



Autorità, autorevolezza, leadership

di Anna Fellegara

Premessa: a me non piace scrivere, ma si tratta di scrivere sulle donne e di categorie tradizionalmente maschili. Quindi, ho accettato di stendere queste righe con resistenza, vivendo la cosa come un compito, a cui mi sarei voluta sottrarre. Tuttavia, non posso dire che "non mi sentivo" di farlo. Ho accettato perché, dopo essermi occupata a lungo di temi al femminile e aver riflettuto sullo specifico delle donne, mi piace poter dire qualcosa del mio genere, cui vado fiera di appartenere.

Durante i miei percorsi formativi, sia come allieva che come docente, e nelle mie diverse esperienze professionali e di impegno sociale ho conosciuto e lavorato con tante donne, e naturalmente anche con tanti uomini, e ho potuto apprezzare quello che ritengo il senso più profondo di valori come l'uguaglianza, nel rispetto delle differenze e delle specificità, e le pari opportunità, agite in condizioni di partenza diverse. Appartengo alla generazione di donne che ha cominciato a vivere i temi dell'affermazione dei diritti femminili aspirando alla piena uguaglianza tra i sessi in tutti i campi, per passare, negli anni '80 e '90, a cogliere il valore della differenza e delle differenze, prima fra tutte proprio quella di genere, per valorizzarne la ricchezza. La capacità di tradurre l'obiettivo dell'uguaglianza nella prassi delle pari opportunità, attraverso il riconoscimento delle specificità di genere e delle profonde diversità tra uomini e donne che ancora ci sono, soprattutto in campo sociale e professionale, costituisce per me l'approccio guida a questi temi. Sono, infatti, ancora molto evidenti le differenze, per esempio in tema di occupazione e di tipologia occupazionale, nonostante la grande scolarizzazione femminile. Anche se le ragazze studiano di più e spesso con esiti superiori, il tasso di disoccupazione femminile è ancora di gran lunga superiore a quello maschile e soltanto il 20% di donne accede ai livelli dirigenziali, con una retribuzione mediamente inferiore di circa il 20% rispetto a quella dei colleghi maschi. Riconoscere queste disparità comporta la necessità di mettere in atto politiche di genere mirate; affermare il valore dell'uguaglianza tra i sessi significa dare alle donne, che si trovano in situazioni di oggettiva disparità, maggiori opportunità che ai loro colleghi uomini.

Ma non è questo il tema oggetto di queste mie poche riflessioni, bensì quello di coniugare questioni come *autorità, autorevolezza, leadership* allo specifico delle donne. Sono terreni che vengono spesso trattati come neutri, ovvero come ambiti in cui essere donna o uomo non cambia la sostanza di come si interpretano queste categorie, ovvero che l'autorità, l'autorevolezza e la leadership si trovano, o non si trovano, nelle persone a prescindere dal loro genere, e che donne e uomini esprimono autorità, autorevolezza e leadership con le stesse modalità. Io non penso che sia così e vedo continuamente emergere nel comportamento femminile e maschile tratti differenti. È chiaro che qui si affronteranno questi temi in modo molto generale e forse apparentemente semplicistico, perché si tratta di categorie astratte, che certo non esistono se non nell'interpretazione individuale e specifica dei singoli, ma che presentano spesso, secondo la mia esperienza, elementi antropologici e sociologici comuni.



scrivere donna

Qualche definizione

Prima di affrontare questi temi e cercare di darne una lettura al femminile, vale la pena di vedere le definizioni che, di questi termini, fornisce il dizionario Garzanti¹, più approfondito e ricco di sfumature rispetto ad altri. In particolare, si definisce l'*autorità* come la facoltà legittima di esercitare un pubblico potere e, per estensione, con *autorità* si intende il potere stesso e la persona o l'ente che hanno la facoltà di esercitarlo. Al termine *autorità* vengono ricondotte, così, le categorie di potere, comando, ma anche quelle di prestigio, stima, credito, considerazione, importanza e influenza. Per *autoritario*, lo stesso dizionario intende colui che esercita con fermezza, intransigenza e anche con una certa esagerazione e ostentazione la propria autorità; può significare: deciso, imperioso, perentorio, ma anche dispotico, prepotente, prevaricatore, assolutista, antidemocratico, dittatoriale, tirannico. Esemplifica, infine, il concetto citando: il capo, il padre autoritario, lo stato, il governo autoritario.

