

## Leadership femminile e valore trasformativo dell'esperienza

Concetta Tino<sup>1</sup>, Daniela Frison, Monica Fedeli

### *Abstract*

L'articolo offre una breve presentazione del tema della disuguaglianza di genere in diversi ambiti ed evidenzia come questa abbia un legame anche con la violenza sulle donne, oltre che con le sfide che le donne devono affrontare per poter occupare posizioni apicali. Nello specifico, nell'intento di esplorare, secondo una prospettiva trasformativa, il carattere della leadership femminile all'interno di centri e/o associazioni che si occupano di fornire supporto alle donne vittime di violenza, è stata condotta una ricerca qualitativa, tramite interviste semistrutturate rivolte a sei dirigenti di alcuni centri/associazioni antiviolenza della Lombardia e del Veneto. I risultati ottenuti hanno evidenziato i tratti del valore trasformativo dell'esperienza di leadership per le partecipanti, e hanno offerto spunti di riflessione nel riconsiderare il carattere della leadership femminile.

*Parole-chiave:* leadership femminile, prospettive, apprendimento trasformativo, learning experience, supporto sociale, disuguaglianza di genere

## Female leadership and transformative value of the experience

### *Abstract*

The article offers a short presentation of the gender inequality in various areas and highlights how this aspect is also connected with violence against women, as well as with the challenges that women face for occupying high positions. Specifically, with the attempt to explore, according to a transformative perspective, the characteristics of the female leadership

<sup>1</sup> Concetta Tino è autrice dell'articolo; Daniela Frison e Monica Fedeli hanno contribuito alla raccolta e analisi dei dati

within centers/associations that provide support to women victims of violence, a qualitative research was carried out, through semi-structured interviews addressed to six managers of some anti-violence centers/associations of Lombardy and Veneto. Findings showed the traits of the transformative value of the leadership experience for the participants, and offered suggestions for reflection on reconsidering the character of female leadership.

*Keywords:* female leadership, perspectives, transformative learning, learning experience, social support, gender inequality

## **Introduzione**

La figura femminile è sempre stata influenzata da stereotipi secondo i quali il suo ruolo è risultato tradizionalmente associato a funzioni e posizioni di non-leader o di supporto (Bosak & Sczesny 2008; Johanson 2008). Accanto agli stereotipi, il sessismo, trincerato nella società, da un lato, tende a nutrire, in tutti noi, pregiudizi inconsci riguardo alle capacità e ai ruoli delle donne; dall'altro, genera nelle stesse donne una sorta di dicotomia tra mascolinità e femminilità. Infatti, le donne che cercano di occupare posizioni di leader sono sempre impegnate a bilanciare la mascolinità, tipicamente riconosciuta come una qualità dei leader, e la femminilità che è generalmente attribuita ai non-leader (Callahan, Hasler, & Tolson, 2005).

Si tratta di una forma di consapevolezza che, all'interno della comunità globale, ha impegnato attivamente diverse organizzazioni nella lotta alla disegualianza, ai pregiudizi e alle discriminazioni nei luoghi di lavoro (Bartlett, 2009; Gregory, 2003). Tuttavia, nonostante i diversi tentativi di ridurre il fenomeno del 'gender gap', esso persiste in tutti i contesti di vita sociale ed economica a livello internazionale.

I dati forniti dall'OECD (2017), infatti, dimostrano disparità di genere in diversi settori: a) nell'area dell'istruzione, dove le donne di età compresa tra 24 e i 36 anni risultano meglio istruite degli uomini; b) in alcune specifiche discipline, per cui si assiste ad una vera e propria segregazione all'interno di specifici campi di studio, facendo sì che le donne risultino meno rappresentate nei settori professionali legati alle scienze, alle tecnologie, all'ingegneria e alla matematica (STEM), e gli uomini siano, invece, meno rappresentati nell'area della cura della salute e dell'insegnamento. Tuttavia, se in Italia circa il 48 % delle donne consegue titoli accademici nelle discipline STEM, nei paesi OECD la percentuale corrisponde al 40%. Inoltre, nel 2015 è stato registrato che il 22% delle giovani donne e solo l'8% dei giovani maschi si sono inseriti nel settore professionale della salute e cura; il 32% e il 42 % hanno insegnato rispettivamente nella scuola

primaria e secondaria, mentre il 47% ha operato in higher education; c) nell'ambito della retribuzione mensile, dove il gender gap nei paesi OECD registra una media del 14.3%, mentre in Italia del 5.6%; d) nel settore lavorativo con un gap per i paesi OECD che è mediamente del 12.2% e per l'Italia del 20%; e) nel settore politico, che in Italia è del 31%, mentre per i paesi OECD è del 37.7%; f) nell'ambito dell'imprenditorialità: 3.9% per l'Italia; 3.3% per i paesi OECD. Proprio i settori della politica, del lavoro e dell'imprenditorialità risultano strettamente interconnessi fra loro causando il fenomeno della segregazione verticale relativamente alla possibilità, da parte delle donne, di occupare posizioni di management nelle organizzazioni. È un fenomeno generalmente indicato con la metafora del *glass ceiling*, secondo la quale l'avanzamento di carriera di una persona, in una qualsiasi organizzazione lavorativa o sociale, viene impedito da discriminazioni, apparentemente invisibili, prevalentemente a carattere razziale o sessuale (OECD,2017).

