mancanti	Dati mancanti	2.469	1.468	1.460	806	1.009	662
TOTALE AVVIATI		411.105	432.740	227.999	237.324	183.106	195.416

Il dato complessivo femminile segnala quindi una crescita di oltre 12.000 unità rispetto alle 9.000 di genere maschile nel 2003 rispetto al 2002 (Tab. 2).

Bisogna però osservare che la crescita complessiva degli avviamenti femminili in tali anni ha caratterizzato soprattutto il terziario, mentre per ciò che concerne gli altri due settori (industria ed agricoltura), si è registrato invece uno stallo.

In alcuni comparti industriali vi è stato un lieve aumento, in altri una diminuzione, in agricoltura un sensibile aumento.

Nella tabella successiva, infatti, possiamo osservare la loro distribuzione avvenuta nei due anni indicati, rispettivamente alle principali qualifiche.

Tabella 3 - Avviamenti per qualifica (ORMDL)

Qualifica	2002	2003	2002	2003	2002	2003
	Totale	Totale	maschi	maschi	femmine	femmine
Conduttori impianti, operatori di macchinari, operai di montaggio	38.860	43.661	28.815	31.719	10.045	11.942
Impiegati esecutivi	42.966	41.717	16.260	15.473	26.706	26.244
Operai e artigiani specializzati	49.460	51.141	41.450	42.927	8.010	8.214
Personale non qualificato	118.618	125.821	77.595	80.157	41.023	45.664
Professioni ad elevata specializzazione	10.925	11.513	6.515	6.707	4.410	4.806
Professioni relative alle vendite e ai servizi per le famiglie	97.312	105.113	31.808	33.933	65.504	71.180
Tecnici e intermedi	49.210	48.636	23.889	23.950	25.321	24.686
Dati mancanti	3.785	5.192	1.687	2.494	2.098	2.698
TOTALE GENERALE	411.136	432.794	228.019	237.360	183.117	195.434

Pertanto l'occupazione si è segnalata per essere quindi soprattutto femminile, ad elevata specializzazione e fortemente presente nel terziario (Tab. 3).

Interessante, a questo punto, andare ad osservare cosa succede nella qualifica Dirigente/Quadro e solo Dirigente e quali sostanziali divari esistono tra i generi.

Nella tabella successiva, si può osservare la ripartizione per posizione professionale dei lavoratori occupati per sesso negli anni 2002 e 2003 (Tab. 4).

Tabella 4**Confronto fra Dirigenti e Quadri per settore economico, negli anni 2002 e 2003 (ORMDL)**

MASCHI	2002				2003			
	Dirigente	Direttore Quadro	Dirigente / Quadro	Totale occupati	Dirigente	Direttore Quadro	Dirigente / Quadro	Totale occupati
Agricoltura	0	209	209	41.129	0	519	519	47.243
Industria	7.315	12.338	19.653	498.273	8.468	16.899	25.367	504.327
Altre attività	11.198	32.172	43.370	515.488	11.452	32.774	44.226	516.617
TOTALE	18.513	44.719	63.232	1.054.890	19.920	50.192	70.112	1.068.186

Tabella 4

FEMMINE	2002				2003			
Settore	Dirigente	Direttore Quadro	Dirigente / Quadro	Totale occupati	Dirigente	Direttore Quadro	Dirigente / Quadro	Totale occupati
Agricoltura	0	219	219	20.435	0	96	96	22.865
Industria	545	2.231	2.776	185.253	808	1.714	2.522	183.243
Altre attività	3.186	22.729	25.915	531.939	3.846	22.721	26.567	557.913
TOTALE	3.731	25.179	28.910	737.627	4.654	24.530	29.184	764.021

TOTALE	2002				2003			
Settore	Dirigente	Direttore Quadro	Dirigente / Quadro	Totale occupati	Dirigente	Direttore Quadro	Dirigente / Quadro	Totale occupati
Agricoltura	0	428	428	61.563	0	615	615	70.107
Industria	7.860	14.569	22.429	683.527	9.276	18.613	27.889	687.570
Altre attività	14.384	54.901	69.285	1.047.427	15.298	55.495	70.793	1.074.530
TOTALE	22.244	69.898	92.142	1.792.517	24.574	74.722	99.296	1.832.207

Tabella 5**Confronto Dirigenti e Dirigenti/Quadri rispetto agli occupati per genere (ORMDL)**

	2002		2003	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
Dirigenti	18.513	3.731	19.920	4.654
Quadri	44.719	25.179	50.192	24.530
Dirigenti/Quadri	63.232	28.910	70.112	29.184
Occupati	1.054.890	737.627	1.068.186	764.021
Rapporto Dirigenti	1,75	0,51	1,86	0,61
Rapp. Dirigenti/Quadri	5,99	3,92	6,56	3,82

Focalizzando l'attenzione sul rapporto generale tra Dirigenti e Dirigenti/Quadri e dipendenti nel 2003 registriamo nel primo caso una percentuale dell'1,34% di Dirigenti rispetto al totale degli occupati.

L'esplosione per genere dimostra, però, una presenza dell'1,09% di uomini e dello 0,24% di donne (Tab. 1). In pratica abbiamo una donna dirigente ogni 4 uomini (19%).

Rispetto alla sommatoria tra Dirigenti/Quadri il rapporto invece è approssimativamente di una donna ogni 2 uomini (30%).

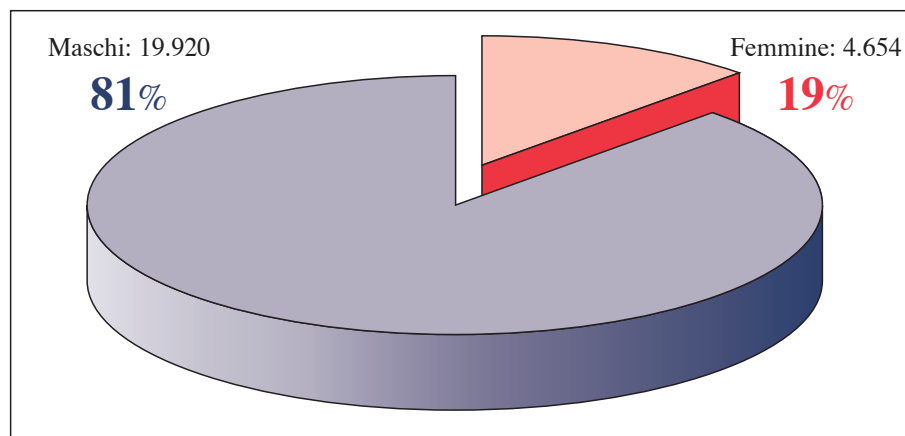
Interessante è anche la variazione interannuale: assolutamente identica tra i Dirigenti, mentre gli uomini Dirigenti/Quadri aumentano dello 0,30% rispetto ad un calo dello 0,02% di donne.

Tabella 6 - Variazione interannuale

	Totale		Variazione interannuale
	2002	2003	
Dirigente	22.244	24.574	+2.330
Dirigente/Quadro	92.142	99.296	+7.154
Occupati	1.792.517	1.832.207	+39.690
Rapporto Dirigenti	1,24	1,34	+0,10
Maschi	1,03	1,09	+0,04
Femmine	0,21	0,25	+0,04
Rapporto Dirigente/Quadro	5,14	5,42	+0,28
Maschi	3,53	3,83	+0,30
Femmine	1,61	1,59	-0,02

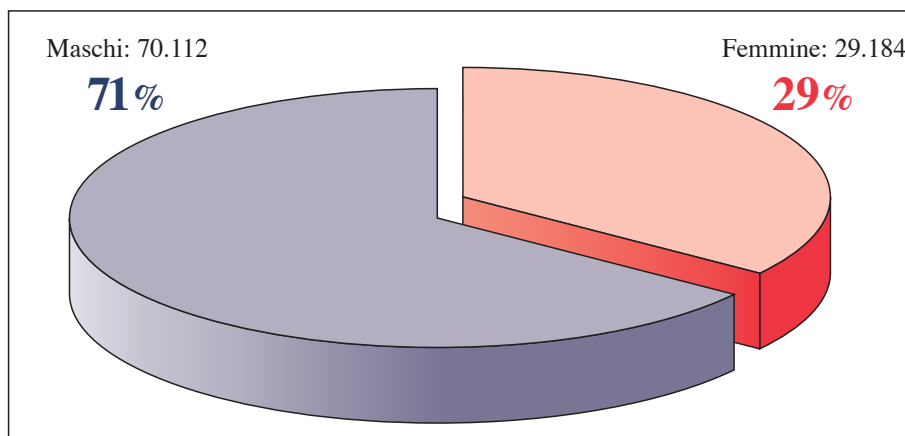
Complessivamente, rispetto al 2002, si manifesta un aumento dei lavoratori occupati di quasi 40.000 unità. In questa crescita si conferma una presenza maggiore di donne dipendenti: 26.000 rispetto ad una crescita di 13.000 uomini. I Dirigenti crescono di 2.330 unità di cui 923 sono donne mentre 1.407 sono uomini. I Quadri crescono di 4.824 unità, in realtà però le donne diminuiscono di 649 mentre gli uomini aumentano di 5.473. Di conseguenza, nella categoria allargata (Dirigenti/Quadri) l'aumento complessivo è di 7.154 unità ripartite in 6.880 uomini e solo 274 donne (Tab. 6).

Figura 2 - Distribuzione dei Dirigenti 2003



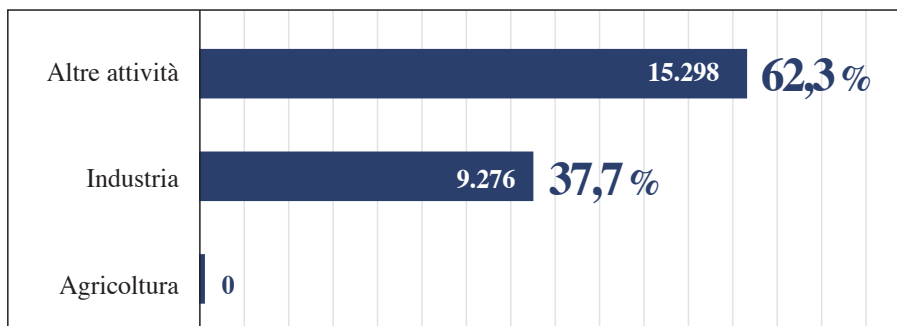
1 donna ogni 4 uomini

Figura 3 - Distribuzione dei Dirigenti/Quadri 2003

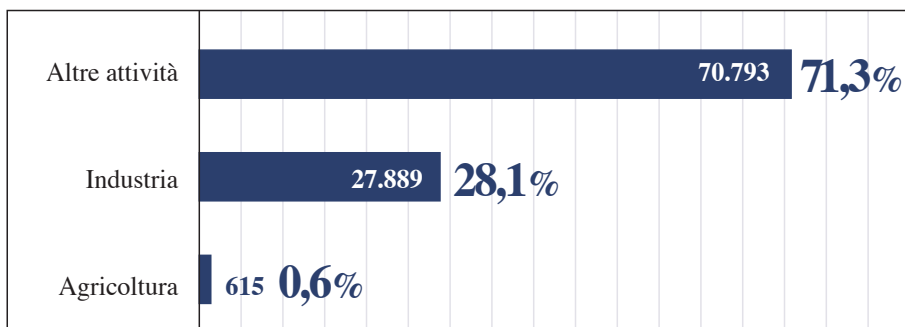


1 donna ogni 2 uomini

Dal dato complessivo sulle categorie Dirigenti e Dirigenti/Quadri tra gli occupati, spostiamo ora l'attenzione sulla loro distribuzione nei diversi settori economici.

Figura 4 - Distribuzione dei Dirigenti nei diversi settori

I Dirigenti sono distribuiti al 62,3% nel settore terziario ed al 37,3% in quello secondario. Nel primario non viene registrata la loro presenza (Figura 4).

Figura 5 - Distribuzione dei Dirigenti/Quadri nei diversi settori

Diversamente i Dirigenti/Quadri sono distribuiti al 71,3% nel settore terziario e solo al 28,1% in quello secondario (Figura 5).

Nel primario si registra solo l'1% della loro presenza. Nei grafici rileviamo la loro distribuzione oltre che per settore anche per sesso. Le donne sembrano realizzare percorsi di carriera soprattutto nel settore terziario dove riscontriamo la presenza di quasi il 93% di Dirigenti/Quadri: sono infatti 22.721. La presenza dei Dirigenti/Quadri donne nell'Industria è pari al 7% ed inesistente in Agricoltura.

Figura 6
Distribuzione delle Dirigenti/Quadri e Dirigenti Femmine nei diversi settori 2003

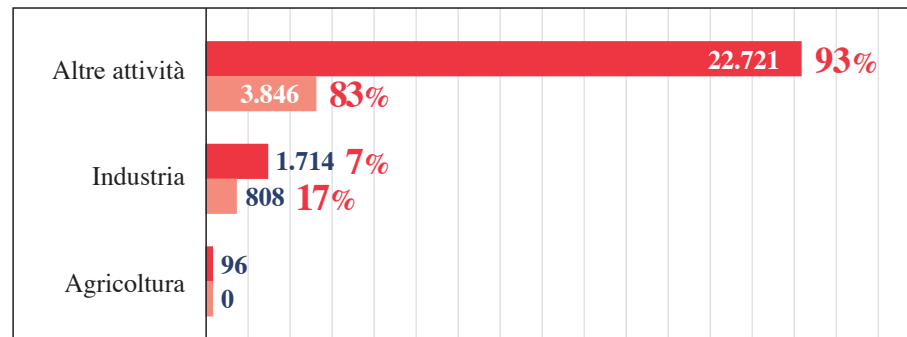
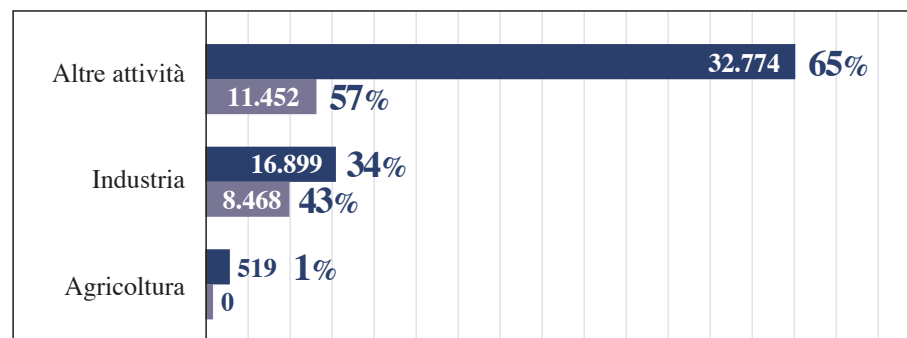
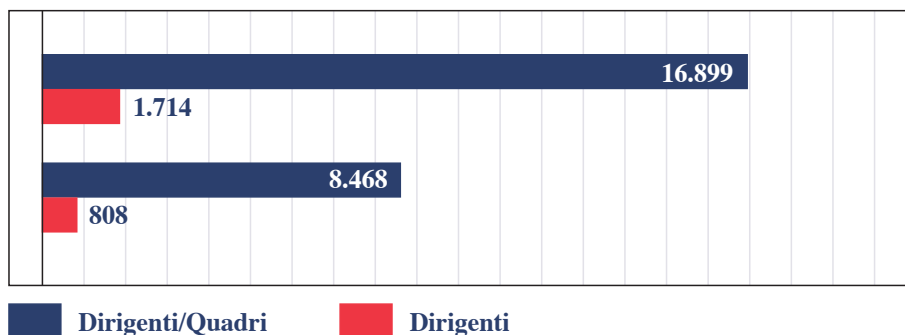


Figura 7
Distribuzione dei Dirigenti/Quadri e Dirigenti Maschi nei diversi settori 2003

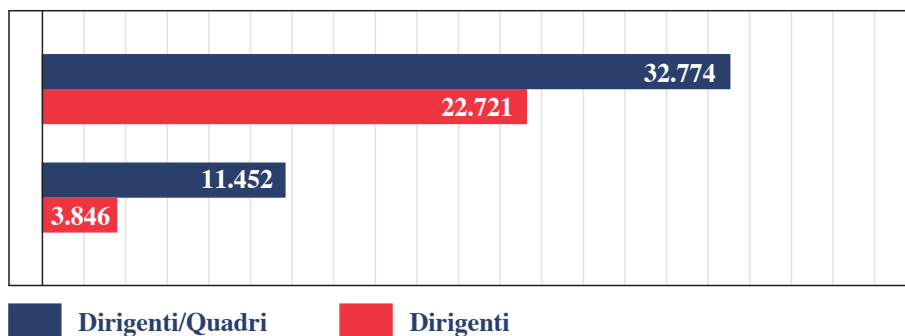


Dove si evidenzia una forte asimmetria tra i generi è soprattutto nel settore industriale, come viene chiaramente evidenziato dalla tabella successiva: infatti abbiamo un numero basso di Dirigenti/Quadri di genere femminile.

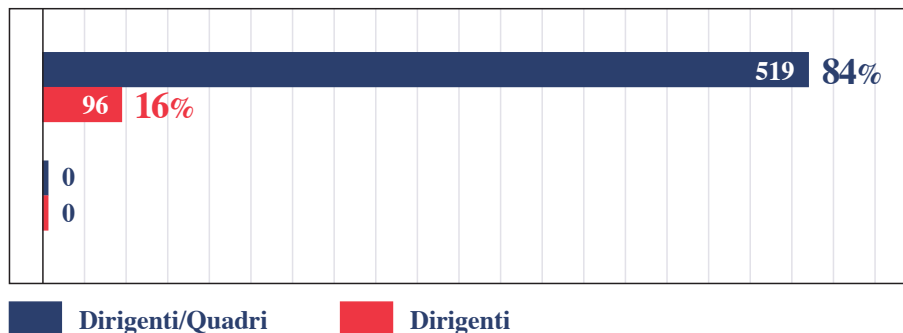
Tuttavia assistiamo, seppure in maniera appena percettibile, ad un sensibile aumento della loro presenza. Il segnale è ancora debole, ma resta tuttavia un segnale positivo.

Figura 8 - Confronto fra Maschi e Femmine nell'industria 2003

Come già rilevato, la presenza femminile è sicuramente superiore nel settore terziario, anche se la superiorità numerica è comunque di sesso maschile. La percentuale totale dei Dirigenti/Quadri rappresenta quasi il doppio rispetto a quella del settore industriale, ciò permette di ipotizzare una maggiore facilità di carriera all'interno di questo settore.

Figura 9 - Confronto fra Maschi e Femmine nel terziario 2003

La donna Dirigente/Quadro è assolutamente inesistente nel settore dell'Agricoltura.

Figura 10 - Confronto fra Maschi e Femmine nell'agricoltura 2003

Un altro punto di osservazione, che ci permette di avere una visione più completa del fenomeno relativo alla diversa partecipazione delle donne tra le funzioni dirigenziali o comunque di alta professionalità, ci viene fornito dalle ricognizioni statistiche elaborate per approfondire la conoscenza della condizione femminile sul lavoro dall'ORMDL (Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro), d'intesa con la Consigliera di Pari Opportunità nelle aziende con più di 100 dipendenti.

Tale analisi ci permette di andare più in profondità rispetto ad una distribuzione per settore, andando a misurare la distribuzione nei diversi comparti economici di appartenenza.

I numeri parlano chiaro: le percentuali ovunque segnalano un'indiscussa presenza maschile superiore rispetto a quella femminile.

Esiste inoltre un evidente divario tra il pubblico ed il privato.

Solo nel ramo sanitario riscontriamo una situazione più equilibrata per la presenza di molte donne medico.

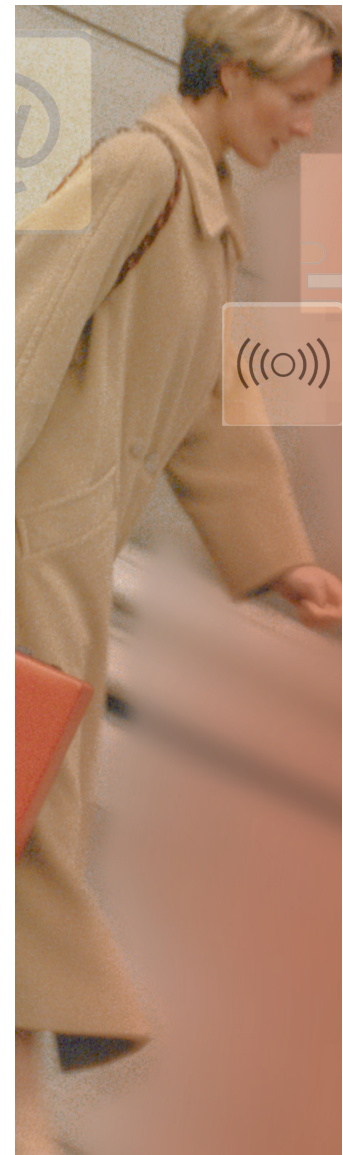
Tabella 7**Distribuzione di Dirigenti occupati nelle aziende con più di 100 addetti 2003 (ORMDL)**

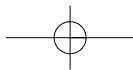
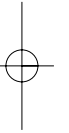
Settore	V. A.			%		
	M	F	TOT	M	F	TOT
Agricoltura	0	0	0	0	0	0
Industria	4.134	266	4.400	94,0	6,0	100,0
Alimentare	292	20	312	93,6	6,4	100,0
Tessile-Abbigl.-Pelli	344	32	376	91,5	8,5	100,0
Carta, stampa	259	32	291	89,0	11,0	100,0
Chimica-Petrolio	216	26	242	89,3	10,7	100,0
Gomma-plastica	187	4	191	97,9	2,1	100,0
Metallurgica	231	15	246	93,9	6,1	100,0
Meccanica	645	26	671	96,1	3,9	100,0
Elettrica	265	15	280	94,6	5,4	100,0
Mezzi trasporto	1.277	82	1.359	94,0	6,0	100,0
Altre manifatturiere	133	7	140	95,0	5,0	100,0
Energia gas acqua	131	5	136	96,3	3,7	100,0
Costruzioni	154	2	156	98,7	1,3	100,0
Servizi privati	1.474	209	1.683	87,6	12,4	100,0
Commercio-Alberghi	113	20	133	85,0	15,0	100,0
Trasporti e comunic.	287	26	313	91,7	8,3	100,0
Credito-Assicuraz.	485	48	533	91,0	9,0	100,0
Servizi imprese	513	80	593	86,5	13,5	100,0
Sanità e serv.sociali	40	28	68	58,8	41,2	100,0
Altri servizi	36	7	43	83,7	16,3	100,0
Servizi pubblici	3.348	2.196	5.544	60,4	39,6	100,0
Enti Locali	41	8	49	83,7	16,3	100,0
Sanità - ASL	2.099	1.270	3.369	62,3	37,7	100,0
Sanità - ASO	1.208	918	2.126	56,8	43,2	100,0
TOTALE	8.956	2.671	11.627	77,0	23,0	100,0

Tabella 8
Distribuzione di Dirigenti e Quadri occupati nelle aziende con più di 100 addetti 2003 (ORMDL)

Settore	V. A.			%		
	M	F	TOT	M	F	TOT
Agricoltura	1	0	0	100,0	0	0
Industria	13.772	1.677	15.449	89,1	10,9	100,0
Alimentare	709	102	811	87,4	12,6	100,0
Tessile-Abbigl.-Pelli	715	134	849	84,2	15,8	100,0
Carta, stampa	574	141	715	80,3	19,7	100,0
Chimica-Petrolio	1.014	249	1.263	80,3	19,7	100,0
Gomma-plastica	569	52	621	91,6	8,4	100,0
Metallurgica	701	66	767	91,4	8,6	100,0
Meccanica	2.087	141	2.228	93,7	6,3	100,0
Elettrica	760	84	844	90,0	10,0	100,0
Mezzi trasporto	5.396	599	5.995	90,0	10,0	100,0
Altre manifatturiere	326	29	355	91,8	8,2	100,0
Energia gas acqua	465	49	514	90,5	9,5	100,0
Costruzioni	456	31	487	93,6	6,4	100,0
Servizi privati	8.015	2.759	10.774	74,4	25,6	100,0
Commercio-Alberghi	526	103	629	83,6	16,4	100,0
Trasporti e comunic.	903	178	1.081	83,5	16,5	100,0
Credito-Assicuraz.	3.997	1.632	5.629	71,0	29,0	100,0
Servizi imprese	2.397	738	3.135	76,5	23,5	100,0
Sanità e serv.sociali	57	46	103	55,3	44,7	100,0
Altri servizi	135	62	197	68,5	31,5	100,0
Servizi pubblici	5.832	12.221	18.053	32,3	67,7	100,0
Enti Locali	199	177	376	52,9	47,1	100,0
Sanità - ASL	3.538	7.494	11.032	32,1	67,9	100,0
Sanità - ASO	2.095	4.550	6.645	31,5	68,5	100,0
TOTALE	27.620	16.657	44.277	62,4	37,6	100,0

Capitolo **3**





La ricerca

L'intento dello studio è esplorativo. APL e CIDA Piemonte hanno condiviso l'idea di indagare sulla "condizione delle donne legata alla posizione dirigenziale e/o quadri con funzioni direttive sul posto di lavoro".

È stato definito un quadro teorico stabilendo che la raccolta dei dati avrebbe interessato prioritariamente tre fonti (CIDA, ISTAT e CONFINDUSTRIA) riferite al territorio piemontese. Occorre aggiungere la raccolta di pubblicazioni e studi specifici in merito all'argomento.

Il percorso è dipeso sostanzialmente dall'individuazione della popolazione di riferimento disponibile, condizione indispensabile per la scelta del campione.

Proprio in merito a tale questione, è stata fondamentale la collaborazione con CIDA Piemonte per accedere, tramite i loro rappresentanti, alle banche dati delle Federazioni ed inviare un questionario semi-strutturato per ricostruire una fotografia il più possibile completa sul tema in oggetto.

Si è proceduto così alla costruzione di un campionamento a scelta ragionata dove si sono sicuramente considerati alcuni elementi di rappresentatività come la distribuzione di soggetti nelle federazioni di appartenenza e nei diversi territori piemontesi:

- Federmanager per le Aziende industriali
- Federazione Funzione Pubblica per la Pubblica Amministrazione
- Apdia per il settore delle Imprese Assicuratrici
- Dircredito per il Credito
- F.N.D.A. per l'Agricoltura
- Anaoo-Assomed per i Medici

Finalità

Percorso

Dall'analisi conseguente dei questionari pervenuti, si sono registrati punti di interesse che hanno permesso l'attivazione di una fase più investigativa e di approfondimento.

La strategia di ricerca ha assunto così le caratteristiche di una ricerca narrativa. Anche in questo caso siamo di fronte ad un campionamento non probabilistico, dettato da esigenze pratiche di economicità e rapidità e dalla necessità di avere un quadro che presenti soggetti con dati, caratteri scelti per sostenere l'oggetto della ricerca (setto-re, carico familiare...).

Lo strumento utilizzato è stata l'intervista discorsiva guidata che ci ha consentito di raccogliere informazioni sui dati personali, i comportamenti, le opinioni e gli atteggiamenti che ritroviamo nella condizione della donna dirigente. Si è voluto dedicare insieme ai referenti delle Federazioni della CIDA una particolare attenzione alla raccolta dei dati. È maturata così una scelta condivisa sul tipo di strumenti da utilizzare.

L'approfondimento di tipo sociale ha implicato dunque metodi di rilevazione qualitativa, concludendosi appunto con indagini su percorsi e storie di vita, dinamiche personali e sociali che sono state riprodotte attraverso la ricchezza del loro svolgimento quotidiano.

Strumenti

Il questionario semi-strutturato ha indagato su temi riferiti al profilo di una donna che inserita nel mercato del lavoro è riuscita a realizzare un percorso di carriera.

La prima sezione è riferita a dati socio-anagrafici riguardanti l'età, il territorio, lo stato civile, il titolo di studio dell'eventuale partner, la presenza di figli e/o di altre persone a carico.

La seconda sezione riguarda sostanzialmente il tipo di azienda di appartenenza ed il rapporto di lavoro.

La terza si riferisce alle motivazioni mentre la quarta approfondisce l'ambiente di lavoro.

L'ultima riguarda la conciliazione tra il lavoro e la famiglia.

In questo caso il tipo di questionario è stato anonimo e la sua compilazione libera. I venti racconti, invece, sono stati ricavati dalle interviste che hanno approfondito i percorsi di carriera.

In particolare le tematiche indagate sono state sei: le prime tre hanno riguardato l'ambiente extralavorativo e le altre tre quello lavorativo.

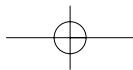
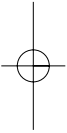
Relativamente alla prima area di indagine, ci si è soffermati sulle difficoltà incontrate nell'ambiente esterno all'azienda (famiglia, impegni di cura, servizi pubblici e privati, altri aiuti, trasporti...), a quelle più specifiche riferite all'organizzazione dei tempi e infine a quelle più motivazionali come le scelte.

Rispettivamente alla seconda area riferita all'ambiente lavorativo, si è focalizzata l'attenzione sul ruolo svolto in azienda, sulle difficoltà incontrate nel posto di lavoro, sulla percezione in particolare del rapporto uomo-donna in termini di comportamenti, modalità di carriera, rapporti lavoro-famiglia, aspirazioni, rapporti con i colleghi, giudizi sulle politiche aziendali, conflitti.

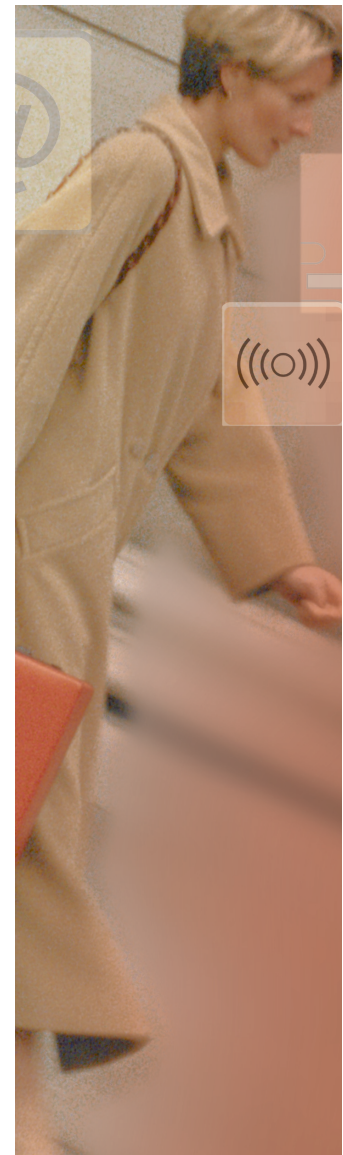
L'intervista in oggetto si è caratterizzata come una forma di dialogo molto vicina alla conversazione ordinaria, in grado di permettere all'intervistata di rispondere con proprie parole alle sollecitazioni dell'intervistatore che ha svolto una funzione non solo di ascolto, ricostruendo in questo modo liberamente la propria argomentazione.

