

Dipartimento di Scienze politiche

Cattedra Comunicazione politica

*Strategie comunicative nella leadership femminile:
il caso di Madre Teresa di Calcutta*

Relatore: Michele Sorice

Correlatore: Emiliana De Blasio

Laureanda: Marinella Gaia Stanca

Matricola: 619952

a.a. 2013-2014

INDICE

Introduzione	p.3
CAPITOLO I	
L'importanza della comunicazione nel successo della leadership	p.8
○ Il valore della comunicazione	
○ Tecniche comunicative	
○ Leader e leadership	
○ L'individuazione delle strategie	
○ L'evoluzione della leadership	
○ Le donne leader e la comunicazione	
CAPITOLO II	
Leadership femminile e maschile, il diverso approccio	p.29
○ Nuove leadership	
○ Le donne leader e l'interazione	
○ Questione di gender	
○ Il comportamento femminile	
CAPITOLO III	
Una leadership etica: Madre Teresa di Calcutta	p.50
○ Madre Teresa, una donna carismatica	
○ Leadership e passione	
○ La leadership di Madre Teresa	
○ I detrattori di Madre Teresa	
○ Una "missione" di vita	

Appendice	p.74
Conclusioni	p.82
Bibliografia e sitografia	p.89

INTRODUZIONE

“Tutto quello che facciamo è comunicazione, tutto produce un effetto, tutto influisce sugli altri. E' nel momento del primo contatto che gli altri si fanno un'immagine al 90% positiva o negativa di noi.

Poiché la prima impressione è quella che conta, bisogna influire positivamente fin dai primi istanti; per fare una buona prima impressione non esiste una seconda possibilità¹“.

Sono semplici consigli su cui spesso si fonda la carriera di un leader o di un manager che vuole emergere nel suo ambito lavorativo.

– Mostrare entusiasmo e cordialità: fare in modo che il nostro interlocutore si senta ben accolto ed ascoltato; talvolta un sorriso abbatte molte barriere, apre molte porte e sconfigge molte diffidenze. Inoltre la cortesia è apprezzata da tutti, e rappresenta il miglior biglietto da visita.

- Presentarsi chiaramente e ben curati: Nessuno ama fingere di aver capito il nome altrui o confessare di non averlo capito; Fa sempre piacere poter parlare con una persona dall'aspetto piacevole.
- Guardare negli occhi il nostro interlocutore interessandoci sinceramente dell'altro: è il modo migliore per mostrare sicurezza e infondere fiducia; il tempo impiegato a parlare deve essere fatto con grandissimo interesse.
- Usare un linguaggio comprensibile, un tono di voce caldo e un ritmo pacato: qualunque persona ama un tono pacato in una conversazione, per comprendere presto e bene. Ciò dà anche la sensazione di essere più forti e sicuri.

Quando si parla di carriera manageriale, si tende sempre a considerare una ascesa prettamente maschile e limitatamente femminile, una deformazione dettata da un retaggio culturale che ci fa vedere l'uomo l'unico essere capace di poter intraprendere il ruolo di leader in una società o in una organizzazione, ma così non è. E' una falsa distinzione di genere.

Il «genere» ormai è il termine che valica lo spazio della grammatica, e anche quello della differenza sessuale, è una particolare declinazione storica della differenza puramente naturale, che annette conseguenze istituzionali, in poche parole è

¹<http://www.metasmart.it/%28S%28wqkvg3effoqv0vnj5ytsqeh%29%29/videocorsi%5CIL%20PRIMO%20CONTATTO.pdf>

l'istituzionalizzazione della differenza sessuale.

Il lavoro qui di seguito parte da tale distinzione che la società pone nel genere per poi confutarla e aprire gli orizzonti a capire meglio quale siano le vere capacità - anche in ambiente manageriale - della donna e dell'uomo, riscoprendo nel gentil sesso abilità anche maggiori.

«Noi cambieremo il mondo, e se non ora quando?» recitava Prassagora, protagonista di una commedia di Aristofane “Le donne al Parlamento” e forse questa persuasione potrebbe essere ancora un motto attuale, una presa di coscienza da parte di tutte le donne: l'analisi del lavoro, infatti, punta i riflettori proprio sul fatto che le donne stanno cominciando ad associare il proprio genere al ruolo di leadership e a riconoscersi come leader.

Nelle organizzazioni si presta sempre più attenzione al potenziale femminile, soprattutto nelle decisioni che riguardano le progressioni di carriera. E' quindi opportuno conoscerne il motivo.

La distinzione tra leadership maschile (heroic) e tradizionale, caratterizzata dall'individualismo, il controllo e l'assertività, risulta sempre meno adatta ai nuovi modelli comunicativi che necessitano di meno individualismo e più relazione, poiché finalizzati all'apprendimento e alla crescita reciproca di leader e follower. A questo nuovo tipo di leadership (postheroic) vengono associati tratti tipici femminili quali: empatia, vulnerabilità e collaboratività.

