

**Donne leader nell'Higher Education: esplorare i miti / Women
Leaders in Higher Education: Exploring the Myths**

Emanuela Spanò

Università degli Studi di Napoli "Federico II" (Italy)

Abstract

The contribution will explore some of the gendered “myths” that has emerged in HE reforms in divergent cultural and geopolitical national contexts. More specifically, the managerialist discourse suggests that the essential ingredient in successful organisational transformation is that of leadership. In fact, leadership has replaced management in post-neo-liberal HE change discourses and has been applied as a social and organisational technology in support of the re-orientation of the public services towards the consumer-citizen. I will consider two different HE policy systems: the UK system that since the 1980s has undergone rapid and radical changes that introduced market-oriented reforms profoundly influenced by the managerialist discourse in the form of New Public Management; the Italian system that still remains rooted in the bureaucratic and professional discourses despite some timid attempts to import the “managerial recipes”. This work represents the natural prosecution of my PhD research

focused on the construction of gender and leadership in different academic contexts. The twenty-four narrative interviews of women occupying roles as *middle managers* in one of the largest universities of the South of Italy and in different universities around England I previously collected are revisited and discussed “mapping” different aspects connected to the gendered discourse of leadership.

Keywords: gender, leadership, higher education, policy discourses.

1. Introduzione

Come un narratore, il quale prova a “dare un senso” alle storie che i suoi protagonisti si lasciano dietro (Arendt 1989), l’obiettivo di questo contributo consiste nel ri-narrare da una prospettiva diversa le storie raccolte nel corso del mio precedente lavoro di ricerca.¹ L’intento è “visitare le stanze” occupate da donne leader situate in posizioni formali di leadership all’interno di istituzioni universitarie “abitate” principalmente da uomini: nonostante ormai il loro numero sia aumentato, soprattutto al livello del *middle management*, tale incremento – tra l’altro minimo – spesso non ha coinciso con una reale trasformazione della cultura di genere dominante. Riprendendo la famosa metafora elaborata da Virginia Woolf (1928), è possibile affermare che per molte donne la leadership resta, quindi, ancora una “stanza per sé” da conquistare, prima di poterla “arredare”.

Il materiale empirico “conquistato” sul campo della mia prima esperienza empirica di tipo biografico è costituito dalle narrazioni di donne che ricoprono ruoli di *middle managers* in due sistemi universitari molto diversi e, proprio per questo motivo, interessanti da mettere a confronto: l’Inghilterra e l’Italia. Il modello anglosassone, infatti, è stato spesso indicato come riferimento per molte iniziative di riforma o di cambiamenti ancora in atto: introduzione di maggiore competitività tra istituzioni; relazioni più strette con i portatori d’interesse esterni ad esse; nuovi assetti, formali o

¹ Lavoro che ha costituito la mia tesi di dottorato dal titolo *Femina Academica: donne leader nell’università che cambia*, che è stata discussa a giugno 2015.

informali, di *governance*; introduzione di procedure di valutazione. Il secondo che è spesso definito «oligarchia accademica» (Clark 1983), utilizzando la distinzione che per decenni ha costituito lo strumento di posizionamento dei sistemi di *Higher Education* e che scaturisce dal prevalere di uno dei tre poli o fonti di autorità (Stato, oligarchia accademica e mercato) e nel quale, al contrario, sembra si faccia grossa fatica a recepire i mutamenti in atto.²

Il percorso di ricerca è partito dall'ipotesi che ogni racconto di sé sia sempre storicamente, socialmente e culturalmente situato e che le narrazioni individuali debbano, dunque, essere interpretate come dei regimi discorsivi in cui le “storie legittime” alle quali il sé può attingere per costruire la propria narrazione individuale restino limitate. Il sé diventa narrabile entro i limiti dei processi di soggettivazione e, assumendo che l'unico sé conoscibile ed esprimibile sia quello narrabile, una delle ipotesi da cui è partita l'analisi è che i nuovi discorsi managerialisti che si stanno diffondendo nell'università siano riusciti a produrre non soltanto nuovi oggetti e “nuovi” soggetti, ma anche nuove narrazioni del sé femminile.

Da un punto di vista metodologico sono state raccolte ventiquattro narrazioni di donne leader appartenenti a vari settori disciplinari, che ricoprono – o hanno ricoperto – ruoli di *middle managers*.³ In particolare, dodici donne intervistate appartengono all'Università di Napoli Federico II, mentre le altre dodici lavorano in istituzioni britanniche. Le intervistate in entrambi i contesti sono state selezionate attraverso un campionamento di tipo teorico (Silverman 2001). In particolare, nel contesto inglese, si è preferito adottare un campionamento a catena, a causa delle difficoltà riscontrate nel contattare le donne leader⁴.

² Tale diversità emerge anche quando si fa riferimento alla leadership accademica, poiché mentre l'imprenditorialità è diventata il principale valore che ispira il disegno dei doveri e dei compiti del *middle management* inglese, in Italia la posizione del *middle management*, pur apparendo in fase di revisione dei propri ruoli, resta principalmente ispirata al discorso burocratico-professionale.

³ Per le università inglesi il riferimento è ai *Deans of Faculties* e/o *Head of Schools or Departments*, mentre per l'Italia ai Direttori di Dipartimento o agli ex Presidi di Facoltà.

⁴ Inoltre le interviste sono state raccolte tra marzo 2014 e gennaio 2015. Nello specifico, quelle raccolte in Italia sono state registrate tutte a Napoli. Delle interviste raccolte in Inghilterra, invece, 7 sono state registrate tra Londra e Manchester, mentre le restanti sono state raccolte dall'Italia via Skype. Le intervistate contattate tramite tale software lavorano in istituzioni universitarie situate a Brighton, Oxford e Southampton.

Le narrazioni raccolte attraverso lo strumento dell'«intervista narrativa discorsiva» (Cardano 2011) e interpretate come narrative specifiche, ossia come iscrizioni di un precedente contesto interattivo, sono state tutte registrate e successivamente trascritte. Le trascrizioni, considerate appunto come una particolare forma di testo scritto, come “narrazioni di interviste”, sono state poi interpretate prendendo spunto e integrando con alcuni elementi tratti dall'analisi letterale e retorica (Riessman 1993; Czarniawska 2004) le strategie analitiche individuate da Martin (1990) per decostruire i testi da una prospettiva femminista.