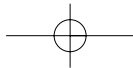
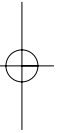
L'analisi dei dati ha fatto riferimento a tecniche qualitative, per cui l'interpretazione che ne è scaturita si è fondata sulla costruzione di asserti ricavati dalla rielaborazione delle interviste registrate.

L'analisi e l'interpretazione delle storie hanno permesso di individuare l'oggetto di discussione di un eventuale dibattito necessario su questa specifica dimensione dello sviluppo: come valorizzare le diversità e le differenze per arricchire il management delle organizzazioni.



Capitolo 4





Non bastano i numeri

Il campione oggetto di studio della presente analisi è composto da un totale di 110 donne iscritte alla Confederazione Italiana dei Dirigenti e delle Alte Professionalità (CIDA), organizzazione sindacale che rappresenta il management di tutti i settori socio-produttivi, pubblici e privati, ad esclusione del commercio.

È ben chiaro, quindi, come il campione in questione non possa essere esemplificativo di tutte le donne Dirigenti e/o Quadri con funzioni direttive presenti nell'universo lavorativo piemontese.

Rappresenta però un interessante punto di partenza per indagare la condizione delle donne legata a questa specifica posizione organizzativa.

I risultati ai quali si è arrivati sono stati il punto di confronto per le successive interviste, rivolte invece ad un campione maggiormente mirato e più rispondente alle caratteristiche della donna manager, inserito in un ventaglio di settori produttivi, all'interno dei quali la carriera avviene per meriti e successi in un'escalation gerarchica.

Sulla base del totale delle iscritte, (in servizio al momento dell'analisi), sono stati distribuiti 602 questionari, valore che rappresenta però solamente la metà (54,98%) delle donne.

La federazione dei medici registra il maggior numero di iscritte. L'invio è risultato difficoltoso, infatti la percentuale dei questionari inviati sul totale è stata solo del 16,86%.

Complessivamente su 602 questionari inviati ne sono stati raccolti 110 (18,27%)

Il punto di partenza

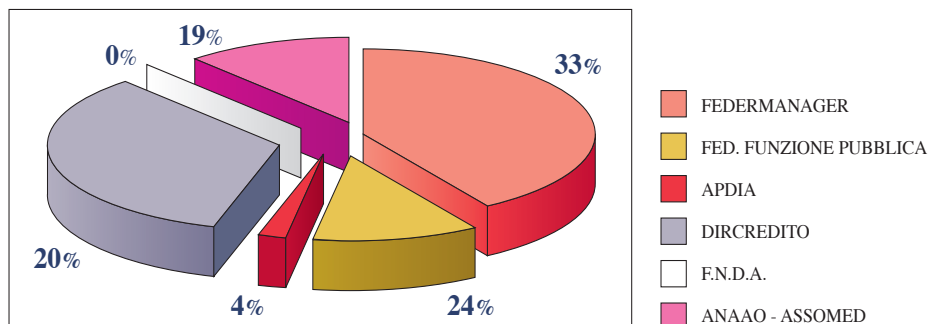
Tabella 1 - Donne iscritte e questionari inviati e compilati per Federazioni CIDA

Federazioni	Numero donne (•)		Numero questionari inviati		Numero questionari compilati / inviati	
	V. A.	%	V. A.	%	V. A.	%
FEDERMANAGER	175	15,98	175	100,00	37	21,14
FED. FUNZIONE PUBBLICA	231	21,10	231	100,00	26	11,26
APDIA	7	0,64	7	100,00	4	57,14
DIRCREDITO	89	8,13	89	100,00	22	24,72
F.N.D.A.	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ANAAO - ASSOMED	593	54,16	100	16,86	21	21,00
TOTALE	1.095	100,00	602	54,98	110	18,27

Tabella 2 - Rapporto donne iscritte e questionari compilati per Federazioni CIDA

Federazioni	Numero donne	Numero questionari compilati	Rapporto donne questionari compilati
			%
FEDERMANAGER	175	37	21,14
FED. FUNZIONE PUBBLICA	231	26	11,26
APDIA	7	4	57,14
DIRCREDITO	89	22	24,72
F.N.D.A.	0	0	0
ANAAO - ASSOMED	593	21	3,54
TOTALE	1.095	110	10,05

(•) L'oggetto dell'analisi è riferito alle "donne Dirigenti /Alte professionalità iscritte alla CIDA", per favorire la lettura di figure e tabelle sarà invece indicata semplicemente col termine "donne".

Figura 1 - Questionari compilati per Federazioni CIDA

A partire dal campione di base sopra prefigurato, è stata in seguito compiuta un'analisi che ripercorre la struttura del questionario, composto da 5 aree oggetto dell'analisi:

- A - **DATI SOCIO-ANAGRAFICI**;
- B - **AZIENDA**;
- C - **EVOLUZIONE DI CARRIERA**;
- D - **PARI OPPORTUNITA'**;
- E - **CONCILIAZIONE LAVORO-FAMIGLIA**.

Per quel che concerne gli aspetti socio-anagrafici del nostro campione, è possibile delineare un modello. Dalla rielaborazione dei questionari, si evincono le seguenti caratteristiche: fascia d'età compresa fra i 41 e i 50 anni, coniugata, 1 figlio e nessuna persona a carico. Come è possibile evidenziare dalle tabelle 3, 4, 5 e 6 sotto riportate, si tratta delle voci che nei differenti campi d'indagine raggiungono le percentuali più elevate nella distribuzione.

Tabella 3 - Distribuzione donne per età

Età	V. A.	%
30 - 40	17	15,45
41 - 50	54	49,09
51 - 60	39	35,45
TOTALE	110	100,00

Dati socio-anagrafici

Tabella 4 - Distribuzione donne per stato civile

Stato civile	V. A.	%
Coniugata	79	71,82
Convivente	7	6,36
Divorziata	9	8,18
Nubile	13	11,82
Separata	1	0,91
Vedova	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 5 - Distribuzione donne per numero di figli

Numero figli	V. A.	%
0	37	33,64
1	42	38,18
2	26	23,64
3	4	3,64
4	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 6 - Distribuzione donne per numero di persone a carico

Numero persone a carico	V. A.	%
0	107	92,27
1	3	2,73
TOTALE	110	100,00

Per quel che concerne il numero delle donne per stato civile (tab. 4) e persone a carico (tab. 6) è netta la distanza che separa le percentuali maggioritarie dalle altre.

Il 71,82% delle donne in esame è coniugata. Il resto è costituito dagli altri stati civili (28,18%). E' interessante notare come sommando le donne che vivono sole, si raggiunga un significativo 22% (circa 1 su 5).

Nella tab. 6 si evidenzia un 97,27% di donne che non hanno persone a carico, contro un 2,73% che segnala di averne una.

Al contrario, nella distribuzione per numero figli (tab. 5) ed in quella per età (tab. 3), non risulta così elevata la distanza che separa i valori predominanti dalle altre voci del campo.

Nella tab. 5 infatti, alla voce "1 figlio" (caratteristica del modello sopra riportato) risulta il 38,18% e si distanzia solo del 4% dalla voce "0 figli" (33,64%).

Occorre però anche rimarcare che le donne con figli sono ben il 66,46% del totale. Situazione analoga alla precedente anche nella tab. 3, dove la percentuale di differenza che separa la classe 41-50 anni (49,09% delle donne iscritte) dalla successiva 51-60 (35,45%), è leggermente più elevata, raggiungendo il 13,64%.

Andando ad analizzare gli elementi distintivi di quel 2,73% del campione che ha dichiarato di avere persone a carico, si evince come si tratti per 2 casi su 3 (il 66,66%) di donne coniugate, rientranti nella fascia d'età 41-50 anni con "1 figlio" e per 1 solo caso di donna nubile, nella fascia d'età 51-60 con "0 figli".

Il campo "persone a carico" riveste quindi un ruolo importante per la definizione del prototipo di donna sopra delineato.

Infatti, se non viene considerato nell'incrocio con i campi "stato civile", "età" e "numero figli", si contano ben il 14,54% delle donne coniugate e con 1 figlio nella fascia d'età 41-50, contro il 13,63% nella successiva fascia 51-60.

La differenza è di appena lo 0,91%, ed è la stessa però che si riscontra poi successivamente se si prende in considerazione anche il campo “persona a carico” con le sue variabili (vedi tab. 7).

La situazione infatti si ribalta: il prototipo della donna Dirigente e/o Quadro con funzioni direttive, coniugata e con 1 figlio, si sposta dalla fascia d’età 41-50, che diminuisce al 12,72%, alla fascia successiva 51-60, che rimane invece stazionaria al 13,63%.

Tabella 7 - Distribuzione donne coniugate senza persone a carico, per età e figli

Coniugate senza persone a carico						
Età	0	1	2	3	4	Totale
	30 - 40	3	3	5		
41 - 50	12	14	12	2	1	41
51 - 60	4	15	5	1		25
Totale	19	32	22	3	1	77

Un’ultima caratteristica, che può essere messa in risalto, è relativa al loro titolo di studio. Ciò che si evince dalla presente analisi, è in linea con i risultati di altri precedenti studi (MIUR 2004) che segnalavano come le donne raggiungessero livelli elevati di istruzione. Il dato veniva messo a confronto con quello degli uomini e riportava, appunto, una maggior propensione nei confronti di questi ad arrivare a livelli più alti di studio.

In quest’analisi non è presente il dato maschile, ma è comunque molto evidente l’elevata percentuale di donne che dichiarano di avere un titolo di studio corrispondente alla laurea (83,64%). È inoltre evidente anche la distanza che separa la percentuale delle laureate rispetto alle diplomate. Solo una risulta senza titolo secondario.

Tabella 8 - Distribuzione donne per titolo di studio

Titolo di studio	V. A.	%
Diploma	17	15,45
Laurea	92	83,64
Altro	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Dopo aver presentato un quadro socio-anagrafico della donna manager, si delineano ora le caratteristiche generali dell'azienda nella quale questa lavora, per andare poi più nello specifico ad analizzare quella che è stata l'evoluzione di carriera all'interno della medesima azienda o in altri precedenti ambienti lavorativi.

Nella distinzione per natura giuridica del proprio luogo lavorativo, la percentuale più elevata si riscontra nel privato, con il 53,64% delle risposte, anche se risulta consistente nel pubblico (46,36%).

È quindi solo del 7% circa la differenza che separa la presenza delle donne nel pubblico rispetto al privato.

Azienda

Tabella 9 - Distribuzione donne per natura azienda

Natura azienda	V. A.	%
Pubblico	51	46,36
Privato	59	53,64
TOTALE	110	100,00

La presenza nel privato appare soprattutto nel settore terziario.

Per quel che poi concerne la dimensione aziendale il 70,91% delle risposte indica una presenza nelle grandi aziende contro il 18,18% nelle medie e del 5% nella piccola industria. Nella distinzione fra i tre grandi e principali settori, il terziario copre il 57,27% delle risposte, il primario il 20% ed il secondario solo il 10%.

Questo dato segue la linea di tendenza piemontese che vede primeggiare questo settore, rispetto all'agricoltura ed all'industria, per la presenza di donne Dirigenti e/o Quadri.

Tabella 10 - Distribuzione donne per dimensione azienda

Dimensione	V. A.	%
Nulla	7	6,36
Grande	78	70,91
Media	20	18,18
Piccola	5	4,55
TOTALE	110	100,00

Tabella 11 - Distribuzione donne per settore azienda

Dimensione	V. A.	%
Nulla	14	12,73
Primario	22	20,00
Secondario	11	10,00
Terziario	63	57,27
TOTALE	110	100,00

Risponde alla descrizione sopra effettuata anche l'incrocio in parallelo dei tre campi sopra indicati, che rilevano la più alta percentuale proprio nell'intersezione fra la natura privata, la grande dimensione aziendale ed il settore terziario.

Questa configurazione dell'azienda, ospitante la donna oggetto d'indagine, rappresenta il 26,36% del campione, cui fa però subito seguito, con il 19,09%, la grande azienda del terziario ma pubblica.

Come abbiamo precedentemente evidenziato è infatti bassa la differenza che separa le due fasce.

Tabella 12 - Distribuzione donne per “natura”, “dimensione” e settore aziendale

Settore	Natura e dimensione aziendale							Totale
	Pubblico			Privato				
	Grande	Media	(vuoto)	Grande	Media	Piccola	(vuoto)	
Primario	6	3		7	3	1	2	22
Secondario	1			5	2	2	1	11
Terziario	21	8	1	29	2	2		63
(vuoto)	6	2	3	3				14
TOTALE	34	13	4	44	7	5	3	110

Dopo aver indagato quello che risulta essere il modello di donna Dirigente e/o Quadro con funzioni direttive ed averlo collocato all'interno di un preciso contesto lavorativo è ora interessante andarne ad approfondire l'evoluzione di carriera.

In particolare, si cercherà di evidenziare quelle che sono le percentuali di presenza all'interno del campione dei diversi e possibili livelli manageriali, catalogandoli anche in base al loro pregresso percorso lavorativo.

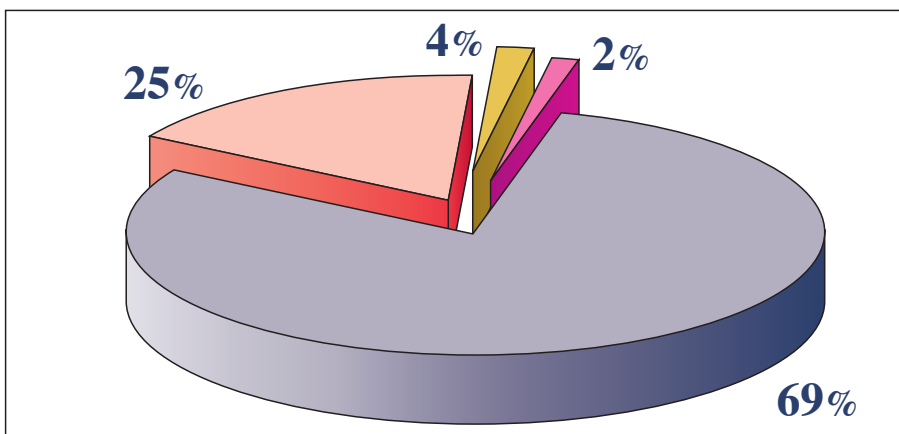
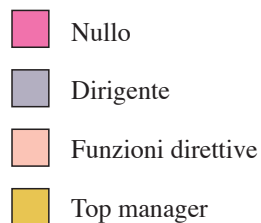
Si andrà pertanto ad analizzare quella che è stata la carriera precedente alla nomina a Dirigente e Quadro, per determinare a quale punto di questa si è andato ad inserire il salto qualitativo.

L'evoluzione di carriera

Nella distinzione per livello dirigenziale, la percentuale di risposte che si è maggiormente evidenziata è quella rispondente al livello di manager (Dirigente) per il 69,09%, segue il livello delle funzioni direttive per il 25,45% e a concludere quello del top manager per il 3,64%.

È da sottolineare come, in realtà, la distribuzione fra livelli dirigenziali del campione non corrisponda a quella rilevata dalle statistiche ufficiali, che vedono la percentuale di donne Quadro e/o con funzioni direttive alzarsi notevolmente rispetto a quella della dirigenza.

Figura 2 - Distribuzione donne per livello dirigenziale



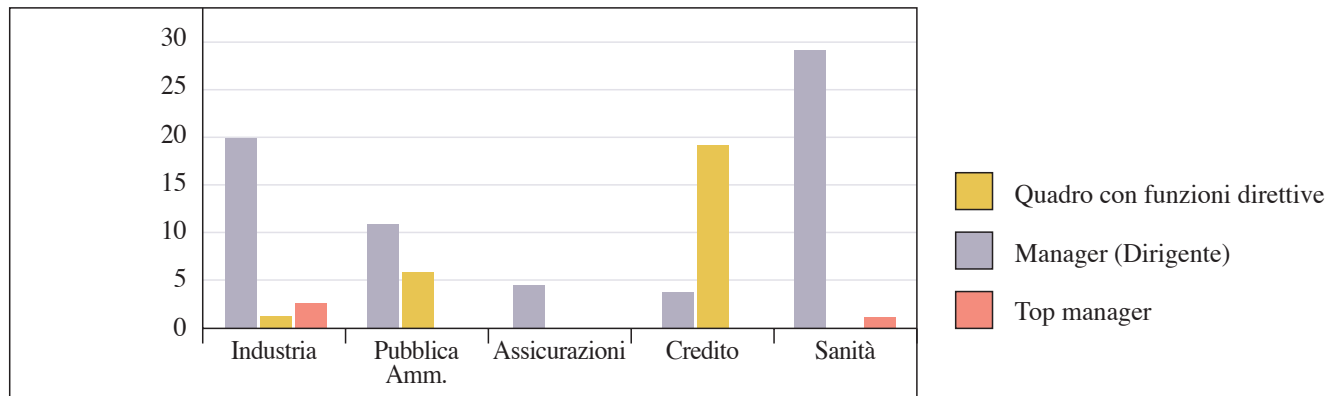
Può essere interessante andare ad incrociare la distinzione di livello manageriale con il tipo di contratto applicato. Si evidenzia nella sanità il valore più elevato di donne dirigenti, corrispondente al 25,45% del campione, contro la totale inesistenza di funzioni direttive; nel credito la situazione risulta invece essere opposta, le funzioni direttive con il 17,27% del campione superano il livello della dirigenza, che non raggiunge nemmeno il 3%.

Nei contratti dell'industria e della pubblica amministrazione la suddivisione vede invece nuovamente primeggiare il livello della dirigenza, con una presenza della funzione direttiva che si aggira solo tra l'1% ed il 5%.

Sarà interessante scoprire, in sede di intervista, quale siano i motivi di questa differenza di ruoli all'interno dei diversi settori.

L'elevato numero di donne Dirigenti nella sanità, e comunque in generale nella Pubblica Amministrazione, è riconducibile ad un elemento insito nell'applicazione dei contratti lavorativi all'interno di questo settore: quello in base al quale tutti i medici figurano essere inquadrati come dirigenti.

Figura 3 - Distribuzione donne per livello dirigenziale federazione della CIDA



L'esperienza lavorativa che vi è alle spalle di queste donne raggiunge per il 53,64% un lasso di tempo che copre i dieci anni; aumenta invece il periodo, fino a raggiungere i vent'anni per il 31,82% dei casi; una minoranza infine del 10%, con alle spalle un'ampia esperienza a livelli manageriali, la troviamo compresa tra i ventuno e i trent'anni.

Quante energie e quanti passaggi di carriera sono serviti per arrivare a raggiungere l'attuale posizione? In linea generale possono essere calcolati il numero dei passaggi totali avvenuti nell'ambito della propria carriera lavorativa. Questi si possono poi differenziare fra passaggi di carriera interni all'azienda in cui le donne operano e passaggi di carriera precedenti, poi diventati il background di riferimento per l'ingresso nell'attuale posizione.

Dalla rielaborazione dei questionari, si evince che il 19,09% delle donne dichiara di aver attraversato un totale di 3 passaggi di carriera che sono stati conseguiti in parte (33,33%) nel lavoro precedente ed in parte (28,57%) nell'attuale sede lavorativa. Risulta ancora da rilevare la quantità di passaggi nella carriera precedente rispetto a quella attuale.

La maggioranza (28,18%) indica 1 solo passaggio evolutivo avvenuto nella pregressa carriera, così come nell'attuale azienda (26,36).

Tabella 13 - Distribuzione donne per totale passaggi di carriera

Numero totale passaggi	V. A.	%
1	19	17,27
2	20	18,18
3	21	19,09
4	12	10,91
5	10	9,09
6	2	1,82
7	2	1,82
8	1	0,91
Vuote	23	20,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 14 - Distribuzione donne per totale passaggi di carriera precedenti all'ingresso nell'attuale azienda

Numero passaggi carriera precedente	V. A.	%
0	4	3,64
1	31	28,18
2	11	10,00
3	13	11,82
4	8	7,27
5	3	2,73
Vuote	40	36,36
TOTALE	110	100,00

Tabella 15 - Distribuzione donne per totale passaggi di carriera nell'attuale azienda

Numero passaggi carriera interna	V. A.	%
0	27	24,55
1	29	26,36
2	16	14,55
3	8	7,27
4	7	6,36
Vuote	23	20,91
TOTALE	110	100,00

È il caso di incrociare questi dati per andare ad indagare quando è avvenuta la promozione a livelli dirigenziali. Si tratta di promozione interna all'attuale azienda per

il 54,55% dei casi, dei quali ben il 65% non ha alle spalle una precedente carriera in altri e diversi ambiti lavorativi, cosa che avviene invece per il restante 35%.

La promozione è giunta invece precedentemente all'ingresso nell'attuale azienda per il 24,55% delle donne, percentuale che è infatti identica a quella che ne indica una assenza di passaggi di carriera (tab. 15).

Tabella 16 - Distribuzione donne per periodo di promozione a livelli manageriali

Promozione	V. A.	%
Promozione esterna	7	24,55
Promozione interna	60	54,55
Vuote	23	20,91
TOTALE	110	100,00

L'evoluzione di carriera dovrebbe per la maggior parte dei casi essere percorsa da un continuo aggiornamento delle proprie competenze: è proprio nell'ultimo decennio che si è iniziato a dare una sempre maggior importanza alla formazione continua.

Tutti termini questi che esprimono la medesima necessità. Si è andato pertanto ad analizzare quella che è stata la tendenza delle donne del campione, alla partecipazione a corsi di formazione e/o aggiornamento nell'ambito della propria carriera.

Si è dedotto come l'esperienza formativa sia stata o sia tuttora presente per ben la metà delle donne (il 51,82% dei casi) ed in particolare la dicitura maggiormente utilizzata nei questionari per definire il tipo di corso seguito è stata "molti e vari". E' da evidenziare comunque che, osservando i numeri, ci si accorge di come in realtà la differenza fra chi ha dichiarato di aver seguito corsi di formazione e chi risulta invece non averli frequentati è minima.

Sembrerebbe quindi che, così come si può pensare ad un utilizzo positivo e ben distribuito della formazione, risulti in realtà anche il contrario. Il problema è invece di tipo interpretativo, in quanto il 48,18% delle donne che risultano non aver seguito corsi, corrisponde a domande che non hanno invece avuto risposta.

Tabella 17 - Distribuzione donne per esperienze formative

Esperienze formative	V. A.	%
SI	57	51,82
NO	53	48,18
TOTALE	110	100,00

Un simile problema interpretativo si riscontra anche nel caso della mobilità geografica o meglio di quelle esperienze professionali esterne alla sede operativa della propria azienda. Dalla compilazione dei questionari risulta aver risposto a questi item solo il 25,45% delle donne, valore che corrisponde appunto a coloro che hanno avuto esperienze professionali all'estero e/o fuori dalla propria regione.

Non si sa invece nulla sul rimanente 74,55%, cifra molto elevata, che rende difficile una soddisfacente interpretazione del quadro relativo alle esperienze professionali esterne.

Tabella 18 - Distribuzione donne per esperienze professionali esterne alla propria sede operativa aziendale (nazionali o estere)

Esperienze professionali esterne	V. A.	%
SI	28	25,45
NO	82	74,55
TOTALE	110	100,00

Pari opportunità

E' sembrato opportuno, nel corso di quest'analisi, fare anche riferimento alle Pari Opportunità. Per non correre il rischio di perdersi all'interno della vastità dell'argomento e con la consapevolezza di non poter equiparare il livello d'indagine raggiunto dalla molta e varia bibliografia specifica sul tema, si è cercato comunque di delineare un quadro, il più possibile preciso, della donna all'interno del contesto lavorativo, nel quale ricopre il ruolo indagato.

Per la maggior parte delle risposte, l'analisi è riferita al luogo che attualmente è sede lavorativa delle donne.

Per il 58,18% si rileva un ambiente lavorativo positivo che sembra favorevole alla crescita personale delle donne, anche se questo dato si contraddice con la presenza di discriminazione negli incarichi di prestigio.

E' il 40,91% delle donne che ne indica, infatti, una presenza sottile e ancora il 20,91% ne indica addirittura una di tipo evidente, arrivando così al 62% circa di donne che affermano di essere discriminate.

Accostandosi invece al dato relativo al rapporto con i colleghi di genere maschile, la situazione riconduce nuovamente alla positiva ipotesi di partenza.

Le percentuali più elevate sono infatti quelle che descrivono come "buono" (45,45%) o anche "ottimo" (35,45%) il rapporto con i colleghi uomini.

Tabella 19 - Distribuzione donne per presenza o assenza di ambiente favorevole alla crescita personale delle donne

Ambiente lavorativo favorevole a crescita donne	V. A.	%
NO	46	41,82
SI	64	58,18
TOTALE	110	100,00

Tabella 20 - Distribuzione donne per discriminazione negli incarichi di prestigio

Discriminazione in incarichi di prestigio	V. A.	%
Evidente	23	20,91
Nessuna	35	31,82
Sottile	45	40,91
(vuoto)	7	6,36
TOTALE	110	100,00

Tabella 21 - Distribuzione donne per qualità di relazione con i colleghi

Rapporto con colleghi	V. A.	%
Buono	50	45,45
Discreto	13	11,82
Nulla	1	0,91
Ottimo	39	35,45
Scarso	4	3,64
(vuoto)	3	2,73
TOTALE	110	100,00

L'indagine andrebbe più approfondita per le risposte incongruenti. Sarebbe infatti interessante capire a quali livelli la discriminazione incomincia ad

essere presente e come si passi da quella caratterizzata come sottile a quella invece evidente.

Ed inoltre, chi sono i soggetti che la mettono in atto?

Di quali colleghi si sta parlando?

Quali sono quindi i colleghi con i quali il rapporto è definito buono od ottimo?

Probabilmente la discriminazione di incarichi incomincia a farsi sentire da parte dei livelli gerarchici superiori, dall'alto, da quella parte di personale che non viene considerato "collega" ma visto invece come "capo".

In linea con la tabella 19 sembra essere anche l'analisi relativa al congedo parentale. Si riscontra, infatti, una percentuale del 34,54% di donne dirigenti e/o quadro che hanno usufruito sia del congedo ordinario o maternità obbligatoria che di quello facoltativo, che, rapportate al totale delle donne con figli, diventa il 52,05%.

La percentuale di donne che hanno al contrario usufruito solamente del congedo obbligatorio è il 31,81%, l'altra metà di quelle donne che hanno figli.

Rapportando a questo valore la divisione nell'usufruire o meno della maternità facoltativa, le due quantità sono di poco distanti e dividono quindi il campione di donne con figli quasi a metà. Il 52,02% ha usufruito del congedo facoltativo, mentre il 47,94% no: la distanza è di appena il 4%.

Tabella 22 - Distribuzione donne per congedo maternità

Maternità obbligatoria	Maternità facoltativa		
	NO	SI	Totale
NO	37		37
SI	35	38	73
TOTALE	72	38	110

Anche il rientro nell'ambiente lavorativo a seguito del congedo parentale risulta essere stato positivo, con un'accoglienza considerata per il 24,55% "buona" e con una non presenza di variazione di incarichi.

Solo un 10% del campione ne ha segnalato invece la variazione in senso negativo, andando a coprire quel 7% che ha considerato l'accoglienza insufficiente.

Tabella 23 - Distribuzione donne per accoglienza e variazione incarichi dopo congedo parentale

Ritorno dopo maternità	Variazione incarichi per maternità					Totale
	NO	SI	SI, negativa	SI, positiva	(vuoto)	
Buona	17	4	1	3	2	27
Discreta	11	2	3			16
Ottima	16			4	1	21
Scarsa		1	6		1	8
(vuoto)	3	1	1	1	32	38
TOTALE	47	8	11	8	36	110

La condizione sopra delineata sembra essere quella di una donna integrata nel proprio ambiente lavorativo, ambiente che non le ha inoltre intralciato in alcun modo la vocazione di maternità e che le ha permesso di avanzare di carriera.

Sarebbe forse il caso di indagare quando sia avvenuto il passaggio a livelli manageriali per quel 58,18% di donne riportato in tab. 19. Accostando questa tabella con la precedente tab. 16, si riscontra infatti come il 54,55% di donne che hanno avuto la promozione a livelli dirigenziali all'interno dell'attuale azienda, copra gran parte di quel 58,18% che considera l'ambiente di lavoro favorevole alla loro crescita. Un aspetto ancor più delicato da affrontare in campo di Pari Opportunità è quello legato al mobbing. Concetto ampio e discusso, da alcuni considerato non più utilizzabile, ma che esprime in realtà un argomento molto importante.

Fenomeno contraddistinto da differenti definizioni, che vanno dal comportamento abusivo con parole o gesti che minacciano la dignità o l'integrità psico-fisica della persona, alla pressione esercitata da un gruppo di lavoratori su uno dei membri od al suo isolamento sociale.

All'interno di quest'analisi, le risposte positive alla presenza in ambito lavorativo di mobbing, nelle sue varie forme, rappresentano solo il 18,18% del campione. Questo dato sembrerebbe pertanto essere in perfetta sintonia con quanto sopra affermato. E' però da evidenziare come il rimanente e maggioritario 81,82% corrisponda in realtà non a risposte che ne negano l'esistenza, ma a risposte non date. In questo caso infatti l'item non è stato completato. Quale deve e può esserne l'interpretazione?

Una non risposta perché effettivamente non vi è alcuna presenza di mobbing o, cosa più grave, il tralasciarne appositamente la compilazione per paura delle conseguenze? Purtroppo è un dato che non potrà essere messo in luce in questa sede. È auspicabile però che durante le interviste, nonostante il concetto di mobbing, discriminazione o sfruttamento rappresentino argomenti molto delicati e spesso celati, il problema venga messo in evidenza.

Tabella 24 - Distribuzione donne e mobbing

Mobbing	V. A.	%
SI	20	18,18
NO	90	81,82
TOTALE	110	100,00

Un ultimo aspetto, che può essere ancora discusso, è il livello di trattamento economico corrisposto alle donne Dirigenti e/o Quadri con funzioni direttive, anche in confronto a quello maschile. Il 59,09% del campione indica una retribuzione al di sotto dei 100.000 euro. Solo il 4,55% riceve invece oltre i 150.000 euro.

Alla richiesta poi della percezione dell'esistenza di differenza di trattamento economico rispetto agli uomini, il 63,63% risponde negativamente, mentre il 20% risponde in modo affermativo, individuando una differenza a favore degli uomini proprio intorno al 20% in più.

Tabella 25 - Distribuzione donne per trattamento economico

Trattamento economico (euro)	V. A.	%
Nulla	5	4,55
Minimo contrattuale	21	19,06
sotto 100.000	65	59,09
100.000-150.000	14	12,73
oltre 150.000	5	4,55
TOTALE	110	100,00

La conciliazione dei tempi lavorativi e personali, all'interno della vita di una donna, è uno dei temi legati alle Pari Opportunità.

Studi in questo senso hanno portato anche alla promozione e diffusione del termine "conciliazione" ed alla creazione di strumenti che possano esserne di supporto (POR/Ob3, Misura E1).

Il 72,73% delle donne del campione lavora a tempo pieno, contro un'esigua percentuale, che non tocca nemmeno la soglia dell'1% (1 unità su 110), che al contrario utilizza il part-time.