A questo punto si procede per argomenti e i primi due capitoli mettono in evidenza le nuove necessità di leadership cercando di dimostrare il valore e il vantaggio competitivo della leadership al femminile attraverso l'analisi di diversi punti fondamentali atti a determinare le giuste differenze.

Tale filone di studio e di ricerca è stato definito “Gender stereotypic difference e female advantage” e chiarisce l'influenza del genere nell'esercizio della leadership; i diversi stili tra uomini e donne e in cosa differiscono; l'efficacia della leadership femminile nell'affrontare la complessità che caratterizza le organizzazioni e molto altro.

Sicuramente tale teoria sostiene la superiorità, in termini qualitativi dello stile di leadership al femminile, più attenta alla cooperazione, alla collaborazione e più orientata a potenziare le capacità dei followers, ma anche una loro maggiore motivazione, impegno, abilità e interessi: le donne dimostrano maggiore abilità amministrativa, capacità di risolvere i problemi in modo creativo, maggiori capacità

relazionali e di comunicazione scritta (una piena leadership comunicativa).

Negli uomini emerge essenzialmente più interesse per avanzamenti di carriera, più attenzione a processi di potere. Le abilità intellettuali, invece, come anche le capacità di comando e di stabilità di prestazione, sono simili tra uomini e donne.

Purtroppo, però, nonostante le doti sottolineate, le donne leader vengono valutate negativamente rispetto agli uomini, subendo forti discriminazioni e “umiliazioni” e la strada per il riscatto sociale e il successo diventa, così, ardua, faticosa e talvolta impossibile.

Oggi però qualcosa sta cambiando e la donna leader pian piano inizia a farsi spazio nei vari settori.

Il terzo capitolo riconosce nella figura di Madre Teresa di Calcutta l'emblema della leadership femminile, la quale ha saputo manifestare una capacità carismatica nella propensione a mantenere relazioni interpersonali (è la “femminilità delle relazioni” che si caratterizza nell'attenzione altrui) e a realizzare i suoi obiettivi.

Il suo ottimismo ed entusiasmo per le realizzazioni future ha portato alla crescita e lo sviluppo anche dei suoi seguaci. Si parla per lo più di una leadership trasformazionale (più vicina alle caratteristiche femminili) perché attenta alla crescita e al benessere dei collaboratori. Madre Teresa è stata una donna “attenta e accomodante nelle politiche di gestione e del personale” (ovviamente in riferimento alla sua Organizzazione), e orientata alla relazione capo-collaboratore, allo sviluppo dell'integrazione.

All'interno dell'esercizio della leadership, inoltre, è essenziale il ruolo della comunicazione, specie quando si devono condividere gli obiettivi con i collaboratori, fare osservazioni, dare feedback e valutazioni, e in tutto questo la missionaria si è saputa distinguere.

Il lavoro al termine vuole offrire delle risposte ad alcuni interrogativi: cosa intende la donne con il termine comunicare? Quale relazione ha con il mondo lavorativo, quale contributo può offrire? Quali sono le sue capacità di proporre una leadership diversa e proficua per una scalata sociale? E' giusto parlare ancora oggi di differenza di genere? Lo studio della leadership femminile, delle esperienze in cui le sue qualità psicologiche possono fornire un contributo per l'intera organizzazione potrà offrire adeguate risposte e soluzioni, e quindi saprà riconoscere la giusta risorsa che ella rappresenta a quel cambiamento che si vuole, e non solo all'interno di un mondo prettamente femminile, ma il suo *savoir faire* può agevolare anche la leadership

maschile ad una comunicazione “simmetrica” in cui le persone sono tutte uguali e si sentono l'una vicina all'altra, facendo così scomparire ogni forma di gerarchia inutile e limitativa.

CAPITOLO I

L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE NEL SUCCESSO DELLA LEADERSHIP

*Quando parli, il tuo discorso deve essere migliore
di quello che sarebbe stato il tuo silenzio*
(Proverbio arabo)

1.1 Il valore della comunicazione

La storia dell'umanità rappresenta la storia della comunicazione e dello sviluppo delle attitudini dell'uomo ad esprimere le proprie intenzioni, i desideri, i sentimenti, le conoscenze e tutte le varie esperienze, consentendo di manifestarsi, di essere utile e di trasmettere il proprio patrimonio culturale. Ciò è importante soprattutto per la continua necessità di stabilire contatti e relazioni con i propri simili. La comunicazione, quindi, è considerata una componente fondamentale e vitale, un bisogno primario, un'azione naturale, ma soprattutto un fatto sociale, mediante il quale gli uomini si organizzano e danno vita alle comunità. Ogni messaggio viene decodificato e interpretato, suscitando emozioni: ogni espressione può creare reazioni molto diverse negli individui, come sostiene Luntz, secondo il quale le parole, una volta proferite, non appartengono più a chi le ha pronunciate, ma a colui che le acquisisce².