Il lavoro analitico è partito, in primo luogo, dall'individuazione delle dicotomie su cui molte delle narrazioni raccolte sono costruite e che possono essere definite trasversali sia rispetto ai temi ricorrenti successivamente individuati, sia ai due contesti presi in esame. In particolare, è stato possibile osservare che le narrazioni sono costruite sulle “tradizionali” opposizioni che rimandano alla contrapposizione maschile-femminile, che sono: pubblico/privato, logica/emozioni, mente/corpo. Sono stati poi rintracciati i temi ricorrenti nelle narrazioni. Tra i principali: i problemi e le strategie di conciliazione che le intervistate sono tuttora costrette a negoziare; le figure significative (in particolare quella paterna) alle quali molte delle intervistate – soprattutto appartenenti al contesto italiano – hanno ricondotto la loro decisione di “entrare all'Università”; la relazione con il maestro – una sola maestra viene ricordata tra tutte le ventiquattro raccolte – che risulta uno degli aspetti più emotivamente densi nelle interviste italiane e conflittuale in quelle inglesi; i temi dell'affermazione soggettiva, dell'autonomia come scelta iniziale e del rifiuto o meno a seguire il modello al cui interno ci si è formate; le difficoltà connesse al *fit in*, cioè ad entrare in sintonia con la managerialità in modo tale da dissimulare la differenza di genere; l'importanza che i network maschili, sia formali che informali, ricoprono all'interno delle istituzioni accademiche; le pressioni alle quali sono continuamente sottoposte le *middle managers* per poter rispondere agli imperativi di un'università che, in entrambi i contesti, ricorre sempre più a forme di controllo basate sulla performance, l'efficienza, l'individualismo e la competitività.

Sono stati poi identificati due miti nati dall'incrocio tra il genere e la leadership: 1) “Il mito del merito”, secondo il quale le barriere che prima impedivano alle donne di far

carriera nel mondo dell'università sono state finalmente abbattute, rendendole perfettamente in grado di competere alla pari con i loro colleghi maschi grazie all'affermazione di un sistema di selezione e valutazione che utilizza, appunto, criteri di merito; 2) "Il mito delle leadership" che si basa, invece, sia sulla credenza nelle qualità super-eroiche del leader sia sulla persistenza dell'associazione quasi automatica tra tali qualità e la maschilità.

Ne sono derivate, quasi naturalmente, le metafore individuate nelle narrazioni raccolte e usate per descrivere le altre donne "di potere". Possono essere distinte in metafore neutre, da un punto di vista di genere, e metafore esclusivamente femminili. Tra le prime sono emerse: 1) "La filibustiera" con la quale sono descritte quelle donne che, per non restare escluse dal mondo maschile, si rendono simili agli uomini; 2) "Il carabiniere" per descrivere le donne che riescono a rendersi completamente neutre da un punto di vista di genere, adottando uno stile di leadership che attraverso la conoscenza di leggi e regolamenti è in grado di "mettere tutti in riga". Infine, le metafore emerse esclusivamente femminili, alle quali non è possibile, cioè, trovare un equivalente maschile, sono: 1) "L'ape-regina" per descrivere donne che non soltanto si rifiutano di appoggiare le altre donne, ma vogliono mantenere sul loro "alveare" un predominio di natura, implicitamente o esplicitamente, sessuale; 2) "L'Erinni" per fare riferimento alle donne che si scagliano contro le altre ostentando atteggiamenti apertamente aggressivi e sessisti.

Infine, tale lettura delle dicotomie, dei temi, dei miti e delle metafore emersi dal materiale a disposizione è stata ri-narrata e ri-contestualizzata provando a lasciare più spazio possibile ai testi delle interviste, senza dimenticare, tuttavia, di svelare i presupposti contestuali, teorici, epistemologici e personali del ricercatore, i passi indietro, gli errori, e le contingenze, che hanno accompagnato le varie fasi della ricerca.

A partire da tali premesse teoriche e metodologiche, l'obiettivo del presente contributo è discutere il primo dei due fondamentali miti emersi proprio dalle narrazioni raccolte – il mito della leadership - e alcune delle metafore che da esso sono "naturalmente" derivate.

2. Il mito della leadership

La *Declaration on Higher Education* dell'UNESCO (1998) include una frase nella quale si afferma che *l'Higher Education*, «should promote solidarity and equity» anche attraverso la parità di accesso all'alta formazione. Inoltre, tra le diciassette “missioni” dell'HE, elencate nella stessa dichiarazione, l'uguaglianza di genere è indicata come una delle principali. Almeno in teoria, i mutamenti che stanno ridefinendo lo spazio multi-scalare dell'HE, avrebbero dovuto garantire il “naturale” raggiungimento dell'equità di genere, introducendo – ad esempio attraverso le nuove politiche per la qualità – un sistema incontestabilmente meritocratico. Di conseguenza, troppo spesso l'equità come categoria di analisi ha cominciato a essere assente sia da molti studi condotti sull'HE (Leonard 2001), sia dalla valutazione politica dei processi di riorganizzazione in atto⁵.

Il fatto che i discorsi sull'equità, soprattutto di genere (Morley 2003), sembrano non essere più tanto di moda si scontra, tuttavia, con la persistente sotto-rappresentazione delle donne ai livelli più alti della gerarchia accademica, un dato che travalica anch'esso i confini nazionali, confermando un processo di globalizzazione della disuguaglianza.

Per Fitzgerald (2014) esistono, inoltre, tre modi attraverso cui il regime di genere dominante viene prodotto e rinforzato all'interno dell'università: in primo luogo, ritenere che il lavoro di accademico possa essere svolto soltanto full-time, significa presupporre che non esistano altre richieste, come ad esempio quelle familiari o di coppia, da soddisfare; in secondo luogo, il fatto di associare automaticamente la leadership a valori come forza, competitività e resistenza, naturalizza l'immagine maschile come razionale e autoritaria; infine, gli stereotipi che riproducono i rapporti tra le donne basati sulla competizione, la gelosia e la scarsa solidarietà possono generare diffidenza tra le donne che lavorano insieme, arrivando addirittura a dissuaderle dall'assumere ruoli di leadership.