Il report sull'uguaglianza di genere dell'OECD (2017) segnala come l'occupazione di posizioni apicali da parte delle donne sia condizionata anche da un'altra condizione indicata con un'altra metafora: *the leaky pipeline*. Secondo tale fenomeno altri ostacoli di natura storico-socio-culturale impediscono alle donne di occupare posizioni di potere: la conciliazione familiare, la cura e l'educazione dei figli, la probabilità di accettare lavori part-time e altri fattori di discriminazione, solitamente meno tangibili. A questo va aggiunto che i fenomeni di molestia e violenza sulle donne costituiscono un fenomeno endemico (il 35% delle donne nel mondo hanno sperimentato situazioni di violenza fisica e/o sessuale) rappresentando, ancora una volta, una forte manifestazione di disuguaglianza di genere.

È stato ormai ampiamente dimostrato che le donne incontrano maggiori sfide nel divenire leader rispetto agli uomini (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001), meno note sono invece le modalità con cui le donne esercitano tale ruolo (Chin, Lott, Rice & Sanchez-Hucles, 2008) e poco conosciuto è il valore trasformativo (Taylor, 2010; Taylor & Cranton, 2012; Mezirow,1990) che esso può rivestire dal punto di vista professionale e personale.

In tale prospettiva, la ricerca qui presentata è stata condotta grazie al coinvolgimento di donne che occupano posizioni di leader sulla base di tre obiettivi, esplorando le loro prospettive sulla leadership e i cambiamenti che tale esperienza possa aver promosso nella loro vita personale e professionale.

## **Theoretical framework**

Il framework teorico di riferimento per questo studio è stato delineato lungo una duplice traiettoria: la leadership femminile e l'apprendimento trasformativo.

### *La Leadership femminile*

Prima di introdurre il costrutto di leadership è importante ricordare le dimensioni di mascolinità e femminilità che secondo Wood (2009) sono termini che portano con sé problematiche legate al fatto che automaticamente implicano due categorizzazioni rigide, facendo includere tutte le donne in uno stesso gruppo e tutti gli uomini in un altro gruppo, secondo le prospettive culturali di un determinato luogo. Nelle società 'mascoline' viene posta maggiore enfasi sui risultati, sull'acquisizione di premi, sulla competitività con gli altri. Le società 'femminili' sono invece descritte come quelle orientate al consenso, orientate alla relazione costruita sulla cooperazione, sulla modestia, sulla cura del più debole e della qualità della vita (Hofstede, 1998). Questo dimostra come le dimensioni culturali hanno un rilevante impatto sulle percezioni delle donne e sulle loro posizioni di leader, oltre che sul costrutto di genere (D'Andrade & Strauss 1992; Kashima et al., 1995). A tal proposito occorre ricordare che già nel 1973 Simone de Beauvoir affermava: 'One is not born woman, one becomes one' (p. 301), volendo così specificare che se il sesso è determinato alla nascita, il genere è invece un costrutto generato da diversi fattori ambientali, di cui la cultura è un elemento determinante. Esiste dunque una relazione tra prospettiva culturale di genere e l'esercizio della leadership femminile. Infatti, in uno studio condotto dal World Economic Forum (2010) gli stati europei del nord come la Svezia, la Norvegia e l'Olanda, si posizionano ai primi posti in termini di posizioni di leader occupate dalle donne, dimostrando il carattere di una società più al 'femminile', mentre l'Italia si colloca solo al 97esimo posto.

A causa di queste variabili culturali e ambientali, il concetto di leadership è stato sempre legato a posizioni apicali e fino a qualche decennio fa per essere esplorato, sia nelle organizzazioni sia in politica, bisognava fare riferimento al genere maschile. Da qualche anno invece, seppur sempre in quantità inferiore rispetto a quelli sulla leadership maschile, si identificano studi sulla leadership femminile (Chin, Lott, Rice & Sanchez-Hucles, 2008; Cho, Kim, Lee, Lim, Han, & Park, 2015; Claus, Callahan, & Sandlin, 2013; Debebe, Anderson, Bilimoria, & Vinnicombe, 2016; Denmak, 1993; Eagly & Carli, 2003; Haeseler, 2013; Hanson, 2014; Kark, Waismel-Manor, &