E' difficile fornire una definizione dettagliata sulla comunicazione: secondo il paradigma-funzionalista, essa costituisce un sottosistema comunitario, il quale risulta parte integrante delle tre istituzioni fondamentali (economica, politica e familiare) di una società³; in maniera semplicistica identifica l'attività realizzata dai settori di pubblica utilità, comprendendo tutte le attività comunicative legate al settore istituzionale (promuovendo un avvicinamento dei cittadini a norme e servizi) e a quello sociale

² Cfr. Luntz F., *Words that work*, New York, Hyperion 2007.

³ Cfr. Martelli S., *Teorie dei media*, appunti delle lezioni tenute presso l'università degli Studi di Palermo – Facoltà di Scienze della Formazione, a.a. 2002/2003.

(evidenziando valori e diritti delle rappresentanze socio-economiche e politiche).

I modi e gli strumenti comunicativi sono numerosi per natura e per forma, infatti non solo la parola orale o scritta permette di comunicare, ma anche un semplice gesto, un suono, un'immagine possono trasmettere un messaggio significativo.

In particolare, nel tema qui affrontato, la comunicazione come strategia di persuasione per il leader, tiene conto della complessificazione della vita pubblica e dell'incremento delle funzioni specialistiche richieste nel mondo della leadership, che hanno, senza dubbio, contribuito alla crescita d'importanza della comunicazione.

Gli effetti che intervengono nel complesso processo di costruzione e affermazione del leader sono molteplici, ma sicuramente la capacità di interagire con gli altri, di catturare l'attenzione e di creare empatia con gli ascoltatori è essenziale.

Sono sempre numerose le occasioni in cui un manager ha da parlare davanti a un pubblico ben nutrito, durante una riunione, per esempio, e ovviamente la speranza è che il suo intervento venga ricordato positivamente e il più a lungo possibile. Ma per ottenere ciò è necessario esprimersi in modo efficace e coinvolgente, creando consensi attorno a sé e conferme. Parlare in pubblico è una delle situazioni da dover ben gestire per coinvolgere al meglio e far sentire gli uditori o il gruppo parte integrante dell'argomento. Bisogna decidere quali punti si vuole che gli ascoltatori ricordino, per lavorarci sopra fino a quando lo schema dell'intervento diventi semplice, diretto, cristallino e stimolante per la mente e per la linea d'azione. Si può riconoscere una comunicazione diretta attraverso i colloqui, le riunioni le varie presentazioni e relazioni individuali (processo di estrema pertinenza del leader); una comunicazione come processo aziendale; una comunicazione verso l'esterno.

Gordon Bell⁴, autore del best seller sul parlare pubblico, offre alcuni spunti di riflessione: *«Che cosa ci è rimasto dei meravigliosi discorsi di un leader politico come Martin Luther King? La sua famosa frase «Io ho un sogno» è il filo conduttore che si è impresso nella mente di milioni di ascoltatori.*

E di Churchill? «Combatteremo sulle spiagge» oppure «Vi prometto soltanto lacrime, sudore e sangue.... » Si deve creare un filo conduttore, un argomento centrale che durante l'intervento si riprenderà più volte e sotto varie forme, poiché è precisamente quello che si vuole che la gente ricordi.

4 Cfr. Bell G., *Come parlare in pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

Le argomentazioni devono essere dimostrate attraverso i fatti che conferiscano vigore e veridicità alle affermazioni, scegliendo i più convincenti e usandoli al momento giusto con l'ausilio di dati e statistiche ogniqualvolta sia utile o possibile. Secondo Dale Carnegie⁵ *“Le statistiche vengono utilizzate per mostrare le proporzioni di determinati fenomeni. Possono essere impressionanti e convincenti, specie come prova, quando un esempio isolato risulterebbe insufficiente”*. Presi da soli, numeri e cifre non sono quasi mai molto impressionanti, devono essere illustrati, espressi in termini che facciano riferimento alla nostra esperienza, attraverso parole chiare e semplici.

“Parlare con decisione e con cognizione” di ciò che si vuole è la costante necessità per un leader che si deve esprimere sempre con passione e convinzione riguardo ai progetti che nutre per la sua organizzazione. Deve agire con quelle modalità che siano ben in linea con la visione – anche se è una visione articolata - per realizzare il suo potenziale trasformativo⁶. Il leader è la voce della propria organizzazione e di quella aziendale, deve continuamente cercare nuove opportunità per integrare alla perfezione la visione della routine quotidiana, mantenendola al centro della scena e in primo piano, e usarla come pietra di paragone quando qualsiasi membro della squadra prende decisioni, grandi o piccole che siano. Tale applicazione nella pratica conferisce visibilità ai progetti e li concretizza agli occhi degli altri: può inculcare i suoi obiettivi a tal punto da far risultare il suo discorso o una serie di parole appese alla parete o scolpite nel cuore di ogni persona all'interno dell'impresa.