Volendo approfondire ancora il termine *autorità*, ne *l'Enciclopedia della Biblioteca di Repubblica* Alberto Sanza la definisce, da un punto di vista antropologico, come il diritto di individui o di sistemi di governo delle varie culture di prendere decisioni e di ottenere obbedienza; è l'espressione della coscienza collettiva e si distingue dal potere che è invece legato a mezzi coercitivi per l'obbedienza². Sempre sullo stesso testo, da un punto di vista filosofico, Giovanni Maria Merlo la definisce, in senso generale, come l'azione di una volontà su di un'altra, e il principio di autorità è quello in base al quale si esercita tale azione³.

Il termine *autorità*, infine, deriva dal latino *auctoritas*, che nel suo significato originario sta a indicare primariamente la legittimità di un potere ed è riconducibile al verbo *augere*, come autore, il cui significato è far crescere, far prosperare.

Il dizionario Garzanti definisce *autorevolezza* l'essere autorevole, l'atteggiamento di chi è autorevole, ma anche il prestigio, l'autorità, il credito, l'importanza e l'influenza. Si dice *autorevole* chi possiede un'autorità, un prestigio che gli deriva da capacità e meriti effettivi, a cui si riconosce autorità e prestigio, che è qualificato, accreditato, stimato, competente, importante, influente e potente.

Lo stesso dizionario definisce, infine, la *leadership* come la posizione di preminenza, la funzione di guida, l'egemonia. Il termine deriva, come noto, da *leader* - che significa *capo* (*to lead* = guidare) e indica anche colui che occupa il primo posto in classifica o è il primo durante una gara, una competizione - e da *ship*, che è un suffisso che esprime condizione, ufficio, funzione.

Una definizione di *leadership* che mi è parsa interessante è quella di W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne, che intendono la *leadership* come la "capacità di creare motivazione, di suscitare coinvolgimento e di supportare gli uomini e le donne dell'organizzazione, assumendo che dalle loro competenze e dalla loro motivazione dipendono di fatto le performance aziendali"⁴.

Categorie neutre o con uno specifico di genere?

¹ *Italiano - I Grandi Dizionari*, Garzanti Linguistica, Milano, 2005

² *l'Enciclopedia della Biblioteca di Repubblica*, Redazioni Grandi Opere di Cultura, UTET, Torino, 2003, p. 445

³ *Ibidem*

⁴ W. Chan Kim, R. A. Mauborgne, "Parabole sulla leadership" in G. P. Quaglino (a cura di), *Leadership*, Raffaello Cortina editore, Milano, 1999, pp. 137-145

scrivere donna

Definite queste categorie in astratto, cerchiamo di capire se esse siano, come qualcuno pensa, neutre, ovvero sia solo la persona che le interpreta - a prescindere dal suo genere di appartenenza - a connotarle, oppure se - come qualcun altro sostiene, e tra questi chi scrive - sia sicuramente l'individuo a essere autoritario, autorevole, ad avere o meno leadership, ma la sua appartenenza al genere femminile o maschile ne accentui o faciliti - quasi in modo filogenetico - l'espressione di certi tratti. Credo che l'*autorità* che esprime il potere, il comando e che spesso si identifica, nell'esperienza di molti di noi, con il padre, con il capo, con la disciplina, con la severità delle regole, sia più facile da trovare nel genere maschile. Tutti i capi che si ricordano nella storia sono stati uomini. L'*autorità*, si diceva nel dizionario, è "la facoltà legittima di esercitare un pubblico potere", e fino a poco tempo fa il pubblico potere era esclusivo appannaggio maschile. L'ambito pubblico, la politica nel senso di gestione della cosa pubblica, si sa, era - e in gran parte è ancora - il terreno degli uomini e l'ambito privato, quello della gestione della casa e dei rapporti familiari, era - e mi sembra finalmente di poter dire, ormai non è più solo - terreno delle donne.