⁵ Per Morley (2013), ad esempio, è oltremodo singolare che, nella cultura della misura e dell'audit che ormai domina l'HE, non sia considerato importante misurare, mappare e monitorare la rappresentanza delle donne in base al ruolo che ricoprono, così da poter eseguire un'analisi di tipo comparativo (i dati relativi al *middle management* non sono, ad esempio in Italia, disponibili in forma aggregata).

Sempre partendo dalle narrazioni raccolte, si proveranno a discutere gli ultimi due modi, partendo dalla persistenza dell'associazione quasi automatica tra leadership e maschilità – il famoso «*think manager, think male*» (Sinclair 2001) – che nel discorso managerialista si camuffa, tuttavia, dietro i nuovi discorsi che promuovono le *soft skills* e gli stili femminili di leadership.

Fin dagli anni Ottanta, infatti, quasi tutti i paesi del mondo occidentale hanno assistito – l'Italia sempre con qualche decennio di ritardo – al proliferare di articoli scientifici, manuali di auto-aiuto, biografie di donne di successo, programmi di formazione professionale, che affermavano con veemenza l'assoluta necessità di una gestione “al femminile” del potere, quella ritenuta più adatta a far fronte alle richieste del nuovo capitalismo flessibile. La tradizionale figura di leader, infatti, associata a tratti generalmente considerati maschili - quali l'individualismo, il controllo, l'assertività e la scarsa competenza emotiva – sarebbe, secondo questo nuovo “culto della leadership” in versione managerialista, ormai divenuta troppo rigida per riuscire a gestire la volatilità, l'imprevedibilità e la competitività del regime neoliberale.

Nel contesto anglosassone, dove l'importazione dei principi del managerialismo all'interno dell'università ha da tempo portato ad un ripensamento complessivo della leadership accademica, sembrano, infatti, essere tornati di moda quei discorsi che promuovono alcune qualità - come empatia, vulnerabilità, flessibilità e intelligenza emotiva⁶ (Due Billing e Alvesson 1996) – ritornando ad associarle alla femminilità. D'improvviso le “nuove” qualità femminili di leadership sono proposte come la cura da somministrare alle boccheggianti università moderniste, affinché riescano ad affrontare e gestire il cambiamento⁷.

In generale, le posizioni di leadership all'interno dell'università richiedono una molteplicità di competenze, responsabilità e compiti che sono, senza dubbio, faticosi da

⁶ È stato un giornalista con una preparazione in psicologia clinica, Daniel Goleman, a contribuire con il suo libro *Intelligenza Emotiva* (1995) alla creazione di strumenti formali per la classificazione del comportamento emotivo e all'elaborazione del concetto di 'competenza emotiva'. L'“intelligenza emotiva” può essere definita come un tipo di intelligenza sociale che implica la capacità di osservare le proprie e le altrui emozioni, di distinguerle tra loro, e di usare l'informazione come guida per i propri pensieri e le proprie azioni (Illouz 2007).

⁷ Non deve dunque meravigliare il fatto che in molte università inglesi i *middle managers* siano spesso chiamati ad aderire a programmi di *Human Resources Management*, incentrati sulla gestione delle situazioni stressanti e sul mantenimento del “benessere emotivo” dell'istituzione.

un punto di vista fisico, intellettuale e psicologico. La leadership è stancante e, in particolare, lo è la gestione dei paradossi derivanti dalle nuove, e talvolta confliggenti, richieste dell'università managerialista. Come afferma Sinclair, tuttavia, la leadership non si riduce soltanto a esercitare il ruolo di leader, ma implica anche l'identificazione di qualità considerate auspicabili (Sinclair 2001). A tal proposito, nel discorso managerialista, la «pragmatica del linguaggio» (Ball 2013) che contribuisce a costruire questa leadership “post-eroica”, pur fingendo di esaltare alcuni tipi di virtù che si suppone le donne naturalmente detengano, in realtà continua ad associare leadership e mascolinità. Le *hard skills* maschili – genio finanziario, razionalità, assertività, competitività e autorevolezza – continuano, infatti, ad essere privilegiate in tutti i ruoli di gestione, soprattutto ai livelli più elevati, mentre le *soft skills* femminili si limitano a dover compensare le carenze dell'organizzazione – sensibilità, collegialità, gestione delle emozioni e così via. Il problema è che, in questo modo, le donne si ritrovano a dover svolgere la gran parte del lavoro emotivo richiesto dall'organizzazione, mettendo in campo quelle competenze che si rifanno al loro tradizionale ruolo materno.

Partendo da tali considerazioni, sarà prima esplorata la riproduzione, anche da parte di alcune delle donne intervistate, di discorsi essenzialisti sul genere che, valorizzando alcune qualità come cura, compassione, generosità, compiacenza verso gli altri, solidarietà, sensibilità, emotività e altro ancora, fa sì che gli attributi della femminilità restino radicati nelle relazioni di subordinazione. Collegate, a loro volta, a tale livello di auto-rappresentazione di genere saranno poi individuate delle metafore, con le quali alcune delle intervistate descrivono le donne leader, soggettivandole o come leader competenti, o come “brave” donne materne, due categorie mutualmente esclusive.

2..1 La leadership: epimeleia o resistenza?

Facendo un passo indietro, il mito legato all'esistenza di un presunto stile femminile di leadership, basato sulle cosiddette “*soft skills*”, è un discorso che ritorna con frequenza, soprattutto nelle interviste raccolte nel contesto italiano. Nonostante le caratteristiche di ruolo dei *middle managers* nell'università italiana restino principalmente ispirate al discorso burocratico-professionale, tale mito sembra travalicare i confini nazionali e riuscire a penetrare le configurazioni discorsive “ibride”, che i diversi sistemi

universitari possono assumere. Ne esistono svariate versioni, accomunate dalla convinzione che le donne possiedano naturalmente quella forma di competenza sociale che Eva Illouz definisce, «competenza emotiva» (Illouz 2007).