La capacità di assumere comportamenti chiaramente in linea con la visione aziendale farà sì che tutti i membri della struttura la adottino più rapidamente. Fornirà, inoltre, un modello comportamentale che le persone potranno seguire ogni giorno nella loro attività lavorativa e potrà offrire la potenza complessiva di ciò che è condiviso da un'organizzazione pienamente allineata, e questo porterà risultati misurabili⁷. Il leader deve saper dare una propria impronta e uno stile personale in tutti i suoi processi comunicativi, sviluppando e mantenendo, al tempo stesso, una sua immagine. Il clima che riuscirà a creare tra il gruppo dipende da quello che le persone percepiscono in termini di benefici, di attività, di responsabilità, di soddisfazione personale rispetto al corrente sistema di relazioni. Il clima, quindi, è fortemente influenzato dal

5 Cfr. Carnegie D., *Le cinque qualità essenziali per costruire un rapporto con gli altri, avere successo ed essere felici*, trad. it a cura di Marinelli M., Bompiani, 2012,

6 Bose R. e Faust L., *Madre Teresa, Leader per missione*, Egea, Casano Boscone (Mi), p.30,

7 Ibid., p.34,

comportamento e dalle sue azioni⁸.

1.1.1 Tecniche comunicative

La conoscenza delle “tecniche sociali”, termine usato da Mannheim nel suo studio⁹ serve a modellare il comportamento umano e i rapporti sociali¹⁰ allo scopo di inserirli all'interno degli schemi di interazione e di organizzazione sociale dominanti¹¹. Lo studioso concepisce l'uso di tali tecniche per pianificare i procedimenti d'azione: esse devono, dunque, ispirarsi al modello della persuasione razionale, spingere i destinatari ad abbracciare determinate idee e comportamenti, indicando semplicemente le ragioni dell'adesione, sollecitando una complicità attiva e cosciente¹². Tuttavia egli riconosce le difficoltà di questa posizione, del rischio che essa implica, dal momento che queste tecniche sociali migliorate favoriscono il dominio sulle minoranze¹³.

La comunicazione si può suddividere in alcune fasi: risorse, messaggio e media, determinati da una programmazione e da un intento comunicativo che può cominciare con un tipo di obiettivo, ma modificarsi in itinere. Si può comunicare in diversi modi, come sostengono Lasswell, Tchackotine e Mannheim, attraverso determinati simboli, messaggi e rituali, sulla struttura dei bisogni e delle motivazioni che spingono gli individui ad abbracciare determinate credenze e ad assumere determinati comportamenti¹⁴. E' importante, dopo aver definito con precisione quali persone si intendono raggiungere e di quali risorse si dispone, stabilire quali emozioni, quali sensazioni, quali razionalità si vogliono dare, perché ogni forma di comunicazione deve avere come obiettivo quello di convincere e persuadere, oltre che richiamare l'attenzione, destare interesse e informare circa un determinato oggetto. Lippmann ha notato per primo che le forme di creazione del consenso e di coinvolgimento si sono profondamente rinnovate, basandosi ora più che mai sull'analisi piuttosto che sulla pratica; anche Mannheim ha ribadito che le tecniche “dirette” di controllo e di influenza sociale perdono di efficacia in società vaste e complesse, per cui diventano necessarie

8 La Bella A., *op. cit.*, p.18.

9 Cfr. Mannheim K., *Man and society in an Age of Reconstruction* (1940), trad. It. *L'uomo e la società in un'età di ricostruzione*, ed. di Comunità, Milano 1959.

10 Ibid., p.232.

11 Ibid., p.29.

12 Gili G., *Il problema della manipolazione: peccato originale dei media?*, ed. FrancoAngeli, Milano, 2009. p.34.

13 Mannheim K., *op. cit.*, p.29.

14 Gili G., *op. cit.*, p.35.

delle tecniche sociali indirette che operino attraverso la manipolazione cosciente delle influenze psicologiche. Ciò avviene grazie alle nuove conoscenze sui processi psichici, rese disponibili dai progressi della psicologia sperimentale, e agiscono sulle premesse cognitive e motivazionali del comportamento e l'avvento di mezzi diffusivi di massa che consentono di esercitare tale azione su migliaia o milioni di persone contemporaneamente¹⁵. Un primo obiettivo è creare attenzione tra le persone alle quali il messaggio è indirizzato, per questo occorre soprattutto originalità, avendo però la cautela di non promettere troppo per poi non deludere. Il messaggio non deve sollevare interesse in generale, ma deve farlo soprattutto nel gruppo di persone che rappresentano gli effetti della comunicazione stessa. Sicuramente il processo è complesso, ma efficace. Per costruire una comunicazione basata su messaggi precisi, la chiave di volta può essere il chiedersi quale informazione il potenziale cliente cerchi, mirando a cambiare o a rafforzare l'attitudine e i convincimenti verso un certo prodotto o servizio gli elementi psicologici¹⁶.

Oggi il *copy* è il testo comunicativo, basato su una combinazione di parole e immagini in base alle tecniche più usate sono: *reason-why*, *humour*, testimoni, sorpresa, dialogo e racconto; le più usate sono il *layout* e lo *storyboard*¹⁷.