In aggiunta può essere sottolineato un ulteriore particolare a questa inquadratura: tralasciando, infatti, i valori nulli (campi non compilati), la maggior parte delle donne risulta essere in possesso di un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Conciliazione lavoro/famiglia

Tabella 26 - Distribuzione donne per tempo lavorativo

Mobbing	V. A.	%
	29	26,36
Full time	80	72,73
Part time	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 27 - Distribuzione donne per tipologia contratto

Scadenza contratto	V. A.	%
	53	48,18
Tempo determinato	5	4,55
Tempo indeterminato	52	47,27
TOTALE	110	100,00

Avendo la quasi totalità delle donne di questo campione un contratto di lavoro full-time, che normalmente prevede circa 8 ore giornaliere (D.lgs 66/03), è interessante indagare come sia suddiviso il rimanente tempo della giornata, fra impegni familiari e di cura e tempo libero.

Probabilmente la durata del lavoro supera le 8 ore medie del tempo pieno, poiché è noto come la funzione dirigenziale debba spesso sottostare ad orari flessibili e spesso molto più ampi del normale.

Questo va in parte anche a giustificare quell'1% di part-time cui si accennava precedentemente. Probabilmente, e si potrà maggiormente approfondire in sede di intervista, è impensabile l'accostamento dirigente/part-time. E' innanzitutto interessante notare come la maggior parte di queste donne, ben il 73,64%, si avvalga di un colla-

boratore familiare come appoggio nell'organizzazione dei propri tempi extra lavorativi.

Tabella 28 - Distribuzione donne e supporto di un collaboratore familiare

Collaboratore familiare	V. A.	%
SI	81	73,64
NO	29	26,36
TOTALE	110	100,00

Come è stato sopra affermato, il lavoro copre per la donna Dirigente e/o Quadro con funzioni direttive gran parte della giornata, dato che si riscontra anche dalle tabelle sotto riportate. L'unico momento della giornata che viene trascorso in famiglia, per un lasso di tempo che supera almeno l'ora, risulta essere la sera.

Il 42,73% delle risposte ne riporta infatti una presenza in famiglia di 5 ore giornaliere, seguite dalle 4 ore per il 19,09%.

Al contrario, nelle fasce precedenti della giornata, le risposte con percentuali più elevate sono quelle che segnalano una non presenza in famiglia. Il 64,55% delle donne ha indicato una sua non presenza in famiglia durante la mattinata, anche se risulta in realtà una minima percentuale di donne che riescono a trascorrervi almeno 1 ora.

E' probabile che si tratti di quell'ora in cui le "donne e madri di casa", sulle orme della tradizione culturale italiana, preparano la colazione al compagno ed ai figli e probabilmente riassettano la casa prima di ritornarci poi in orario tardo pomeridiano o serale. Nel pomeriggio, infatti, la percentuale di non presenza si discosta di molto dagli altri valori, rappresentando il 90% di risposte del campione.

Migliora leggermente la situazione nel tardo pomeriggio, quando nonostante metà delle donne (56,36%) non tornino ancora a casa, l'altra metà si distribuisce fra presenze fino alle 7 ore, con relative percentuali che decrescono dall'11,82% (1 ora di presenza) allo 0,91% (7 ore).

Tabella 29 - Distribuzione donne per presenza in famiglia nella mattinata

Mattina	V. A.	%
0	71	64,55
1	31	28,18
2	4	3,64
5	3	2,73
10	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 30 - Distribuzione donne per presenza in famiglia nel pomeriggio

Pomeriggio	V. A.	%
0	99	90,00
1	6	5,45
2	4	3,64
3	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 31 - Distribuzione donne per presenza in famiglia nel tardo pomeriggio

Tardo pomeriggio	V. A.	%
0	62	56,36
1	13	11,82
2	11	10,00
3	8	7,27
4	6	5,45
5	9	8,18
7	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Tabella 32 - Distribuzione donne per presenza in famiglia alla sera

Sera	V. A.	%
0	21	19,09
1	1	0,91
2	6	4,45
3	9	8,18
4	21	19,09
5	47	42,73
6	2	1,82
7	2	1,82
8	1	0,91
TOTALE	110	100,00

Nella distribuzione dei propri impegni extra-lavorativi, è molto probabile che il prototipo di donna Dirigente e/o Quadro con funzioni direttive riportato nelle pagine precedenti, dedichi le ore di tempo comprese tra il tardo pomeriggio e la sera, alla cura

dei figli e del partner, potendo forse infatti tralasciare parte degli impegni domestici in quanto aiutata da un collaboratore familiare (vedi tab. 28). Quasi la metà del campione (44,54%) non ha, infatti, segnalato la presenza di interferenze nella gestione del proprio rapporto con figli e/o partner. E' da evidenziare come ne rimanga però un 23,63% che dichiara il contrario.

Tabella 33 - Distribuzione donne per interferenze nel rapporto con partner e figli

Lavoro e partner	Lavoro e figli		
	NO	SI	Totale
SI	49	18	67
NO	17	26	43
TOTALE	66	44	100

Si evince, inoltre, un'alta percentuale di risposte che segnalano la presenza, al di fuori dell'orario lavorativo, di spazi dedicati a se stesse. Attività varie ed hobby coinvolgono il 65,45% di queste.

Si va dai passatempi più comuni (sport, cinema, lettura, teatro, musica) ai più tecnici come giardinaggio o découpage, accompagnati da attività di volontariato o in associazioni.

Tabella 34 - Distribuzione donne per attività e hobby extralavorativi

Attività / Hobby	V. A.	%
SI	72	65,45
NO	38	34,55
TOTALE	110	100,00

Si è infine indagato su quali siano i periodi ed i tempi di vacanza possibili.

Il 57,27% delle donne usufruisce delle vacanze estive, ma non di quelle invernali; sono invece il 36,36% le donne che si avvalgono di entrambe.

Inoltre, il 69% ha risposto negativamente alla possibilità di organizzare vacanze extra. Nel complesso sono circa l'11% le donne Dirigenti e/o Quadri con funzioni direttive che usufruiscono di tutti e tre i tipi di vacanza, mentre sono appena il 4% nella situazione estrema più critica.

Tabella 35 - Distribuzione donne per tipo vacanza

Vacanze extra	Vacanze estive				Totale
	NO		SI		
	Vacanze invernali		Vacanze invernali		
	NO	SI	NO	SI	
NO	5	1	42	28	76
SI	1		21	12	34
TOTALE	6	1	63	40	110

Nel corso di queste pagine, si sono andati definendo i contorni di questa particolare figura oggetto della presente analisi; contorni che però spesso non sono ben delineati, ma che, come con il leggero tratto di una matita, possono sfumare di tanto in tanto.

Il genere è quello femminile, di una donna d'età variabile fra i 41-50 e 51-60 anni, coniugata e con figli a carico.

E' una donna che ha alle spalle un percorso scolastico che l'ha portata al raggiungimento della laurea. In seguito è entrata nel mondo del lavoro.

La grande azienda del terziario sembra essere il luogo che, nella maggior parte dei casi, la ospita, oscillando fra privato e pubblico.

**La donna Dirigente
e/o Quadro**

La performance lavorativa ha permesso il raggiungimento del livello manageriale, prevalentemente all'interno della medesima azienda nella quale ha continuato poi ad operare. Il livello dirigenziale è ricoperto almeno da 10 anni.

E' stato, però, anche riscontrato come questo si diversifichi al variare del settore nel quale la donna opera. Per quel che concerne la percezione e la vivibilità del proprio ambiente lavorativo, la situazione appare essere percepita come positiva, sia per la possibilità di crescita delle donne, che per l'esperienza del congedo parentale o all'estremo opposto del mobbing.

E' da sottolineare come sia stato utilizzato volutamente il verbo "apparire".

Infatti, è importante ricordare che molte risposte corrispondono ad item non compilati, i cui risultati vanno quindi interpretati.

Per quel che concerne l'organizzazione dei tempi extra-lavorativi, si evidenzia l'aiuto di un collaboratore familiare, che facilita la divisione del tempo fra figli, partner ed hobby e/o attività varie, anche se risulta essere la sera l'unico momento della giornata che le donne riescono a passare in famiglia.

La possibilità di vacanze estive non sembra mancare, in quantità maggiori rispetto a quelle invernali. Per concludere, è interessante riportare un parallelismo con una precedente indagine sottoposta ad un campione di donne Dirigenti iscritte CIDA, a metà degli anni '90.

Nonostante siano passati ormai ben dieci anni, la situazione generale risulta essere simile. Per quel che riguarda i dati socio-anagrafici, si trattava infatti ugualmente di una donna sui 45 anni, sposata e con un figlio, che operava in aziende private del terziario, per la maggior parte inquadrata come Dirigente.

Sono due, invece, i punti che sembrano discostarsi, a rappresentare probabilmente un segno del progresso avvenuto all'interno dell'ampio concetto di parità di carriera fra uomo e donna.

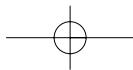
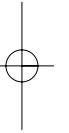
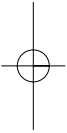
Il livello di studio di dieci anni fa era inferiore all'attuale: la maggioranza delle donne indagate infatti erano solo diplomate.

Dal punto di vista della retribuzione, precedentemente, questa veniva valutata inferiore del 40% rispetto a quella degli uomini, cifra ad oggi scesa al 20%.

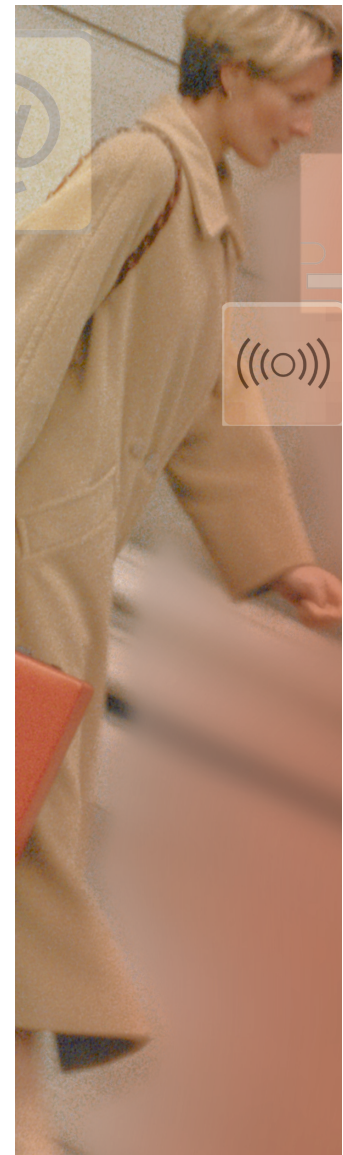
Piccoli progressi si stanno accumulando all'interno della carriera lavorativa femminile, anche se, forse, alcuni pregiudizi consolidati nella tradizione culturale sono ancora difficili da debellare.

La donna risulta, quindi, ancora non riuscire a raggiungere quel livello tanto elevato quanto quello maschile, al quale arriva solo dopo molti anni e passaggi di carriera.

Nel farlo continua infine ad essere la sola a dover coordinare i tempi del lavoro e quelli extra.



Capitolo 5



storie *introduzione*

Il profilo che emerge dalla lettura dei dati dell'indagine quantitativa illustrata nel capitolo precedente, non sembra esaustivo nel descrivere la condizione delle donne in carriera.

Come descritto nella nota metodologica, tutto ciò ci ha portato verso la ricerca narrativa che valorizza le storie personali.

Riportiamo così i venti racconti che meglio hanno approfondito l'oggetto della nostra ricerca.

La validazione delle storie ha garantito la loro originalità nel rispetto dell'integrità dei testi. La riflessione che ne deriverà sarà affrontata nel capitolo successivo.

Storie

La mia provenienza modesta ed il fatto di essere donna non prevedevano, per quei tempi, un percorso di studi oltre la scuola media. Io però intendevo studiare e, con l'aiuto di borse di studio e del mio padrino, arrivai alla maturità classica.

Vivevo in un paese dell'astigiano e soltanto un lavoro avrebbe potuto permettermi di continuare gli studi.

Fui aiutata in questo da una mia compagna di liceo, il cui padre era professore universitario, che mi segnalò per un posto di tecnico di laboratorio presso un centro di ricerca nazionale, azienda a cui sono tuttora legata. Feci il concorso, lo vinsi e così iniziai la mia carriera.

Avrei voluto iscrivermi a Matematica ma il posto di lavoro mi fece ripiegare su Biologia. Come tecnico di laboratorio mi occupavo prevalentemente di analisi legate all'alimentazione degli animali. L'organico segnalava la presenza di una sola donna, oltre la segretaria, che era già laureata.

Per motivi di comodità e per non perdere tempo (la sera ed i fine settimana dovevo studiare) ho trovato un'abitazione nei pressi del posto di lavoro. A ventisette anni mi sono sposata trovandomi contemporaneamente nella condizione di lavorare, studiare e provvedere da sola al sostentamento della mia famiglia.

I primi problemi di salute e la presenza di un marito studente e quindi disoccupato non hanno certamente reso la mia vita tranquilla. Questi problemi si sono a mano a mano ingigantiti rallentando da una parte i miei studi e dall'altra provocando la rottura definitiva del nostro rapporto. Paradossalmente ho trovato la forza per continuare proprio sul lavoro: infatti, nel frattempo, ho avuto un avanzamento di carriera

“Ricordare: un pericolo per la carriera”

diventando Aiuto di laboratorio ed infine mi sono finalmente laureata.

Poco dopo ho conosciuto un nuovo compagno, sono andata a viverci insieme e dopo un anno ho avuto mia figlia. Poco prima della sua nascita ho fatto il concorso per Ricercatore e sono così passata nella categoria per cui era richiesta la laurea. La presenza della bambina non ha inciso particolarmente sulla mia carriera, in quanto ho potuto usufruire di aiuti familiari.

Per i primi tre anni, infatti, è stata affidata durante la settimana ai nonni paterni, poi, dato che doveva essere seguita da una logopedista, è stata inserita nella scuola materna vicino alla nostra abitazione. Veniva così seguita prevalentemente dal padre che, essendo un musicista, aveva la giornata libera.

Possiamo in qualche modo osservare un rovesciamento tradizionale dei ruoli, in quanto io provvedevo al sostentamento economico della famiglia, mentre il mio compagno si occupava prevalentemente del carico domestico. In questo periodo la mia vita è trascorsa in maniera tranquilla e regolare sulla base di un orario lavorativo dalle 9 alle 17 e la mia casa era spesso frequentata dai tanti amici del mio compagno.

Nel '90 ho affrontato il concorso per Ricercatore qualificato e sono così passata ad un livello maggiore di autonomia lavorativa oltre che ad un avanzamento di carriera. Questo comportava, inevitabilmente, dei cambiamenti nella maniera di lavorare, passando da un ruolo esecutivo ad uno decisionale.

Le nuove funzioni legate ai Piani di ricerca erano tipiche del ruolo: valutazione, decisione e programmazione. Tutto ciò ha avuto un impatto sul mio orario di lavoro in quanto passavo da una situazione rigida ad una più flessibile, agevolando così la mia organizzazione familiare.

La mia carriera, che fino ad allora era stata segnata dal percorso tipico della Pubblica Amministrazione caratterizzato da automatismi contrattuali, ha subito un arresto nel momento in cui avrei potuto assumere mansioni superiori. Ero la più anziana in qualifica e potevo aspirare alla Direzione ma la scelta non è caduta su di me.

La comparsa di un nuovo Direttore è stata per me devastante. Ho compreso quasi immediatamente di non rientrare nei suoi piani futuri.

Il processo di organizzazione da lui attivato infatti non mi includeva. Sono stata progressivamente esclusa dai momenti decisionali, non sono più stata interpellata nelle scelte di ricerca, mi sono stati dati incarichi di minor prestigio e quindi gradualmente emarginata.

Sono state attuate su di me pressioni psicologiche dirette utilizzando sia i canali formali, sia quelli informali. Il mio malessere è nato anche per il clima in cui mi sono ritrovata a lavorare con i miei colleghi, tutti più giovani e comunque favoriti da una simile politica.

Dietro al falso problema dell'anzianità, si celava invece la verità: la memoria storica dell'organizzazione, una donna a conoscenza di tutta la storia di quel posto di lavoro. Ne conosceva i meccanismi, le qualità ed i suoi limiti ed anche le possibili soluzioni che non rientravano però nelle scelte strategiche del nuovo Direttore.

La pressione psicologica esercitata su di me è stata molto forte fino ad offendere la mia dignità di donna ma non volevo e non potevo permettere che, dopo tanti sacrifici, persone che non stimavo e che sapevo come avevano fatto carriera decidessero per me. Dovevo difendermi ad ogni costo.

È stato in quel momento che sono ricorsa alla possibilità che mi offriva il sindacato: un distacco, dapprima a tempo parziale e poi, viste le difficoltà che mi venivano create per questa nuova attività, a tempo pieno con l'allontanamento definitivo dal posto di lavoro.

Attualmente il Direttore è cambiato ma ormai mi sento completamente estranea a quello che ancora teoricamente è il mio posto di lavoro per cui devo concludere che la duplice condizione di essere donna e avere un'alta anzianità di servizio non mi ha certo favorito.

“Congiuntura sfavorevole”

Negli anni '60 all'interno delle famiglie si orientavano le ragazze ad essere autonome e madri.

Nella scelta delle scuole superiori, i miei genitori mi indirizzarono verso un corso che mi permettesse alla fine di scegliere tra l'università e il lavoro.

Vivevo in una città di provincia e la scelta degli studi non era molto ampia. Avrei voluto studiare lingue ma per questo avrei dovuto trasferirmi a Torino e i miei genitori non me lo permisero, così scelsi ragioneria.

Ricordo di aver ricevuto, a conseguimento del diploma, ben tre inviti da parte di Aziende della zona a presentarmi per dei colloqui e di avere rifiutato per iscrivermi a Economia e Commercio. Non c'era allora l'affanno della ricerca del posto di lavoro, i giovani potevano anche scegliere e provare senza la paura di perdere un'occasione.

Mi rimaneva però il desiderio di conoscere le lingue ed in particolare l'inglese. Finalmente nel 1969 riuscii a convincere i genitori e a trasferirmi in Inghilterra per un anno di studio dove conseguii il diploma del “Proficiency”.

Rientrata in Italia mi iscrissi al corso di laurea in Lingue e Letterature straniere ritornando in seguito ancora in Inghilterra per ulteriori corsi di perfezionamento tra i quali il TEFL (Teaching English as a Foreign Language).

L'esperienza inglese, a contatto con studenti di tutto il mondo, mi fece prendere coscienza dell'importanza della comunicazione anche come strumento per il mondo del lavoro. A parte un breve periodo dedicato all'insegnamento, non riuscii a mettere subito a frutto le mie conoscenze perché incontrai il mio futuro marito, mi sposai ed andai a vivere con lui a Milano.

Un anno dopo nasceva mia figlia ed io, grazie anche alla sicurezza economica di allora, scelsi di dedicarmi alla famiglia e di fare la mamma a tempo pieno, rinunciando così inconsapevolmente per cinque anni al lavoro.

Nel frattempo, mio marito decideva di tornare al paese per intraprendere un'attività autonoma e vivere nella casa di famiglia.

Mi ritrovai così improvvisamente a ventotto anni a gestire una villa ottocentesca con diciotto stanze e un parco di 24.000 mq.

Ero ben aiutata nei lavori di casa, non mi mancava nulla ma io avevo deciso che, se non prima, a ventotto anni avrei iniziato a lavorare. Così, malgrado la contrarietà di mio marito che non ne capiva le ragioni, rispondevo ad un annuncio e venivo assunta da un'azienda di articoli bagno di Torino per l'ufficio commerciale estero e qualche incarico di rappresentanza.

Ogni giorno impiegavo un'ora per andare al lavoro ed un'ora per tornare, che, sommate alle otto ore lavorative, mi tenevano lontana da casa in media dalle undici alle dodici ore.

La casa era però in buone mani, la domestica si occupava di tutto all'infuori del vitto che per mia scelta volevo gestire io. Di mia figlia si occupava una ragazza alla pari inglese che doveva, giocando, insegnarle anche la lingua.

Convinta dell'importanza di conoscere le lingue straniere, avevo programmato di farla arrivare ai diciotto anni con la conoscenza di almeno tre lingue straniere europee. Visto che le ragazze alla pari dovevano passare molto tempo con lei, le sceglievo con particolare cura e grande attenzione al livello di istruzione e cultura.

Quando mi accorsi però che mia figlia sapeva più di inglese che di italiano, mi assalirono i sensi di colpa: evidentemente il tempo che passavo con lei era troppo poco. Le contrarietà e le pressioni di mio marito crescevano e mi convincevano a trovare una soluzione lavorativa più vicina a casa. Per qualche anno lavorai presso un'azienda di Beinasco con la funzione di responsabile vendite estero e poi finalmente, proprio vicino a casa, sempre con la stessa funzione, presso un'azienda multinazionale dove rimasi per circa venti anni.

Furono anni di attività intensa di cui conservo un buon ricordo. Il lavoro mi piaceva molto e mi gratificava. I viaggi all'estero aumentavano e si moltiplicavano i contatti nel mondo intero. Nella pausa pranzo potevo tornare a casa e vedere mia figlia. Non pensavo alla carriera: non ho mai cercato, malgrado gli incarichi di responsabilità, il classico salto di carriera. Ero soddisfatta del mio lavoro.

Grazie all'esperienza sul campo, fatta anche di lavoro duro di preparazione per essere sempre all'altezza di ogni situazione e non sfigurare in un settore tipicamente maschile, grazie ai vari corsi specifici frequentati, di comunicazione, vendite e marketing, di gestione dei collaboratori, avevo acquisito la sicurezza del mestiere ed ero ormai in grado di affrontare anche le situazioni più complesse e difficili. Poi la separazione da mio marito, il divorzio e le difficoltà economiche.

Per la prima volta nella mia vita ero sola a dover far fronte alle necessità mie e di mia figlia e mi trovavo a pensare realmente anche alla carriera. Fu proprio in quel momento che mi venne proposto un incarico da dirigente in un'Azienda sempre del settore di mia esperienza. Avevo bisogno e, senza andare tanto per il sottile, accettai. Il lavoro era piuttosto impegnativo ma interessante.

L'azienda era però in pessime acque, non aveva ordini e aveva ormai perso l'immagine acquisita in passato. Bisognava fare in fretta a riguadagnare immagine e soprattutto ordini in una situazione di mercato caratterizzata da un forte calo del business ed una sfrenata concorrenza.

Pur riorganizzando il mio settore e facendo leva sui miei contatti consolidati negli anni precedenti, non mi riuscì di risollevare l'Azienda. Alle difficoltà di mercato si aggiungevano quelle interne di un ambiente fortemente ostile nei miei confronti, alimentato da un management nervoso ed inadeguato.

Nel luglio del 2003, l'Azienda veniva coinvolta da una ristrutturazione che riguardava prevalentemente me, alcuni collaboratori esterni ed alcuni impiegati. Venivo licenziata, dopo aver ricevuto e respinto l'offerta di continuare a collaborare su basi economiche diverse, decisamente inferiori a quelle pattuite al momento dell'assunzione.

Dopo una breve e sconcertante esperienza presso un'altra Azienda di Volvera, sempre come dirigente dell'area vendite ma con contratto part-time, non sono più riuscita a tutt'oggi a trovare un'occupazione dignitosa.

Pur essendo da sempre vissuta a Torino, provengo da una famiglia di origine abruzzese. Figlia di un docente universitario ed ultima di quattro figli, ho potuto scegliere liberamente di proseguire gli studi.

Iscritta nel '69 alla Facoltà di Medicina, mi sono laureata nel 1975, con il massimo dei voti, specializzandomi in Medicina del Lavoro, grazie anche ad una mia personale disposizione allo studio. Durante l'università ho svolto saltuariamente brevi periodi di attività lavorativa.

Nel '76 ho superato l'Esame di Stato e successivamente ho avuto la mia prima esperienza lavorativa come medico geriatra presso un Istituto convalescenziario privato. Nello stesso anno mi sono sposata e mio marito è andato a ricoprire l'incarico di capo gestione delle Ferrovie dello Stato.

Superato un concorso nel '77 sono entrata come medico igienista all'Ufficio d'Igiene di Torino e mi sono occupata soprattutto di nocività ambientale, approfondendo in particolare uno dei fattori: il rumore.

E' stato così che, poco per volta, ho acquisito professionalità sulla patologia dell'orecchio.

Ho deciso così di affrontare un concorso per la mia seconda specializzazione. Per questa specializzazione in otorinolaringoiatria era obbligatorio svolgere un tirocinio di sei mesi per poter poi entrare come assistente.

Questa mia scelta è stata fortunata perché gli organici di otorinolaringoiatria, che erano stati bloccati per molto tempo, proprio in quel periodo si sono aperti e quindi ho potuto entrare subito dopo tramite concorso in ospedale come assistente supplente.

Ho potuto realizzare queste molteplici esperienze lavorative e di studio molto intense anche perché il mio compagno è stato molto comprensivo e collaborativo malgrado i miei impegni, i miei orari e le mie attività, approvando completamente questa mia scelta. Nell'83 stabilizzo la mia situazione lavorativa definiti-

**“La carriera,
una lotta continua”**

vamente nel reparto di otorinolaringoiatra dell'ospedale. Successivamente io e mio marito decidiamo di adottare un bambino. Mi viene affidata dal Tribunale dei Minori una bambina di 18 mesi. Usufruento di una legislazione favorevole e potendo sostenere un orario di lavoro notturno, grazie anche alla comprensione del mio dirigente di struttura, sono riuscita a seguire mia figlia che sentivo bisognosa di sicurezza, soprattutto nei primi otto mesi.

Compiuti i suoi due anni, l'ho fatta assistere da una signora, in modo che fino all'età di quattro anni potesse rimanere a vivere nella sua casa. Dopo essere stata per ventidue anni a Torino, siamo andati ad abitare a San Mauro Torinese ma dopo poco tempo abbiamo deciso di ritornare nel centro di Torino, per difficoltà nei trasporti.

Impiegavo tre ore al giorno per andare e tornare dal lavoro. Potendo usufruire di un servizio scolastico a tempo pieno e favorita dalla vicinanza dell'abitazione, ho sempre potuto seguire direttamente mia figlia.

Sicuramente l'impegno che ho rivolto nei suoi confronti è stato coinvolgente ed ho dovuto in parte rinunciare all'aggiornamento, essenziale per la mia professione. L'ultima specializzazione che sono riuscita a raggiungere, anche se con estrema difficoltà nella gestione dei tempi di studio, è stata in oncologia medica agli inizi degli anni '90.

Nel '91 sono passata "aiuto". Ho dovuto poi ricorrere alla Direzione Generale Gestione Risorse Umane, perché avendo la responsabilità di un day-hospital, non mi si voleva riconoscere la mansione effettivamente svolta.

Il ricorso è uno dei pochi che viene accolto. La presenza costante nella sala operatoria ha evidentemente un impatto considerevole sull'accumulo di esperienza che un medico può avere.

Nel frattempo occupandomi di uno studio di genere sulla distribuzione degli interventi chirurgici nel mio reparto, mi accorgo che, essendo l'unica donna (e rappresentando il 12% dell'organico dei medici della divisione), ero anche quella che effettuava il minor numero di interventi (6% del totale degli interventi effet-

tuati dalla divisione). Tale squilibrio si accentua ulteriormente con l'ingresso di due altre colleghe donne (a questo punto l'organico femminile rappresenta il 30% dell'organico dei medici, ma le tre donne effettuano solo il 9% del totale degli interventi chirurgici).

È evidente, quindi, la discriminazione relativa alla parte più qualificante del lavoro, appunto l'attività chirurgica, che ha inevitabilmente una ricaduta negativa sulla carriera.

Grazie anche alla legislazione sulle Pari Opportunità decido di portare la questione al Consigliere di Fiducia dell'ospedale, un alto magistrato in pensione nominato a tale carica dopo la nascita del Comitato Pari Opportunità.

Malgrado un intervento del Consigliere nei confronti del primario, vengo messa in difficoltà attraverso la rete informale di rapporti all'interno della divisione e lavoro in un clima poco sereno.

Mi vengono create difficoltà nel lavoro quotidiano, malgrado la disponibilità che manifesto sia per quanto riguarda l'orario di lavoro che per quanto concerne le reperibilità il sabato e la domenica, gli orari notturni, i turni di pronto soccorso.

Evidentemente nonostante le mie mosse, peraltro volute, ho subito i difetti conosciuti di un modello organizzativo gerarchico-funzionale di tipo apicale e centrato sulla prevalenza della figura maschile.

Dopo trentacinque anni di lavoro, anche di fronte ad un evidente sottomansionamento e malgrado discriminazioni di genere, continuo a pensare che il mio lavoro mi piace e che soprattutto mi piacerebbe farlo meglio.

Devo riconoscere che la mia serenità familiare mi ha permesso di affrontare le mie battaglie.

“Una carriera fatta di numeri”

La mia famiglia è di origine veneta, ma io sono nata a Torino. Essendo figlia unica sono sempre stata molto seguita dalla mia famiglia, che mi ha assolutamente supportato negli studi.

Influenzata da un padre ingegnere meccanico ho seguito studi tecnico-scientifici. Nel 1973 ho conseguito la maturità scientifica e mi sono poi iscritta alla Facoltà di Fisica con un indirizzo applicativo teorico.

La mia iniziale idea era quella di andare poi ad insegnare, poiché, essendo donna, non vedevo altra soluzione in ambienti che si presentavano al maschile.

Mi sono laureata nel 1977 e sono subito entrata al Centro Calcoli di una nota fabbrica di automobili, dove mi occupavo di informatica. Mi hanno assunta nel settore metalmeccanico con un contratto a tempo indeterminato.

Purtroppo, dopo due anni la fabbrica viene acquistata da una Società più grande ed iniziano quindi ad esserci problemi. Non vi era più tanto lavoro. Nell'80 sono entrata così nell'ambito delle costruzioni sperimentali, praticamente un'officina. Era un ambiente tipicamente maschile, nel settore della produzione, anche se mi occupavo in particolare della ricerca. Ero l'unica figura femminile su un centinaio di uomini: le altre due donne erano segretarie. Io ero la responsabile dell'avanzamento dei lavori dell'officina ed avevo due ragionieri sotto di me.

Nuovamente, dopo due anni, la congiuntura sfavorevole del mercato dell'auto metteva in crisi l'officina. Rispetto all'ambiente iniziale, molto più familiare, il tutto diventava ora più burocratizzato e formale.

A 26 anni mi sono trovata di fronte alla prima evidente ed esplicita discriminazione di genere in ambito lavorativo.

Mi ero già resa conto di come fosse un ambiente solo maschile e, giunta a ventisei anni, la questione venne resa esplicita ed evidente. Mi viene detto che essendo donna non avrei avuto possibilità di carriera, perché avrei avuto dei figli e c'erano quindi altre figure più appropriate per il ruolo.

Ho deciso così di cambiare nuovamente per diventare una libera professionista.