Nonostante quasi tutte le intervistate riconoscano, che per diventare donne di successo, nell'accademia così come in qualsiasi altro ambito professionale, sia necessario “camuffare” la propria femminilità (Eagly e Carli 2007) e adeguarsi ai discorsi dominanti che ancora privilegiano le qualità maschili di leadership, a loro avviso l'affettività, il potere inteso come cura, la sensibilità e la superiorità morale sono soltanto alcune delle caratteristiche che le donne indistintamente possiedono e che devono essere rivendicate con orgoglio.

Naturalmente le narrazioni raccolte sono tutte attraversate da una molteplicità di discorsi e sarebbe quindi ingenuo pensare che le donne intervistate, in quanto soggetti multipli costretti a posizionarsi nelle intersezioni dei molteplici e contraddittori discorsi a disposizione (Massey 1994), interpretino il genere utilizzando esclusivamente questo tipo di lente. Mai come in questa fase di perenne mutamento, infatti, i soggetti sono costretti a posizionarsi rispetto a una molteplicità di «discorsi in guerra» (Serpieri 2008).

Ciò che colpisce, tuttavia, è che tali discorsi, che si basano su una rivisitazione delle posizioni promosse dall'essentialismo femminista (Gilligan 1982) prima maniera, di fatto reintroducano le tradizionali dicotomie che oppongono ragione/sentimento, uomini/donne. Appare esemplificativo che F. (direttrice di dipartimento) legga l'influenza dell'esser donna nella sua idea del potere come cura, ritenendo inoltre che la valorizzazione delle “nuove” qualità femminili di leadership potrebbe portare a indiscutibili vantaggi per le donne che intendono far carriera nell'università “post riforma Gelmini”. Tale concezione del potere al femminile sembra richiamare il concetto di *epimeleia*, inteso come “prenderci cura”, esplorato da Foucault ne *Le souci de soi* (1984). Sia nei confronti di sé stessi, che degli altri l'*epimeleia* implica un preciso lavoro:

A: Sono stata profondamente influenzata dall'esser donna nel senso che in quanto donna ho un'idea di potere come poter fare le cose per l'insieme, un'idea di potere

come idea di cura, cura delle relazioni, cura dei corsi di laurea, cura della politica universitaria eccetera... Da un certo punto di vista, ti dico, questa riforma dell'università forse può aprire un po' più di spazi... per le donne intendo! Almeno devi scrivere, pubblicare, le donne veramente capaci hanno più possibilità di emergere... senza contare che oggi come oggi una gestione più al femminile del potere sarebbe più che auspicabile, per assecondare gli schiribizzi dell'economia intendo... la sensibilità, le capacità relazionali, quell'attenzione ai bisogni dell'altro io credo che siano diventati necessari a far carriera nel mondo dell'accademia e che saranno man mano, sempre più ricompensati!

Se è vero che sempre più spesso i leader sono chiamati ad essere anche appassionati e attenti alla dimensione relazionale del loro lavoro è possibile notare come la necessità di tenere sotto controllo questa affettività, che diventa implicitamente sinonimo di irrazionalità, celi in realtà la più tradizionale delle gerarchie maschile/femminile, ossia quella che oppone logica/emozione. Come affermano Putnam e Mumby (2000), nascoste dietro il linguaggio della cura e dell'intelligenza emotiva, le emozioni continuano, infatti, a essere negate e valutate con sospetto⁸.

In molte delle narrazioni raccolte nel contesto inglese, al contrario, i discorsi sulle presunte qualità femminili di leadership sono interpretati criticamente ed individuati come parte di quelle «tecnologie di genere» (de Lauretis 1987), che contribuiscono a rinforzare, anche all'interno dell'università, il regime di genere dominante. I discorsi che associano leadership e mascolinità sarebbero rinforzati proprio dal fatto che, anche nel mondo dell'accademia inglese, i ruoli apicali continuano ad essere ricoperti per lo più da uomini (bianchi), mentre i ruoli collegati alla cura degli studenti, le risorse umane, il lavoro didattico e, più in generale, tutte quelle attività di *housekeeping* istituzionale, continuano a essere affidate, per la maggior parte, alle donne (Morley 2005). Dati che rivelano quanto l'apparente rivalutazione degli stili femminili di

⁸ Come osservano Putman e Mumby: «Rationality surfaces as the positive while emotionality is viewed as a negative. The prevalence of these dualities contributes to treating emotion as a form of labor, or as a tool of exerting influence in organizational settings. In organizations, emotions are consistently devalued and marginalized while rationality is privileged as an ideal of organizational life. Moreover, the devaluing of emotions and the elevating of rationality results in a particular moral order, one that reflects the politics of the social interaction rather than a universal norm for behavior. Rationality is typically seen as objective, orderly, and mental while emotionality reflects the chaotic and bodily drives» (Putnam and Mumby 2000, 39–40).

leadership, ammesso che essi esistano, non faccia altro che celare, in realtà, ancora un'aspettativa istituzionale che ritiene che le donne siano "lì per gli altri" e che rimangano le principali responsabili del benessere emotivo dell'organizzazione, il che di certo non si traduce per loro in maggiori opportunità di far carriera.

Ne *La volontà di sapere* (2006) Foucault sottolinea la correlazione inevitabile tra forme di esercizio del potere e resistenze⁹. "Resistere" alla trama di potere nella quale si nascondono i discorsi dominanti sul genere può, ad esempio, significare l'adozione di uno stile "femminista", anziché "femminile", di leadership:

V. (Head of Department): Con le mie colleghe donne esercito uno "stile" molto collegiale di leadership dal momento che ho molta fiducia nella qualità del lavoro di squadra e cerco sempre di condividere le responsabilità e i compiti... Non credo affatto nella gerarchia ma invece provo a esercitare una leadership basata sulla collaborazione e sulla cooperazione, che non è un modo "femminile" di essere leader, ma un modo femminista!! E questo approccio può essere esteso anche ad ambiti diversi dall'accademia... Ritengo che adottare un modo più inclusivo e meno individualistico di gestione del "potere" potrebbe davvero fare la differenza, tradursi in una strategia di resistenza all'università performativa¹⁰.