La comunicazione deve creare effetti immediati a breve e a lungo termine attraverso parole che sappiano colpire le giuste corde e sappiano convincere: l'atteggiamento e il tono con cui si comunica possono suscitare sentimenti di avversione e ostilità, oppure essere in grado di creare uno stato d'animo ottimista, se non addirittura ispirato a dispetto delle difficoltà¹⁸. La capacità di intuire l'importanza del fattore emotivo nell'ambiente di lavoro rappresenta la caratteristica dei grandi manager che si contraddistinguono per la grandi abilità psicologiche. Una comunicazione efficace dà significato al proprio lavoro e fornisce le giuste informazioni; anche la scelta dei media di cui disporre per lanciare la propria comunicazione e il proprio messaggio sono legati al target: stampa, radio e TV sono i più diffusi.

In questo quadro evolutivo generale e complesso della comunicazione e del suo ruolo sociale, politico, e non solo, non è irrilevante cercare di capire per quale percorso, e con quale andamento, si è arrivati oggi ad attribuire ai media la massima espressione

15 Ibid., p.36.

16 Pellicelli G., *Il Marketing.*, Utet. Torino, 1999, pp.684-686.

17 Ibid., p.706.

18 Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A., *Essere Leader*, Rizzoli, Milano, 2000, p.26.

comunicativa. E' interessante scoprire che alcune tendenze hanno avuto evoluzioni veloci, altre molto più lente, senza mai determinare un distacco totale rispetto al passato, infatti spesso si trascura di evidenziare che le nuove risorse di comunicazione si aggiungono a quelle esistenti, ma non le sostituiscono. I mezzi di comunicazione di massa rappresentano da sempre un vero e proprio business o meglio, un'industria di servizi, che svolgono compiti ben definiti e concorrono al progresso di tutta la società, sia per quanto concerne la sfera culturale che quella politica¹⁹. Per le nozioni di “pubblico”, di “interesse pubblico” e di “rappresentazione pubblica”, ai media sono stati sempre attribuite funzioni importanti, che oltrepassano i meri obiettivi commerciali delle imprese editoriali, quali quelli di raccogliere e presentare informazioni, interpretare le notizie più importanti per una giusta diffusione ad una popolazione eterogenea; rappresentare e diffondere i diritti e le istanze del pubblico; intervenire direttamente nei dibattiti politici e mediare tra le diverse idee. I media, dunque, funzionano come una sorta di “collante sociale”, capace di creare aggregati di soggetti che non hanno alcuna relazione l'uno con l'altro²⁰, ma sono diventati anche un elemento imprescindibile della politica e dei suoi attori. Lo psichiatra Leopoldo Bruno, più vicino ai giorni nostri, rileva come «*Lo spazio pubblico nella sua massima espressione - la politica - ha ormai visto completamente cambiata la sua natura. Da luogo del dialogo, dell'esposizione argomentata, e - nel contempo - del confronto fra idee contrastanti e della modifica delle proprie opinioni, si è trasformato in spazio del consumo. La comunicazione di massa ha imposto lo scenario dello spettacolo agli attori politici e al pubblico dei cittadini. Il ruolo della leadership è stato amplificato e molta parte delle élite politiche è selezionata con criteri che non hanno più nulla a che vedere con le logiche della competizione politica*²¹».

Il processo di mediatizzazione costituisce, dunque, un fenomeno generale che riguarda tutto l'arco delle attività socio-comunicative, con cambiamenti rilevanti nella sfera relazionale in “effetti mediatici” ed “effetti politici” con cui si intende l’insistenza dei riflettori medialti sugli attori, determinando l'adattamento di questi alle regole della popolarità televisiva e della leaderizzazione.

19 Mazzoleni M., *La comunicazione politica*, Il Mulino Bologna 2004, p.71.

20 Sorice M., *La comunicazione politica*, Carocci, Roma 2011, p.33.

21 Cfr. Bruno L., *Democrazia e comunicazione politica*, 9 luglio 2005 in <http://www.peacelink.it/mediawatch/a/11896.html>

1.2 Leader e leadership

Quando parliamo di leadership e delle sue funzioni, dobbiamo innanzitutto definire chi sia il leader, quali peculiarità sono intrinseche nella sua persona e nelle sue azioni, per comprendere dettagliatamente la sua leadership²².

Il termine leadership deriva dall'inglese *to lead*, condurre, guidare, dirigere e infatti spetta proprio al *leader* dirigere un gruppo di persone (i seguaci). Il concetto era già noto in greco antico, basti confrontare il verbo ἄγω «guidare, condurre» (ma anche «dirigere, governare, comandare»), e il sostantivo ἀγωγός «colui che guida» ma, in maniera più sottile essere «capace di sedurre, attraente» e «che sollecita, che stimola». Non ha un significato prettamente militare, poiché indica essenzialmente chi guida lo fa perché attrae, stimola, seduce e sollecita, (da qui il termine «leadership») e non semplicemente perché investito di potere di comando. Forse il modo più appropriato per rendere il concetto è «abilità di dirigere, condurre, guidare, ispirare», e il leader (e non il dirigente), è la «guida», il «condottiero»²³.