Naturalmente molti uomini, molti capi e molti padri sono stati e sono non solo autoritari, ma anche *autorevoli*, ovvero portatori di prestigio, capaci di sviluppare influenza grazie alla loro competenza e ai loro meriti, persone a cui affidarsi con affetto e convinzione.

E le donne? Di solito tendono a essere più autoritarie o più autorevoli? È più facile trovare donne autoritarie o autorevoli? Esistono donne autoritarie? La risposta a quest'ultima domanda è, come ovvio, sì. Esistono assolutamente donne autoritarie, basta guardare nelle nostre famiglie o in quelle che conosciamo per trovare tanti esempi di questo genere, di donne capaci di prendere decisioni e di ottenere obbedienza, talvolta anche in modo coercitivo, proprio come i padri autoritari. Oppure sui posti di lavoro, dove si trovano *cape* autoritarie, la cui competenza spesso non viene riconosciuta e che hanno scarsa capacità di essere influenti sui propri collaboratori. Non a caso, nell'accezione popolare talvolta si dice: "in realtà, chi porta i pantaloni in casa è lei" oppure "sul lavoro si comporta come un uomo". E non sono solo modi di dire. Quando le donne affrontano i terreni del pubblico, come la politica o il lavoro, cercando di prendere a riferimento i modelli di chi le ha precedute o dei colleghi, quasi sempre uomini, spesso rischiano di esprimersi in modo più autoritario che autorevole. L'assunzione di modelli di riferimento maschili, soprattutto in ambiti da poco frequentati e conosciuti dalle donne, fa sì che esse ne accentuino i tratti più caratterizzanti, o addirittura più caricaturali, come appunto quelli che connotano l'*autorità* senza riuscire a declinarla come autorevolezza.

Ricordo, per esempio, all'inizio degli anni '90 due colleghe, tra le prime comandanti donne della Polizia locale: era difficile distinguerle da chi le aveva precedute. Il loro stile di leadership e il rapporto con i sottoposti era improntato alla stessa modalità di comando che avevano visto utilizzare dai loro predecessori; la mancanza di esperienza le rendeva, inoltre, poco credibili e per nulla autorevoli. Dopo qualche anno, in parte perché costrette, ma in parte anche per scelta, chiesero il trasferimento ad altri ruoli meno esposti, rinunciando a una carriera alla quale inizialmente tenevano moltissimo. Cosa diversa, a mio avviso, succede quando una donna cerca di entrare e di stare su questi terreni pubblici portando se stessa e il suo specifico di genere, come la capacità relazionale, sempre più importante in ogni ambito e in particolare in quelli professionali e organizzativi; oppure la capacità, tipicamente femminile, di introspezione e di critica e con questa la ricerca di un continuo miglioramento

scrivere donna

personale; oppure ancora la capacità di tenere insieme un gruppo – come spesso si tiene insieme una famiglia - e di realizzare un obiettivo non a qualunque costo o a discapito di qualcuno, ma cercando di portare tutti alla meta, perseguendo il meglio o il male minore per ciascuno.

Voglio ricordare un'assessora di cui sono stata collaboratrice; unica donna - in una Giunta comunale caratterizzata da elementi e da manifestazioni di accentuato maschilismo - felice madre di famiglia e affermata professionista che, dopo una vita fino ad allora volta alla famiglia e alla carriera, peraltro con una buona capacità di conciliazione, stava percorrendo, anche grazie alla frequentazione di associazioni femminili, un suo percorso personale alla ricerca di un benessere olistico che, partendo dalla persona, potesse estendersi alla società. Il suo modo di fare l'amministratore pubblico, pur in un contesto così poco favorevole, fu caratterizzato dalla forza che le derivava da questa ricerca personale e dalle sue peculiarità femminili, sviluppate prima di tutto come donna e come madre. Ricordo la sua capacità di stimolare e ascoltare le proposte dei collaboratori e la convinzione con cui le portava avanti con i colleghi assessori, così come la volontà di creare uno spirito di squadra, partendo sempre dal riconoscimento delle specificità di ciascuno e valorizzando il contributo di tutti.