Adottare una leadership femminista significa anche provare a resistere all'individualismo competitivo promosso dall'università performativa, che certamente rinforza i discorsi che riproducono i rapporti tra le donne come basati sulla competizione, la gelosia e la scarsa solidarietà. Come sarà ipotizzato nel prossimo paragrafo, tali discorsi possono generare una diffidenza tra le donne che lavorano insieme, arrivando addirittura a dissuaderle dall'assumere ruoli di leadership.

⁹ Come scrive: «Là dove c'è potere c'è resistenza e [...] tuttavia, o piuttosto proprio per questo, essa non è mai in posizione di esteriorità rispetto al potere. Bisogna dire che si è necessariamente 'dentro' il potere, che non gli si 'sfugge', che non c'è, rispetto ad esso, un'esteriorità assoluta, perché si sarebbe immancabilmente soggetti alla legge? O che, se la storia è l'astuzia della ragione, il potere sarebbe a sua volta l'astuzia della storia - ciò che vince sempre? Vorrebbe dire misconoscere il carattere strettamente relazionale dei rapporti di potere. Essi non possono esistere che in funzione di una molteplicità di punti di resistenza, i quali svolgono, nelle relazioni di potere, il ruolo di avversario, di bersaglio, di appoggio, di sporgenza per una presa. Questi punti di resistenza sono presenti dappertutto nella trama di potere» (*ivi*, 84-85).

¹⁰ La traduzione delle interviste inglesi è a cura dell'autore.

2.2. Filibustiere, madri o carabinieri: le metafore delle donne “di potere”

Un altro “mito”, evidentemente collegato a quello delle qualità femminili di leadership, è che quando le donne arrivano a ricoprire ruoli apicali all’interno dell’accademia, per non restare escluse dal mondo maschile, si rendono simili agli uomini, trovandosi davanti alla decisione faustiana di dover rifiutare la propria femminilità, o di esser percepite come leader deboli.¹¹ Tali concezioni essenzialiste del genere costruiscono le donne o come troppo maschili, o come troppo femminili, continuando a valutarle soltanto in base al loro livello di conformità rispetto a dei modelli normativi di femminilità e delegittimandole, soprattutto quando si trovano a ricoprire ruoli di leadership.

Così per “essere prese sul serio” molte decidono di adeguarsi con ancora maggiore convinzione agli imperativi di produttività promossi dall’università performativa, arrivando a punire” chi non vi si adegua. Sono quelle che una delle intervistate definisce “filibustiere”, che, pur di fare carriera, scelgono di “venire a patti col nemico” e dalle quali la maggior parte delle intervistate, sembra voler a tutti i costi prendere le distanze.

In molte delle narrazioni raccolte, in entrambi i contesti della ricerca, è emerso che alcune donne, forse proprio a causa dei discorsi universalizzanti e riduzionisti che le dipingono come naturalmente prive delle qualità necessarie a essere un buon leader, sentono di dovere colmare le proprie lacune per riuscire a rispondere alle aspettative connesse al ruolo di leadership. Non è un caso, infatti, che la stessa metafora della “filibustiera” non sia altro che una traslazione di un’immagine tipicamente maschile, ossia quella del “filibustiere”: un avventuriero, pronto a tutto per ottenere ciò che vuole, un po’imbrogliatore, ma non troppo negativamente connotato. Secondo alcune delle intervistate, la strategia della filibustiera è spesso utilizzata dalle donne per essere riconosciute come leader.

Accettare di “giocare” secondo le regole maschili, è, tuttavia, una decisione che spesso provoca l’accusa da parte delle altre donne di aver, in un certo senso, tradito il “patto di genere” e gli ideali femministi. Se “diventare un uomo”, o fare il “fantoccio” sembrano essere dunque le uniche strategie accettabili per penetrare all’interno dei

¹¹ Al contrario di alcuni uomini che, senza dover affatto rinnegare la propria mascolinità, possono adottare stili ‘femminili’ di gestione del potere, venendo per questo giudicati molto positivamente (Gherardi 1995).

“*boys’ clubs*”, che dominano anche l’ambito accademico, per mantenere la stima e il rispetto da parte delle altre donne sembra che l’unica strada sia quella di restare una donna “di genere femminile”, che non si fa controllare ma che preserva la propria femminilità.

Essere toste ma non “lady di ferro”, o “filibustiere”, sembrano essere soltanto alcune delle richieste contrastanti tra le quali si ritrovano le donne che raggiungono posizioni apicali, all’università e non soltanto, e che contribuiscono in qualche modo a renderle, per dirla con le parole di Marshall (1984), «viaggiatrici in un mondo maschile»: proprio come delle viaggiatrici acquisiscono identità diverse in contesti culturali e relazionali diversamente strutturati, ma fundamentalmente sono persone di passaggio, non appartenenti al luogo e, quindi, straniere (Gherardi 1995).

Anche accentuare alcuni aspetti della propria femminilità, è giudicato negativamente dalle altre donne che, almeno da quanto emerge dalle interviste, considerano l’utilizzo di strategie femminili per conquistare, o gestire il potere come un’ulteriore forma di tradimento agli ideali femminili. Un’intervistata, ad esempio, pur rifiutando una totale identificazione con il modello della “filibustiera”, sottolinea con orgoglio di non aver mai fatto ricorso alla seduzione, all’adulazione, o all’apparente fragilità, anche queste caratteristiche automaticamente associate all’esser donna, per prevalere.

C. (Direttrice di dipartimento): Una potrebbe poi sfruttare la propria condizione femminile per mettere in evidenza le debolezze del lato maschile e prevalere attraverso questo... però in questo ritorna in me sempre la ragazzina con i fratelli maschi che deve dimostrare di essere un maschio ma non più brava in quanto femmina e quindi questo me lo sono portato non sono mai riuscita ad approfittare cosa che avrebbe avuto delle possibilità anche senza pensare a elementi di seduzione ma anche a apparenti fragilità che fanno scattare un senso di protezione nell’altro io non... troppo orgoglio, troppo amor proprio per usarlo!