Shamir, 2012; Megheirkouni & Roomi, 2017; Scott, 2016; Srivastava & Sherman, 2015; Taylor & Stein, 2014). L'attenzione di questi studi è stata focalizzata su aspetti diversi: sui contesti in cui le donne occupano posizioni apicali, evidenziando come siano più presenti nelle organizzazioni non-profit, anziché in quelle profit (Claus, et al., 2013) o in particolari ambienti come lo sport (Megheirkouni & Roomi, 2017); sui cambiamenti generazionali della leadership femminile in higher education, dimostrando che vi sono più similarità che differenze tra gli stili di leader delle donne che hanno occupato posizioni apicali in periodi diversi (Taylor & Stein, 2014; Tomaskovic-Devey, & Skaggs 2002; Cha & Weeden 2014); sul gap salariale tra uomo e donna- tema sul quale esiste ampia letteratura (Cfr. Huffman & Velasco 1997; Nelson & Bridges 1999; Reskin 2000)- evidenziando come la posizione manageriale delle donne, non solo non favorisca la riduzione del gap salariale fra gli impiegati di genere diverso, ma, in realtà, ne può aumentare il problema; sul problema del bilanciamento del tempo tra famiglia e lavoro che le donne manager devono fronteggiare (Cho et al., 2015); sulla leadership femminile in professioni orientate alla cura, come l'insegnamento e l'assistenza sociale (Haeseler, 2013); sull'empowerment della leadership femminile, rilevando come spesso siano più le donne ad avere degli stereotipi contro le donne leader che gli uomini (Denmark, 1993). L'attenzione a cui questo studio vuole rivolgere l'attenzione non vuole concentrarsi in modo particolare sulla rilevazione di gap di varia natura fra generi, né descrivere o rilevare dati sulle sfide che le donne devono affrontare o sui contesti in cui generalmente esercitano tale ruolo, ma vuole contribuire ad ampliare quella parte di ricerca che volge l'attenzione sui tratti distintivi della leadership femminile. Rosener (1995) aveva etichettato la leadership femminile come interattiva, promotrice di coinvolgimento ed empowerment nei subordinati, associando invece alla leadership maschile aspetti quali il comando e il controllo, il rispetto dell'autorità e l'accumulo del potere. In realtà, l'analisi degli stili di leadership femminili e maschili condotta da Eagly e Johnson (1990), dimostrano come, negli studi sulle organizzazioni la differenza di stile di leadership tra uomini e donne non sia così evidente, poiché entrambi manifestano sia orientamenti al raggiungimento del risultato sia interpersonali. Nonostante questo però gli autori, hanno rilevato nelle donne manager uno stile un po' più democratico e partecipativo e meno autocratico o direttivo di quello degli uomini leader.

Tuttavia, in generale, nonostante l'esercizio di una buona leadership che possa essere rispondente alle esigenze è determinato dal suo carattere autentico e trasformativo (Eagly et al., 2003; Eagly & Carli, 2013), pur rimanendo per entrambi i sessi un'esperienza diversa (Chin, 2008). La le-

dership trasformativa (Bass, 1998) è strettamente connessa ai principi femministi dell'inclusione, della cooperazione e supporto sociale (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003), incontrando così gli attuali bisogni delle organizzazioni.

### ***L'apprendimento trasformativo***

Nell'intento di perseguire il secondo obiettivo della ricerca, è stato necessario fare riferimento alla letteratura sul valore trasformativo dell'esperienza (cfr. Taylor & Cranton, 2012; Kolb, 1984; Fenwick, 2000; MacKeracher, 2012; Mezirow, 1990). Un apprendimento trasformativo si realizza quando qualcosa accade e interroga le nostre cornici di riferimento, mette in discussione le nostre abitudini mentali, facendoci vedere alternative diverse e portandoci ad agire in modo diverso all'interno dei contesti reali (Mezirow & Associates, 2000). L'apprendimento trasformativo quindi si verifica quando un'esperienza ne sollecita un'altra, 'promuovendo un nuovo senso di consapevolezza, accompagnato da incredulità e disorientamento, portando a un nuovo modo di comprendere il mondo' (MacKeracher, 2012, p. 344). Si tratta di quel disorientamento o 'dilemma' che può essere causato anche dalla transizione verso un ruolo manageriale, dimostrando come l'ambiente possa caratterizzare un'esperienza di apprendimento trasformativo (Isopahkala-Bouret, 2008; Mezirow, 1998). Mezirow (1991) descrive tre fasi attraverso le quali si realizza il processo di un apprendimento trasformativo: la presenza di un dilemma disorientante; la costruzione di significato, l'elaborazione di un'intuizione trasformativa. Il dilemma disorientante si presenta quando un evento interrompe le abitudini di pensiero di un soggetto, promuovendo la consapevolezza che quel dato modo di pensare e agire provocano risultati indesiderati. Si tratta di una consapevolezza che promuove la ricerca di nuove informazioni e conoscenze per fronteggiare il dilemma, fino a che non emerge un'idea coerente, capace di risolvere il problema, offrendo al soggetto una nuova direzione. Si tratta di un livello di 'insight' destinato ad influenzare le azioni, i pensieri e i sentimenti futuri di un individuo. A questi tre primi stadi dell'apprendimento trasformativo, Debebe (2011), nel suo studio sulla leadership femminile, ne aggiunge un quarto: il collegamento tra l''insight' e la pratica reale. Si tratta del momento in cui il soggetto agisce in pratica secondo le nuove percezioni, modificando i suoi comportamenti. Proprio in questa fase si registra il reale cambiamento trasformativo, dove si crea collegamento tra la consapevolezza delle proprie abitudini e la visione, oltre che la realizzazione di pratiche alternative. Un processo che possa con-

sentire questo tipo di cambiamento richiede la capacità del soggetto di riflettere sulla pratica ricorrendo a 'real-life examples' (Marsick, 1998), perché questi aiutano i soggetti ad esplicitare i propri assunti e ad analizzare le conseguenze delle proprie scelte e delle proprie azioni. Sviluppare una visione del mondo e delle nostre azioni sempre più critica dovrebbe essere un imperativo per ogni soggetto adulto, perché, non essendoci verità durature in un mondo in continuo cambiamento, non solo aiuta a dare un senso alla vita quotidiana, ma anche a comprendere meglio la realtà in cui viviamo (Taylor, 2008).

In questa prospettiva lo studio qui presentato è stato condotto proprio partendo dalle esperienze concrete dei soggetti partecipanti, stimolando la riflessione sulle esperienze personali e cercando di far emergere le loro prospettive in relazione all'oggetto indagato.