Nel frattempo, già nel 1979 mi ero sposata. Negli anni di libera attività mi sono potuta dedicare alla famiglia. Ho avuto i miei tre figli a partire dall'83.

La flessibilità oraria del mio lavoro, la collaborazione di mio marito, medico dentista, gli aiuti parentali ed il supporto di una baby-sitter e di una collaboratrice domestica, mi hanno permesso di gestire con molta tranquillità la mia vita familiare e di crescere i miei figli a tempo pieno. Nell'87, un anno prima di avere il mio ultimo figlio, ho partecipato, con esito positivo, ad un concorso per entrare all'Università come funzionario tecnico.

Continuavo, fortunatamente, ad avere un orario libero; inoltre la distanza fra casa e lavoro era esigua: con mezzi propri ci volevano solo venticinque minuti di strada. Ero inquadrata nella Sanità, ma il mio ruolo nella clinica era quello di informatico.

Nel 1996, in seguito ad una riorganizzazione strutturale nella clinica, veniva creato il polo informatico della Facoltà di Medicina, con una struttura caratterizzata non più da reparti, ognuno con definite funzioni interne come era in precedenza, ma da Dipartimenti. La struttura a dipartimenti appariva quindi come più ramificata. Allo stesso tempo però i Dipartimenti acquistavano più omogeneità.

Era così costituita una struttura sanitaria con competenze tecniche, dove però mancavano il potere decisionale ed il personale.

Passati tre anni dalla riorganizzazione aziendale, nel 1996 tramite concorso passai Dirigente analista e dal 2000 sono la responsabile informatica relativa al laboratorio (LIS).

Coordinavo e supportavo un gruppo di sei tecnici intersettoriali. Purtroppo questa figura mi creava dei problemi di interfaccia con l'apicale, un collega maschio che ricopriva la funzione di dirigente generale di tutta l'Azienda. Non aveva in genere buoni rapporti con il personale femminile.

Nel particolare, i miei problemi con questa persona nascevano due anni fa in merito ad una non precisa condivisione di un progetto informatico. La mia decisione non era infatti in linea con quella della Direzione Generale.

“Determinante l'organizzazione dei tempi”

Lavoro dal 1977 e sono passati ormai ventotto anni.

Il mio rapporto con i collaboratori è da considerarsi buono; per quanto riguarda il rapporto con l'apicale, sto cercando di mediare per poter portare avanti il progetto. Essendo una persona sempre alla ricerca di nuove situazioni, sto comunque cercando delle valide alternative, nel caso l'attuale situazione dovesse diventare insostenibile.

Attualmente non sento di vivere una situazione di discriminazione di genere, amo il mio lavoro e sono gratificata personalmente. Lavoro normalmente otto ore al giorno, ho i miei hobby e sono legata alla famiglia. È per me molto importante non tanto la quantità di tempo quanto la qualità di questo.

La mia famiglia è di origine torinese, mio padre era un funzionario in un'importante azienda metalmeccanica e mia madre insegnante di scuola superiore. Di mentalità aperta, ci hanno incoraggiati a proseguire gli studi anche dopo le superiori, tanto è vero che, sia io che i miei due fratelli, abbiamo conseguito la laurea. Infatti, finito il liceo classico nel '78, mi sono iscritta alla Facoltà di Biologia. Nell'85 ho concluso gli studi. Ho potuto studiare serenamente in quanto la mia famiglia mi ha garantito una sicurezza economica.

È per questo motivo che le uniche attività lavorative saltuarie sono state le ripetizioni di matematica che impartivo a giovani studenti. Nell'ultimo periodo dell'Università ho ottenuto una borsa di studio per uno stage in ospedale che mi occupava tutte le mattinate.

Nell'87 mi sono sposata ed ho affrontato e superato un concorso per Dirigente nella sanità. Sono entrata così a lavorare in ospedale come biologa.

Tutto ciò mi ha spinto verso la specializzazione in microbiologia, iniziata nell'88, perché mi rendevo conto che era necessario avere una maggior qualificazione.

La scelta è stata la più comoda in quanto si svolgeva presso l'ospedale, al contrario del corso di igiene e di patologia. Nel frattempo ebbi due figlie.

Mi trovavo così molto impegnata fra studio, lavoro ed il loro accudimento, favorita dalla legislazione sulla maternità e dagli aiuti parentali.

L'aver un orario regolare e l'iniziare a lavorare alle 7 del mattino mi ha permesso di organizzare i tempi di gestione della famiglia insieme a mio marito che, essendo funzionario regionale, poteva entrar più tardi a lavoro.

Questo ci permetteva, in particolare, di poter gestire agevolmente l'ingresso e l'uscita dei figli che frequentavano a tempo pieno una scuola vicino alla nostra abitazione. Vengo nel frattempo spostata in un altro Ospedale grazie ad un trasferimento incrociato con una mia collega che ha preso il mio posto.

Da quel momento sono rimasta nello stesso reparto fino ad oggi. Inizialmente mi trovo a lavorare con un'equipe di biologi composta da tre uomini. Purtroppo, però, i miei rapporti con la figura apicale risultano fin dall'inizio praticamente inesistenti. L'unico referente del gruppo risultava essere uno degli uomini.

La situazione si aggrava quando uno dei colleghi lascia il reparto.

Il mancato inserimento di una nuova persona ha provocato una suddivisione del lavoro diversa da quella precedente, peggiorando la mia situazione organizzativa.

Invece di lavorare solo nel laboratorio, ho dovuto ampliare la mia attività anche sulla parte che riguardava direttamente il rapporto con i pazienti, unica tra i colleghi biologi.

Questo mio impegno sui due settori non mi è mai stato riconosciuto in modo adeguato, la mia posizione economica e funzionale è stata infatti agganciata dall'apicale a quella più bassa dei miei colleghi.

Malgrado tutto ciò il clima fra noi colleghi è rimasto discretamente buono.

Recentemente è cambiato il Primario; il nuovo apicale è una persona che conoscevo già precedentemente e con cui avevo degli ottimi rapporti.

Pur non essendosi modificata la nostra organizzazione del lavoro, la situazione potrebbe essere in via di miglioramento in quanto, almeno oggi, esiste la possibilità di un confronto con il mio responsabile gerarchicamente superiore.

“La passione come motore”

Nasco in una antica famiglia piemontese ed ho sempre vissuto nelle Valli di Lanzo, in provincia di Torino.

Le mie prime esperienze lavorative nella Formazione Professionale in qualità di docente di Inglese e di Italiano iniziano nel 1987.

L’Ente di formazione che attualmente dirigo, all’epoca dipendeva dalla Regione Piemonte ed era articolato su tre Centri con un organico di circa 40 persone.

Si svolgevano prevalentemente interventi formativi riguardanti l’attività alberghiera. Nel ’91 il Consiglio di Amministrazione mi affidò il coordinamento di un Centro, ruolo che svolgevo parallelamente alla docenza.

Dividevo la mia giornata tra l’insegnamento al mattino ed il coordinamento al pomeriggio, impegno che si prolungava spesso fino a sera. Potevo dedicarmi a tempo pieno al mio lavoro in quanto libera da impegni di famiglia.

Superate le prime difficoltà di natura organizzativa, il mio lavoro è diventato la sfida e la ragione principale della mia vita, nonostante le rinunce di carattere personale, non solo determinate dal mio orario.

Dopo due anni vengo inquadrata come Direttore di Centro e sono purtroppo costretta a lasciare l’insegnamento, attività a me molto cara.

Nel ’93 anche il mio Ente viene coinvolto dalla riforma del sistema della formazione professionale prevista dalla legge regionale. Il modo di agire muta radicalmente. Le attività devono essere diversificate e ampliate, compaiono oltre ai tradizionali corsi alberghieri anche corsi su argomenti diversi: turismo, socio-assistenziale, agricoltura, artigianato, attività e professioni indirizzate allo sviluppo dell’economia montana; aumenta il personale e le sedi diventano cinque.

Nel 2004 l’Ente si trasforma da Associazione a Consorzio pubblico privato ed il nuovo Consiglio di Amministrazione mi propone l’incarico di Direttore regionale.

Sono riuscita ad adeguarmi a questa transizione conseguente alla ristrutturazione del settore ed ai continui cambiamenti di ruolo anche perché nella mia vita priva-

ta non ho impedimenti: il mio nuovo compagno non mi ostacola, spesso stimola la mia crescita professionale, forse in ciò agevolato dalla sua attività imprenditoriale che comporta frequenti soggiorni fuori sede ed orari simili ai miei. Non avendo figli da accudire e avendo la fortuna di avere una madre indipendente sono riuscita ad organizzare i miei tempi senza togliere spazi a nessuno.

Mi occupo personalmente della gestione della nostra abitazione (soprattutto nei week-end) in quanto preferisco farlo direttamente senza usufruire di aiuti altrui. Il mio lavoro mi gratifica molto, soprattutto per il fatto che il mio impegno ha accompagnato la crescita dell'Ente.

Il passaggio da un Ente modesto ad uno di dimensioni importanti, che occupa ormai un centinaio di dipendenti, ha significato ovviamente dei cambiamenti organizzativi che sono stati determinanti per l'attuale configurazione.

È stato complicato superare l'inveterata abitudine all'autonomia dei singoli centri che si era diffusa nei tempi per la mancanza di riferimenti centrali istituzionali.

La scelta di centralizzare funzioni importanti (marketing, progettazione, qualità..), svolte con competenza e dedizione, ha permesso la legittimazione della struttura centrale di direzione. Sicuramente tutto ciò si è realizzato soprattutto per la rete di rapporti personali che siamo riusciti a creare: intorno a me si è formata una squadra di collaboratori motivati e affidabili.

Forse perché ho sempre inteso il mio ruolo più come "guida" che come "autorità", ho vissuto in prima persona la crescita dell'Ente in modo tale che per me e per i miei collaboratori, è aumentato il senso di appartenenza che ci ha portato a condividere tutti quei valori che favoriscono maggiore coesione e compattezza.

Quando avevo otto anni mio padre è mancato improvvisamente per un incidente d'auto e mia madre, allora casalinga, ha dovuto rilevare il suo studio di commercialista e gestire l'attività di una piccola azienda familiare che ha ceduto dopo due anni.

“Scelte determinate”

Dopo il Diploma di Ragioneria mi sono laureata in Economia e Commercio nel 1972. Durante gli studi ho avuto la fortuna di ottenere dal Provveditorato agli Studi un incarico annuale presso un Istituto tecnico alberghiero, mentre, nel pomeriggio, prestavo la mia attività in lavori di ufficio in un Ente dell'Artigianato e della Piccola industria.

Nel 1973 coronavo il mio sogno di entrare a lavorare in una Banca vincendo un concorso pubblico e venendo inserita al servizio bilancio.

Era un momento di riorganizzazione interna, per cui l'Istituto concentrò la sua attenzione sull'attività di gestione della tesoreria e sulla programmazione, il monitoraggio e la valutazione con il particolare obiettivo di misurare la redditività delle filiali.

Negli anni Ottanta, a fronte di una crescita delle attività dell'Istituto e della sua espansione, diventava centrale il controllo di gestione, da cui derivavano l'espansione e la crescita del mio servizio.

Un incidente occorso al mio superiore mi costringeva ad assumermi la responsabilità di un ufficio di dieci persone diventando, nel '79, funzionario.

L'anno precedente infatti ero stata proposta per seguire un Master di specializzazione alla Bocconi di Milano.

Mi sono sposata per la prima volta nel '77. Nell'81 ci siamo trasferiti a Roma, perché ho avuto l'incarico di seguire le cosiddette "Banche minori" dislocate nel Centro-Sud e mio marito per un nuovo lavoro. La nostra permanenza nella capitale durò otto anni.

Era il periodo di massima espansione per il mio Istituto. C'era l'esigenza di formare nuovi Direttori di filiale e, essendo l'organico formato per il 70% da donne diventava importante, per il cambio di politica sulla gestione delle risorse umane, inserire personale femminile in questa mansione.

Infatti, nell'89 vengo nominata Vicedirettore e nel '90 Direttore di filiale in un'importante area industriale lombarda e nel '95, infine, mi viene affidata la direzione della più importante filiale di Milano.

In questi particolari anni di crescita di carriera il mio matrimonio va in crisi. Non aver figli non è stata per me una rinuncia. La mancanza totale di desiderio di maternità ha favorito e determinato una maggiore libertà nelle mie scelte di carriera, non condivise però da mio marito.

A Milano conobbi la persona che sarebbe poi diventata il mio secondo marito con il quale nutro maggiori affinità. Nel frattempo, il responsabile del personale di Milano veniva trasferito a Torino e, poiché conosceva il mio desiderio di ricoprire un ruolo più prestigioso nel luogo dove era stato fondato l'Istituto, venivo trasferita nel 2000 diventando apicale.

Dovendo gestire più di novanta persone, ho meglio compreso che fare il Dirigente è sicuramente un lavoro tutto al maschile.

Le regole sono state fatte da uomini per uomini. Una donna se vuol fare carriera deve attenersi scrupolosamente ad un comportamento al maschile, orari lunghi spesso fino alle dieci di sera, delegare ad altri la gestione della casa e dell'organizzazione familiare.

Infatti, vedere una donna ricoprire certi ruoli suscita perplessità e diffidenza negli uomini e quindi è inevitabile, per una donna che vuole "dirigere", comportarsi come un uomo e utilizzare gli stessi schemi comportamentali tipici di un uomo: i linguaggi, gli atteggiamenti e gli artefatti diventano inevitabilmente maschili.

Tutto questo però non significa che, accanto ai tipici comportamenti maschili, il ruolo delle donne Dirigenti non possa essere arricchito da atteggiamenti più decisamente femminili, quali la precisione e la puntualità, la diligenza ed il rispetto delle scadenze.

La donna è più meritocratica, è intuitiva nelle criticità e mantiene il "sangue freddo". Avrei voluto trasformare la mia filiale in un ambiente del tutto al femminile proprio per queste caratteristiche, purtroppo tale progetto non è stato condiviso dal mio superiore.

“La famiglia o la carriera”

La mia famiglia è originaria dell'Umbria, ma nel '62, quando io avevo otto anni, ci siamo trasferiti a Torino. Quelli erano gli anni in cui si passava da un'economia di tipo rurale ad una di tipo industriale e Torino offriva ai miei genitori buone opportunità lavorative, per poter mantenere al meglio la loro unica figlia.

Qui ho studiato, fino a diplomarmi nel '72 come ragioniera.

In quello stesso anno ho partecipato ad un concorso in Banca e l'ho vinto. L'anno successivo sono stata assunta come impiegata presso una filiale di una delle maggiori banche torinesi. È proprio in quegli anni che, grazie ad un controllo sindacale delle graduatorie dei concorsi, la presenza femminile è aumentata.

Comunque, la Banca presso cui lavoro ha sempre creduto nelle donne e le ha valorizzate molto di più rispetto ad altre aziende. La valorizzazione da parte della struttura si è unita alle mie proprie caratteristiche e capacità nello svolgere ruoli operativi a contatto con il pubblico e nel saper affrontare le sfide.

Nel '77 mi sono sposata con un collega della mia stessa filiale, che è stato in seguito trasferito, come da regolamento, presso un'altra sede. Nell'81 nasceva mio figlio. Fino a quel periodo avevo lavorato all'interno della stessa filiale nella quale avevo iniziato, passando da impiegata a vice capo ufficio e capo ufficio.

Mi fu offerto un posto come responsabile della segreteria fidi.

C'era però una condizione da rispettare per ottenerlo: un rientro veloce dalla maternità. Non fu così, e quando tornai al lavoro il mio posto, sia quello precedente che quello nuovo prospettatomi, era occupato da altri. Rimasi perciò per un mese senza un incarico preciso. Mi fu poi offerto un ruolo di aiuto settorista fidi nella principale filiale della città. Nel periodo dal '70 al '90 si è avuta una grande espansione nel settore bancario ed era quindi facile rientrare e trovare nuovi posti.

Nell'84 mi venne affidata la gestione di un settore fidi che raggruppava importanti rapporti con Società di leasing e assicurazioni.

Inizialmente il mio livello contrattuale non cambiò, solo l'anno successivo divenni funzionario con quattro addetti sotto di me, di cui tre erano uomini.

Il lavoro era molto duro e mi impegnava per almeno dieci ore al giorno. Fortunatamente, nella gestione della casa e della famiglia ero supportata pienamente da mia madre, che, ancora giovane e rimasta precocemente vedova, svolgeva il ruolo della donna di casa. Mio marito, diventato poi ispettore, girava sempre per tutta Italia e non era quasi mai a casa.


Io ero quindi il fulcro di casa, ma potevo dedicarmi ad organizzare il mio lavoro essendo completamente tranquilla nella gestione del resto. La mia carriera fu segnata da vari passaggi di ruolo, non sempre però tutti corrispondenti a promozioni.

Nell'89 passai vice direttore di un'altra filiale di Torino. Ero responsabile dell'area fidi, dei servizi e degli investimenti e svolgevo ruoli operativi. Nel '92 diventai direttore a Beinasco, con una ventina di persone sotto di me, ma sempre senza passaggio di grado. Furono anni duri, sia nel lavoro che nella vita privata.

Erano gli anni degli inizi della crisi dell'indotto FIAT, pertanto i riflessi in ambito bancario presupponevano scelte strategiche veloci e responsabili da parte della direzione. In quegli anni mi separai anche da mio marito. Nello stesso momento, grazie alla mia volontà e forza interiore, sono riuscita a gestire la mia crisi personale, in modo tale da non avere ripercussioni sul lavoro, con la difficile direzione a Beinasco durante la crisi FIAT.

Ritengo di essere una persona che ha sempre lavorato con grande senso di responsabilità, ottenendo anche apprezzabili risultati e positivi riscontri che però non è stata molto gratificata. Mi sono sempre conquistata tutto da me, sulla mia stessa pelle, mettendomi ogni volta alla prova. Nel '95 sono poi passata nuovamente Vice-direttore, questa volta però con una promozione a funzionario di secondo livello.

Sul finire del '98 mi è stata affidata la Direzione di una impegnativa Filiale di Torino (circa 30 addetti), che non comportava passaggio di grado. Nel settembre 2000 nascevano nuove difficoltà sul lavoro, create da un alto dirigente, che arrivava ad esercitare su di me pressioni al limite del mobbing.



**“Disponibilità e impegno
determinanti
per la carriera”**

Non volevo scontrarmi con questa persona, perché ciò avrebbe comportato scelte drastiche che non potevo ancora permettermi, essendo separata con un figlio ancora da crescere. Ho accettato così un incarico di responsabile di funzione nell'ambito della struttura di Area di Torino, adeguato a termini di regolamento al mio livello di inquadramento aziendale, ma poco stimolante in rapporto al mio vissuto aziendale.

Nel 2004 ho un ulteriore scontro con il responsabile di mercato per una non condivisione sull'organizzazione della struttura e decido di abbandonare il campo. Si era infatti nel frattempo ammalata mia madre, quella donna che prima badava a tutto. Ora ero io che dovevo prendermi cura di lei. Da dieci mesi mi occupo di attività sindacale.

Sono nata nell'astigiano da una famiglia contadina.

Diplomandomi (in ragioneria) con il massimo dei voti ho subito iniziato a lavorare. Nell'82, a venti anni, mi sono sposata e sono stata assunta da una delle più prestigiose banche nazionali come impiegata cassiera.

Negli anni successivi ho ricoperto i ruoli più diversi (addetta estero/merci, titoli, addetta segreteria crediti, gestore fidi imprese, funzionario agli affari) passando dai servizi esecutivi a quelli specializzati e infine direttivi, spostandomi frequentemente nell'ambito delle filiali torinesi, della provincia di Torino e di quella astigiana. Sono stati anni di intenso impegno lavorativo e di rinunce, conquistandomi tutto da sola, sulla mia pelle. Il mio orario lavorativo è stato per anni di 10/11 ore al giorno e le mie uscite regolarmente intorno alle 19.30/20.00.

Contemporaneamente, sostenevo brillantemente esami di progressione lavorativa (ultimo quello sulla gestione legale dei crediti), che richiedevano, per diversi mesi, ore di studio serale e durante i week-end, senza lasciare spazi a svaghi personali infrasettimanali, come la pratica di uno sport ed un grande viaggio annuale extra-continentale.

A due anni dall'avvio del lavoro subii la dolorosa perdita della mamma. Gli sforzi lavorativi e la qualità del lavoro svolto portavano progressivamente i loro frutti – prima con la promozione a capo-ufficio, poi a Quadro direttivo, infine nel '95, a 32 anni, venivo nominata funzionario agli affari con procura a firma piena in rappresentanza dell'Istituto di credito. Gestivo un settore di concessione affidamenti alle imprese di grandi dimensioni.

Tale promozione pur comportando il trasferimento in Lombardia – condizione raramente verificatasi per i miei colleghi di sesso maschile (l'ho considerata una grossa discriminazione), mi gratificò molto, in quanto erano davvero una rarità le donne funzionario nella nostra banca; in Italia, quasi nessuna era investita di autonomia creditizia propria nella concessione dei fidi.

In quell'anno, a causa di un ictus, morì nel giro di pochi giorni mio papà. Rispetto alle altre donne che si sono fermate ai livelli impiegatizi, le mie carte vincenti sono state sicuramente la grande disponibilità nei riguardi dell'Azienda a ricoprire i vari ruoli richiesti - talvolta anche sperimentali e senza alcun addestramento, sovente in quelle che erano filiali problematiche, ma ancor più la grande determinazione di voler sempre imparare per crescere e fare carriera, mettendomi in gioco, senza l'aiuto di nessuno e affrontando la diffidenza e l'ostilità dei colleghi graduati più anziani che spesso percepivo come insofferenti verso le mie capacità.

Buoni, invece, i rapporti con i colleghi subalterni.

Era scontato che, per raggiungere tale obiettivo, la maternità andava posticipata, considerato che la consolidata tradizione aziendale nella gestione del personale – quasi esclusivamente maschile – non contemplava certamente carriere femminili, “stoppage” alla meglio, in casi sporadici, al livello di vice-capoufficio.

Mio marito mi ha sempre accompagnata, senza essere di ostacolo, anzi collaborando, accettando il mio trasferimento nel milanese (facevo, comunque, ben due rientri infrasettimanali) e pazientando una rimandata paternità.

A causa del ridimensionamento della grossa filiale milanese, dopo neanche un anno e mezzo, fui destinata ad un'altra filiale nel cuneese che pur ancora distante dalla mia abitazione mi consentiva il rientro giornaliero.

In quella sede mi è stato richiesto di ricoprire due postazioni contemporaneamente su due settori e di seguire tutta la clientela privata della filiale oltre alla gestione di un settore fidi di 150 imprese di medie dimensioni.

Affrontai e svolsi con apprezzamento l'impegnativo incarico, nonostante fossi da sola in una posizione dove, sino al mio arrivo, erano stati impegnati due funzionari con l'ausilio di un terzo collaboratore fisso; anche perché la Direzione Centrale riconobbe una gratificazione economica.

Purtroppo, fu presto chiaro che il Responsabile della nuova struttura, pur riconoscendo il raggiungimento dei budget assegnatimi e le mie competenze, non apprezzava la mia autonomia di giudizio, di pensiero e la mia etica personale, suggerendo comportamenti più remissivi e ossequiosi.

L'insopportabile instabilità emotiva, le ripetute scorrettezze personali e la sua mancanza di senso etico nella gestione operativa che tentava di impormi, opportunisticamente "coperte" da altri, mi portarono a vedere le cose sotto un'altra luce, mentre la carriera perdeva parte di quel fascino per la quale avevo rinunciato a tanto nella mia sfera personale.

Prendevo consapevolezza dei grandi sforzi sostenuti, non solo per le fatiche lavorative, del peso sopportato negli anni in un sistema competitivo, povero di rapporti interpersonali, tanto chiuso, reattivo, convenzionale che esclude, marginalizzando, tutto quello che non si allinea continuamente a schemi rigidi che ingabbiano le persone anziché integrarle nelle loro diversità di genere, sfruttandone ogni personale potenzialità per il miglioramento del risultato.

Per quello che è stata la mia esperienza, ed i numeri di settore lo confermano, la donna, in Banca, non riesce ancora a sfondare il "tetto di cristallo"; la donna determinata, poi, con personalità, indipendente, quand'anche altamente specializzata, abituata a ragionare per obiettivi e garantire ottime prestazioni, non piace generalmente ed incontra troppi ostacoli, sia nell'integrazione con i colleghi di sesso maschile (che non vogliono rapportarsi a pari livello, preferendo tenerla sempre un

po' marginalizzata) e, prima o poi, anche col sistema che vuole solo "yesmen" e rifiuta qualsiasi novità possa scomporre ultraconsolidati schemi settari che richiedano aperture al nuovo.

Il ripetersi di atteggiamenti sfavorevoli rispetto a quelli riservati ai colleghi di pari grado/ruolo, la convinzione che sarei sempre stata destinata in quelle proibitive realtà, dove nessuno voleva andare perché penalizzanti, ma soprattutto l'impossibilità di potermi esprimere liberamente, pena subire atteggiamenti vessatori, contribuirono a farmi rivedere la mia disponibilità e la mia concezione del lavoro e, per questo, subii anche un periodo di mobbing.

Dal '98 ho lavorato a Torino e nel 2000 – dopo 18 anni di dedizione al lavoro – decisi di "volermi bene".

Nel 2000 ebbi mia figlia, usufruendo della maternità anticipata, di quella obbligatoria e della facoltativa. Solo la fortuna mi consentì di iscriverla in un asilo nido privato che assicura una straordinaria copertura di orario, mentre nel mio paese non c'è alcun asilo nido e quelli dei paesi limitrofi, con posti limitati, danno la precedenza ai residenti.

Poiché non potevo beneficiare di aiuti parentali ho accettato per tre anni di lavorare in un nuovo Centro non troppo lontano da casa con un ruolo meno prestigioso.

Durante la mia maternità, infatti, la mia Banca si era fusa con un altro Istituto di credito e veniva radicalmente modificata in tutte le sue strutture.

Da un anno tale centro è stato chiuso ed accorpato a quello di Torino dove lavoro attualmente, dopo aver definito un soddisfacente ruolo creato su misura, senza pressioni di budget commerciali, e conciliandolo con un orario (che va dalle 9.30 alle 16.15) che mi consente il tragitto mattutino di un'ora e trenta – abito a 40km dall'ufficio - dopo aver accompagnato mia figlia all'asilo.

Qualche volta mio marito va a prenderla alla sera.

Oggi vivo con grande soddisfazione avendo raggiunto una crescita professionale,

oltrechè interiore ed un soddisfacente equilibrio di conciliazione della sfera personale, familiare e lavorativa.

Pur rispettando gli orari, riesco a godermi la famiglia nella mia bella casa in campagna, spostandomi nella casa al mare nel week-end; frequento più spesso gli amici, faccio un viaggio nelle ferie, curo diversi interessi anche se non ancora come vorrei, e da due anni svolgo una intensa attività sindacale che mi vede due o tre volte al mese a Milano; fra gli incarichi nazionali quello di Responsabile per le Pari Opportunità, per cercare di dare il mio contributo alla causa femminile.

“Le donne hanno una marcia in più”

Provegno da una famiglia contadina di Carmagnola, che ha sempre però sostenuto negli studi sia me che le mie sorelle. terminate le scuole medie superiori con il massimo dei voti, ho deciso quindi di continuare a studiare, iscrivendomi al corso di laurea in Giurisprudenza. Nello stesso anno partecipai anche ad un concorso pubblico per lavorare presso una Banca molto nota, lo superai ed entrai quindi nel 1975, come impiegata nell'area fidi.

Studiare e lavorare a tempo pieno comportava un considerevole impegno, che doveva obbligatoriamente essere accompagnato dal metodo nell'organizzazione e gestione dei tempi e delle attività. Già in quegli anni iniziarono i miei sacrifici. Per lo studio, ho rinunciato alle vacanze ed ai fine settimana in compagnia degli amici.

Gli sforzi però hanno portato i loro frutti, e nel 1980 mi sono laureata. Quello è stato anche l'anno del mio matrimonio. Qualche tempo dopo, nell'83, ho avuto il primo figlio. Mio marito lavorava in proprio lasciando a me sola l'organizzazione della famiglia e dei tempi di lavoro domestico. Gli aiuti parentali ed i supporti domestici mi sono stati di grande aiuto: i nonni, la baby sitter, una colf per le faccende domestiche.

Nell'88 arrivò anche il secondo figlio. Per crescere entrambi, usufruii della maternità facoltativa oltre che di quella obbligatoria.

Nel frattempo (1985) la Banca mi trasferì a Torino. Sicuramente, per affrontare il

lavoro e gli impegni familiari, la donna necessita di una marcia in più. La mia carriera lavorativa mi ha portato a passare da impiegata a Quadro, quando ancora ero presso la filiale di Carmagnola; dal '92 al '95 sono stata funzionario e nel 2004 sono diventata dirigente.

Attualmente sono il Direttore di una filiale torinese.

Sotto di me ho circa una quarantina di dipendenti fra cui alcuni Quadri. La filiale è suddivisa in diversi settori, con due sportelli distaccati. La Banca è in generale un'azienda con grande autonomia, sempre però nel rispetto degli obiettivi che vengono prefissati. È importante la soddisfazione del personale così come dei clienti.

E' importante essere circondati da colleghi con i quali poter anche condividere le scelte. Come Direttore promuovo molto, dunque, l'iniziativa individuale: preferisco non avere sotto di me meri esecutori, ma veri collaboratori. Sono poi io stessa che predispongo le carriere interne alla filiale, gestendo quindi le risorse umane con un sistema di valutazione che punta alle competenze, alle capacità, al comportamento del soggetto ed al raggiungimento dei risultati.

Non mi sento in difficoltà come donna nel rivestire il ruolo di Direttore, anche perché questa non è la mia prima esperienza come tale.

Puntando molto sui miei collaboratori, tengo anche molto alla formazione, riscontrando addirittura a volte delle resistenze dai subalterni. Il mio ruolo comporta un grande spirito di sacrificio, che viene però compensato dall'entusiasmo e dalla gratificazione che sono in me e che in parte vengono proprio dalle caratteristiche dell'azienda.

La Banca mi ha sempre dato molta flessibilità, ma anche decentramento organizzativo e decisionale, che io sento come forte principio da trasmettere ai miei subalterni. È comunque molto importante, per gestire l'autorevolezza imposta dal ruolo che si ricopre, il saper prendere decisioni veloci e sicure e affrontare così al meglio i problemi contingenti.

È importante anche saper dove reperire le informazioni che servono: avere quindi alle

spalle una propria esperienza in modo da sviluppare intuito e conoscenza del mestiere. Le rinunce, per questo tipo di lavoro, sono state e sono presenti nella mia vita. Certamente per poter gestire i tempi lavorativi e quelli familiari, non coltivo più hobby, se non l'andare a correre nel week-end o fare giardinaggio a casa.