Non troppo maschili, asessuate e, al tempo stesso, femminili, dalle narrazioni raccolte, sembra allora che l’unica strategia lecita sia quella di rendersi completamente “neutre”, adottando uno stile di leadership che richiama il ruolo del «leader competente» (Fitzgerald 2014), che è in grado, attraverso la propria

conoscenza di leggi e regolamenti, di “mettere tutti in riga”. In questo caso è l’uso di uno strumento di potere tipicamente maschile, il sapere, a rendere possibile la carriera.

E. (Direttrice di dipartimento): Forse è stato meglio conservare questo mio ruolo di donna un po’ carabiniere... ricordo che una volta mio marito venne a vedermi in facoltà, dove erano quasi tutti quanti uomini, e lui disse forse veramente per il mio modo di comportarmi... disse “Ma tu non sei una donna, sei un carabiniere!” Allora forse quest’atteggiamento, questa divisa io me la metto sempre nelle situazioni ufficiali, mi spoglio soltanto veramente quando so che non posso essere ferita.

La metafora del “carabiniere”, da questo brano di intervista, sembra una specie di carabiniere di Pinocchio che, come nella favola interrompe la fuga del burattino piazzandosi a gambe aperte in mezzo alla strada, così in facoltà ristabilisce l’ordine nascondendosi dietro la corazza della divisa istituzionale - del ruolo di leader cioè - per nascondere la propria fragilità. Tale metafora, come anche quella di “leader competente” ma rigorosamente asessuato, continuano, anche indirettamente, a essere legate al forte potere simbolico ancora ricoperto dal ruolo femminile di madre, e contribuiscono a soggettivare le donne come l’“altro” organizzativo.

2.3. Donne che odiano le donne

Nell’auto-rappresentazione di genere delle intervistate la solidarietà e la sorellanza, che una gran parte della letteratura femminista sulla leadership presuppone e teorizza, non sono affatto scontate. Se, come affermano Blackmore e Sachs (2007) il livello della percezione soggettiva e quello del sistema interagiscono, allora il potere di questi stereotipi sui rapporti tra le donne può arrivare a rinforzare specifici «regimi di genere» (Connell 2006).

E. (*Head of Department*), ad esempio, che si definisce femminista, racconta di essere rimasta molto colpita dalla scarsa solidarietà mostrata dalle sue colleghe donne, dalle quali si è sempre sentita giudicata e, addirittura, ostacolata, un atteggiamento che ha contribuito a farla sentire perennemente sotto osservazione:

E: Mi ritengo a tutti gli effetti una femminista e sai cosa? Sono davvero delusa e amareggiata! Non esiste proprio più la sorellanza di cui si parlava un tempo... Non esiste! L'opposizione e le critiche più spietate come leader le ho subite dalle mie colleghe donne... Capisci? E riguardano come esercizio la leadership, quanto sono performativa, il mio aspetto fisico, come mi vesto e le donne sono molto più competitive con le altre donne... è una vera e propria battaglia! Perché quando sono entrata nell'accademia ingenuamente credevo che avrei trovato molta solidarietà ma mi sbagliavo di grosso!

Anche metafore come quella della “filibustiera”, di cui si è parlato nel precedente paragrafo, certamente contribuiscono a reiterare quell'immagine di ostilità che caratterizza i rapporti tra le donne che sono riuscite a far carriera e quelle che, in un certo senso, sentono di non avercela fatta. In alcuni casi, inoltre, una metafora diversa da quella di filibustiera – la metafora dell’“ape regina” - è utilizzata per descrivere quelle donne che, una volta raggiunte determinate posizioni, hanno “dimenticato” di utilizzare il proprio ruolo per creare delle opportunità per le altre donne.

A. (direttrice di dipartimento): Non dimenticherò mai una professoressa terribile che si è sempre circondata di uomini per non doversi confrontare con “rivali” donne... Una di quelle che non ha mai mosso un dito per le donne... Una di quelle che, anzi, se sei donna appena può prova a farti fuori... voleva essere l'unica!

Ai giudizi negativi cui sono sottoposte le donne che riescono a fare carriera nel mondo dell'università è sempre dedicato ampio spazio – come emerge dalle interviste raccolte – probabilmente a causa della grande visibilità di queste donne, ancora numericamente inferiori. M. (*Head of Department*), ad esempio, racconta di aver incontrato, sempre agli inizi della sua carriera, una *queen bee*, una metafora con la quale descrive una donna che anziché mostrarsi solidale nei confronti delle altre donne, al contrario, fa di tutto per escluderle, considerandole delle rivali.

M: Mi ricordo di una professoressa terribile che durante il mio colloquio per ottenere questa posizione disse con molta fierezza: “Sei la prima donna che

abbiamo intervistato per questa posizione da quando sono qui”. Era una di quelle donne che quando fa carriera prova a escludere e ostacolare tutte le altre donne. Abbastanza una *queen-bee* devo dire...

In questo caso, tuttavia, se la “filibustiera”, come osservato precedentemente, altro non è che la versione femminile di una figura tradizionalmente maschile, l’“ape regina” è, al contrario, una metafora profondamente ed esclusivamente femminile, per la quale, infatti, non è possibile trovare un corrispettivo maschile. Inoltre, se non è detto che la “filibustiera” metta in atto strategie finalizzate a restare l’unica donna del suo faticosamente conquistato regno, l’“ape regina”, al contrario, non soltanto si rifiuta di appoggiare le altre donne ma, addirittura, come un sultano nel proprio harem, vuole mantenere sul suo “alveare” un predominio di natura, implicitamente o esplicitamente, sessuale.

Da quanto emerso sinora, gli stereotipi legati a una presunta competitività innata tra le donne, che presuppongono, in realtà, una naturale solidarietà tra di loro dovuta al solo fatto di esser donne, dividono implicitamente le donne in due gruppi: le “buone” che difendono attivamente gli interessi delle altre donne, contribuendo a modificare la struttura dall’interno; le “cattive” che, una volta al potere, abbandonano le loro presunte alleate. In entrambi i casi, le donne leader sono condannate, o per non aver provato a cambiare le cose, o per essersi trasformate in uomini (Mavin 2008). Può accadere che le donne arrivino addirittura a “lavorare contro” le altre donne. Come racconta I. (direttrice di dipartimento), a proposito di una collega ormai in pensione.