Ancora oggi il concetto non è cambiato, infatti per leader intendiamo una figura chiave e capace di dirigere una squadra verso un ideale comune. I suoi tratti personali non si basano essenzialmente sull'essere simpatico, ma sicuramente sulla capacità di essere stimato e che sappia ispirare fiducia. Deve saper assumersi le responsabilità appropriate, senza far ricadere il peso sugli altri, deve dimostrare coraggio nelle decisioni e nelle azioni, puntualità e impegno, nonché interesse verso i propri collaboratori e per tutti gli *stakeholder*, clienti inclusi²⁴.

Le competenze professionali rappresentano le basi su cui costruire la sua leadership; esse sono legate direttamente all'attività lavorativa (tecnica, amministrativa, manageriale) e sono indispensabili anche solo per cominciare a intraprendere il ruolo di leader, infatti senza sicure competenze un individuo sarà solo un capo, ma non un leader²⁵. Le abilità specifiche, direttamente legate all'esercizio della leadership, connesse alla creazione e conduzione di un team, alla comunicazione e personificazione di grandi obiettivi rappresentano il percorso di sviluppo desiderabile e condivisibile tra il leader e il suo team, in cui i membri della

22 Cfr. Fabbrini S., *Il Principe democratico*, Laterza, Bari, 1999.

23 Quagliariello G., I partiti politici in Italia e in Francia nel secondo dopoguerra, in VENTUNESIMO SECOLO. Vol. 2, 2002 p. 157-178.

24 La Bella A., *Leadship*, Feltrinelli, Milano, 2005, p.9.

25 Cfr. Fabbrini S., *Addomesticare il principe*, Marsilio, Venezia, 2011.

squadra possono identificarsi, perché solo grazie alla sinergia che si crea tra le diverse figure si può salvaguardare la riuscita di ogni sfida.

Tra le qualità che possiamo riconoscere in una squadra vincente, sicuramente emerge quella di individuare e proporre soluzioni creative a vecchi e nuovi problemi: ciò è indispensabile per generare cambiamenti e anche per adattarsi ad ambienti d'impresa caratterizzati da dinamiche sempre più accelerate. La creatività è fortemente associata alla leadership: si può essere creativi senza essere leader, ma è quasi impossibile il contrario. Per questo molti leader rimarcano questo aspetto con qualche elemento di originalità che introducono nel comportamento, nell'abbigliamento o nel modo di parlare perché possano essere ricordati anche per una determinata caratteristica riconoscibile.²⁶ Saper negoziare con successo conciliando posizioni diverse, è essenziale sia per la risoluzione di conflitti tra le parti, sia per lo sviluppo di partnership all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Creatività e negoziazione sono considerate spesso interconnesse tra loro, proprio perché uno dei problemi di un negoziato efficiente è rappresentato dalla ricerca creativa di ipotesi di accordo che permettano a tutte le parti in causa di considerarsi vincenti (soluzioni win-win)²⁷. Le sue funzioni si possono riassumere in sei diverse specificità:

- la visione: costituita da una più chiara interpretazione e proposizione degli obiettivi e degli interessi. Emerge dalla capacità di costruire e proporre l'immagine mentale di uno stato futuro;
- il posizionamento: definisce con chiarezza una posizione sufficientemente precisa su tutte le questioni chiave che riguardano l'organizzazione. Esso deve naturalmente derivare ed essere conseguente alla visione. Il leader prende una posizione e la mantiene, solo così acquista e crea fiducia;
- la comunicazione: deve avvenire con forza, con le parole, i fatti, il comportamento, la visione ed il posizionamento;
- il dispiegamento delle risorse: la valorizzazione delle proprie risorse e la capacità di riconoscere le forze e le debolezze personali, dei propri collaboratori e dell'organizzazione. La capacità di applicare, con costanza, metodo e disciplina per la compensazione delle carenze, puntando sui talenti e sulla loro

²⁶ Ibid., p.11.

²⁷ Ibid., p.9.

valorizzazione crea un giusto intervento manageriale. Da tale analisi scaturisce la capacità di puntare su un determinato obiettivo per raggiungere traguardi concreti. Senza consapevolezza dei propri sentimenti, il leader non potrebbe gestirli, ma accadrebbe il contrario, sarebbero le emozioni a controllare e a prendere il sopravvento e nessun leader può permettersi ciò, soprattutto quando sono emozioni negative, come la frustrazione e la rabbia, l'ansia e il panico che possono essere travolgenti, perché rappresentano il modo in cui il cervello costringe a prestare attenzione a una minaccia precisa, non tenendo conto della sua parte razionale, perdendo la capacità di concentrazione²⁸;

- l'attenzione: calarsi nelle situazioni e nei problemi analizzando i dettagli, arricchire i rapporti con i collaboratori, intensificare il rapporto e creare adesione e condivisione;
- il problem solving: proporre soluzioni nuove a quelle tradizionali, affrontare le emergenze e le crisi in modo innovativo, indicare soluzioni win-win per uscire da situazioni di stallo che possono inficiare le prestazioni²⁹.