Ma i sacrifici erano per me già iniziati con lo studio, nella mia giovinezza e forse stanno proprio insiti nella donna, in quanto tale per sua natura. Penso infatti che, mentre per la maggior parte degli uomini il lavoro è visto come fatica, per le donne il lavoro è visto come un privilegio che, come tale, provoca poi nella lavoratrice un senso di colpa per il tempo non dedicato ai figli.

“Garantire la sopravvivenza”

Sono nata a Terni in una famiglia numerosa di estrazione operaia.

Ho frequentato l'Università a Roma dopo aver conseguito il Diploma di Ragioneria. Per difficoltà economiche, ho dovuto lavorare per mantenermi agli studi, anche se inizialmente ho potuto usufruire di una Borsa di studio.

Nel 1971 mi sono trasferita a Torino dopo essermi sposata, unica condizione per allontanarmi dalla mia famiglia.

Ho continuato a studiare lavorando come segretaria in un'importante Agenzia pubblicitaria. Anche mio marito studiava e lavorava al contempo come operaio ma, non avendo ancora assolto l'obbligo militare, è stato costretto ad assentarsi per circa due anni. Sono rimasta così da sola con uno stipendio appena sufficiente per vivere.

Essendo piuttosto disponibile ad assumere incarichi diversi, ho ricoperto molti ruoli acquisendo di conseguenza molta esperienza. Tra gli anni '70 e '80 l'Agenzia pubblicitaria ha avuto una grande espansione e si è diffusa anche nell'Italia centrale. Pur avendo dei grossi problemi di integrazione nella città per questioni di cultura e mentalità, tali difficoltà non le ho ritrovate nel posto di lavoro, dove venivo assegnata al servizio ricerche. Nel '77, momento di maggiore intensità lavora-

tiva, nasceva mio figlio. Sono riuscita ad attenuare l'impatto sul piano lavorativo grazie ad aiuti parentali (madre e marito) e, successivamente, anche al fatto che ho potuto usufruire di un asilo nido a tempo pieno.

Per quanto concerneva la gestione della casa invece me ne occupavo direttamente nei week-end. Probabilmente la mia disponibilità sul lavoro e le mie attitudini mi hanno permesso di raggiungere tra l'82 e l'85 risultati soddisfacenti e apprezzati dal management aziendale. Sono stata quindi nominata Direttore Media-Research con l'incarico di ottimizzare gli investimenti pubblicitari.

In questi anni mi sono accorta che, nei fatti, la linea aziendale, per ciò che concerneva la gestione del personale, non facilitava certamente le carriere femminili: infatti non venivano mai assunte account donne.

La comparsa nel nostro settore di Silvio Berlusconi ha provocato una vera rivoluzione nel modo di gestire gli spazi pubblicitari, introducendo metodologie di intervento e strategie innovative. Tutto ciò ha portato, in generale, ad esternalizzare i Centri Media. Negli anni '90 gli atteggiamenti verso le donne hanno iniziato a cambiare, tanto che sono state assunte le prime account.

La mia crescita professionale è stata favorita soprattutto dalla mia esperienze precedenti nella ricerca di mercato (anche se il mio superiore mi suggeriva di non perdere tempo in questo campo) e dalla mia disponibilità verso orari prolungati ben oltre le ore serali. In questi anni il mio matrimonio, dopo continue crisi, finiva.

Nel '96 lascio l'Agenzia, dopo i primi segnali di riorganizzazione e dopo il licenziamento di alcuni dirigenti. Assumo l'incarico per dirigere l'Ufficio Media di un'importante Agenzia torinese che, in seguito ad una fusione societaria con un'Agenzia americana, diventa la seconda per importanza nella nostra città.

Nel 2002 vengo nominata Direttore Generale del Centro Media appartenente a questa nuova Agenzia. Tale situazione è durata solamente il tempo di una nuova fusione. La sede legale viene trasferita a Milano. Anche il mio Ufficio rischia di essere trasfe-

rito ma, argomentando con fermezza con i responsabili, riesco ad impedire il trasferimento. L'Amministratore Delegato decide comunque di sottrarre, dalla sede di Torino, un cliente importante riducendo così di conseguenza il personale. In una situazione di gestione del personale emozionalmente molto forte, l'apertura di un nuovo Centro Media ha consentito l'avvio di un'operazione di riassorbimento dell'organico.

L'ufficio ha quindi subito una riorganizzazione, per fortuna senza conseguenze, grazie soprattutto alla sensibilità tutta al femminile del nuovo Amministratore Delegato che ha permesso, a fronte di un organico quasi esclusivamente composto da donne, di operare limitando disagi facilmente prevedibili.

“Protagonista nelle emergenze”

Sono nata e vissuta a Cuneo in una famiglia benestante, mio padre era Dirigente e mia madre insegnava matematica. Mi sono sposata con un ufficiale dell'esercito mentre frequentavo la Facoltà di Giurisprudenza a Torino.

Mi sono laureata nell'82 e nello stesso anno ho avuto il mio primo figlio.

Successivamente siamo andati a vivere in provincia. Ho svolto lavori saltuari fino alla nascita di mia figlia, rinunciando poi a diverse opportunità di lavoro nel settore privato per poter accudire e seguire i miei figli.

Una volta inseriti i bambini nel percorso scolastico ho sostenuto e vinto un concorso per quadri nella Sanità nell'86. Iniziava così la mia esperienza lavorativa.

La mia fascia oraria in ospedale e la disponibilità di mio marito ci permettevano di seguire i ragazzi durante gli anni della scuola. Nel '95 mio marito venne trasferito .

In questo anno ho dedicato gran parte del mio tempo libero nella preparazione di un concorso per la qualifica dirigenziale, tanto che mio marito mi aveva soprannominato “la signora della mansarda” per le numerose ore di studio passate in questo luogo.

Nel mio nuovo ruolo di Dirigente di struttura complessa mi sono occupata prevalentemente di Servizi economici. Le difficoltà iniziali non sono state per questioni

di genere, ma piuttosto per il mio titolo di studio che non era gradito al “partito” dei diplomati. In un clima reso pesante dalle critiche e dalla difficoltà di gestione per la natura stessa del mio compito (mi occupavo di appalti), mi trovavo nella delicata situazione di dover rispettare scrupolosamente le norme senza grandi spazi di negoziazione.

Percepo da parte dei miei colleghi uomini un atteggiamento paternalistico ed un’insofferenza verso le mie competenze e capacità in quanto donna. Tutto ciò mi faceva pensare che, per reggere alla competizione tra i sessi, purtroppo alla donna non basta la competenza ma serve avere anche un comportamento da uomo, adattandosi ad un modello maschile.

Nel 2002 assumo l’incarico fiduciario dal Presidente della Giunta come Direttore di un Ente strumentale della Regione Piemonte.

Passo così da un’esperienza lavorativa nel settore della sanità ad una negli Enti locali. L’impatto è estremamente favorevole rispetto alla situazione precedente, sia riguardo al clima più sereno che alla mia realizzazione personale, in quanto ho potuto mettere in atto un modello direzionale più simile al mio modo di essere. Tutto ciò ha potuto realizzarsi anche perché le mie scelte erano condivise dai vertici dell’Assessorato.

Ho assunto questo compito in una fase in cui la mia struttura passava da una sperimentazione ad una definizione più precisa delle sue funzioni nell’ambito della riforma della Pubblica Amministrazione. Favorita dai modelli del New Public Management, basati sull’approccio strategico che responsabilizza maggiormente i livelli direzionali alti rispetto ai vertici apicali, ho potuto così avvalermi della mia precedente esperienza amministrativa in particolare per adeguare la macchina burocratica ai nuovi cambiamenti normativi e poter raggiungere gli obiettivi istituzionali.

Dal punto di vista operativo, far funzionare la struttura da una parte è stato estremamente gratificante, dall’altra piuttosto faticoso. Ho adottato dunque l’approccio molto diffuso di una Direzione per obiettivi anche se la sua applicazione ha comportato difficoltà nel far comprendere al personale il mio stile di direzione ancora inusuale nel

settore pubblico. Ho incoraggiato la partecipazione, prestando molta attenzione ad una corretta comunicazione che ha rapidamente portato il mio personale, grazie anche a sistematici momenti di formazione, ad accompagnarmi quotidianamente nell'affrontare le continue emergenze - determinate dal critico quadro economico sociale - caratterizzanti gli ultimi anni della nostra Regione.

Questo stile di direzione, sicuramente orientato al lavoro ma comunque attento alle relazioni di tipo informale, mi ha costretto a confrontarmi con personalità forti che hanno favorito un accrescimento reciproco.

Questa mia attuale esperienza, che ritengo significativa per la mia persona, è stata sostenuta e voluta dalla mia famiglia che mi ha accompagnato in questi anni.

“Il lavoro della mia vita”

Sono nata nel 1956 in una famiglia operaia piemontese che ha vissuto duramente quelli che erano, in realtà, gli anni del boom economico. Malgrado tutto, i miei genitori, che hanno una bassa scolarità, riuscirono a farmi studiare e mi iscrissi al liceo classico. Gli ultimi anni furono, dal punto di vista economico, molto duri e sarebbe stato difficile continuare a studiare se mia madre non avesse deciso allora di iniziare a lavorare mettendosi in gioco e diventando agente di commercio.

Le ristrettezze economiche influirono anche sulle mie scelte universitarie. Il mio sogno era quello d'iscrivermi alla Facoltà di Medicina Veterinaria, ma ci sarebbero voluti troppi anni per avere una buona professionalità e pertanto mi iscrissi alla Facoltà di Lingue. Mi laureai in russo nel '79 con il massimo dei voti.

Durante gli ultimi due anni dell'Università iniziai a lavorare per un'agenzia di eventi come hostess, guadagnando qualcosa ed esercitandomi nelle lingue straniere.

Dopo la laurea lavorai, per circa un anno e mezzo e sempre in forma precaria, per un Ente di Ricerca statale e, quando venne bandito un concorso per un posto a tempo determinato come ricercatrice, lo ottenni. Si trattava di un progetto per l'analisi del mercato informatico, allora in via di espansione, e dei possibili sviluppi di prodotti innovativi. In questi anni mi sposai per la prima volta e nel 1982 nacque mio figlio.

Non ho avuto grandi problemi nella gestione della maternità: avevo una collaboratrice domestica, che si occupava del bambino e della casa, una nonna per le emergenze e, dai 10 mesi del bambino, un asilo nido privato che dava una buona copertura oraria giornaliera. Io usufruii della sola maternità obbligatoria, durante la quale continuai a lavorare da casa per la redazione di un libro. Rientrai al lavoro al terzo mese di mio figlio, prestando servizio per tre giorni alla settimana, per ben dieci ore al giorno, tornando a casa a pranzo per allattarlo.

Nell'84, allo scadere del contratto, mi ritrovai disoccupata: avevo ventotto anni ed un bimbo di un anno e mezzo da mantenere. Perso il lavoro a tempo determinato, decisi di trovare il "lavoro della mia vita". Provai e cambiai varie occupazioni, finché, a fine '84, risposi ad un'inserzione per un posto da segretaria in una multinazionale americana, con uffici in diverse città. Questa società, che offre servizi di valutazione patrimoniale e consulenze aziendali, era in procinto di aprire il suo ufficio di Torino.

Iniziai quindi come libera professionista per seguire tutto ciò che concerneva l'apertura concreta della sede torinese e venni assunta dal mese di gennaio dell'anno successivo. Dopo circa due anni, si verificò una prima grande crisi organizzativa interna a tutta l'azienda: a fronte di grandi problemi economici, su ordine dei vertici americani, arrivò un nuovo Amministratore Delegato che licenziò dall'organizzazione il 50% della dirigenza.

L'intento era anche quello di chiudere la sede di Torino, che era nuova, poco redditizia e con poco personale: un dirigente, presente in ufficio per soli tre giorni alla settimana e richiamato a Milano, un tecnico ed io come segretaria.

Poiché i costi di gestione erano bassi, considerata anche la strategicità dell'area torinese, la chiusura dell'ufficio fu rinviata alla fine dell'anno.

Era necessario, ovviamente, nominare un responsabile della struttura: proposi il nome del mio collega che, nonostante fosse più giovane di me, aveva maggior esperienza sul campo, ma lui non accettò e io divenni Direttore dell'ufficio, senza alcuna contropartita economica.

Non chiesi nulla, non era il momento adatto e poi io sono convinta che bisogna prima

dare per poi avere, ed infatti l'anno successivo il mio ruolo venne riconosciuto con un aumento. Nell'89 mi separai da mio marito, che non aveva accettato la mia maturazione professionale e intellettuale.

Gli anni dall'88 al '90 furono belli e interessanti, ma nel '90 una grossa crisi, dovuta al blocco dell'economia mondiale in concomitanza alla guerra del Golfo, ci segnò nuovamente. Nella società ci fu un nuovo turnover e fui promossa dirigente.

Nel 1994, per problemi gestionali, il Gruppo fu posto in vendita e ci venne data l'opportunità di diventare soci azionisti. Assieme ad alcuni miei colleghi, investii quindi tutto nell'azienda: fu una scelta dura e importante, ma fortunatamente il mio nuovo compagno mi diede il suo appoggio e mi aiutò anche finanziariamente.

Nel '98 fu nominato un nuovo Consigliere Delegato: si trattava di una donna e fu proprio questo, forse, che provocò l'uscita della vecchia dirigenza che non credeva nel fatto che una donna potesse ricoprire professionalmente questo ruolo.

Ciò toccò non solo l'aspetto economico e la liquidità dell'Azienda, ma anche l'aspetto gestionale, per la mancanza di copertura dei ruoli ai vertici.

Il nuovo Consigliere Delegato decise così di cambiare la struttura della società, dividendola in 4 aziende specializzate per prodotto e facenti capo ad una holding. Poiché ognuna aveva una sua struttura organizzativa, venni nominata prima Direttore Generale e poi Amministratore Delegato di una di esse.

La mia Società ha un organico di circa venti persone, più alcuni consulenti, dislocati negli uffici delle varie regioni italiane ed un organigramma che può inizialmente apparire di tipo gerarchico, strutturato com'è su tre soli livelli.

In realtà vi è molta collaborazione tra me e il Direttore Generale, così come tra la Direzione e la base: io e il Direttore Generale abbiamo due diverse modalità di gestione che si integrano e si completano perfettamente. Io infatti sono più empatica (essere donna vorrà pur significare qualcosa), mentre lui ha uno stile più professionale ed un approccio più tecnico ai problemi.

Al di sotto del vertice vi è una struttura di sei uffici, ciascuno con una funzione commerciale ed una tecnica.

Le varie parti della struttura si intersecano molto e facilmente a seconda dei servizi. Questo in parte è dovuto e facilitato dalla dimensione della società, in parte è il riflesso dello spirito aziendale che io promuovo: l'importanza della condivisione per la crescita.

L'azienda, pur richiedendo il raggiungimento degli obiettivi economici, lascia molta autonomia nella pianificazione del proprio carico di lavoro e nella gestione dei tempi.

Considero il mio rapporto con i dipendenti molto buono. Pur nel rispetto del ruolo, io sono una loro collega, operativa, che gestisce da sé le proprie attività e che si muove come loro sul mercato, alla ricerca di nuovi clienti.

Per ricoprire il mio ruolo è importante una rapida capacità di valutazione, una certa dote di curiosità ed una forte attitudine organizzativa.

Nella gestione delle risorse umane tendo inoltre ad essere meritocratica e fra i valori importanti considero ai primi posti l'onestà e la fedeltà all'azienda, da me sempre promossi, e che oggi pretendo dagli altri.

Nel mio ruolo attuale mi occupo anche della programmazione economica, della gestione del sistema della qualità, nonché della parte commerciale per la filiale di Torino, che rappresenta il mio strumento per non perdere il collegamento con il mercato e le sue esigenze.

Mi ritengo molto soddisfatta del mio lavoro che mi ha gratificato molto e per il quale non sento di aver dovuto fare rinunce importanti che, in ogni caso, sono state ampiamente ripagate.

“Una passione diventa lavoro”

Sono nata a Ivrea, da una famiglia molto tradizionale, ma anche molto propensa alle innovazioni. L'apertura mentale dei miei genitori rispecchiava in linea generale il livello culturale medio del Canavese. Ivrea è sempre stata una città ricca di attività culturali, di formazione dei giovani e di intrattenimento: l'influenza culturale era quasi sicuramente dovuta alla presenza nel territorio dell'Olivetti e della cultura che questa azienda per anni aveva favorito.

Ho frequentato il corso di Laurea in Lettere, con indirizzo moderno, alla fine degli anni Settanta. Dopo la laurea ho seguito vari Master e Corsi di specializzazione. Nell'81 mi sono sposata.

Mio marito lavorava per una ditta di automazione di Controlli numerici occupandosi dell'area commerciale, marketing e vendite.

Avevamo in comune la passione per la montagna e per i viaggi ed insieme avevamo iniziato a frequentare l'ambiente montano, venendo a contatto con l'Associazione Nazionale leader nel campo, che si occupa di promuovere ed organizzare tutto quanto riguarda la frequentazione e la conoscenza della montagna.

Essendo appassionata di sci alpino, divenni un'istruttrice di questa disciplina, svolgendo attività volontaristica presso l'Associazione. Dagli anni Novanta al 2000 sono stata Direttore di un Ente della Regione che si occupava di turismo nel Canavese. Il mio compito era quello di promuovere le attività turistiche sul territorio, coinvolgendo gli Enti territoriali e portando avanti differenti progetti integrati con il territorio.

La parte progettuale era quella prevalente: vi era poca attività amministrativa, mentre ampio spazio era dedicato agli aspetti organizzativi e creativi.

Si trattava di una struttura a matrice, in cui, per ogni progetto, mi trovavo a gestire ed a collaborare con gruppi che raggiungevano al massimo le 20 persone.

Era un ambiente molto aperto, che mi ha valorizzata e riconosciuta. Fra i tanti progetti, quello dell'apertura e la promozione dei castelli della zona del Canavese ebbe molto successo e costituì per me lo stimolo ad andare oltre. Dopo essermi misurata su scala locale, sentivo la necessità di un più ampio confronto.

Grazie all'appoggio di mio marito, come me appassionato di viaggi, mi recai in Florida per studiare quel modello di sviluppo turistico, completamente diverso da quello a cui ero abituata.

Ritornata in Italia, trovai l'Ente per il quale lavoravo in difficoltà nel reperimento di nuovi finanziamenti e lessi, in contemporanea, un annuncio sul "Sole 24 Ore" per un posto come Direttore Generale presso l'Associazione Nazionale prima ricordata.

Avevo voglia di mettermi in gioco anche in una dimensione nazionale e partecipai quindi alla selezione superandola. Dal 2000 sono quindi il Direttore Generale di questa Associazione. Mi occupo di pianificazione e controllo, di gestione e organizzazione, nonché di sviluppo delle risorse umane. La struttura di questa Associazione è piuttosto complessa.

Il vertice politico è formato dal Presidente generale, dal Comitato di indirizzo e controllo e dal Comitato Direttivo Centrale che stabiliscono gli indirizzi di scelta gestionale che il Direttore Generale segue e deve far eseguire.

Vi è poi una struttura di tipo gerarchico con a capo la figura del DG, composta da tre aree: amministrativa, tecnico informatica ed economato.

Accanto alla struttura "centrale" vi è tutta quella parte volontaristica, che rappresenta una buona ed importante fetta dell'organizzazione.

I Soci, versando una quota di iscrizione, formano le Sezioni, circoscritte all'ambito territoriale, di diritto privato e con autonomia economica e finanziaria.

Ogni sezione, per statuto, versa una quota associativa per ricevere vari servizi quali l'assicurazione, la stampa sociale, le pubblicazioni ecc.

La presenza dei Soci, circa 300.000, organizzati in Sezioni, è fondamentale perché ben l'80% dei finanziamenti proviene dalle loro quote, mentre il Ministero delle Attività Produttive partecipa solo con il 20%.

La parte più difficile è rappresentata dall'incontro fra gli organismi centrali e la parte volontaristica sul territorio che lamenta difficoltà di comunicazione con i centri decisionali.

All'inizio della mia direzione è stato difficile anche il rapporto con gli organi politici centrali e con i dipendenti, per la forte cultura tradizionalista presente, quando il formalismo faceva parte della gestione dell'attività e del potere. Io arrivavo invece da un'esperienza, quella turistica, caratterizzata più dall'informale e questo poteva essere letto inizialmente come elemento di disturbo in una struttura molto burocratizzata.

L'obiettivo principale che mi sono prefissata, appena mi è stato dato l'incarico nel 2000, è stato quello dell'ammodernamento dei servizi per permettere una miglior comunicazione fra centro e periferia. Mi era infatti stato indicato che c'era bisogno di un forte processo di innovazione.

Informatizzai la struttura centrale e il collegamento a livello nazionale con più del 50% delle sezioni, rendendo così i metodi di comunicazione più veloci, efficaci e diretti. La modernizzazione voleva anche dire modifica dei modelli e delle modalità operative consuete nell'organizzazione del personale e delle funzioni.

Questa dura realtà da affrontare e le difficoltà nella sua gestione sono tuttora presenti. Anche l'essere donna è stato in parte difficoltoso, proprio per quello che era stato il ruolo femminile nella storia dell'Associazione.

La precedente tradizione aveva sempre visto, infatti, la donna per il 90% nei ruoli esecutivi e con una bassa presenza al contrario negli organi decisionali.

Sono state proprio le molte donne dipendenti dell'organizzazione centrale, con la loro memoria storica e metodologia di un lavoro improntato alla conservazione, a creare inizialmente difficoltà al cambiamento di gestione.

Il mio modello di direzione è quello tipico di una leadership partecipativa, che garantisce e favorisce il confronto e che per questo porta alla crescita. E' sicuramente un modello più faticoso da portare avanti, ma di sicuro anche più duraturo. Nella mia maniera di gestione ho sempre cercato di mantenere la mia identità femminile, poiché penso che la potenzialità stia proprio nella differenza dal modello gestionale maschile, diventandone un'integrazione.

La donna è infatti molto più rigorosa e precisa e presta forse addirittura troppa attenzione all'organizzazione e al livello qualitativo degli interventi, quasi a giustificare un possibile senso di colpa nei confronti di quella che è sempre stata la tradizione femminile al lavoro.

Sono di origine canavesana ed attualmente vivo con mio marito in un paesino vicino a Ivrea. Subito dopo le scuole superiori, a 18 anni, ho iniziato a lavorare come insegnante di ruolo nelle scuole elementari. Nel frattempo mi sono iscritta all'Università e nell'87 mi sono laureata in Pedagogia, indirizzo psicologico.

Sono stata una delle insegnanti coinvolte nelle sperimentazioni scolastiche degli anni '70-'80, nonché coordinatrice di gruppi di lavoro di insegnanti nelle sperimentazioni promosse dall'Azienda principale della zona.

Sono anche stata amministratrice comunale del mio paese, dove mi sono attivata per la costruzione di una scuola elementare. Qualche anno dopo la Laurea ho infine preso una specializzazione alla "Sapienza" di Roma in Valutazione scolastica. Era il '90, anno in cui ho vinto il concorso come Direttore didattico di ottavo livello. Era un concorso del Ministero della Pubblica Istruzione a Roma con settemila candidati e con solo quattrocento posti disponibili.

Come Direttore didattico ho operato inizialmente in Val Chiusella, poi nel '96 mi sono trasferita ad Ivrea, dove opero attualmente.

Ivrea aveva un'utenza media di impiegati e operai che utilizzavano un sistema di servizi per l'infanzia (asili nido, scuole materne, "Estate Ragazzi") messi a disposizione da quella che era stata un'azienda aperta e con una profonda responsabilità sociale. Un'azienda fortemente radicata nel territorio, un'azienda che si è fatta territorio trasformando la stessa Ivrea in "città colta".

Produsse inoltre un'occupazione che raggiunse le 35.000 unità in tutto il canavese.

“La scuola dell'autonomia”

Tale azienda, per ciò che riguarda il sistema scolastico locale, ha aiutato i comuni nell'insediamento delle nascenti scuole pubbliche materne: in particolare per ciò che riguardava, intorno agli anni Settanta, arredi e cucine. E' noto che in questo contesto le donne si sono inserite nel mercato del lavoro prima che in altri territori piemontesi, trovando anche adeguati supporti.

Il mio Circolo gestisce un migliaio di alunni divisi fra scuola dell'infanzia e scuola primaria, con un centinaio di docenti più il personale ATA.

L'organizzazione del "Circolo" è stata di tipo gerarchico funzionale, svolgendo il Dirigente d'istituto una funzione di garanzia nell'attuazione delle disposizioni che provengono dal Ministero, tramite il Provveditorato.

L'attività della Direzione didattica e l'organizzazione del lavoro sono cambiate in seguito alla raggiunta Autonomia delle scuole con la legge Bassanini. Per quel che concerne il punto di vista amministrativo, mi occupo di progettare e programmare il Piano dell'offerta formativa, chiamato POF, oltre che dell'inserimento dei Progetti nel piano annuale contabile. È quindi importante l'aspetto della progettualità, nell'obiettivo di una maggior visibilità di quello che il mio Circolo porta avanti.

Per quel che riguarda la gestione del personale, ho sempre scelto un modello gestionale di tipo orizzontale e partecipativo, caratterizzato da collaborazione e coinvolgimento dei miei collaboratori. È questo, secondo me, il modello che maggiormente si addice ad una scuola dell'autonomia.

Il 96% circa del personale è femminile ed i rapporti sono buoni. Possono esserci contrasti con le RSU interne, che si cerca sempre di gestire arrivando a mediazioni alte, al fine di raggiungere l'obiettivo ultimo che è il far star bene i bambini, utenti dei nostri servizi. Per realizzare tutto ciò, è stato necessario un forte senso dello Stato e delle Istituzioni, così come per l'applicazione della recente riforma Moratti, in particolare per quanto riguarda la costruzione del portafoglio delle competenze.

Per quel che concerne l'organizzazione dei miei tempi extralavorativi, non ho mai avuto grosse difficoltà, non avendo figli. In particolare considero la casa un contesto

affettivo forte per delegarlo completamente a qualcuno; preferisco occuparmene direttamente. È invece negli ultimi periodi che mi trovo ad affrontare situazioni di cura, avendo due persone anziane da seguire.

Mi trovo quindi a conciliare il mio orario lavorativo, che inizia alle 8.30 del mattino e termina nel tardo pomeriggio, con aiuti esterni, sia per la cura dei parenti anziani che per le faccende di casa. Cerco, inoltre, di ritagliarmi sempre ampi spazi per il tempo libero e per star bene, in quanto penso che il lavoro sia importante, ma lo si consideri tale solo quando si ha una vita serena.

Provengo da una famiglia in parte piemontese e in parte veneta ed ho una sorella. Ho frequentato il liceo scientifico e nell'85 mi sono laureata in Scienze dell'informazione, l'attuale Informatica. Durante gli anni dell'Università ho svolto qualche supplenza in alcuni licei e scuole medie, anche come insegnante di musica, avendone un diploma. Durante gli ultimi nove mesi dell'Università, ho vinto una borsa di studio per preparare la tesi di laurea presso una Ditta del settore informatico.

Nell'85 sono poi stata assunta come analista software nell'Area Ricerca e Sviluppo della Ditta dove avevo preparato la tesi. In quegli anni l'azienda aveva assunto centinaia di persone per la sua conversione all'informatica. A trent'anni, dopo sei anni di lavoro, sono diventata un Quadro.

Mi sono occupata di progettazione, planning e architetture. Nel frattempo mi sono sposata, e nel 1993 e 1996 ho avuto i miei due figli. Per l'organizzazione e la gestione della famiglia mi sono affidata al nido ed a una baby sitter, che tengo tuttora per non far mancare nulla ai miei figli (divertimenti ed attività sportive).

Purtroppo, il mio lavoro mi ha sempre portato a rientrare a casa non prima delle 19.00. Oggi i miei figli hanno nove e dodici anni e arrivo anche verso le 20.00-21.00. Ho inoltre viaggiato molto, cercando però sempre di organizzare gli orari, al fine di garantire la presenza notturna in famiglia, privilegiando gli orari di prima mattina.

**“Cavalcare
i cambiamenti”**

Ho inoltre usufruito del congedo parentale, stando a casa però solo sette mesi, non volendo trovare enormi difficoltà al mio ritorno al lavoro.

Il rientro dopo la maternità è infatti sempre un periodo difficile per la donna lavoratrice, poiché si perde la funzione che si aveva prima, bisogna ritrovare una collocazione e bisogna nuovamente ridimostrare le proprie capacità come all'inizio.

Nel territorio dove lavoro, grazie alla particolare cultura che si è creata attorno alla mia Azienda, le donne sono sempre state maggiormente facilitate nel lavoro, anche se le posizioni di comando continuano ad essere ricoperte da uomini.

Non manca comunque un velo di discriminazione, sembra che ci sia la tendenza a non dare incarichi di responsabilità alle donne sui trent'anni, che potrebbero presto avere figli.

A tal proposito, nel '96 mi era stato offerto un posto di responsabile di un gruppo di progetto, che ho però dovuto cedere perché in attesa del secondo figlio. Nel '98 la Ditta presso cui lavoravo passò ad un'altra società, ed ancora fu comprata l'anno dopo da una Ditta estera.

Fu in quegli anni che mi occupai di Marketing internazionale, operando per la struttura londinese. Un'esperienza interessante, ma a mio avviso non adeguatamente ricompensata. Nel 2000 così cambiai lavoro e rientrai nel campo informatico, assunta come Dirigente da una società che cercava una figura con competenze sia di business che nel settore internet.

Iniziai occupandomi della realizzazione dei processi operativi e marketing, e della infrastruttura informatica, necessari per avviare la società, così come erano stati tracciati nel business plan.

In seguito questa Azienda trasferì la sua sede a Milano: questo comportò per me un viaggio di tre/quattro volte alla settimana che rendeva difficile la gestione della famiglia. Nel 2003 la Società venne venduta e, rimasta di fatto senza lavoro, rientrai nella capogruppo; mi venne affidato un nuovo incarico in un settore completamente diverso.

Pur cambiando completamente settore, sono riuscita comunque a mettere a frutto le competenze e le capacità gestionali maturate nelle esperienze precedenti, arrivando a gestire, nella nuova posizione, oltre 150 persone.

La modalità di direzione che preferisco e che cerco di attuare è di tipo partecipativo, anche se poi la decisione deve rimanere a me. Ritengo che scelte e decisioni debbano essere prese celermente, pur valutando altrettanto velocemente il rischio.

Penso che una direzione femminile debba rimanere tale, senza assumere tratti maschilini, ma comunque con una buona dose di aggressività e grinta. In realtà probabilmente i due modelli di gestione maschile e femminile dovrebbero compensarsi. Le donne dovrebbero prendere dagli uomini una certa dose di freddezza e cinismo, cedendo invece una buona dose di comprensione, empatia, valorizzazione delle persone, ottimizzazione del tempo, innovazione e fantasia.

La donna, infatti, può trarre un vantaggio nel lavoro proprio da quello che diventa per lei un elemento di disturbo nella sua carriera. L'organizzazione dell'extralavorativo, quindi di un'enorme mole di impegni da gestire, al contrario degli uomini, può diventare la sua carta vincente, che la porta all'acquisizione di una maggior capacità di ottimizzazione dei tempi e di scelta di soluzioni più innovative.