## **La ricerca**

### *Contesto e domande di ricerca*

La ricerca ha coinvolto sei enti:

- quattro centri antiviolenza e due associazioni di volontariato a supporto delle donne vittime di violenza operanti in Lombardia (5) e in Veneto (1).

Collocandosi all'interno del quadro teorico presentato la ricerca condotta ha voluto rispondere alle seguenti tre domande:

- In che modo viene agita la leadership femminile in contesti a supporto sociale?
- Quali prospettive hanno le partecipanti sulla leadership femminile e il supporto?
- Quali cambiamenti l'esperienza di leader ha promosso dal punto di vista personale e professionale nelle donne-leader coinvolte?

### *Metodo e strumenti*

La ricerca è stata condotta secondo un approccio qualitativo. La tecnica di indagine utilizzata è stata un'intervista semi-strutturata mediata dall'uso della metafora (Fabbri & Munari, 2010), attribuendo così all'immagine non solo il ruolo di strumento cognitivo in grado di supportare la strutturazione di saperi, ma anche evocativo permettendo ai soggetti coinvolti di ripensare all'esperienza vissuta con spirito riflessivo, interpretandone così valore e significato.

L'intervista utilizzata è stata focalizzata su cinque dimensioni: le caratteristiche demografiche, includendo le peculiarità dell'organizzazione di riferimento, la durata dell'esperienza nel ruolo di appartenenza, la formazione; le prospettive sulla leadership; le motivazioni iniziali insieme alle aspettative personali e professionali; il modo di agire la propria leadership da parte delle partecipanti, i cambiamenti generati dal tipo di esperienza vissuta.

### *Soggetti e procedure*

La ricerca è stata realizzata tra ottobre 2017 e aprile 2018, richiedendo diverso tempo sia per ricercare la disponibilità delle figure da coinvolgere sia per pianificare i tempi delle interviste. Questo è stato legato al fatto che la maggior parte delle donne coinvolte hanno la responsabilità di direzione dei centri /associazioni come seconda attività e che quindi svolgono anche un'altra attività lavorativa.

La procedura di identificazione dei soggetti coinvolti ha previsto un primo contatto tramite e-mail, mediante le quali le ricercatrici hanno presentato sia i dettagli del piano di ricerca sia la finalità. Solo nei casi in cui è stata manifestata la disponibilità di partecipazione, è seguito un contatto telefonico, utile a fornire ulteriori dettagli e a stabilire il luogo, la data e l'ora per l'intervista.

Questa procedura ha portato ad identificare i 6 soggetti partecipanti: di cui 4 sono alla direzione di centri anti violenza e 2 alla guida di un'associazione di volontariato per la tutela delle donne. 3 sono medici di cui due in piena attività e una in pensione, ma impegnata nell'ambito sociale; 1 ha sempre svolto attività di volontariato e ha assunto la guida del centro come la sua attività professionale principale, 1 ha svolto precedentemente la professione di infermiera e poi di volontaria. Le donne coinvolte occupano la posizione attuale negli enti di riferimento da alcuni anni, secondo un periodo di tempo che varia da 1 mese (seppur con una esperienza pluriennale come volontaria dell'associazione) fino a 14 anni. Quattro di loro hanno guidato la trasformazione degli enti da associazioni di volontariato a centri anti violenza, aspetto che, secondo le partecipanti, ha richiesto molto impegno e coinvolgimento in relazioni istituzionali.

Quattro interviste sono state condotte nelle sedi dei centri coinvolti, mentre due si sono svolte via Skype, predisponendo per tale occasione le immagini delle metafore su un file pdf che riportava le immagini numerate, per poterle condividere con le partecipanti durante lo svolgimento dell'intervista, la cui durata è stata in media di 1,15 h.



### *Raccolta e analisi dei dati*

Con il consenso delle partecipanti, le interviste sono state registrate e poi trascritte, predisponendo così i testi ottenuti per l'analisi testuale che è stata condotta 'carta e matita'. Questo ha previsto di evidenziare i diversi lembi di testo e attribuire ad essi dei codici, che hanno permesso di associarli alle categorie investigate. Si è trattato di una procedura di analisi che se da un lato è stata guidata dalle cornici teoriche presentate, dall'altro ha dato spazio alle prospettive di ciascuno, secondo un approccio *bottom-up* (Tarozzi, 2008).

### **Risultati**

L'analisi dei dati ha consentito, prima di tutto, di identificare le motivazioni e le aspettative delle partecipanti. Le prime hanno coinciso con elementi quali: un orientamento legato al volontariato, al supporto sociale, al coinvolgimento in altre associazioni femminili, come il Soroptimist, la cui mission è anche svolgere una funzione sociale, un 'sentimento di gratitudine verso le donne' che hanno insegnato tanto attraverso la loro esperienza. Viene evidenziata, inoltre, la volontà di 'essere utile' in un momento di cambiamento dell'associazione.

Le seconde, invece, si sono distinte in aspettative professionali riscontrabili nel desiderio di perseguire risultati di successo nell'assicurare il buon funzionamento dei centri a supporto alle donne, di garantire un servizio a cui le donne si possano rivolgere e trovare aiuto e, in generale, di far bene per le colleghe dell'associazione e l'associazione stessa; in aspettative personali quali: l'essere in grado di aiutare le donne e il perseguire la soddisfazione di essere di supporto alle donne.