In lei, come in tante altre donne, ho ritrovato la presenza di un "pensiero circolare", così come affermato da una ricerca di qualche anno fa dell'Università La Sapienza di Roma. Il pensiero maschile è solitamente lineare, gli uomini tendono ad andare dritti all'obiettivo, mentre il pensiero femminile è tendenzialmente circolare e analitico: l'elaborazione è talvolta più lenta, ma tiene conto di tutti gli elementi in gioco. Questo si ritrova anche nelle più tipiche dinamiche familiari, quando i padri si aspettano dai propri figli, soprattutto se maschi, la scelta di studi e professioni simili alle loro o a quelle che avrebbero voluto fare se avessero potuto scegliere, motivando questo come la cosa migliore, mentre le madri sono di solito più attente a lasciare reale libertà di scelta ai figli e a trovare, poi, la motivazione per convincere tutti sulla bontà delle scelte fatte.

È più facile trovare nelle donne quelle "leve soft", come si usa dire oggi in letteratura manageriale, sempre più importanti per un'organizzazione fatta di persone che vogliono essere ascoltate, capite, sostenute nella propria attività quotidiana. Non è un caso che i posti dirigenziali in cui si trovano donne siano spesso quelli di responsabile della comunicazione o delle risorse umane o del marketing o della qualità.

E allora, rispetto alla questione della leadership, come si pongono le donne? Hanno più leadership gli uomini o le donne? Come al solito, credo che non sia un problema quantitativo, ma qualitativo. Le donne tendono a esprimere la propria leadership in modo diverso, guidano le organizzazioni - purtroppo ancora troppo poche - con modalità che tendono a riconoscere i bisogni dei loro collaboratori. Esercitano, cioè, una leadership più "adattiva": sono più direttive con le persone che vogliono essere guidate ed esercitano una maggiore delega nei confronti di coloro che esprimono più indipendenza e autonomia. Per questo la loro leadership è, a mio parere, più partecipativa e più inclusiva, nel senso che esprimono grande capacità di ascolto e di attivazione dei propri collaboratori, insieme alla capacità di sostenerli nella soluzione dei problemi e di orientarli nella ricerca di una sintesi comune. Cercano di far giocare tutti, di motivare i propri collaboratori per creare una squadra in cui le persone esercitano ruoli a loro più adeguati, per vincere insieme la partita. Qualche volta le donne non si sentono di dare compiti troppo sfidanti, soprattutto se li percepiscono al

scrivere donna

di sopra delle possibilità dei collaboratori. Per questo possono apparire meno carismatiche di certi "capi/guru", grandi capitani d'azienda, davvero insostituibili, spesso troppo insostituibili, anche perché incapaci di far crescere chi può prendere il loro posto. Nella leadership espressa dalle donne è più facile, infine, trovare il valore dello sviluppo dei propri collaboratori, forse per la loro naturale specificità di dare la vita e per la capacità di far crescere le proprie creature.

Quando le donne riescono a portare il proprio sapere filogenetico - frutto della modalità millenaria di gestione di sé e degli altri all'interno della famiglia - nei ruoli professionali e negli ambiti della politica, sono capaci di esprimere una leadership vera e ricca di originalità, che trae forza dalle proprie radici, dai molti buoni esempi e dalle tante buone prassi di gestione del contesto familiare. Questa è una loro grande risorsa, è la forza delle donne, che non devono avere pudore a mostrare e a utilizzare negli ambiti della quotidianità pubblica.

Una definizione di leadership al femminile, che mi sembra possa descrivere bene tutto questo, è "la capacità di far crescere e far prosperare qualcosa, governandola con legittimità e sensibilità".

Ci sarebbero altri temi interessanti su cui riflettere in termini di specificità femminile e maschile, come l'approccio agli ideali, all'amore, alla passione, alla bellezza, e sarebbe interessante capire se e come questi connotino l'agire pubblico e privato delle donne e degli uomini; ma questo è un altro capitolo degno di altri autori e trattazioni. L'importante è che se ne scriva, e meglio se a scriverne sono le donne.