Nella mia carriera, mi sono sempre esposta, affrontando il nuovo e passando ad incarichi sempre diversi, che addirittura non rientravano in quella che era la mia iniziale formazione informatica, con passione e desiderio continuo di apprendere e crescere professionalmente.

Attualmente svolgo un incarico di sviluppo del business, alla ricerca di nuovi clienti internazionali per commercializzare una linea innovativa di prodotti, attività in cui è fondamentale la capacità di gestione delle relazioni, la qualità di negoziazione e un'organizzazione efficiente, indispensabili per la realizzazione di programmi complessi.

“Avere sempre la porta aperta”

Provegno da una famiglia piemontese e sono figlia unica. Dopo il liceo mi sono iscritta alla Facoltà di Legge, laureandomi nel '75.

Ho svolto tre anni di pratica e nel '78 sono stata assunta da una azienda metalmeccanica leader nel settore, dove mi sono occupata dell'ufficio legale.

Qualche anno dopo la mia assunzione la società ha subito una scorporazione aziendale: mi sono così occupata di seguire, come legale, la nuova società commerciale nata. Quando la nuova società è stata reincorporata e non era più presente la posizione di legale, sono comunque riuscita a rimanere nell'ambito, prima per un anno negli acquisti, dove seguivo la revisione dei contratti, e poi l'anno successivo per seguire le misure di sostegno alla sicurezza.

I vertici aziendali pensarono di riunificare i vari uffici amministrativi e del personale sparsi per il Piemonte. Vennero così creati degli appositi servizi generali comuni, quali ad esempio la telefonia, la sorveglianza, la posta, i servizi per gli autisti. Di questi fui nominata responsabile.

Ritornai in seguito a ricoprire la figura di legale quando il Presidente della nuova Società richiese il mio supporto legale. Avevo così la responsabilità globale di molte società presenti all'estero. Quattro anni fa, infine, il Responsabile legale per l'Italia dette le dimissioni ed io presi così il suo posto. Oggi sono il Direttore legale della Divisione Italia dell'azienda.

Dipendo formalmente dall'Amministratore Delegato, anche se funzionalmente dal responsabile legale di gruppo, presente in un Paese nord europeo.

Mi occupo di curare la parte legale, escludendo quella personale, per le industrie del settore e le consociate in Italia, seguendo in particolare la contrattualistica, il recupero crediti ed il societario.

Ad oggi la mia presenza in azienda ha raggiunto i trent'anni. In questo periodo non ho mai avuto grosse difficoltà nella conciliazione dei miei tempi lavorativi con quelli extra. Mi sono infatti sposata nell'85, ma non ho mai avuto figli.

Negli impegni domestici mi avvalgo di un supporto esterno. Mio marito è anche lui un dirigente d'azienda e per questo non è mai molto presente a casa, ma pro-

prio le medesime peculiarità di ruolo fanno sì che non sia mai di ostacolo nell'organizzazione dei miei tempi.

In questi ultimi anni sto, al contrario, riscontrando difficoltà extra-lavorative che provengono dal mio contesto familiare, in particolare dal bisogno di cura e presenza continua richiesti da mia madre, rimasta vedova.

Neanche in ambito lavorativo ho mai riscontrato considerevoli difficoltà nell'essere donna. Un episodio, che potrebbe apparire discriminatorio, ha avuto luogo appena mi sono sposata, quando i miei responsabili hanno ritenuto necessario affiancarmi qualcuno che mi avrebbe poi sostituita qualora avessi avuto figli. Hanno quindi dato per scontato che la mia presenza sarebbe stata messa in crisi dalla normale attitudine delle donne a procreare.

In azienda mi sento apprezzata, sia dai dipendenti che dai superiori. Sotto di me ci sono 5 persone, tutte donne. E' stata mia la scelta di continuare a coltivare il mio gruppo al femminile.

Proprio qualche tempo fa, dovevo infatti inserire una nuova figura, dovendo scegliere fra una ragazza ed un ragazzo laureati. Mi sono spesso accorta che i giovani ingegneri sono molto sicuri e toccati da forte protagonismo. Inserire uno di loro avrebbe creato degli scompensi interni al gruppo. Ho optato pertanto per la salvaguardia del modello femminile. Il gruppo si sarebbe comunque sempre confrontato con il genere maschile, essendo il 99% dei clienti uomini. Le donne in azienda, in particolare quelle che hanno fatto carriera, sono presenti in soli ruoli di staff ed a livello dirigenziale sono solo cinque su ben centodieci dirigenti totali.

Si tratta di un'azienda molto tradizionale, in cui, ad esempio, mentre la parte di staff è principalmente di competenza femminile, la parte "manufacturing" è sempre stata gestita dagli uomini.

Ha inoltre una struttura organizzativa di tipo gerarchico-funzionale, ripartita per divisioni, ciascuna inframmezzata da funzioni di staff.

La mia presenza in azienda da molti anni e la mia graduale carriera interna hanno fatto sì che i miei colleghi mi conoscessero prima come persona e solo poi come Direttore legale. Penso di aver sempre avuto riconoscimento, esprimibile, ad esempio, dall'essere interpellata spesso per consulenze legali.

Credo in uno stile direzionale di tipo partecipativo, che promuove il coinvolgimento, il lavoro in team e la condivisione delle scelte.

Anche se è un modello inizialmente faticoso da portare avanti, penso che in seguito quando le scelte sono state prese e sono state discusse e poi condivise assieme, non ci siano più problemi e nemmeno conflittualità. Il lavoro di squadra inoltre, oltre ad affrontare al meglio il lavoro presente, prepara anche i futuri responsabili.

Penso inoltre che lo stile direzionale non dipenda tanto da differenze di genere quanto da un fattore caratteriale. È però anche vero che ci sono atteggiamenti tipici maschili ed altri femminili.

Mentre gli uomini sono freddi e determinati nella loro scelta per raggiungere un obiettivo, le donne, più attente alle relazioni, pongono maggiore attenzione alle conseguenze delle loro azioni. Sono inoltre impulsive e schiette, anche se diplomatiche e pazienti.

È proprio per questo che spesso vengono scelte dagli uomini come loro supporto di saggezza. Il piacere e la passione guidano il mio lavoro.

Penso che l'unica difficoltà che bisogna sempre affrontare è l'apprezzamento del capo, da conquistare giorno per giorno. Mi sento sempre sotto osservazione, anche se in realtà penso di essere da lui gratificata.

Nell'evolversi della mia carriera ritengo mi sia sempre stato dato ciò che mi era dovuto. In ultima analisi, ritengo che l'azienda in cui lavoro sviluppi due comportamenti discriminatori del genere femminile: il pettegolezzo sulla carriera femminile e la minor retribuzione a qualsiasi livello.

Provegno da una famiglia torinese, padre imprenditore e madre casalinga. Ho studiato presso la Facoltà di Scienze Politiche, dove mi sono laureata a metà degli anni '70 con una tesi in Sociologia del Lavoro.

Dopo la laurea ho lavorato per circa un anno presso una piccola Azienda nel terziario; successivamente ho vinto una borsa di studio in un'Associazione diffusa su tutto il territorio nazionale, come Direttore del personale.

La borsa alternava approfondimenti in aula con stage operativi di alcuni mesi in diverse aziende industriali. È stata un'esperienza molto formativa che mi ha permesso di svolgere attività nei diversi campi delle risorse umane (dalla gestione alla formazione, al sindacale).

Tra le aziende che hanno partecipato a questa iniziativa, vi era anche una grande impresa del settore metalmeccanico che mi ha poi assunto. È iniziata così la mia attività nell'area degli studi sociali e delle risorse umane.

Circa dieci anni dopo l'ingresso in azienda ho avuto la qualifica di Dirigente.

Occupandomi di Relazioni industriali, sono passata da ruoli di studio e supporto specialistico, ad attività più complete e complesse. Con il crescere della dimensione internazionale dell'azienda, ho dovuto aumentare le conoscenze sulle evoluzioni normative e sociali dei Paesi europei e i contatti con le realtà estere. Sul piano personale, l'anno della laurea è stato anche quello del matrimonio. Ho avuto un figlio ad inizio degli anni '80. Per accudirlo ho usufruito del congedo obbligatorio, cui sono riuscita ad aggiungere cinque mesi della cosiddetta "astensione facoltativa" (oggi congedo parentale). Successivamente mi sono fatta aiutare da una baby sitter e dai nonni.

Il rientro in azienda dopo la maternità non ha cambiato la mia precedente posizione. I miei orari lavorativi hanno sempre coperto gran parte della giornata. Iniziando indicativamente alle 9, cercavo, quando mio figlio era piccolo, di uscire per le 18-19 circa, ma non sempre ci riuscivo; poi i miei orari si sono spesso allungati.

Dovendomi spesso recare fuori sede per lavoro, in Italia e all'Estero, ho potuto

**“Al centro
delle relazioni”**

gestire le conseguenze famigliari di queste assenze, con grande comprensione e supporto da parte di mio marito, anche lui spesso lontano da casa per lavoro: in pratica cercavamo di non far coincidere le assenze e garantire sempre a nostro figlio la presenza di almeno uno dei genitori, fermo restando l'aiuto dei nonni. Ma non sempre è stato facile combinare tutte le parti del puzzle!

La mia attuale posizione non prevede un ruolo di tipo operativo-gestionale, ma richiede funzioni di indirizzo, supporto specialistico, consulenza e coordinamento. Le competenze professionali rappresentano perciò l'essenza del mio lavoro e penso che su di esse si fondi – potremmo dire – la “legittimazione” del mio ruolo. Ho alle dipendenze dirette una sola persona, ma devo costantemente interagire con persone diverse, il cui ruolo e contributo può variare a seconda dei progetti a cui si lavora. Per questo cerco di privilegiare ovunque possibile la condivisione come modalità per prendere le decisioni.

Del resto sono convinta che, se le decisioni sono state condivise, è poi più facile richiedere impegno e rigore nella fase di implementazione; in genere si dedica forse un po' più di tempo nelle fasi di impostazione del lavoro, ma poi la realizzazione procede più speditamente e con migliori risultati. Ritengo inoltre molto importante, all'interno di un'organizzazione, la rete formale e informale delle relazioni, che si affianca ed integra quella più formale.

I rapporti trasversali stanno sempre più rappresentando l'elemento distintivo degli attuali modelli organizzativi, con ridotti livelli gerarchici e delega delle responsabilità, dove appunto prevalgono il lavoro di team, il coordinamento, la partecipazione e dove la capacità di comunicare (parlare e ascoltare) rientra fra le competenze necessarie.

Circa le differenze di genere nel ricoprire particolari funzioni, penso che ci siano caratteristiche più strettamente femminili, quali l'empatia o l'attenzione ai dettagli, la capacità di analisi, il perfezionismo, ed altre più maschili, quali la visione di insieme, la capacità di sintesi, la rapidità decisionale.

Non condivido, tuttavia, l'affermazione secondo la quale le donne, per far carriera, debbano far proprie le caratteristiche e i comportamenti cosiddetti maschili.

Non mi sembra che questo sia stato il mio caso e neanche quello di molte colleghe.

Le diverse caratteristiche professionali e personali si possono integrare e contribuire efficacemente ai risultati complessivi dell'impresa.

L'importante, in tema di pari opportunità, è che la diversità non diventi un alibi per scartare a priori candidature femminili, nella presunzione che non siano in grado di ricoprire ruoli "tradizionalmente" maschili.

Ma mi sembra – o mi auguro - che ormai buona parte dei pregiudizi siano stati superati. Nell'azienda in cui lavoro, negli ultimi vent'anni sono aumentati senza dubbio gli inserimenti di donne con livello di scolarità e preparazione professionale adeguati a svolgere ruoli un tempo pressoché esclusivamente occupati da uomini.

I progressi, in definitiva, sono dimostrati dall'aumento dell'incidenza delle donne dirigenti sul totale dei dirigenti, che è passato negli ultimi quindici anni da poco meno del 2% a all'attuale 7-8%.

Provengo da una famiglia di origine piemontese. Ho frequentato il liceo linguistico e, raggiunto il diploma, mi sono iscritta alla Facoltà di Economia e Commercio e sono subito entrata a lavorare nell'ufficio commerciale dell'azienda che era stata di mio padre e che mia madre ha venduto alla sua morte, quando avevo tredici anni.

Il lavoro in questo settore mi ha subito interessata ed ho deciso così di abbandonare gli studi. Nello stesso anno, il '78, mi sono sposata, ad appena vent'anni.

Sono rimasta in questa azienda per sei anni. L'ho lasciata perché non dividevo le strategie della nuova proprietà (l'azienda è stata successivamente chiusa). Nell'85 entrò allora in un'azienda elettronica come responsabile commerciale, ma la mia permanenza in questo ruolo non durò molto in quanto ebbi l'opportunità di conoscere il proprietario di un'azienda allora di piccole dimensioni, con un imprenditore molto dinamico ed un prodotto coinvolgente: le imbarcazioni da diporto. Iniziai a lavorare in questa nell'86, come assistente commerciale, a stretto contatto con l'imprenditore.

**“Fiducia e dialogo:
chiavi del successo”**

Sono poi divenuta Direttore commerciale, poi Direttore Commerciale e Marketing. Nel '92 ho ottenuto la qualifica da Dirigente. La mia carriera negli anni ha seguito la straordinaria espansione dell'azienda, che attualmente conta circa 2.000 dipendenti. Nell'ultimo decennio la crescita annua dell'azienda è stata del 25%, rappresentando il miglior sviluppo nel settore nautico ed un modello di efficienza anche per le aziende extrasettore (il "Sole 24 Ore" l'ha recentemente classificata al settimo posto tra le aziende italiane più performanti). Oggi l'azienda è la prima in Europa e la terza al mondo.

Il successo aziendale è sicuramente dovuto alle intuizioni ed al coraggio dell'imprenditore, ma anche alla capacità generale del management nel gestire, con efficacia ed in tempi brevi, anche le problematiche più complesse, sulle quali abbiamo la più ampia autonomia, grazie ad una forte fiducia dell'imprenditore nei nostri confronti.

Fra manager ci confrontiamo in incontri periodici e tra i Capi di Divisione (siamo tre) nei meeting strategici ristretti con l'imprenditore.

È anche molto importante l'impronta che si cerca di lasciare sui lavoratori.

La cultura aziendale deve essere conosciuta e sentita da tutti ed è importante trasferirne i valori in ogni ambito aziendale, anche verso il basso.

La passione per il lavoro che svolgo e per l'azienda è molto forte, proprio per il parallelismo esistente fra la mia crescita professionale e l'espansione aziendale. L'azienda dà molto alla persona in termini di gratificazione, ma pretende anche molto in termini di tempo.

La mia assenza in famiglia è stata una delle cause di rottura del mio matrimonio. Sono infatti divorziata da tre anni, senza figli. Oggi ricopro il ruolo di manager della divisione aziendale, creata dal 2000, che si occupa di investimenti e, dal 2001, sono anche Presidente ed Amministratore delegato di un'azienda a Piacenza, da noi acquisita.

Questa era una piccola/media impresa, gestita con stampo militaresco da un imprenditore che aveva imposto un modello fordista per garantire la massima efficienza. Arrivati sul campo per conoscere ciò che andavamo a comprare, l'azienda ci è apparsa molto chiusa e diffidente verso l'esterno, caratteristica intrinseca al territorio piacentino.

Una volta acquisita, abbiamo imposto un nuovo stile direzionale, riuscendo a motivare nuovamente i lavoratori, incentivandoli con formazione e sistemi di premi sui risultati, ma soprattutto instaurando un dialogo continuo. Penso che sia importante spiegare le cose e dialogare. La rete informale diviene importante quasi quanto quella formale.

Il modello fordista è stato infatti sostituito da un modello partecipativo, che ho appreso in prima persona dall'attuale imprenditore, con il quale sono cresciuta professionalmente. Ad esemplificazione di quanto si era riusciti nella motivazione dei dipendenti riporto il caso di un grave problema insorto nel lancio di un'imbarcazione, il cui ritardo di consegna avrebbe compromesso l'intera produzione stagionale.

Spieghammo la situazione ai dipendenti e questi, che con la precedente gestione non svolgevano alcuna ora di straordinario, si fermarono in quel periodo a lavorare anche di notte e nei giorni festivi, proprio perché si sentivano partecipi ad un'attività in evidente emergenza.

Il mio stile di direzione si accompagna ad una spiccata determinazione nel portare avanti gli obiettivi prefissati ed alla capacità di prendere decisioni difficili, cercando di mantenere rapporti eccellenti con gli altri manager e con l'imprenditore. I miei rapporti con lui sono ottimi, proprio per la lunga e profonda conoscenza che vi è alle spalle.

Questo ha fatto sì che nel mio avanzamento di carriera, abbia potuto chiedere nuove attività da gestire. Fu a seguito di una mia precisa richiesta di allargamento di responsabilità che nacque la divisione aziendale che si occupa di investimenti, di cui oggi sono a capo. Non mi reputo inoltre una persona ansiosa. Riesco a gestire bene le situazioni di stress, che sento e faccio sentire poco.

Probabilmente quando il tempo a disposizione si restringe e lo stress aumenta, tendo a divenire leggermente più direttiva.

I miei colleghi vedono in me alcuni comportamenti maschili perché il mio stile di vita può avvicinarsi a quello di un uomo, in quanto non ho figli e passo molto tempo in azienda, ma ciò dipende dai miei valori, e non da un conformarsi al modello maschile. Al contrario penso di aver tenuto ben salda la mia identità e credo

che alcune caratteristiche femminili, quali la curiosità, la flessibilità, la capacità a relazionarsi, debbano essere coltivate e non represses. Le donne devono essere competitive ma non aggressive nel cercare di cogliere le opportunità di crescita. Quando mi occupo di selezionare nuovi dipendenti, mi accorgo che vado alla ricerca di persone che condividano lo stile d'azienda creato da me e dai miei manager. Penso che l'organizzazione si assomigli tutta un poco.

Le donne dirigenti in azienda sono tre su quaranta, ma sono ben presenti ad altri livelli. In particolare ci sono alcune aree in cui riescono meglio e sono più competenti. Si tratta del marketing e del commerciale, nonostante ci siano anche ottime donne ingegnere nella progettazione ed ottime operaie nella produzione. Le donne sono infatti più metodiche e costanti e pertanto, in alcune tecniche, sono più capaci degli uomini. Non reputo che in azienda ci siano comportamenti discriminatori nei confronti delle donne.

Ci sono poche donne nelle posizioni più elevate perché il tipo d'attività richiede una grande disponibilità che è ancora difficile conciliare con gli impegni familiari.

Anche per questo le retribuzioni (anche se non è il mio caso personale) sono inferiori. In generale rimane, sempre e comunque a livello culturale, la minor fiducia in una donna manager. All'inizio della mia carriera, in viaggi di lavoro in vari paesi del mondo mi è capitato di essere stata sottovalutata, prima che io prendessi parola, o scambiata per la segretaria di qualche uomo lì presente.

Oggi la situazione delle donne manager è certamente migliorata, ma occorre ancora "provare" d'essere più preparate e dare molto di più per vedere riconosciute le proprie capacità. Tra queste ultime, per fortuna, si annovera spesso una notevole tenacia. Il mondo imprenditoriale si sta accorgendo della risorsa "donna manager" e mi ha fatto particolarmente piacere leggere che l'Italia, negli ultimi sei anni, è stato il Paese con il maggior incremento di occupazione femminile all'interno della Comunità Europea.

Partivamo certo da una posizione molto arretrata rispetto agli altri paesi, ma è in ogni modo un bel segnale.

La mia famiglia è di origine lombarda. Sono nata e vissuta a Pavia per trent'anni. Lì ho frequentato il liceo classico e nell'85 mi sono laureata in Economia. Subito dopo ho iniziato a lavorare con un contratto di formazione e lavoro, coerente con gli studi fatti.

Dopo questa prima e breve esperienza, sono entrata in una divisione aziendale di componentistica metalmeccanica leader nel settore, occupandomi di controllo di gestione. A trent'anni mi sono sposata, ma il matrimonio non è durato. Attualmente convivio con il mio compagno a Torino. Non abbiamo figli, ma questa non è per me una rinuncia poichè non ho mai avuto il desiderio di maternità.

Il lavoro mi ha fatto viaggiare molto: da Pavia a Parigi, poi nuovamente a Pavia e poi a Torino. In Francia seguivo l'amministrazione ed il controllo. Avrei dovuto essere affiancata inizialmente per imparare meglio il mestiere e poi diventarne la responsabile. Il compito invece, per problemi insorti in seguito, mi è stato affidato subito. Mi sono quindi trovata a dover gestire al meglio la nuova funzione che ricopro, con perseveranza ed orgoglio.

Queste sono due delle caratteristiche che penso mi distinguano: l'essere ferma sulle mie scelte e determinata nel portare a termine ciò che ho intrapreso; l'essere orgogliosa, nel senso di poter sempre sostenere e giustificare le mie azioni senza mai essere smentita; un'ultima caratteristica è l'essere perspicace.

Avevo circa 14 persone sotto di me e promuovevo la collaborazione, il confronto ed il lavoro di gruppo per affrontare gli impegni. Penso che il modello partecipativo sia molto efficace, oltre ad essere più prettamente di stampo femminile. Quando però percepivo che la mia azione non veniva presa abbastanza in considerazione, accompagnata dall'imposizione di altri punti di vista, soprattutto maschili, allora, per cercare di riportare la situazione sotto il mio controllo, mi avvalevo di modalità più autoritarie.

Nella mia carriera lavorativa non mi è mai capitato infatti di assistere o vivere segni di discriminazione a livello professionale, ma ho spesso percepito prevaricazione maschile, proprio per l'essere donna e quindi tradizionalmente più sottomessa.

“Perseveranza e orgoglio”

A trentatré anni ho avuto la qualifica da dirigente. Mi sono sempre formata sul campo: penso infatti che questo porti ad una buona crescita professionale. Dopo dodici anni ho lasciato l'azienda spostandomi in altre industrie per alcuni anni.

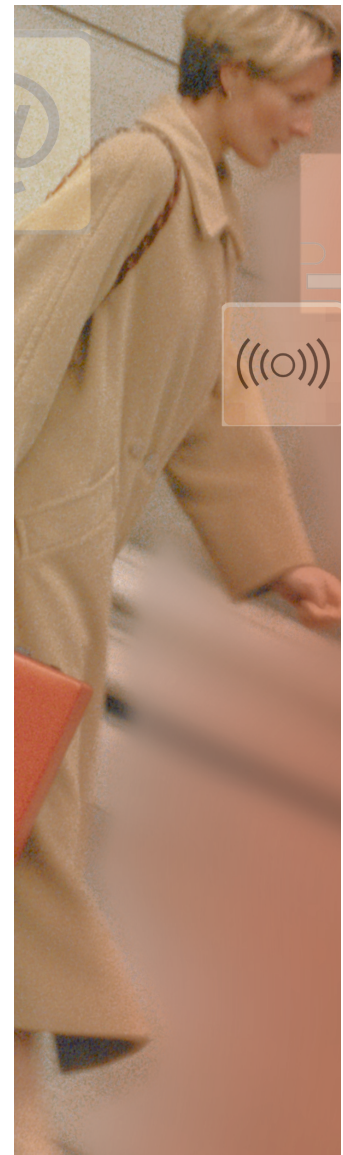
Da cinque mesi lavoro presso questa nuova Azienda con un ruolo apicale di Financial controller, occupandomi di controllo in ottica finanziaria, tra tesoreria e piani finanziari. Coordino quindici persone e sono presente in loco per circa tredici ore al giorno. L'attività è molto importante, soprattutto dovendo rispettare scadenze tassative. Inoltre sono una persona che vuole terminare ciò che ha iniziato, anche se ciò comporta l'impegno oltre l'orario di lavoro (le 21,00).

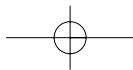
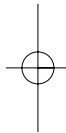
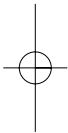
Fortunatamente il mio compagno sopporta i miei orari, essendo simili ai suoi. Ho dovuto però, purtroppo, rinunciare al mio tempo libero, ad una vita extralavorativa. Non tutte le rinunce possono essere bilanciate da altrettante soddisfazioni. È infatti dominante, al giorno d'oggi, la presenza della precarietà, del rischio di poter da un momento all'altro e per scelte di terzi, perdere tutto ciò che ti sei conquistato. La forza di carattere ti fa però andare avanti, conquistando un gradino dopo l'altro. Ti trovi così in contatto con ambiti professionali nuovi e diversi che stimolano e divengono un aspetto motivante.

Nella mia carriera penso di non aver mai chiesto un avanzamento, forse sono gli uomini più portati a farlo, proprio per la cultura che si è sviluppata attorno al lavoro femminile.

Un'azienda, per la quale ho lavorato, affermava di assumere solo donne giovani perché costano di meno e sono brave. Questa era la filosofia aziendale, unita alla convinzione di non farle arrivare a livelli di quadri intermedi, forse proprio convinti del fatto che le donne, spesso per indole, chiedono di meno. Quando assumo nuovo personale cerco sempre, al contrario, di creare un mix equilibrato fra uomini e donne, per un miglior funzionamento aziendale.

Capitolo *6*





Sono solo storie?

Dalla lettura dei risultati del monitoraggio sulle Dirigenti o, comunque, che riconoscono un ruolo di Alta professionalità raggiunte dal nostro studio, sembrerebbe genericamente emergere un profilo di donne che non hanno manifestato sostanziali difficoltà nella realizzazione dei loro percorsi di carriera ma che, al contrario, hanno saputo organizzare la loro vita professionale conciliandola con quella personale, senza particolari sofferenze adattandosi così alle organizzazioni aziendali anche di natura complessa, in cui si sono ritrovate vincenti.

Per ciò che concerne le considerazioni dei numerosi studi che hanno trattato queste tematiche, questo risultato dimostra essere un'anomalia rispetto ad una realtà ben diversa.

Trattandosi di un questionario, sebbene anonimo, non possiamo considerare come assolute tutte le risposte che sono state date. Potrebbero infatti esserci errori di interpretazione delle domande, atteggiamenti nella tendenza a selezionare pressoché sistematicamente le alternative di risposte presentate, oppure il desiderio del soggetto a rispondere in modo da offrire un'immagine socialmente desiderabile di sé.

In particolare, è anche da considerare la caratteristica strutturale del questionario, basato su item da selezione solo con risposta affermativa.

La mancanza di selezione di un item può, quindi, corrispondere sia ad una risposta negativa che ad una domanda la cui risposta è stata tralasciata, volutamente o meno. In questi casi la rielaborazione dei dati deve considerarsi non abbastanza certa.

L'esempio più significativo, nel quale si segnala un'elevata percentuale di risposte

Non uscire allo scoperto

negative ad una situazione alla quale si poteva ben supporre il contrario, è il tema del mobbing. Alcune narrazioni riportano infatti episodi di discriminazione: “La pressione psicologica esercitata su di me è stata molto forte fino ad offendere la mia dignità di donna” oppure “vengo messa in difficoltà attraverso la rete informale e lavoro in un clima poco sereno. Mi vengono create molte difficoltà nel mio lavoro quotidiano”.

È parso dunque opportuno integrare il nostro studio con la ricerca narrativa, al fine di rilevare approfondimenti sulla consapevolezza o inconsapevolezza delle risposte registrate in precedenza.

Per sua natura, infatti, il racconto può servire più di qualsiasi altro ragionamento o di qualsiasi altra astrazione per capire e affrontare la realtà.

Il valore delle storie

Indagare sulla dimensione di consapevolezza in azienda attraverso le storie personali ci ha proiettato in un dominio che da sempre respinge tutto ciò che non è razionale, controllabile, riducibile ad uno schema o ad un numero, che non è oggettivabile in teorie e modelli.

Il raccontare ci permette di comprendere in profondità, ci dà la possibilità di afferrare la densità e lo spessore, attraverso il riconoscimento della pluralità degli aspetti e della molteplicità dei percorsi di trasformazione che accompagnano le persone avvicinate.

Ci dà la possibilità di dare un volto, un colore e un'anima ai casi che altrimenti rimarrebbero dei numeri. Il racconto di una storia è un evento pienamente umano, necessario, indispensabile per ciascuno, per dare un senso allo scorrere del tempo e per organizzare la propria comprensione della realtà.

Le storie in azienda dicono la verità più di qualsiasi documento ufficiale. Il pettegolezzo davanti alla macchinetta del caffè, ben rappresentato anche da recenti gag televisive, le frasi dette e non dette nei corridoi o durante la pausa mensa, fanno parte della dimensione di socialità, sono utili ad allacciare legami, ad affermare la propria

identità, a capire quanto sta succedendo. Sono storie che il livello formale dei rapporti in azienda ha sempre ignorato, pur tuttavia costituendo il vero tessuto connettivo dell'impresa, la misura reale della sua solidità.

Essa, infatti, va oltre i ruoli e le funzioni che ritroviamo negli innumerevoli modelli organizzativi e conseguenti organigrammi, il più delle volte costruiti a tavolino che irrigidiscono le relazioni ma che muovono comunque le carriere.

Non a caso recentemente gli studiosi delle organizzazioni aziendali si sono concentrati proprio nella raccolta e nello studio di questi racconti, con l'obiettivo di cogliere, aldilà dei numeri, la reale cultura organizzativa, i conflitti all'interno della struttura, la rappresentazione che le persone hanno dei cambiamenti aziendali ed anche il clima affettivo all'interno dei gruppi di lavoro.

Decodificare questi aspetti non è stato semplice, soprattutto in relazione alla donna ed alla sua carriera. Abbiamo provato ad esplorare ed indagare su tali delicate dimensioni, così a rilevare conoscenze che riteniamo utili per individuare possibili scenari.

Il management femminile si ritrova a ripensare sempre più al suo ruolo nel mondo produttivo, in una situazione in cui i significati del lavoro sono cambiati.

La fine della divisione taylorista fordista del lavoro sociale e delle metafore culturali che l'avevano caratterizzata, segna l'inizio dell'emergere di una nuova soggettività con modalità e identità professionali diverse.

Anche per la donna, l'impegno lavorativo si manifesta sempre di più come portatore e risolutore di bisogni. I semplici bisogni fisiologici che trovavano piena soddisfazione nel concetto di "lavoro necessitato", ancora profondamente radicato nell'immaginario collettivo "si lavora per vivere", oggi, non bastano più e ciò viene sentito particolarmente dalle donne.

Esiste sicuramente un bisogno di sopravvivenza ma, appena ci si distacca da questa visione, l'impegno lavorativo inizia a rispondere ad altri bisogni: socializzare, ali-

**Dare un senso
al lavoro**

mentare la propria autostima, concretizzare un disegno... Insomma, dalla sopravvivenza all'autorealizzazione, per dirla con Maslow. Le prestazioni, poco alla volta, diventano parte dell'identità fino ad occuparla completamente.

Se il lavoro piace, ti diverte, ti rende felice, diventa una vera passione e per le donne in carriera ancora di più. Un'attività che invade la loro vita, soprattutto per il tempo dedicato ed il coinvolgimento emotivo, le condiziona e ne occupa inevitabilmente l'identità personale.