Il leader come guida del gruppo deve essere il primo promotore di ogni azione, molto concentrato sul risultato e per questo decisionista, impegnato in prima linea, che non esiti a dare precise disposizioni anche ai suoi collaboratori, sicuramente efficienti e professionali. Per creare efficienza è necessario che anche egli sia stimato dai suoi collaboratori per le sue capacità professionali e le sue esperienze; il team deve sentirsi fortemente coinvolto a collaborare in un ambiente di lavoro certamente influenzato da una personalità, alla quale spetta la pianificazione e la preparazione iniziale e in *itinere*, poiché le sue decisioni e disposizioni possano essere apprezzate; deve anche ispirare i suoi collaboratori, che devono sentirsi parte di una squadra coesa e ben guidata; inoltre, deve formare il personale. Non si vuole intendere con ciò che il suo comportamento debba essere dispotico, minaccioso o gerarchico, al contrario, il suo atteggiamento deve essere riconosciuto come appropriato alle circostanze, e deve dimostrare che per primo si sottopone alla disciplina. Un leader con queste peculiarità è opportuno soprattutto quando bisogna prendere decisioni veloci ed attuarle con tempestività. Se non è riconosciuto in maniera adeguata il ruolo del

28 Goleman D., *op. cit.*, p. 41.

29 *Ibid.*, p.9.

leader anche la sua leadership perde valore³⁰.

In sintesi il leader è in grado di influenzare le emozioni della sua squadra e creare un clima diffuso di fiducia quando sa:

- ispirare fiducia personalmente;
- generare nei vari componenti del team fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità;
- generare fiducia nelle capacità organizzative della squadra;
- generare fiducia nelle prospettive del futuro³¹.

1.2.1 L'individuazione delle strategie

Il maggiore fattore strategico della leadership sta nella padronanza di gestire le competenze, nell'impegno personale e nell'entusiasmo, tutte tecniche basilari per promuovere la creatività e per risolvere i conflitti³². Quando vi è sinergia e collaborazione in un ambiente, senz'altro l'organizzazione viene percepita dall'esterno come sicura, affidabile ed efficiente. La consapevolezza di sé e la propria gestione, l'empatia con la squadra e la competenza di regolare le proprie emozioni, rendono più agevole le relazioni interpersonali che, oltre a dare la possibilità a tutti di entrare in sintonia con gli ideali e i valori del leader, dopo aver suscitato condivise emozioni positive, offre la capacità di interagire e di gestire le relazioni con affabilità, con lo scopo di orientare le persone nella giusta direzione, sia che si tratti del consenso su una strategia di marketing o dell'entusiasmo per un nuovo progetto³³. Rientrano proprio in questi gli strumenti più comuni della leadership, quali la capacità di persuasione e di gestire situazioni conflittuali, ma anche far “funzionare” lo spirito collaborativo. La coltivazione del linguaggio non solo verbale, ma anche del corpo, e l'insieme dei segnali che si trasmettono inconsciamente (abbigliamento, modo di parlare, modo di gesticolare e di ascoltare) ispirano o no, fiducia e sicurezza³⁴.

Quanto più la società si atomizza, quanto più il cittadino si allontana dalla fiducia nelle capacità proprie, quanto più si indeboliscono i legami di identificazione nella società, tanto più il leader e la sua immagine rappresentano

30 La Bella A., *op. cit.*, pp.38-40.

31 *Ibid.*, p.8.

32 *Ibid.*, p.17.

33 Goleman... *op., cit.*, p. 46.

34 La Bella A., *op. cit.*, p.9.

una soluzione alla complessità sociale e imprenditoriale, una soluzione cognitiva che permette al cittadino di instaurare un dialogo costante con quello che pare essere il detentore del potere civico e il potenziale risolutore di un mondo in crisi³⁵. Misurare le qualità di leadership di una persona resta comunque molto difficile, ma è importante capire cosa intendiamo con tale terminologia.

Parlare di leadership significa sicuramente affacciarsi ad una tecnica comunicativa nata prima dell'uomo: ovunque gli esseri viventi formino una società organizzata, lì si può trovare la leadership³⁶ che è prima di tutto una relazione sociale di potere³⁷, insita all'interno di un gruppo per formulare e perseguire obiettivi condivisi. La designazione del leader avviene con l'individuazione di una figura capace di guidare i suoi seguaci che riconoscono in lui l'individuo più indicato al ruolo che deve svolgere³⁸. *La leadership, quindi, è una relazione sociale di potere tra uno e molti che volontariamente si uniscono per formulare e perseguire obiettivi condivisi.* Pur non garantendo il successo, la leadership si basa sull'utilizzo ottimale delle potenzialità individuali e delle organizzazioni³⁹.

Per avvicinarci alla comprensione della leadership, ci avvaliamo dei primi studi scientifici portati avanti da Max Weber, il quale offre una tipologia del potere che la stessa leadership sostiene. Egli distingue in:

- potere tradizionale, quello che si basa sulla sua presunta sacralità;
- potere carismatico; si basa sull'autorevolezza di soggetti socialmente riconosciuti come superiori o comunque capaci di operare in maniera “eccezionale” all'interno delle comunità umane;
- potere razionale-legale, è quello di rito impersonale, in cui si applicano in maniera neutrale regole astratte.