I: Non avrei mai immaginato di potermi sentire così impaurita...era un’Erinni...il suo potere era basato sull’intimidazione... soprattutto con le altre donne era spietata! Commentava sempre l’abbigliamento, i capelli... anche con gli altri colleghi uomini... mi metteva in un imbarazzo tremendo a volte anche facendo finta di non ricordarsi di me dopo che ci avevano presentate centinaia e centinaia di volte!

Anche la metafora dell’“Erinni”- unica figura mitologica utilizzata dalle intervistate - come quella dell’“ape regina”, rimanda a un’immagine esclusivamente femminile. Tale

metafora permette di evidenziare che alcune donne, pur di sopravvivere in un mondo inospitale dominato da una cultura istituzionale fortemente *gendered*, provano a omologarsi a un mondo maschile. Nel caso descritto da I. ciò non avviene, tuttavia, attraverso la strategia della “filibustiera”, del tutto neutra da un punto di vista sessuale, ma significa trasformarsi in un’Erinni, personificazioni femminili della vendetta, e scagliarsi contro le altre donne, ostentando atteggiamenti apertamente aggressivi e sessisti. Tali atteggiamenti, solitamente associati agli uomini, nelle parole di I., sono resi femminili dalla furia spietata e dalla ferocia, in altri tempi sarebbero stati etichettati come isteria, scivolando nel patologico.

3. Conclusioni

Senza naturalmente voler proporre un’interpretazione universalistica di un lavoro empirico che, scegliendo di focalizzarsi sulle forme di auto-rappresentazione del sé femminile, di fatto fa riferimento ad un universo esclusivamente femminile dal quale restano esclusi, ad esempio, i racconti di uomini leader, è possibile osservare che il confronto tra le narrazioni raccolte nei due contesti della ricerca svela la dimensione trasversale che i discorsi sulla leadership femminile acquisiscono appunto sul piano dell’auto-rappresentazione di genere. Essi sembrano travalicare i confini nazionali, così come i diversi ambiti disciplinari, e soggettivare le donne in maniere simili a prescindere dalle configurazioni discorsive attraverso le quali sono filtrati e re-interpretati. A emergere, infatti, è che sia nell’università italiana, sia in quella inglese, le donne sono soggettivate come “buone” o “cattive” soltanto in base alla loro conformità o meno a modelli normativi di femminilità.

La trasversalità dei discorsi sulla leadership femminile emerge, in primo luogo, dalla persistenza dell’associazione tra leadership e valori managerialisti, così che, anche in due modelli così diversi di università - l’eccezione come si è visto è rappresentata da qualche “narrazione di resistenza” raccolta nel contesto inglese - si continua ad associare una leadership forte a valori come aggressività, competitività e individualismo, contribuendo a naturalizzare l’immagine maschile come razionale e autoritaria, soggettivando di conseguenza le donne come deboli ed emotive.

In secondo luogo, dalla diffusione di discorsi essenzialisti sul genere che costruiscono le donne o come troppo maschili, o come troppo femminili continuando a valutarle soltanto in base al loro livello di conformità ai modi “accettabili” di essere donna. Tali discorsi da un lato, creano aspettative riguardo al fatto che le donne esercitino il potere in maniera diversa dagli uomini, conservando e anzi valorizzando le loro “innate” qualità femminili, dall’altro, riaffermano implicitamente una naturale associazione tra la leadership e alcuni tratti – assertività, razionalità, individualismo – considerati essenzialmente maschili.

In terzo luogo, la trasversalità dei discorsi sul genere emerge dalla naturalizzazione della competitività tra donne. A prescindere dalle configurazioni discorsive dominanti, le donne leader sono descritte attraverso l’uso, anch’esso trasversale, di metafore dispregiative - filibustiere, api-regine, Erinni - che rinforzano e riproducono gli stereotipi sulla scarsa solidarietà tra donne. Anche al livello dell’auto-rappresentazione di genere (de Lauretis 1987), dunque, le donne sono soggettivate dalle altre donne come “buone” o “cattive”, rispetto ad un unico modello di gestione del potere considerato accettabile – la madre amorevole – mentre il loro lavoro di leader continua ad essere preso in considerazione solo marginalmente.

Fondamentale è, però, la differenza emersa tra le narrazioni dei due contesti relativamente alla fiducia nelle potenzialità liberatorie introdotte dal merito. Virtù salvifica grazie alla quale le barriere che prima impedivano alle donne di far carriera nel mondo dell’università saranno, finalmente abbattute, mettendole in condizione di competere alla pari con i colleghi maschi. Sarebbero, infatti, l’oggettività e la terzietà di un sistema di valutazione basato sul puro valore scientifico a garantire che a “fare la differenza” siano soltanto le capacità individuali.

È interessante notare che in alcune delle narrazioni raccolte nel contesto italiano a prevalere è una sorta di fiducia nelle loro potenzialità liberatorie. In particolare, a emergere è la convinzione che grazie ai nuovi meccanismi di valutazione della ricerca, che sembrano rappresentare l’unica vera traccia lasciata dal discorso managerialista sul sistema universitario italiano, non esisteranno più differenze di genere, ma soltanto differenti capacità. In una competizione che coinvolge tutti in modo neutrale, la vera

differenza sarebbe allora quella tra chi è dotato e chi non lo è, quindi, tra individui/discipline/dipartimenti/atenei meritevoli e non meritevoli.

Con riferimento al genere, ritenuto secondario rispetto al raggiungimento del merito, in tale ottica le donne che “ce l’hanno fatta” sono quelle che, grazie alle loro innate doti femminili di problem-solving, sono riuscite a bilanciare lavoro e vita affettiva. Al contrario, sarebbero la scarsa fiducia in sé stesse e la paura a impedire alle altre di rompere il “soffitto di cristallo” dell’università. Una tesi che, pur riflettendo l’incompletezza e la contraddittorietà del processo di trasformazione dell’HE italiana, di fatto rende il parlare di “pari opportunità” una *diminutio* per delle leader che sono state in grado di cancellare le disparità senza alcun intervento esterno.