Per i segmenti più elevati del lavoro femminile conciliare il lavoro con quello familiare sembra provocare meno sofferenze se collocato in un'ottima organizzazione dei tempi.

Scegliere comunque di prestare la propria attività fuori casa senza essere costrette dal bisogno economico, si presenta sicuramente come la scelta più opportuna per la costruzione del sé, per lo sviluppo delle proprie potenzialità e quindi per il continuo sviluppo di se stesse. Ma questo è realizzabile solo nel caso di partner molto disponibili e cooperativi.

Appassionarsi

In tutte le donne dirigenti intervistate, che rivestono una posizione apicale, è stata riscontrata un'autentica passione per il lavoro che svolgono: "La passione per il lavoro che svolgo e per l'azienda è molto forte...". Un desiderio che comunque è ritenuto relativamente recente e che riguarda perlopiù donne scolarizzate.

Anche l'elemento relazionale favorisce l'attuale passione delle donne in carriera. In un mondo di organizzazioni complesse, dove i coordinamenti diventano elementi strategici di integrazione della divisione dei compiti e dove il lavoro di gruppo, o meglio di squadra, diventa una necessità, le donne, proprio per la loro natura empatica sono maggiormente favorite ed esposte.

L'elemento emozionale è stato il motore indispensabile, a volte, di importanti carriere. La stima che spesso si sente provenire dai colleghi diventa un'ulteriore spinta ad affrontare le sfide quotidiane del lavoro.

La Corporate Identity richiede oggi responsabilità e identificazione nella missione più di ieri. Posti e posizioni vengono offerti in cambio di lealtà ed impegno nel servire le imprese al meglio.

L'appartenenza fa sentire l'impresa quasi come una comunità che sostituisce, sempre di più, quella identità collettiva che la comunità ora non offre. L'impresa si offre sempre più come sostitutiva in un ambiente sociale che non offre sicurezza; richiede quindi, ancor più, un impegno totalizzante che le donne oggi sentono particolarmente amplificato grazie a tecnologie invasive come il P.C. ed i cellulari, che non consentono di staccare mai completamente il proprio pensiero dal lavoro.

Ma tutto questo viene fatto senza sofferenze?

Mentre questi elementi legati alla passione si leggono abbastanza chiaramente dai dati del campione quantitativo, non altrettanto palesemente ne emergono le difficoltà.

Solo le storie ci hanno permesso di intuire che, dietro ad ogni carriera, si nascondono in maniera a volte celata, sofferenze più o meno profonde. Noi lo abbiamo verificato, anche perché la rappresentatività del campione delle nostre storie ce lo ha permesso. Le donne che non sono riuscite ad arrivare a posizioni apicali si sono scontrate con i muri di gomma delle organizzazioni, con le grettezze dei capi, con i giochi di potere delle cordate.

La prima sofferenza, che in maniera molto forte differenzia i percorsi di una donna da quelli di un uomo e che genera i primi conflitti, riguarda il tema continuo della conciliazione declinato sotto almeno due aspetti: il matrimonio e la maternità.

L'aspetto biologico pesa naturalmente sulle carriere femminili e rappresenta la prima nota: fatica che fa capire ad una donna che la sua esistenza lavorativa verrà contrassegnata da eventi talmente particolari che la porranno in condizioni tali da compren-

Una richiesta di impegno

Sofferenze

Verso la condivisione

dere, quasi immediatamente, di dover fronteggiare sistematici cambiamenti e di essere alla continua ricerca di necessari equilibri momentanei che, per natura, sente di dover affrontare.

“C’era però una condizione da rispettare per ottenerlo: un rientro veloce dalla maternità. Non fu così e quando tornai al lavoro il mio posto, sia quello precedente che quello nuovo prospettatomi, era occupato da altri”; oppure “Il rientro dopo la maternità è infatti sempre un periodo difficile per la donna lavoratrice, poiché si perde la funzione che si aveva prima: bisogna ritrovare una collocazione e bisogna nuovamente ridimostrare le proprie capacità come all’inizio”.

Quando la maternità non segna la propria vita, possono comunque comparire impegni di cura che si trasformano in difficoltà di conciliazione: “Si era infatti nel frattempo ammalata mia madre, quella donna che prima badava a tutto. Ora ero io che dovevo prendermi cura di lei”; “in questi ultimi anni sto al contrario riscontrando delle difficoltà extra-lavorative che provengono dal mio contesto familiare, in particolare dal bisogno di cura e presenza continua di mia madre”.

Emergono storie di donne che continuamente si sono modificate e ripensate, ripiegate su se stesse, che hanno analizzato ogni minima sfumatura delle proprie emozioni cercando faticosamente e comprendendo fino in fondo la necessità di soluzioni organizzative immediate, per poter realizzare un giusto equilibrio tra lavoro e famiglia.

Le donne in generale, con l’evento della maternità, modificano l’ordine delle priorità delle cose e pensano più agli aspetti pratici, come ad esempio trovare la baby sitter o giostrarsi nel poco tempo a disposizione tra la casa ed il partner.

La comparsa di un figlio cambia inevitabilmente abitudini, principi, scelte che assumono connotazioni opposte a quelle precedenti.

Una conciliazione che viene sentita a volte quasi impossibile viene superata, come descrivono le storie, non tanto per una disponibilità aziendale, quanto piuttosto per l’apertura del partner, per una buona organizzazione dei tempi, per un pensiero comunque continuo ai figli e cioè all’altra dimensione, che non è sicuramente quella del lavoro: “per fortuna mio marito non mi ha mai ostacolato, ha capito quanto fosse per

me importante il mio lavoro e mi ha sempre sostenuto, dividendo con me compiti e doveri familiari. Accompagnava i bambini a scuola, li aiutava nei compiti, e se arrivava prima di me cucinava per tutta la famiglia. Sono aspetti importanti, altrimenti non ce l'avrei fatta...”.

Il partner è anche colui che appoggia le scelte, che stimola la carriera: “il mio compagno è stato molto comprensivo e collaborativo malgrado i miei impegni, i miei orari e le mie attività, approvando completamente questa mia scelta”; o ancora “il mio nuovo compagno si dimostra collaborativo e non ostacola ma, anzi, stimola la mia crescita professionale”.

L'impresa appare generalmente sorda e cieca, quasi irresponsabile di ciò che avviene oltre i propri confini. Muoversi da una realtà all'altra non significa solo organizzazione e capacità gestionale. Due dimensioni dell'identità così diverse che possono produrre serie difficoltà di ricomposizione, forti conflitti fino ad arrivare ad amare scelte.

Svolte spesso non temporalmente connesse alla maternità ma frequentissime al femminile. Si sceglie, molte narrazioni lo raccontano, di lasciare il partner ma mai di lasciare i figli. Una buona gestione del tempo è sicuramente indispensabile a fronte di un progressivo estendersi dello spazio dedicato al lavoro rispetto a quello riservato alla vita privata, col conseguente arretramento del tempo per sé.

Alcune di loro hanno detto: “ad un certo punto, quando il mio impegno extrafamiliare diventava troppo impegnativo, mio marito non ha retto ed ho dovuto riorganizzare la mia vita senza di lui, ma ai miei figli non ho certo rinunciato...”

La capacità di superare le difficoltà, di allocare il tempo in maniera bilanciata tra famiglia, che non è solo la cura dei figli o di altre persone ma anche la maggior parte del lavoro domestico e sembra in generale della gestione familiare, e questo le storie cercano di trasmetterlo, sviluppare una capacità particolare che poi le Dirigenti donne trasferiscono nel mondo del lavoro.

**Guidare l'ufficio
come la famiglia**

“...Cerco di trasformare quello che è spesso considerato un elemento di disturbo della carriera, in un vantaggio nel lavoro. L’organizzazione dell’extralavorativo [...] può diventare la mia carta vincente”.

Un’abilità che acquisiscono proprio per percorsi di vita completamente diversi dagli uomini. Sicuramente una fatica provocata dai tentativi di conciliazione e di convivenze pacifiche, che diventa però gradualmente una capacità; la mancanza di tempo le porta a non sprecare poi, anche nel lavoro, questa importante risorsa e cioè ad impiegarlo nella maniera migliore possibile.

Molte Dirigenti lo hanno sottolineato: “ho iniziato a vedere il mio ufficio come ad una casa. Si sta in casa dopo aver passato tante ore fuori, di tempo non ne rimane molto. Allora ci si organizza e si distribuiscono i compiti: io mi occupo di questo e tu di quest’altro e se c’è collaborazione tutto diventa più leggero. Così ho fatto in ufficio e direi che ha funzionato...”.

Le donne così travasano, in maniera molto naturale, competenze del tutto particolari da un ambiente all’altro.

Donne in ascolto

Un’altra capacità confermata dalle storie è la capacità di ascolto, di empatia e di sostegno. Quanto queste capacità possono essere utili ad una donna nel dirigere?

La natura empatica della donna sembra favorirla nel contesto relazionale. “...Rimotivare i lavoratori, [...] instaurando un dialogo continuo. Penso che sia importante spiegare le cose e dialogare. La rete informale diviene importante...”. Mentre fa più fatica a mantenere il livello di rapporto dentro una dimensione corretta e fisiologica, senza che essa invada anche il livello dei contenuti. È proprio infatti su “come” si comunica che sorgono sofferenze e problemi, non tanto su “cosa” si comunica.

La troppa attenzione alle relazioni all’interno delle organizzazioni può provocare problemi. Si ha sempre bisogno di approvazioni e in questo si fa attenzione, paradossalmente, più alla rete che alla gerarchia.

“Ho imparato a conoscere meglio i miei collaboratori, li ho coinvolti ed ascoltati ed insieme abbiamo fatto progetti, proprio come si fa in famiglia, tenendo conto del potenziale, delle qualità e dei limiti di ciascuno. Spesso però mi sono sentita coinvolta nei loro problemi personali ed ho fatto fatica a distaccarmene, qualche volta rischiavano di compromettere comunque il mio ruolo aziendale...”

C'è dentro quest'altra dimensione: la sensibilità tutta femminile alle critiche. Tutto ciò diventa un feedback per il mantenimento dell'identità, infatti nel caso di disapprovazione la donna ne risente. Questo la porta ad alternare momenti di serenità a momenti di tristezza.

Alcune Dirigenti vorrebbero addirittura dare valutazioni negative anche con l'approvazione del valutato. Prevale quasi sempre la dimensione relazionale sul contenuto.

Registriamo, nei racconti, continue e sistematiche rassicurazioni di buoni rapporti con i subalterni e soprattutto della necessità di averli costruiti; storie addirittura epiche di sostegno e solidarietà: l'impegno a salvaguardare il posto di lavoro del proprio personale magari messo in crisi da fusioni societarie.

È ovvio che questa capacità di ascolto è contemporaneamente anche il suo limite: più la donna avanza nella carriera più viene rilevata una maggiore intensità delle funzioni di coordinamento, in un ambiente dove si moltiplicano le riunioni, le relazioni assumono un'importanza rilevante. I feedback assumono così, per le donne, aspetti assolutamente non trascurabili: la necessità dell'autostima è importante per i riscontri negativi magari proprio sul proprio stile di direzione.

Non solo occupare funzioni elevate nelle gerarchie organizzative significa dover prendere decisioni, tanto più significative quanto più è elevata la posizione. Le donne manager descrivono in termini empatici questa dimensione, come se il carico delle responsabilità fosse il più gravoso da portare nell'universo femminile.

Un peso legato all'enfasi posta proprio nella dimensione relazionale che implica un farsi carico degli altri, dei loro bisogni, delle loro aspettative e magari della loro sopravvivenza.

“Sono riuscita ad impedire il licenziamento di una parte dei miei collaboratori, è stato difficile ma assolutamente gratificante, non so cosa avrei fatto altrimenti, mi sento responsabile anche delle loro famiglie. Sarebbe stato gravoso, per me, continuare a lavorare sapendoli senza occupazione...”

In quest’ottica, l’ascolto delle diverse esigenze, spesso non mediabili, diventa fonte di fatica. Diventa difficile, in questi casi, prendere decisioni, rimanendo lucide senza farsi prendere dallo stress.

Il rischio di una grande attenzione all’ascolto può portare all’immobilismo nelle decisioni, cioè a rimandarle in continuazione. Salire i gradini della gerarchia comporta, inoltre, l’essere progressivamente al centro dell’attenzione.

Sotto mira

La comunicazione diventa importante, le parole assumono un peso notevole. Una donna è sicuramente un osservato speciale. Sa che gli occhi che la osservano possono essere impietosi, più che per un uomo.

Più volte abbiamo sentito insistentemente ripeterci: “alle prime riunioni ero molto agitata, era necessario che arrivassi preparatissima, più preparata dei miei colleghi uomini, se volevo reggere il confronto...” o simile “non mi sono mai trovata impreparata prima di una qualsiasi riunione” e ancora “rimane, a livello culturale, la minor fiducia in una donna manager.

Le donne devono per questo essere sempre più preparate nel loro lavoro e dare di più degli uomini. Anche in viaggi di lavoro [...] mi è capitato di essere stata sottovalutata” e infine “anche l’essere donna è stato in parte difficoltoso, proprio per quello che era stato il ruolo femminile nella storia dell’associazione...”

Oltretutto questa capacità di forte emozionalità costringe una donna ai massimi livelli ad una grandissima fatica, quella della solitudine del comando, non potendo permettersi di lasciarsi andare, di trasferire emozioni appunto particolari. Il rischio di promiscuità organizzative è sempre molto elevato.

L'attenzione continua a come ci si veste, come si agisce, con chi si parla e così via, può diventare una fatica improba, fino a sentire esageratamente il peso della propria immagine e soprattutto far sì che le comunicazioni vere, spontanee siano talmente poche da delineare una progressiva e soffocante solitudine. “ho speso una fortuna per rinnovare il mio guardaroba, non dovevo vestirmi troppo elegante per non sembrare superba, né troppo sportiva per non essere criticata...”

Certamente la fatica più grande rimane, comunque, il fatto che le donne, e ancor più le donne che dirigono, si ritrovano in contesti organizzativi tradizionalmente maschili. “... ho meglio compreso che fare il dirigente è sicuramente un lavoro tutto al maschile. Le regole sono state fatte da uomini per uomini...”.

Le organizzazioni sono ovviamente, e soprattutto nel nostro Paese, al maschile: non c'è bisogno di giustificazioni più o meno plausibili. Sono sedimentate culture di genere che traspaiono dalle storie stesse, dalle organizzazioni, dagli stili del management che si manifestano nei comportamenti quotidiani, nei riti, nelle modalità di gestione...

È ormai talmente ovvio che sembra scontato, da non mettere neppure in discussione. È così e basta. È un elemento di natura culturale indispensabile al dominio maschile. Le organizzazioni giudicano in base a regole al maschile. Oltretutto, sembrano sempre più apparire come entità razionali, analitiche, strategiche, aggressive, determinate. Si sposano ottimamente con le caratteristiche maschili: linguaggi di guerra, la penetrazione nel mercato, l'aggressività, le scelte razionali orientate prevalentemente alla gerarchia.

Tutto questo viene qualificato come maschile. È il lavoro e la maniera di lavorare tutta al maschile. La ricerca dell'atmosfera amicale, la buona collaborazione con i colleghi, la necessità di avere un'ottima intesa col diretto superiore fanno delle donne un soggetto da tenere tranquillamente ancora sotto tutela.

Un soggetto che mal digerisce non solo i rituali di guerra, ma il trasformarsi delle

Prigioniere del modello

organizzazioni in veri campi di battaglia. Per di più con un'aggravante, con una maggiore difficoltà: mentre cioè l'uomo è disponibile con un avversario dello stesso genere a salvare la faccia, la donna non lo è.

Spesso allora la donna si adatta al modello dominante, si comporta cioè da uomo, frequentemente in maniera non del tutto consapevole. Allora, in questo caso, può aspirare ad avere una possibilità di carriera, anche se la sua collocazione sarà probabilmente alla base della piramide gerarchica e non ai vertici. Gli stili di leadership sono ancora ancorati all'idea dell'esposizione muscolare, dei leader forti e temuti e, naturalmente, gli attuali sistemi premianti sono sempre funzionali a questi modelli.

Tante storie ce lo confermano anche in maniera consapevole: "ho dovuto comportarmi da uomo", "adeguarmi a raccontare le barzellette", "dire qualche parolaccia", "fare il compagno"...

Le donne si ritrovano strette, ancora più quelle che fanno carriera, come dice Deborah Tunner, tra "l'aderire ad uno stile femminile e quindi non poter usare un linguaggio maschile o aderire ad uno stile maschile e quindi essere ritenute leader adeguati".

Mantenere l'identità, in questi contesti, diventa, per una donna, estremamente difficile, fino al punto che anche quando è nell'effettiva possibilità di decidere un organico lo fa ma con una visione tipicamente maschile: lo fa, tutto al femminile: "avevo un organico di dodici persone tutte donne", "ho portato il mio organico al trenta per cento di donne, poi sono stata fermata dall'azienda", "potevo fare un'assunzione maschile ma temevo che questa persona fosse troppo aggressiva per le mie collaboratrici e ho scelto così di assumere un'altra donna". E così via...

Il tipico schema maschile viene così applicato: prevale cioè la cooptazione per somiglianza sulla valutazione del merito, con evidente esclusione in questo caso degli uomini.

Accertato dunque che il modello è sbagliato, occorre prendere coscienza del fatto che questo peggiora le organizzazioni. Le scelte denunciate ci suggeriscono che preferire un genere a discapito di un altro amplificherebbe quelle caratteristiche, cancellando

le altre. Ipotizzare il prevalere di stili di management o solamente maschili, o esclusivamente femminili, aumenterebbe i rischi di invulnerabilità, da una parte perché esalterebbe troppo le caratteristiche maschili (eccesso di aggressività) e di immobilismo dall'altra, perché amplificherebbe maggiormente quelle femminili (eccesso di emozionalità), portando, in tutti e due i casi, ad aumentare notevolmente i rischi di ingovernabilità.

È possibile a questo punto collegare il successo di un'azienda ad un ruolo più attivo delle donne e considerare la loro maggiore partecipazione come stimolo, oltre che di crescita, anche di sviluppo? Ragionare in questi termini prevede innanzitutto cambiamenti nella cultura di impresa non di poco conto.

La diffusione della Corporate Social Responsibility, vero e proprio codice di comportamento etico voluto dalla Comunità Europea e non solo, ha come obiettivo l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle attività commerciali e nelle loro relazioni con le parti interessate (gli "stakeholder").

L'impresa diventa, allora, socialmente responsabile e questo significa far fronte non solo alle attese della norma ma anche andare al di là del soddisfacimento degli accordi: tra questi il rifiuto del lavoro minorile, dello sfruttamento umano, le pari opportunità e quindi di investire maggiormente nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con gli stakeholder.

Un parametro della responsabilità sociale riguarda la conoscenza e la valorizzazione delle persone, siano essi clienti o personale, attraverso la loro soddisfazione.

Dipendenti che sentono di appartenere ad un "nucleo familiare eticamente e socialmente sensibile" non fa che rafforzare l'azienda. I contenuti interni del CSR riguardano, quindi, la gestione equa delle risorse umane.

Tra i grandi temi che questa dottrina sta proponendo emerge con particolare rilievo

I danni di uno stile a senso unico

Al di là dei codici

sicuramente quello relativo ai mutamenti organizzativi. In questo senso, il management dovrebbe mettere in campo una serie di iniziative, come la banca del tempo, i Circoli e il Cral, gli asili nido, i servizi di trasporto, la card acquisti e il telelavoro.

Tutti questi strumenti porterebbero non solo al benessere del lavoratore, ma anche ad una socializzazione tra dipendenti e dirigenti, tra dipendenti ed impresa, tra i compiti individuali e la mission propria dell'azienda.

Ma la responsabilità sociale delle imprese passa anche attraverso il rispetto delle pari opportunità, ed è proprio a questo aspetto che dobbiamo fare riferimento.

Indipendentemente dai risultati a cui è arrivata la ricerca, prima di pensare ad una seria riflessione per quanto riguarda le carriere femminili, occorre prendere atto della necessità che il contesto dell'impresa, in cui si debbono affrontare queste tematiche, abbia una configurazione suggerita dalla Corporate Social Responsibility.

Nel caso contrario, sarà ben difficile se non impossibile, con prevedibili conseguenze, poter affrontare qualsiasi riflessione sui rapporti tra le donne, le loro carriere e gli assetti organizzativi in cui si ritrovano.

La stretta relazione tra la responsabilità sociale ed il governo dell'impresa è determinante per le ricadute nei processi decisionali e nel designare proprio coloro che manageranno le strategie politico-economiche, insomma il management.

Malgrado ciò, dobbiamo ricordare che, mentre con forza si chiede al mondo delle imprese di andare verso una maggiore responsabilità sociale, proprio in questo ultimo periodo alcuni studiosi parlano sempre più insistentemente di imprese irresponsabili.

È utile, quindi, che prima di ogni possibile discussione sulle carriere al femminile, si comprenda l'importanza di contesti favorevoli o la necessità di cambiare quelli sfavorevoli: insomma terreni più fertili in cui seminare le pari opportunità.

È ovvio, a questo punto, considerare la possibilità di un cambiamento per migliorare il femminile. Un'impresa che sceglie realmente di aderire ad una visione che privilegia le responsabilità sociali, non può non riconoscere le diversità e le differenze.

Questo presuppone non tanto la costruzione a tavolino di modelli organizzativi o approcci organizzativi distaccati, quanto sempre più un'attenta considerazione del contesto, dei segnali che arrivano da esso, dalla sua storia...

Le organizzazioni si presentano come architetture complesse ma comunque avvantaggiate dall'aver strutture di governo potenzialmente efficaci.

Sono infatti queste che dovrebbero delineare mission, vision e strategie, con conseguenti scelte organizzative di gestione.

Dentro queste linee di intervento, diventerà opportuno considerare diversità e differenze come valore aggiunto e non come elementi da espellere o comunque da tenere costantemente sotto tutela.

Migliorare le organizzazioni significa prendere atto delle diversità di genere, superando il dualismo fra principio maschile e femminile, e assumere la necessità della loro complementarità per il miglioramento delle organizzazioni stesse. La gestione di questi aspetti è delicata, perché rientra nei processi di governo dell'impresa.

Occorre partire dunque dalla conoscenza delle regole, del contesto, della cultura organizzativa riferita al proprio posto di lavoro e dalla diffusione di buone prassi, ispirate al principio del riconoscimento delle diversità come elemento indispensabile di innovazione. La responsabilità sociale diventa, così, elemento di scambio tra imprese, donne e soprattutto contesto.

Assume sempre più rilevanza il riconoscimento della gestione del cambiamento come vera e propria competenza manageriale, cioè la capacità di lettura delle tendenze provenienti dal contesto; una capacità che sicuramente è di appannaggio delle donne.

Il valore aggiunto

Ripensare il management

L'abilità cioè indispensabile ad inserire, nella propria organizzazione, quegli elementi femminili che possono veramente essere valore aggiunto alla tradizionale maniera di dirigere al maschile.

Luoghi in cui Maslow vedrebbe realizzato il suo sogno, non luoghi in cui prevale il malessere organizzativo, ma al contrario dove invece si valorizza non tanto la presenza quanto invece la prestazione lavorativa.

Dove finalmente si riesce a decodificare, e quindi a fare emergere, le domande di qualità e di crescente necessità di identificazione, ormai sempre più presenti nei segmenti elevati e scolarizzati del lavoro femminile.

Competenza indispensabile

In culture organizzative, che tendono ad eliminare il momento dell'ascolto, la competenza femminile di sapere entrare in sintonia con gli altri potrebbe essere fondamentale. L'empatia femminile, la grande capacità di porsi in ascolto, può essere una competenza indispensabile al benessere aziendale e ad un clima più sereno in cui lavorare. Occorre che il manager si imponga di trovare sempre un momento per confrontarsi col proprio personale e soprattutto per ascoltarlo.

Ciò che sostanzialmente potremmo definire, con un brutto termine sicuramente significativo, la "manutenzione organizzativa": il lavoro oscuro all'interno dei gruppi di lavoro o delle riunioni: l'ascolto, il controllo dei conflitti, gli aiuti nei confronti dei collaboratori diventano oggi quasi indispensabili per la sopravvivenza delle aziende.

Sappiamo benissimo che negli stili di leadership e nelle capacità di comunicazione oramai solo il 7% riguarda i contenuti ed il 43% la leadership, ma ben il 50% l'emozionalità.

È ovvio che siamo di fronte ad una grande sfida.

Ascoltare significa, per un'organizzazione, riflettere su se stessa, sui suoi simboli, sui suoi linguaggi. Oggi le imprese irresponsabili hanno invece generato un individuali-

simo dilagante ed una generazione di manager d'assalto che si comportano esattamente al contrario.

Di un'etica al femminile si discute moltissimo. Non dimentichiamoci che sono state le donne coloro che hanno maggiormente contribuito a provocare le vicende della Enron e Worldcom, mettendo in discussione le regole del mercato negli Stati Uniti.

Proprio quelle stesse multinazionali che da una parte si dicevano pronte alla diffusione della Corporate Social Responsibility e invece, dall'altra, si comportavano in maniera totalmente opposta.

Potrebbero proprio essere le donne stesse il "motore del cambiamento" all'interno del management: le alte professionalità, i Dirigenti, le apicali, le pochissime donne presenti nei Consigli di Amministrazione.

Lo fecero negli anni '70 i movimenti femminili, partendo da una situazione generale ben peggiore. In quella mitica stagione, si realizzarono successivamente conquiste che, oggi, portano le donne a ragionare sui "giochi di potere", "sulle stanze del potere": ambienti ad appannaggio tutto maschile.

Eppure sono sempre state le persone senza potere a proporre modifiche, a cercare nuove soluzioni, a lottare per cambiamenti innovativi.

Sicuramente il potere è il tema più difficile da trattare in un'organizzazione. Esso ha sempre due facce: quella formale, codificata, proceduralizzata e quella molto meno visibile, informale.

Accorgersi che, oltre ai leader legittimati dall'Azienda, ci sono nella rete esistente fra le persone leader informali, persone che presidiano competenze strategiche, veri e propri "relè" che hanno i rapporti con i reticoli esterni e che comunque esercitano

Motore del cambiamento

Verso un management orizzontale più al femminile

un'influenza notevole, una pressione non indifferente è una delle caratteristiche necessarie al nuovo management: un management ovviamente più orientato alla rete, un management più moderno.

La figura del leader assume sempre più un aspetto strategico. C'è bisogno di leader, soprattutto laddove diventano importanti le modalità di integrazione del lavoro. Non basta, dunque, suddividere il lavoro, occorre integrarlo e sono sempre più indispensabili figure in grado di farlo. Leadership che siano "guide", che favoriscano "lo stare insieme per" e che permettano la crescita di ruolo e di responsabilità di tutte le risorse umane affidategli .

Le organizzazioni complesse, anche se non si configurano rigidamente a matrice, cominciano comunque a manifestare la presenza di strutture matriciali. Sono sempre più necessari modelli condivisi e più partecipativi.

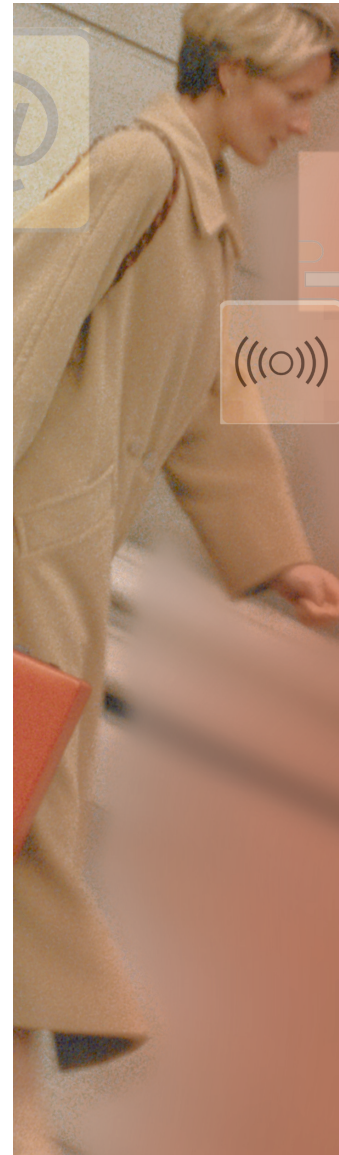
Gli stili di leadership assumono così tratti femminili, si riconoscono come necessarie tracce e forme tipicamente femminili e orizzontali, sempre meno verticali, maschili e autoritarie. Le organizzazioni, dunque, dovrebbero femminilizzarsi un po' di più, per accogliere i punti di vista e quindi le risorse che molte donne potrebbero dare.

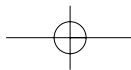
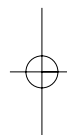
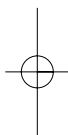
Le donne, come abbiamo registrato nelle storie, sembrano invece sempre più ricoprire posizioni di staff piuttosto che quelle di risultato. E qui veniamo al problema, alla grande sfida: difficilmente le donne riescono a mantenere la loro identità, che viene regolarmente soffocata dalle organizzazioni al maschile.

La ricerca segnala, da una parte, la consapevolezza delle donne che decidono, nel riconoscere a se stesse una maniera di dirigere maschile limitata al comportamento; dall'altra fa emergere, invece, una inconsapevolezza nel disporre al maschile l'occupazione degli spazi, i classici linguaggi di guerra tipici del maschio.

Sicuramente il primo passo verso un reale cambiamento è accorgersi di queste sfumature, della piena consapevolezza delle proprie azioni, per arrivare ad un miglioramento organizzativo.

Capitolo 7





ltre il confine

Solo nella consapevolezza della necessità di un cambiamento organizzativo esiste la possibilità di una prospettiva lavorativa di eccellenza vera.

Una presa d'atto del tutto personale, che può arrivare ad essere condivisa da molte. Raggiungere la coscienza di sé è certamente un percorso complesso.

La capacità piena di poter sviluppare un tipo di comunicazione più assertiva, più orientata ai contenuti, diventa fondamentale per completare quel processo di crescita che porti la donna ad adottare quella maggiore decisione ad affermare e a proteggere la propria identità, non dimenticando mai di essere donna, senza fingere che i problemi non esistano e avendo la piena cognizione delle dinamiche intrinseche alle differenze di genere.

Ammettere di voler fare carriera invece di non chiederlo mai è il percorso per poter completare la propria identità.

Nel caso contrario, saranno le donne stesse, con queste barriere interne, ad essere artefici delle proprie sconfitte. D'altronde, se non si arriva in posizioni di potere, non si possono rompere i meccanismi consolidati per facilitare cambiamenti individuali oltre che organizzativi.

C'è dunque la necessità che questo pensiero femminile compenetri i modi di pensare dei vertici organizzativi tipicamente maschili.

L'accoglienza di un principio femminile nel mondo della "governance" significa maggiore responsabilità e, in termini generali, sarebbe veramente il passaggio dalla gerarchia, alla rete in termini organizzativi.