Dall'analisi delle interviste sono emersi quattro temi importanti (Tab.1) consentendo di rispondere alle domande di ricerca.

**Tabella 1. Temi emersi**

|   |
|---|
| Tema 1: Le peculiarità della leadership femminile si esprimono attraverso due azioni: il supporto e la gestione           |
| Tema 2: Il supporto fornito alle donne corrisponde all'intrapresa di un viaggio   |
| Tema 3: La leadership femminile si esprime con la possibilità di creare network e relazioni, perseguendo obiettivi comuni |
| Tema 4: L'esperienza di leadership ha promosso cambiamenti dal punto di vista personale e professionale                   |

Per rispondere alla prima domanda di ricerca ‘In che modo viene agita la leadership femminile in contesti a supporto sociale?’ è stato utile fare riferimento al primo tema emerso, riferito alle peculiarità dell’esercizio della leadership da parte delle partecipanti. Queste ultime hanno identificato il supporto fornito alle donne e il management dei centri a loro assegnati come le due dimensioni caratterizzanti la leadership agita, dimostrando di avere molta consapevolezza, da un lato, di cosa significhi accogliere e supportare le donne vittime di violenza, ma dall’altro anche della competenza manageriale necessaria.

In riferimento alla modalità del loro modo di fornire supporto, le partecipanti hanno espresso chiaramente non solo l’importanza di garantire sicurezza alle donne, ma anche di fornire loro supporto tramite l’utilizzo di un approccio olistico per saper dare sia la giusta importanza e interpretazione anche ad una lieve lesione fisica, sia assicurare un intervento di supporto nella maniera più completa possibile. Infatti, una delle partecipanti, che ha raccontato di aver accolto in pronto soccorso molte donne vittime di violenza, ha spiegato:

*[...] Per esempio, chi accoglie le donne al pronto soccorso deve sapere che se per una lesione si scrive una prognosi di 5 giorni, in tribunale non costituisce una prova importante. [...] Io ho imparato che da soli non si va da nessun parte. Io ovviamente so fare bene l’accoglienza della donna in pronto soccorso, ma poi dev’essere costruita l’interdisciplinarietà per affrontare il problema in modo serio. Abbiamo l’assistente sociale, gli psicologi per donne e bambini, gli avvocati che spiegano alle donne cosa bisogna fare.*

Le partecipanti hanno precisato che essere capaci di fornire supporto alle donne, richiede importanti abilità quali: i) saper ascoltare attivamente ciò che le donne hanno da raccontare, perché questo aiuta a cogliere non solo la violenza fisica, ma anche quella psicologica. L’ascolto attivo presuppone non l’elaborazione di giudizio nei confronti delle donne, ma un ascolto attento, accogliente e non giudicante dei fatti raccontati; ii) saper aiutare le donne a ricercare le loro risorse interne per venire fuori dal problema e divenire soggetti resilienti. Questo evita di generare una relazione di aiuto che crei dipendenza.

La dimensione manageriale della leadership femminile nei contesti di riferimento è stata descritta come espressione di una forte determinazione e

responsabilità volte ad assicurare il buon funzionamento dei centri all'insegna degli obiettivi da raggiungere. Le partecipanti hanno dichiarato che la buona gestione dei centri richiede da una parte il controllo del sistema (ruoli, compiti, funzioni e responsabilità, gestione dei tempi e degli aspetti burocratici), dall'altra sono necessarie *competenze, passione, creatività* e tanta *energia, oltre che abilità persuasive*. Queste ultime insieme alle competenze sono state menzionate non solo per la gestione del personale e dei centri, ma anche per la relazione con il territorio e gli enti locali e provinciali. Accanto a tutto questo la leadership manageriale è stata associata dalle donne coinvolte anche con le strategie di gestione e sviluppo professionale degli operatori dei centri. A tal proposito è stato fatto riferimento all'importanza di selezionare sin dall'inizio personale con una buona formazione e di assicurare ad esso, durante l'operatività all'interno dei centri, una formazione continua. I processi di condivisione e di teamworking all'interno sia dei processi decisionali, sia della gestione dell'accoglienza e supporto alle donne in cerca di aiuto, sono stati identificati come strategie fondamentali per generare coinvolgimento e motivazione tra il personale coinvolto. Un'intervistata, a tale proposito, evidenzia come sia centrale:

*[...]Provare empatia non solo con le donne [vittima di violenza], ma anche con le volontarie. È importante coinvolgere il più possibile le volontarie, fare dei corsi di formazione che ci aiutino a diventare un gruppo più coeso.*

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca: 'Quali prospettive hanno le partecipanti sulla leadership femminile e il supporto?' si è ricorso agli elementi legati ad altri due temi: all'idea di supporto come viaggio da compiere (tema 2); all'idea di leadership femminile non solo come forza delle relazioni, ma anche come determinazione nel perseguire gli obiettivi (tema 3).

Ricorrendo all'utilizzo delle metafore (Fabbri & Munari, 2010) è stato possibile, infatti, far emergere le prospettive che le partecipanti hanno relativamente ai due temi chiave: il supporto e la leadership femminile.