Bibliografia

- Alvesson, M. e Due Billing, Y. (1996), *Understanding Gender and Organisation*, London, Sage.
- Arendt, H. (1989), *Vita Activa*, Milano, Bompiani.
- Ball, S. (2013), *Foucault, Power and Education*, London, Routledge.
- Baker, M. (2012), *Academic Careers and the Gender Gap*, Vancouver, UBC Press.
- Bauman, Z. (2004), “Liquid Sociality”, in Gane, N. (ed. by), *The Future of Social Theory*, London, Continuum, pp. 17-46.
- Blackmore, J. (2010), *The Other Within: Race/Gender Disruptions to the Professional Learning of White Educational Leaders*, in «International Journal of Leadership in Education», vol. 13, n. 1, pp. 45-61.
- Blackmore, J. e Sachs, J. (2007), *Performing and Reforming Leaders: Gender, Educational Restructuring and Organisational Change*, Albany, State University of New York Press.
- Cardano, M. (2011), *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino.
- Clark, B. (1983), *The Higher Education System*, Berkeley, University of California Press.
- Connell, R. (2006), *The Experience of Gender Change in Public Sector Organisations*, in «Gender, Work and Organization», vol. 13, n. 5, pp. 435-452.

- Czarniawska, B. (2004), *Narratives in Social Science Research*, London, Sage.
- De Lauretis, T. (1987), *Technologies of Gender: Essays on Theory, Film and Fiction*, Basingstoke, Macmillan Press.
- De Lauretis, T. (1999), *Soggetti eccentrici*, Milano, Feltrinelli.
- Eagly, A.H. e Carli, L.L. (2007), *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*, Boston, Harvard Business School.
- Fitzgerald, T. (2014), *Women Leaders in Higher Education: Shattering the Myths*, London and New York, Routledge.
- Foucault, M. (1978), *Microfisica del potere*, Torino, Einaudi.
- Foucault, M. (1984), *Le souci de soi*; trad. it. *La cura del sé*, Milano, Feltrinelli, 1993.
- Foucault, M. (1991), "Governmentality", in Burchell, G., Gordon, C. e Miller, P. (ed. by), *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, London, Harvester Wheatsheaf, pp. 102-126.
- Foucault, M. (2005), *Nascita della biopolitica*, Milano, Feltrinelli.
- Foucault, M. (2006), *La volontà di sapere*, Milano, Feltrinelli.
- Gilligan, C. (1982), *In a Different Voice*, Boston, Harvard University Press.
- Gherardi, S. (1995), *Gender, Symbolism, and Organisational Cultures*, Thousand Oaks, Sage.
- Gherardi, S. e Poggio, B. (2007), *Gendertelling in Organisations: Narratives from Male-Dominated Environments*, Stockholm, Copenhagen Business School Press.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books.
- Illouz, E. (2007), *Intimità fredde: le emozioni nella società dei consumi*, Milano, Feltrinelli.
- Illouz, E. (2008), *Saving the Modern Soul: Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*, London, University of California Press.
- Kay, K. e Shipman, C. (2014), *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance – What Women Should Know*, New York, New York Times Bestsellers.
- Leonard, D. (2001), *A Womens' Guide to Doctoral Studies*, Buckingham, Open University Press.
- Marshall, J. (1984), *Women Managers: Travellers in a Male World*, Wiley, Chichester.

- Martin, J. (1990), *Deconstructing Organizational Taboos: the Suppression of Gender Conflict in Organizations*, in «Organization Science», vol. 1, n. 4, pp. 339-359.
- Massey, D. (1994), *Space, Place and Gender*, Oxford, Polity.
- Mavin, S. (2006), *Venus Envy 2: Sisterhood, Queen Bees, and Female Misogyny in Management*, in «Women in Management Review», vol. 21, n. 5, pp. 349-364.
- Mavin, S. (2008), *Queen Bees, Wannabees, and Afraid to Bees: No more “Best Enemies” for Women in Management?*, in «British Journal of Management», vol. 19, pp. 75-84.
- Miller, P. e Rose, N. (2008), *Governing the Present*, Cambridge, Polity Press.
- Miner, V. e Longino, H.E. (1987), *Competition: A Feminist Taboo?*, New York, The Feminist Press.
- Morley, L. (1999), *Organising Feminism. The Micropolitics of the Academy*, Basingstoke, Macmillan Press.
- Morley, L. (2003), *Quality and Power in Higher Education*, Buckingham, Open University Press.
- Morley, L. (2013), *The Rules of the Game: Women and the Leaderist Turn in Higher Education*, in «Gender and Education», vol. 25, n. 1, pp. 116-131.
- Olssen, M., Codd, J. e O’Neill, A.M. (2004), *Education Policy: Globalization, Citizenship & Democracy*, London, Sage.
- Putnam, L.L. e Mumby, D.K. (2000), *Organisations, Emotion and the Myth of Rationality*, in Fineman, S. (ed. by), *Emotions and Organisations*, London, Sage, pp. 36–57.
- Raddon, A. (2002), *Mothers in the Academy*, in «Studies in Higher Education», vol. 27, n. 4, pp. 387-403.
- Reay, D. e Ball, S. (2000), *Essentials of Female Management: Women’s Ways of Working in the Education Market Place?*, in «Educational Management and Administration», vol. 28, n. 2, pp. 145–59.
- Riessman, C. (1993), *Narrative Analysis: Qualitative Research Methods*, Newbury Park, Sage.
- Rose, N. (1998), *Inventing Ourselves*, Cambridge, Polity Press.

- Sennet, R. (1998), *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in New Capitalism*, New York, W.W. Norton & Company Ltd..
- Serpieri, R. (2008), *Senza leadership: un discorso democratico per la scuola. Discorsi e contesti della leadership educativa, vol.1*, Milano, Franco Angeli.
- Silverman, D. (2001), *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London, Sage.
- Sinclair, A. (2004), *Journey Around Leadership*, in «Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education», vol. 25, n. 1, pp. 7-19.
- Tamboukou, M. (2003), *Women, Education and the Self: a Foucauldian Perspective*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Thornton, M. (2013), *The Mirage of Merit*, in «Australian Feminist Studies», vol. 28, n. 76, pp. 127-143.
- Wajcman, J. (1998), *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*, Cambridge, Polity Press.