Non sono solo le donne ad auspicarsi questi cambiamenti, ma anche coloro che aspirano ad una maggiore partecipazione nel lavoro, indipendentemente dal genere.

Mantenere l'identità a tutti i costi

Le donne però, ed in particolare quelle in carriera, debbono convincersi dell'importanza di offrire un altro punto di vista e di affermarlo nelle sedi che contano.

Sicuramente questo è il passaggio più difficile, perché affermare oggi che il profitto rimane l'unico fine del Manager, come teorizzava Friedman, significherebbe essere prigionieri di una visione molto ristretta del valore dell'impresa, e rivelerebbe un Management con orizzonti limitati, di breve termine, che rischierebbe di farsi coinvolgere in atteggiamenti sempre più irresponsabili.

Anche perché, per citare la Bibbia (proverbi 20,21) “i guadagni accumulati in fretta da principio non saranno benedetti alla fine”. La solidità del proprio operare è il viatico alla solidità della ricchezza.

Una ricchezza senza solidità rischia di durare pochissimo. Un buon manager non dovrebbe preoccuparsi mai di quanto ma di come investire per il consolidamento dell'impresa.

Bisogna favorire gli aspetti di responsabilità nel (e del) lavoro e trarne utili suggerimenti, perché bisogna rendersi conto che si tratta di procedere innanzitutto ad una rimotivazione interiore, dove ognuno è chiamato a fare la sua parte.

Cosa può allora significare andare oltre il confine del Management attuale e quanto le donne possono contribuire a questo cambiamento?

Sicuramente le imprese debbono ripensare il rapporto con le persone, proprio in quanto consumatori, fornitori, dipendenti e non solo azionisti. E, ovviamente, ripensare il rapporto con le persone in termini di “risorse” e non di “costi” significa inevitabilmente fare i conti con le loro diversità.

Si è tutti ormai perfettamente coscienti del fatto che la qualità del lavoro è un ingrediente che supera di gran lunga l'importanza della quantità.

Poiché i Manager non hanno provveduto a reinventare l'organizzazione, rimasta finora essenzialmente tayloristica e fordista, anche ora che la forza lavoro è composta da donne, sempre più scolarizzate.

Si deve mettere mano alle contraddizioni crescenti che si segnalano rispetto ad

organizzazioni che, in nome della razionalità, standardizzano, accentrano, specializzano, spersonalizzano, maschilizzano il mondo del lavoro, privandolo di tutto ciò che è emotivo, estetico, soggettivo e quindi, soprattutto, femminile.

Se a tutto ciò si aggiunge, appunto, l'eccesso della competitività distruttiva, la frequente bruttezza estetica dei luoghi di lavoro, le esigenze professionali sistematicamente anteposte alle esigenze familiari, affettive e ludiche, la repressione della emotività, allora si comprende bene quanta strada occorre ancora fare prima di trasformare le organizzazioni lavorative dei cosiddetti "mondi vitali" ed i Manager d'assalto ed efficientismi in Manager più "umanisti".

È sostanzialmente questa l'eredità dell'organizzazione industriale e del Management scientifico che l'ha accompagnata.

Un'organizzazione che si è caratterizzata per fare della "scissione" la sua filosofia dominante. Da lì a capire come le donne ne sono venute fuori lo dicono, in maniera significativa, le nostre storie.

Oggi siamo al superamento di questo modello, grazie al progresso tecnologico, allo sviluppo organizzativo, alla globalizzazione, ai mass media, ad una scolarizzazione diffusa ed anche ad una presenza femminile coinvolta sempre più nella Governance.

Si sta affermando un mondo nuovo con i suoi naturali squilibri.

La maggioranza dei Manager si sta dimostrando assolutamente incapace di trarre dalle tecnologie e dalle scienze organizzative tutti i vantaggi che ne derivano, e si manifesta soprattutto incapace di riprogettare modelli organizzativi che tengano in considerazione i valori emergenti: l'intellettualizzazione, l'affidabilità, l'estetica, la soggettività, l'androgenia, la destrutturizzazione del tempo e dello spazio, la virtualità, la qualità del lavoro.

In un mondo che cambia, continuano paradossalmente a sopravvivere, anche se sem-

Riprogettare i modelli

pre più evoluti, modelli organizzativi gerarchico-funzionali eredi dello Scientific Management che ha caratterizzato l'epoca passata.

Per le attività che si stanno affermando, soprattutto flessibili e creative, e per le nuove che compariranno occorre ripensare seriamente dalle fondamenta il ruolo del Management.

Esercitare un'influenza

Diventa più incisivo proprio perché le attività diventano più flessibili, ideative, creative, estetiche. La creatività, ormai indispensabile nel lavoro umano, diventa una dote multipla, fatta appunto di fantasia e passione non meno che di concretezza e ragione.

I maschi, educati all'agire rigido, razionale e programmato, risultano sempre meno adatti a lavori creativi che richiedono senso estetico, adattabilità e soggettività.

Dovunque si affermano attività creative, arrivano le donne e scappano gli uomini: ecco perché, anche tra i dirigenti, le donne occupano maggiormente posizioni di staff, un processo che oggi sembra accelerarsi.

Per accelerare però i processi positivi in atto e per ribaltare quelli negativi, occorre imboccare percorsi coraggiosi. Occorre conferire nel lavoro un ruolo centrale all'etica e all'estetica, sostituire la competitività distruttiva con l'emulazione solidale, raggiungere al più presto la parità tra uomo e donna, sostituire il controllo tayloristico con la motivazione. Una visione più umanistica nel Management, che privilegia progetti di impresa, principi, valori, strategie e politiche più condivise.

Un Management dunque più "orizzontale", più partecipativo, ma anche per tutte le ragioni che abbiamo esposto durante tutto il percorso della Ricerca, più "al femminile", per supplire a tutte quelle caratteristiche che mancano ad un Management maschile.

Riportare dunque al centro delle organizzazioni la persona, in una visione platonicamente conviviale, in un equilibrio armonico tra caratteristiche maschili e femminili per migliorare i meccanismi della ricchezza.

Ora la convinzione e l'augurio, è che le donne possano in realtà giocare nello scenario delineato un ruolo importante. Gli uomini si sono adattati agevolmente ai vecchi modelli organizzativi fino al punto che è difficilmente pensabile, anche se E. Mayo era un uomo, che gli uomini rinuncino così tanto facilmente alle posizioni di potere raggiunte e che facilitino l'affermarsi di modelli organizzativi e leadership partecipativi.

Ecco perché sarà fondamentale il ruolo esercitato dalle donne nel Management del prossimo futuro. Intanto perché nel 2010 solo il 10% dei laureati in Europa sarà maschio, bianco, eterosessuale e cristiano, ma soprattutto perché le caratteristiche delle donne si sposano perfettamente con quelle competenze sociali e relazionali individuali necessarie ad alimentare i nuovi modelli.

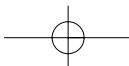
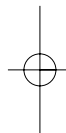
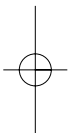
Lo "stare bene insieme" che le donne possono favorire, per le caratteristiche che la Ricerca ci ha rivelato, non è solo indispensabile per il lavoro di gruppo, come abbiamo detto, sempre più centrale nelle learn organization, ma perché sviluppa un'identità costituita da valori e principi condivisi da un linguaggio comune e da obiettivi stabiliti insieme.

Si crea allora una comunità con proprie regole e codici non esplicitati dall'autorità (responsabilità condivisa), un'azienda capace di ottenere il massimo rendimento da questa conseguente condivisione di identità, che ottiene migliori risultati sul mercato, per l'allineamento perfetto tra identità condivise e l'immagine che l'azienda vuole trasmettere sul mercato.

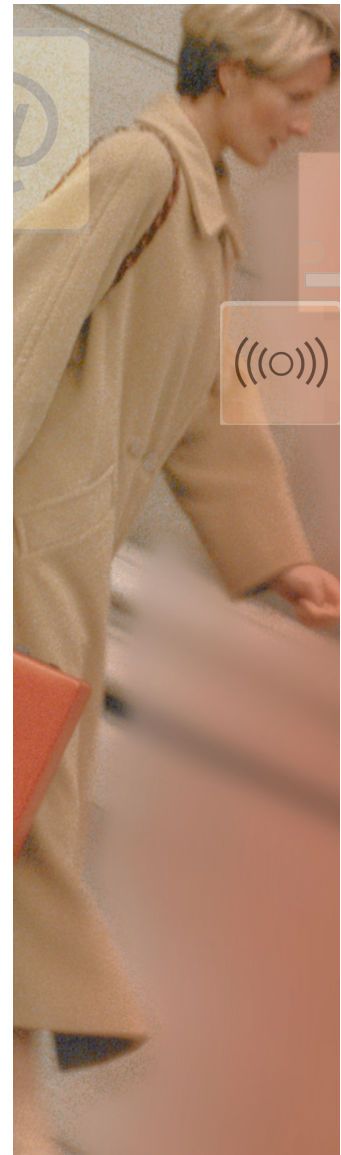
Tutto ciò fa prevedere che gli uomini da soli difficilmente saranno in grado di accelerare il processo ma anzi lo rallenteranno con le "resistenze inconse" che nascono da quanto descritto.

Solo le donne, affermando la loro identità saranno in grado di contribuire al cambiamento in maniera e con modalità più accelerate dando un contributo consapevole al miglioramento delle organizzazioni, dell'economia ed un impulso allo sviluppo.

Accelerare i processi



Allegati



QUESTIONARIO semi-strutturato

A. DATI SOCIO-ANAGRAFICI

Età: 30-40 41-50 51-60

Luogo di nascita _____ (Prov. _____)

Luogo di residenza _____ (Prov. _____)

Da quanto tempo vi risiede?

dalla nascita da meno di 10 anni da più di 10 anni

La situazione lavorativa ha condizionato il luogo di residenza?

No Sì

Titolo di studio (specificare la tipologia)

Laurea _____

Diploma _____

Altro _____

Altri titoli (specificare quali) _____

Specializzazione _____

Master _____

Qualifiche _____

Altro _____

Conoscenza lingue

LINGUA _____

Ottimo Buono Sufficiente

Inglese Francese Tedesco Spagnolo Altro

Conoscenze informatiche (anche più risposte)

Office Posta elettronica Internet Altro

Stato civile

Nubile Coniugata Divorziata

Convivente Separata Vedova

Titolo di studio del partner

Laurea Diploma Altro

Stato occupazionale del partner (specificare)

Occupato _____

Dipendente _____

Libero professionista _____

Autonomo _____

Disoccupato _____

Altro _____

Figli

No Sì se Sì 1 2 3 _____

Età _____

Scolaro

Studente

Occupato

Disoccupato

Altro _____

Altre persone a carico

No Sì se Sì 1 2 _____

Età _____

B. AZIENDA

Natura giuridica

Pubblico

Privato

Settore

Primario

Secondario

Terziario

CCNL
.....

Dimensione aziendale

Piccola (fino a 49)

Media (dai 50 ai 249)

Grande (oltre 250)

N° dirigenti uomini e/o con funzioni direttive (quadri od alte professionalità)

.....

N° dirigenti donne e/o con funzioni direttive (quadri od alte professionalità)

.....

C. EVOLUZIONE DI CARRIERA

Rapporto di lavoro (anche più risposte)

- Full Time Part Time Tempo determinato
 Tempo indeterminato Consulenza

Orario giornaliero tipico

Entrata: 8h-9h 9h-10h altro _____

Uscita: 14h-15h 15h-16h 16h-17h 17h-18h 18h-19h

19h-20h 20h-21h altro _____

Trattamento economico

- Minimo contrattuale da € 100.000 a € 150.000
 sotto € 100.000 oltre € 150.000

Vi è differenza di trattamento economico a parità di condizioni lavorative con un collega di sesso maschile?

- No Sì, trattamento economico >

in quale % _____

Percorso lavorativo

Data _____

Livello contrattuale _____

Settore aziendale _____

Evoluzione di carriera nell'attuale azienda (promozioni): _____

Data Livello contrattuale _____

Esperienze formative _____

Data Corsi _____

Esperienze professionali (nazionali od estere) _____

Periodo _____ Località _____

Provincia italiana o nazione _____

Livello dirigenziale

Top manager

Dirigente

Funzioni direttive (quadro od alta professionalità)

Anzianità nella qualifica a dirigente e/o con funzioni direttive

(quadro od alta professionalità) Anni _____

Motivazione al lavoro (anche più risposte)

Piacere personale Migliorare il tenore di vita della famiglia

Autonomia Necessità

Altro _____

D. PARI OPPORTUNITA'

L'ambiente di lavoro è favorevole alla crescita personale delle donne?

Sì No

Rapporto con i colleghi di sesso maschile

Ottimo Buono Discreto

Scarso Nullo

Discriminazione negli incarichi di prestigio

Evidente Sottile Nessuno

Maternità (anche più risposte)

Periodo obbligatorio Periodo facoltativo

Accoglienza in azienda dopo il congedo parentale

Ottima Buona Discreta Scarsa

Vi è stata una variazione di responsabilità ed incarichi?

No Sì, variazione: positiva negativa

Mobbing (anche più risposte)

No Sì se Sì isolamento sociale

molestie persecuzione psicologica

altro _____

E. CONCILIAZIONE LAVORO/FAMIGLIA

Tempo trascorso in famiglia nella settimana lavorativa

(indicare la frequenza es. Mattina 1; Sera 5)

Mattina _____ Primo pomeriggio _____ Tardo pomeriggio _____ Sera _____

Interferenze del lavoro nel rapporto col partner

No Sì

Interferenze del lavoro nel rapporto con i figli

No

Sì

Attività extralavorative e hobby

Vacanze (anche più risposte)

estive

invernali

extra

Collaboratore familiare

No

Sì

INTERVISTA DISCORSIVA LIBERA

1. DIFFICOLTA' INCONTRATE IN AMBIENTE EXTRALAVORATIVO.

QUALI?

- La famiglia
- I trasporti
- La salute
- Altro

PERCHE'?

- Maternita'
- Figlio/figli
- >11 anni
- <11anni
- Genitori anziani
- Disabili
- Marito/ partner
- Lontananza
- Scarsi mezzi di locomozione
- Assenze
- Permessi

COME SONO STATI RISOLTI?

- Part time
- Aiuto nonni o famigliari
- Ricorso servizi pubblici
- Ricorso servizi privati
- Baby-sitter
- Badante
- Acquisto automobile
- Trasferimento
- Guarigione
- Comprensione

COME MAI NON CI SONO STATI PROBLEMI?

- Non sono sposata né convivo
- Non ho figli
- Non ho persone da accudire
- Mi sono organizzata prima che sussistesse il problema.
- Non ho problemi di trasporto
- Non è stato necessario trasferirmi

2. ORGANIZZAZIONE DEI TEMPI

- Abitazione
- Lavori domestici
- Spesa
- Cucinare
- Famiglia
- Trasporti
- Per recarsi sul posto di lavoro
- Per rientrare dal posto di lavoro
- Tempo libero
- Per se stessa
- Con gli amici
- Con il partner

3. RINUNCE

A CHE COSA?

- Formare una famiglia
- Vivere nella propria città
- Tempo libero
- Avere più di un figlio
- Sport
- Hobby
- Passare del tempo con i famigliari
- Frequentare gli amici
- Avere figli
- Trasferimento
- Meno tempo da dedicare agli amici

E' POSSIBILE NON RINUNCIARE A NULLA?

- Riesce a mantenere gli stessi ritmi
- Non trascura famiglia o affetti
- Tempo libero a sufficienza

4. RUOLO SVOLTO IN AZIENDA

- Mansione
- Risorse umane
- Capacità gestionale
- Pianificazione (capacità di fissare gli obiettivi)
- Organizzazione (modalità e mezzi per raggiungere gli obiettivi)
- Coordinamento (delle attività)
- Capacità di motivare e comunicare
- Leadership
- Capacità di gestione delle risorse umane (comprendere i bisogni fisiologici, di sicurezza, di stima, di autorealizzazione e di appartenenza; premi/punizioni)
- Monitoraggio e valutazione (controllo)
- Capacità di gestire il conflitto e crisi (evento straordinario)

5. DIFFICOLTA' SUL LAVORO

- Essere donna
- Superiori uomini
- Modelli organizzativi
- Insuccessi professionali precedenti
- Cattiva posizione di partenza
- Strategia aziendale
- Sistema delle promozioni
- Altri

QUALI SONO STATE LE CIRCOSTANZE CHE HANNO FAVORITO LA SUA CARRIERA?

- Risultato di combinazioni di mosse individuali e istituzionali
- Successi professionali
- Risultato del lavoro su di sé
- Strategia aziendale
- Promozioni
- Opportunismo
- Buona posizione di partenza
- Espansione aziendale
- Competizione degli sforzi
- Risorsa straordinaria
- Modelli organizzativi

REPERTORIO PSICOLOGICO:

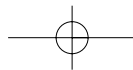
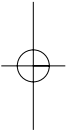
- Grinta
- Autostima
- Intraprendenza
- Determinazione
- Disponibilità
- Affidabilità

CARATTERISTICHE:

- Iniziativa individuale
- Capacità di comunicazione
- Creatività
- Capacità di relazione
- Progettazione
- Competenza tecnica

6. PERCEZIONE

- Comportamenti sul lavoro
- Risorse per la carriera
- Aspirazioni
- Giudizi nelle politiche aziendali
- Modalità di carriera
- Rapporti lavoro/famiglia
- Rapporti con i colleghi
- Conflitti



Bibliografia

- AA. VV. *“Progettare l’organizzazione del futuro”* Edizioni Olivares 1998, Milano
- Accornero A. *“Era il secolo del lavoro”* Il Mulino 1997, Bologna
- Ardigò A. *“Crisi di governabilità e mondi vitali”* Cappelli 1959, Bologna
- Austin L.S. *“Oltre il soffitto di vetro”* Piemme, 2003
- Balsamo F. & M. A. Sarti *“Tematiche femminili”* Il Segnalibro 1998, Torino
- Bauer B. Bagnato G., Ventura M. *“Puoi anche dire no! L’assertività al femminile”*
Baldini Castoldi Dalai, Milano
- Bauman Z. *“Intervista sull’identità”*, Laterza 2003, Roma-Bari
- Bombelli M. C. *“Lo stress manageriale visto al femminile”* 2002
in *“Economia e Management”* n. 2-2002, Milano
- Bombelli M. C. *“Dimensione corporea e comportamento organizzativo”*
in *“Sviluppo & Organizzazione”* n. 150-1995, Milano
- Bombelli M. C. *“La gestione dei conflitti come competenza manageriale”*
in *“Economia & Management”* n. 6-1999, Milano
- Bombelli M.C. *“Comportamento organizzativo e differenze di genere”*
Baldini Castoldi Dalai 2002, Milano
- Bordieu P. *“Il dominio maschile”* Feltrinelli 1988, Torino
- Brusa L. *“Dentro l’azienda: organizzazione e management”* A. Giuffrè 2004, Milano
- Calmieri C. e Trentin B. *“Il lavoro possibile”* Rosenberg & Sellier 1997, Torino
- Carniti P. *“Noi vivremo del lavoro”* Edizioni Lavoro 1997, Roma
- Castells M. *“Il potere delle identità”* Egea 2003, Milano

Bibliografia

- Cavarero A. *“Tu che mi guardi, tu che mi racconti”* Feltrinelli 1997, Milano
- Censis 2004 n. 38 *“Rapporto sulla situazione sociale del paese”* Franco Angeli, Milano
- Cerana N. *“Comunicare la responsabilità sociale”*
“Teorie modelli, strumenti e casi d’eccellenza” Franco Angeli 2004, Milano
- Cinzia C. *“Donna per tre: come conciliare famiglia, casa, lavoro”* Franco Angeli 2002, Milano
- Corbi M. in *“La Stampa”* 19/04/2005 *“Chi pensa troppo è donna”* Torino
- Cortese C. G. *“L’Organizzazione si racconta”* Guerini & Associati 2000
- Cuomo S *“Il tempo al femminile”* Etas 2003, Milano
- D’Egidio F. *“La nuova bussola del manager”* Etas 2003, Milano
- D’Egidio F. *“La vitalità d’impresa”* Sperling & Kupfer 1999, Milano
- De Masi D. *“Il futuro del lavoro”* Rizzoli 1999, Milano
- De Masi D. *“L’avvento post-industriale”* Franco Angeli 1985, Milano
- De Masi D. *“Sviluppo senza lavoro”* Edizioni Lavoro 1994, Roma
- Demetrio D. *“Raccontarsi. L’autobiografia come cura di sé”*
Raffaello Cortina, Editore 1996, Milano
- Depolo M. Sarchielli G. *“Psicologia dell’organizzazione”* Il Mulino 1991, Bologna
- Di F. Avallone & Mauro Bonaretti *“Benessere Organizzativo”* Rubbettino 2000, Roma
- Emanuelle in *“Conquiste del lavoro”*
“La Bibbia per il bravo Manager in tempi di crisi economica” 2005, Roma
- Fazio A., Donati P., Herman Fitte *“Il Lavoro all’inizio del nuovo secolo”*
Edizioni lavoro 2001, Roma
- Ferrarotti F. *“La storia e il quotidiano”* Laterza 1986, Bari
- Gallino L. *“L’impresa irresponsabile”* Giulio Einaudi Editore 2005, Torino
- Gawronski Jas in *“Il manager vuole storie”* *“La Stampa”* 2005, Torino
- Genere e cittadinanza: *“Donne sulla scena pubblica”* Ruffa 2002, Roma
- Goffman E. *“Espressione e identità. Gioco, ruoli, teatralità”* Il Mulino 2003, Bologna

Bibliografia

- Goffman E. *“Modelli di interazioni”* Il Mulino 1971, Bologna
- Gorz A. *“Il lavoro debole”* Edizioni Lavoro 1994, Roma
- Hannerz U. *“La diversità culturale”* Il Mulino 2001, Bologna
- Ires Piemonte *“Piemonte Economico Sociale 2004”*, Torino
- Jayes J. *“Il crollo della mente bicamerale e la nascita della scienza”* Adelphi, 1984, Milano
- Lipovetsky G. *“La Terza donna”* Frassinelli 2000, Milano
- Luciano A. *“Tornei. Donne e uomini in carriera”* Etas 1993, Milano
- Luciano A., Di Monaco R., Olagnero M., Rilutti S.
“Decifrare le differenze” Franco Angeli 1996, Milano
- M.A.D. Alessio in *“Conquiste del lavoro”*
“Porte aperte alle carriere delle Donne ma solo in Usa” 2005, Roma
- Micelli S. *“Imprese, reti e comunità virtuali”* Etas 2000, Milano
- Moss Kanter E. *“Maschile e femminile in azienda”* Edizioni Olivares 1977, Milano
- Oliverio Ferraris A. *“La ricerca dell'identità”* Giunti
- Perrow C. *“Le organizzazioni complesse”* Franco Angeli 1988, Milano
- Platone *“Simposio”* Garzanti 1975, Milano
- Rapporto Annuale Istat 2004 *“La situazione del paese nel 2004”*, Roma
- Regione Piemonte *“Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro 2004”*, Torino
- Rifkin J. *“La fine del lavoro”* Baldini e Castoldi 1995, Milano
- Rossati A. *“Lezioni di psicologia sociale”* Trauben 1999, Torino
- Rullani E. Vicari S. *“Sistemi ed evoluzione nel management”* Etas 1999, Milano
- Slepoj V. *“2002 Le ferite delle donne”* Mondadori 2002, Milano
- Stefani S. B. Trupia P.
“L'impresa Conviviale. Protagonisti, regole e governance del modello italiano”
Egea 2003, Milano
- Steinem G. *“Autostima, un viaggio alla scoperta della nostra forza interiore”*
Rizzoli 1992, Torino

Bibliografia

Turner B. *“Ripensare le organizzazioni: L'apprendimento organizzativo degli anni '90”*
“Studi Organizzativi” 2000, Milano

Unioncamere *“Commercio Estero in Piemonte 2005”*, Torino

Valcarengi M. *“L'aggressività femminile”* Bruno Mondadori 2003

Varchetta G. *“La solidarietà organizzativa”* Guerini 1993, Milano

Varvelli M. L. L. e R. *“Che manager sei”* Il sole 24 Ore 2002, Milano

Varvelli M. L. L. e R. *“Fai di te un leader”* Il sole 24 Ore 2003, Milano

Vigna C. *“Etiche e politiche della post-modernità”* *“Vita e Pensiero”* 2003, Milano

Zanfrini L. *“La Rivoluzione incompiuta”* Edizioni Lavoro 2005, Roma



indice

	PREMESSA	8
Capitolo 1	SCENARI	
	Flussi e riflussi	13
	Il perché di un ritorno	15
	Difficoltà nei lavori	20
	Verso la parità	21
	Scelta obbligata	22
	Strumento di ricomposizione	25
	Fare la differenza	28
Capitolo 2	LE CARRIERE AL FEMMINILE	33
Capitolo 3	LA RICERCA	
	Finalità	49
	Percorso	49
	Strumenti	50
Capitolo 4	NON BASTANO I NUMERI	
	Il punto di partenza	55
	I dati socio-anagrafici	57
	L'azienda	61
	L'evoluzione di carriera	63
	Pari Opportunità	70
	Conciliazione lavoro/famiglia	75
	La donna dirigente e/o quadro	81
Capitolo 5	STORIE	87
Capitolo 6	SONO SOLO STORIE?	
	Non uscire allo scoperto	141
	Il valore delle storie	142
	Dare un senso al lavoro	143
	Appassionarsi	144
	Una richiesta di impegno	145
	Sofferenze	145
	Verso la condivisione	145

	Guidare l'ufficio come la famiglia	147
	Donne in ascolto	148
	Sotto mira	150
	Prigioniere del modello	151
	I danni di uno stile a senso unico	153
	Al di là dei codici	153
	Il valore aggiunto	155
	Ripensare il management	155
	Competenza indispensabile	156
	Motore del cambiamento	157
	Verso un management orizzontale più al femminile	157
Capitolo 7	OLTRE IL CONFINE	
	Mantenere l'identità a tutti i costi	161
	Riprogettare modelli	163
	Esercitare un'influenza	164
	Accelerare i processi	165
Allegati	Questionario semi-strutturato	168
	Intervista discorsiva libera	177
Bibliografia		181

ELENCO DELLE TABELLE

CAPITOLO 1

Tab. 1	Distribuzione dei laureati per genere negli Atenei piemontesi	17
Tab. 2	Prestazioni previste dal congedo di maternità (al 1998)	23

CAPITOLO 2

Tab. 1	Ripartizione della popolazione per genere rispetto ai principali indicatori oggetto della ricerca	34
Tab. 2	Avviamenti al lavoro	36
Tab. 3	Avviamenti per qualifica	37
Tab. 4	Confronto fra Dirigenti e Quadri per settore economico negli anni 2002 e 2003	37

Tab. 5	Confronto fra Dirigenti e Dirigenti/Quadri rispetto agli occupati per genere	38
Tab. 6	Variazione interannuale	39
Tab. 7	Distribuzione Dirigenti occupati nelle aziende con più di 100 addetti 2003	45
Tab. 8	Distribuzione Dirigenti e Quadri occupati nelle aziende con più di 100 addetti 2003	46

CAPITOLO 4

Tab. 1	Donne iscritte e questionari inviati e compilati per Federazioni CIDA	56
Tab. 2	Rapporto donne iscritte e questionari compilati per Federazioni CIDA	56
Tab. 3	Distribuzione donne per età	57
Tab. 4	Distribuzione donne per stato civile	58
Tab. 5	Distribuzione donne per numero figli	58
Tab. 6	Distribuzione donne per numero persone a carico	58
Tab. 7	Distribuzione donne coniugate senza persone a carico per età e figli	60
Tab. 8	Distribuzione donne per titolo di studio	61
Tab. 9	Distribuzione donne per natura azienda	61
Tab. 10	Distribuzione donne per dimensione azienda	62
Tab. 11	Distribuzione donne per settore azienda	62
Tab. 12	Distribuzione donne per natura, dimensione e settore azienda	63
Tab. 13	Distribuzione donne per totale passaggi di carriera	66
Tab. 14	Distribuzione donne per totale passaggi di carriera precedenti all'ingresso nell'attuale azienda	67
Tab. 15	Distribuzione donne per totale passaggi di carriera nell'attuale azienda	67
Tab. 16	Distribuzione donne per periodo di promozione a livelli manageriali	68
Tab. 17	Distribuzione donne per esperienze formative	69
Tab. 18	Distribuzione donne per esperienze professionali esterne alla propria sede operativa aziendale (nazionali o estere)	69
Tab. 19	Distribuzione donne per presenza o assenza di ambiente favorevole alla crescita personale delle donne	70
Tab. 20	Distribuzione donne per discriminazione negli incarichi di prestigio	71
Tab. 21	Distribuzione donne per qualità di relazione con i colleghi	71
Tab. 22	Distribuzione donne per congedo maternità	72
Tab. 23	Distribuzione donne per accoglienza e variazione incarichi dopo congedo parentale	73
Tab. 24	Distribuzione donne e mobbing	74

Tab. 25	Distribuzione donne per trattamento economico	75
Tab. 26	Distribuzione donne per tempo lavorativo	76
Tab. 27	Distribuzione donne per tipologia contratto	76
Tab. 28	Distribuzione donne e supporto di un collaboratore familiare	77
Tab. 29	Distribuzione donne per presenza in famiglia nella mattinata	78
Tab. 30	Distribuzione donne per presenza in famiglia nel pomeriggio	78
Tab. 31	Distribuzione donne per presenza in famiglia nel tardo pomeriggio	79
Tab. 32	Distribuzione donne per presenza in famiglia alla sera	79
Tab. 33	Distribuzione donne per interferenze nel rapporto con partner e figli	80
Tab. 34	Distribuzione donne per attività e hobby extralavorativi	80
Tab. 35	Distribuzione donne per tipo vacanza	81

ELENCO DELLE FIGURE

CAPITOLO 2

Figura 1	Andamento dei tassi di attività, di occupazione e di disoccupazione delle donne dal 1993 al 2003	35
Figura 2	Distribuzione dei Dirigenti 2003	40
Figura 3	Distribuzione dei Dirigenti/Quadri 2003	40
Figura 4	Distribuzione dei Dirigenti nei diversi settori	41
Figura 5	Distribuzione dei Dirigenti/Quadri nei diversi settori	41
Figura 6	Distribuzione delle Dirigenti e Dirigenti/Quadri femmine nei diversi settori 2003	42
Figura 7	Distribuzione dei Dirigenti e Dirigenti/Quadri maschi nei diversi settori 2003	42
Figura 8	Confronto tra maschi e femmine nel settore industriale 2003	43
Figura 9	Confronto tra maschi e femmine nel settore terziario 2003	43
Figura 10	Confronto tra maschi e femmine nel settore agricoltura 2003	44

CAPITOLO 4

Figura 1	Questionari compilati per Federazioni CIDA	57
Figura 2	Distribuzione donne per livello dirigenziale	64
Figura 3	Distribuzione donne per livello dirigenziale federazione della CIDA	65