Secondo le partecipanti il supporto è come un viaggio, ovvero un cammino da compiere, e le metafore utilizzate per spiegarlo lo dimostrano chiaramente. Infatti, tra le metafore proposte sono state scelte: il *percorso* con il quale le donne intervistate hanno voluto evidenziare come l'inizio di un nuovo percorso possa coincidere con 'un cammino verso la serenità'; la *nave* che percorre un oceano- metafora scelta dalla maggior parte delle partecipanti- volendo indicare come il supporto possa coincidere con un elemento naturale come l'acqua che aiuta a far 'scorrere' e ricercare nuove espe-

rienze superando le difficoltà, oltre che a esplorare un nuovo cammino, ritrovando la possibilità di riemergere e il senso di libertà; il *labirinto*, poiché il supporto è stato paragonato a tutte quelle strategie e azioni messe in atto per aiutare le donne in difficoltà a trovare una via d'uscita e intravedere una nuova meta da raggiungere; il *reticolo*, dato da un insieme di tasselli, connessi tra loro, che rappresentano un richiamo alla storia della donna, con tutto il suo percorso e i suoi episodi di violenza, collegati da un filo che li percorre verso la ricerca di una via di uscita.

In riferimento alla leadership, invece, tra le metafore presentate sono state scelte: l'*albero*, associandone la sua struttura, dalle radici ai rami, a un percorso lungo il quale le donne coinvolte sono in grado di intrecciare alleanze e relazioni, ma anche di condividere compiti e responsabilità con la chiara finalità di seguire un percorso co-determinato al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati; la *ruota della vita* (rappresentante le diverse tappe della vita), relazionandola sempre con la capacità di una donna leader di costruire network, identificando le diverse tappe della vita presentate dalla metafora come la disponibilità di sviluppare relazioni con tutti e in ogni momento; di essere consapevoli che solo l'alleanza e l'aiuto reciproco possa consentire di raggiungere l'obiettivo comune che è quello di 'rinascere'; l'*enciclopedia* e, in generale, la conoscenza poiché attraverso la conoscenza noi possiamo capire gli altri ed essere capaci di guidarli, ascoltando e cogliendo i loro punti di forza e di debolezza. Particolare è stata poi la scelta di una partecipante la quale ha elaborato una metafora propria, l'*ancora*, spiegando che in un contesto specifico come quello del centro in cui opera, la leadership può essere ben presentata ed esercitata ponendosi prima, come *punto di riferimento* e *ancora di salvezza* per le donne in cerca di aiuto, poi come generatrici di *coraggio* attraverso la *porta dell'empatia*.

L'ultimo tema emerso relativamente alle ricadute dell'esperienza sulla dimensione personale e professionale ha, invece, consentito di rispondere all'ultima domanda di ricerca: 'Quali cambiamenti l'esperienza di leader ha promosso dal punto di vista personale e professionale nelle donne-leader coinvolte?'.

Diversi sono stati i cambiamenti rilevati dalle dirigenti dei centri relativamente alla dimensione professionale e personale. A livello professionale, le partecipanti hanno evidenziato degli importanti cambiamenti rispetto allo sviluppo di competenze quali: lo sviluppo di *networking skills*, necessarie per collocarsi sul territorio e per creare relazioni con altre professionalità e le diverse istituzioni; il potenziamento di abilità gestionali e organizzative che hanno portato in alcuni casi all'evoluzione da associazioni a centri an-

tiviolenza; una migliore capacità nel creare un equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa; potenziamento delle abilità comunicative e di agire la funzione di leader nel centro cercando, 'da un lato, di dare spazio a tutti e creando clima di gruppo, dall'altro, facendo capire che come dirigente e responsabile del centro è necessario sempre essere informati di tutto di ciò che accade nel centro; abilità di comunicazione in pubblico per farsi portavoce del lavoro dell'associazione e portarne testimonianza in contesti pubblici (scuole, convegni sul tema della violenza sulle donne); maggiori competenze nel fronteggiare i casi di violenza, legate molto spesso alla formazione costante che le partecipanti seguono e che ha portato sviluppo di un approccio empatico; la capacità di apprendere dall'esperienza sulla quale insieme al personale si discute e si riflette; l'abilità di condividere e lavorare di gruppo; l'adozione di un approccio insieme diplomatico ed empowering con le volontarie che operano nel centro.

*[...] ho imparato ad avere un approccio più soft: per es. ho avuto una discussione con una volontaria perché ho notato che c'erano problemi di comunicazione: io dicevo una cosa e poi lei ne faceva un'altra, io ho reagito bruscamente, lei si è ribellata e io ho capito quanto era importante modificare il mio comportamento valorizzandola.*

Anche a livello personale sono stati segnalati dalle protagoniste coinvolte dei cambiamenti, legati all'esperienza di leader nei centri in cui operano.

In particolare, hanno fatto riferimento a una crescita personale come conseguenza del carattere forte dell'esperienza che inevitabilmente le ha portate a fronteggiare problemi complessi, ma anche a costruire relazioni umane e professionali importanti. Tutto questo, con il passare del tempo ha avuto una certa ricaduta sia sullo sviluppo del senso di sicurezza di sé e autostima, sia sul miglioramento delle competenze relazionali, trasferendole anche nei contesti privati.

L'esperienza vissuta è stata anche indicata come occasione per rivisitare i propri stereotipi e acquisire maggiore consapevolezza rispetto al proprio vissuto di donna.

## **Conclusioni**

La ricerca sviluppata secondo le prospettive teoriche sulla leadership e l'apprendimento trasformativo ha consentito di cogliere aspetti importanti sulla leadership femminile e sul valore trasformativo di tale esperienza per le donne coinvolte.

Pur con la consapevolezza, che la ricerca presenta dei limiti dovuti al numero esiguo di partecipanti, l'esplorazione effettuata e i risultati ottenuti tracciano un profilo di leadership femminile a carattere olistico. Infatti, se da un lato vengono messe in rilievo aspetti come la relazione, le alleanze, l'empatia, la condivisione - dimensioni solitamente attribuite alla sfera femminile- dall'altra, non mancano aspetti solitamente attribuiti alla sfera maschile quali: la gestione, l'organizzazione, il controllo, l'attenzione alla scelta del personale, l'orientamento al risultato. Se questi ultimi aspetti emergono, in maniera evidente, anche in un contesto la cui mission è il supporto e l'aiuto, ne deriva che siano da considerarsi componenti coesistenti in qualsiasi altro settore, confermando quanto affermano Eagly e Johnson (1990) relativamente alla scarsa differenza del modo di esercitare la leadership tra uomini e donne.

Importante è stato il livello di consapevolezza che le donne partecipanti hanno dimostrato di avere del loro ruolo e dell'impatto che questo esercita sui diversi centri e sui risultati del supporto offerto, facendo venire alla luce caratteristiche consone al modello di leadership trasformativa, perché si sono dichiarate capaci di motivare il personale e di agire in collaborazione per il raggiungimento dei fini comuni. Dalle loro testimonianze, infatti, è emerso quanto sia importante condividere processi e attività con tutto il personale dei centri, questo assicura il sostegno alla motivazione e la promozione del senso di autoefficacia. Un altro aspetto importante di espressione della leadership trasformativa è quello che Bass (1998) definisce stimolazione intellettuale; infatti, le dirigenti dei centri non solo cercano e selezionano personale adeguatamente formato, ma esse offrendosi come modello stimolano nel personale il bisogno di continuare a formarsi su diversi temi quali: il riconoscimento della violenza non dichiarata, l'accoglienza, il come mettere in sicurezza la donna e i bambini nella fase iniziale, come entrare e/o costituire una rete; identificare le diverse forme di violenza e le relative conseguenze, conoscere il ciclo della violenza, ma anche il modo di reinserimento nel mondo del lavoro e nel mondo del sociale delle donne vittime di violenza, l'acquisizione di una formazione civilistica e legale, la conoscenza dei principali aspetti psicologici.

Di rilievo è stato anche l'aspetto legato alla coniugazione tra approccio olistico offerto alle donne vittime di violenza -determinato dall'integrazione di un supporto fornito a livello interdisciplinare- e una relazione orientata a promuovere l'autodeterminazione delle donne, ovvero l'intrapresa di un viaggio verso la riscoperta delle proprie risorse e possibilità, anziché basata su forme di supporto passivo producendo effetti di scarsa efficacia.

Evidente è apparsa l'esperienza di leadership a valenza trasformativa per

le protagoniste coinvolte con ricadute sia a livello personale che professionale, evidenziando da una parte come alcune abilità sviluppate attraverso l'esperienza vissuta possano essere trasferite nella vita quotidiana e aiutare a rivisitare pregiudizi e visioni, dall'altra, come l'esperienza stessa abbia svolto, a livello professionale, un esercizio di empowerment, promuovendo nelle partecipanti l'acquisizione della consapevolezza di poter e saper agire da leader, nel rispetto delle competenze richieste da una tale posizione e riuscendo a migliorarle nel tempo.

Per concludere, quanto è emerso dalla presente ricerca non solo attribuisce e riconosce valore trasformativo all'esperienza di leadership vissuta dalle donne coinvolte, ma apre ulteriori spazi di riflessione sia sul fatto che la leadership femminile e maschile abbiano tratti salienti comuni più legati al ruolo e alla funzione e non al genere, come d'altronde sostenuto da Eagly e Johnson (1990), sia sulla necessità di rimuovere quelle convinzioni comuni secondo le quali le donne leader debbano soddisfare parametri definiti da una cultura maschilista. Quest'ultima è semmai di ostacolo per le donne circa la possibilità di occupare posizioni apicali, ma non potrebbe mettere in discussione l'abilità delle donne di esercitare ruoli di leader, nel rispetto di quelle dimensioni e competenze che appartengono sempre al ruolo e all'abilità specifica della leadership e non al sesso di appartenenza. Questo conferma quanto riscontrato in letteratura rispetto al fatto che il genere è solo un costrutto socio-culturale (D'Andrade & Strauss 1992; Kashima et al., 1995).

## Bibliografia

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2008). Am I the Right Candidate? Self-ascribed Fit of Women and Men to a Leadership Position. *Sex Roles* 58: 682–688. DOI: 10.1007/s11199-007-9380-4.
- Callahan, J., Hasler, M. & Tolson, H. (2005). Perceptions of Emotion Expressiveness: Gender Differences among Senior Executives. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (7): 512–528. <https://doi.org/10.1108/01437730510624566>.
- Cha, Y., & Weeden, K. A. (2014). Overwork and the slow convergence in the gender gap in wages. *American Sociological Review*, 79(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/0003122414528936>
- Cho, Y., Kim, N., Lee, M. M., Lim, J. H., Han, H., & Park, H. Y. (2015). South Korean women leaders' struggles for a work and family balance. *Human Resource Development International*, 18(5), 521-537. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1076562>

- Chin, J. L., Lott, B., Rice, J., & Sanchez-Hucles, J. (Eds.). (2008). *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*. John Wiley & Sons.
- Claus, V. A., Callahan, J., & Sandlin, J. R. (2013). Culture and leadership: women in non-profit and for-profit leadership positions within the European Union. *Human Resource Development International*, 16(3), 330-345. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.792489>
- D'Andrade, R., & C. Strauss, C. (1992). *Human Motives and Cultural Models*. London: University Press.
- Debebe, G. (2011). Creating a safe environment for women's leadership transformation. *Journal of Management Education*, 35, 679-712. <https://doi.org/10.1177/1052562910397501>.
- Debebe, G., Anderson, D., Bilimoria, D., & Vinnicombe, S. M. (2016). Women's leadership development programs: lessons learned and new frontiers. *Journal of Management Education* 2016, 40(3) 231–252. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2016-0178>.
- Denmark, F. L. (1993). Women, leadership, and empowerment. *Psychology of Women Quarterly*, 17, 343-356. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1993.tb00491.x>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834. Doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Fabbi, D., & Munari, A. (2010). Metafore della conoscenza. *Milano: Corradini*.
- Fenwick, T. J. (2000). Expanding conceptions of experiential learning: A review of the five contemporary perspectives on cognition. *Adult education quarterly*, 50(4), 243-272. DOI: 10.1177/07417130022087035
- Hanson, C. (2015). I learned I am a Feminist: Lessons for Adult Learning from Participatory Action Research with Union Women. *The Canadian Journal for the Study of Adult Education (Online)*, 27(1), 49.
- Haeseler, L. A. (2013). Leadership styles of service professionals aiding women of abuse: Enhancing service delivery. *Journal of evidence-based social work*, 10(1), 44-52. <https://doi.org/10.1080/15433714.2013.750550>
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. London: Sage Publications.
- Huffman, M. L., & Velasco, S. C. (1997). When more is less: Sex composition, organizations, and earnings in US firms. *Work and Occupations*, 24(2), 214-244. <https://doi.org/10.1177/0730888497024002005>.
- Isopahkala-Bouret, U. (2008). Transformative learning in managerial role transitions. *Studies in Continuing Education*, 30(1), 69–84. <https://doi.org/10.1080/01580370701841556>
- Johanson, J. C. (2008). Perceptions of Femininity in Leadership: Modern Trend or Classic Component? *Sex Roles* 58 (11–12): 784–789.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640. Doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.012



- Kashima, Y., S. Yamaguchi, U. Kim, S. Choi, M. Gelfand, and M. Yuki. 1995. "Culture, Gender, and Self: A Perspective from Individualism-Collectivism Research." *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (5): 925–937.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Marsick, V. J. (1998). Transformative learning from experience in the knowledge era. *Daedalus*, 127(4), 119-136.
- Megheirkouni, M., & Roomi, M. A. (2017). Women's leadership development in sport settings: Factors influencing the transformational learning experience of female managers. *European Journal of Training and Development*, 41(5), 467-484.
- MacKeracher, D. (2012). The role of experience in the transformative learning. In E. W., Taylor, & P. Cranton, *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice* (pp.360-372). San Francisco CA: John Wiley & Sons.
- Nelson, R. L., & Bridges, W. P. (1999). *Legalizing gender inequality: Courts, markets and unequal pay for women in America* (Vol. 16). Cambridge University Press.
- Mezirow, J. (1998). On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, 48, 185–198. <https://doi.org/10.1177/074171369804800305>.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. *Fostering critical reflection in adulthood*, 1, 20.
- Mezirow, J. & Associates. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- OECD (2017), *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- Reskin, B. F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29(2), 319-328. DOI: 10.2307/2654387
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125.
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Sayers, R. (2012). The Cost of being Female: Critical Comment on Block. *Journal of Business Ethics* 106 (4): 519–524.
- Srivastava, S. B., & Sherman, E. L. (2015). Agents of change or cogs in the machine? Reexamining the influence of female managers on the gender wage gap. *American Journal of Sociology*, 120(6), 1778-1808. <https://doi.org/10.1086/681960>.
- Scott, H. I. R. (2016). Toward a Greater Understanding: Utilizing Book Discussions to Effectively Engage Students in the Exploration of Women and Leadership Issues. *Journal of Leadership Education*, 15(2), 31-37. DOI: 1012806/V15/I2/A1
- Tarozzi, M. (2008). *Che cos'è la grounded theory*. Carocci.
- Taylor, E. W. (2008). Transformative learning theory. In S. B. Merriam (Ed.), Third update of adult learning (pp. 5–15). *New Directions for Adult and Continuing Education*, no. 119. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, E. (2010). Fostering Transformative Learning. In Mezirow, J., Taylor, E., & Associates (Eds.). *Transformative Learning in Practice: Insights from Community, Workplace, and Higher Education*, (pp. 3-17). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, E. & Cranton, P. (2012), *The Handbook of Transformative Learning: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Taylor, C. M., & Stein, L. (2014). Stories of generational leadership: Women higher education administrator's voices. *Advancing Women in Leadership*, 34, 1.

- Tomaskovic-Devey, D., & Skaggs, S. (2002). Sex segregation, labor process organization, and gender earnings inequality. *American Journal of Sociology*, 108(1), 102-128. <https://doi.org/10.1086/344214>.
- Wood, J. T. (2009). *Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture*. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- World Economic Forum. (2010). *The Global Gender Gap Report*. Accessed April 11, 2012. <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2010>.