Da questa descrizione di tipologia del potere nasce la teoria della leadership weberiana

³⁵ Regalia M., *La leadership: concetto, concezioni e rappresentazioni*, Rivista italiana di scienza politica - Anno XLII, n. 3, dicembre 2012, p.395.

³⁶ Blondel J., *Political Leadership*, London, Beverly Hills, SAGE 1987, p.17.

³⁷ Regalia M., *Leader*, p.393.

³⁸ Ibid., p.14.

³⁹ Ibid., p.13.

che si fonda proprio sul concetto di “carisma”⁴⁰. L'autorità carismatica è quella che si fonda sul riconoscimento della superiorità di un soggetto rispetto alla collettività in cui vive e opera, su una sorta di devozione alle capacità non comuni di un soggetto; tale devozione si traduce per Weber in accettazione da parte degli altri dei modelli normativi definiti dal soggetto dotato di carisma⁴¹. Il leader dotato di carisma è, in tale accezione, naturalmente autocratico.

Luciano Cavalli aveva proposto la teoria della democrazia personalizzata, in cui il leader è quel soggetto capace di collocarsi sopra le diverse parti e al tempo stesso idoneo a curare l'interesse collettivo. D'altro canto Carlo Marletti individua nel leader altri requisiti fondamentali, tra cui l'attitudine e le doti personali che rendono efficace la leadership. George Burns individua anche un:

- *opinion* leader, inteso come il soggetto capace di influenzare in maniera determinante l'opinione altrui;
- leader burocratico, rappresentato dai soggetti che hanno un potere nei sistemi organizzativi e svolgono quindi una funzione di orientamento e controllo su altri soggetti;
- leader intellettuale, capace di fornire una vision complessiva a un'azienda o a un'intera società;
- leader morale o riformatore, che individua una specifica dimensione etica e su quella costruisce la sua azione;
- leader rivoluzionario, capace di provocare cambiamenti radicali, spesso connessi anche a una forte capacità di agitare dinamiche populistiche;
- leader carismatico (come Weber), che usa il suo fascino personale per orientare la sfera pubblica.

Daniel Goleman individua il potere del leader sulla sua capacità di promuovere attività e comportamenti facendo leva sulle emozioni del gruppo. In altri termini, la leadership è quella che riesce a costruire obiettivi comuni. Goleman, autore molto stimato fra gli studiosi del marketing e di comportamento psicologico nelle organizzazioni aziendali, distingue sei stili di approccio della leadership: visionario, coach, affiliativo, democratico, battistrada e autoritario. Si tratta di approcci di tipo prevalentemente cognitivo, molto utili nella definizione di comportamenti di piccoli gruppi o di

40 Weber ritiene necessaria la compresenza della dimensione razionale-legale e di quella carismatica.

41 AA.VV., *La leadership politica*, Carocci, Roma, 2012, p.71.

organizzazioni aziendali⁴².

Quando parliamo di leadership dobbiamo tuttavia considerare anche elementi diversi dalla figura del leader: i seguaci e le loro caratteristiche, nonché le situazioni contingenti, che possono rappresentare un elemento di accelerazione e/o legittimazione nello sviluppo di una personalità leader. Gli effetti che intervengono nel complesso processo di costruzione e affermazione del leader sono molteplici. Un primo elemento da considerare è quello che viene definito nella comunicazione politica come effetto di spettacolarizzazione, che riguarda i processi di drammatizzazione ed enfaticizzazione spettacolare dei mass-media⁴³. Il livello successivo da tenere presente è l'interazione, termine con cui si fa qui riferimento a un processo di coinvolgimento emotivo e relazionale. L'interazione è intesa come coinvolgimento, e presuppone la capacità dei soggetti di stabilire comunità fondate su logiche di *affiliative belonging*: si attua quindi lo spostamento dalle comunità spaziali e dai gruppi basati sull'appartenenza a diverse comunità relazionali.

Un altro elemento importante soprattutto dal punto di vista della comunicazione, riguarda invece la rappresentazione della donna leader. A questo livello si situano molti dei pregiudizi e stereotipi di genere che da anni la letteratura scientifica proveniente dai *gender studies*⁴⁴ e successivamente quella di impostazione più storico-politologica.

La leadership si esplicita in diverse forme, nelle situazioni in cui viene esercitata, e in base alle abilità del leader che riesce a mettere a frutto. Si parla in genere di quattro profili:

- strutturale, riguarda l'architettura organizzativa, cioè le strategie, l'ambiente di impresa, la capacità di analisi, di interpretazione, di progettazione;
- delle risorse umane, cioè i processi di apprendimento e condivisione, l'*empowerment*, la comunicazione;
- politico, relativo ai diversi interessi, i vari *stakeholder*, la costruzione, la coalizioni dei partecipanti al lavoro e le loro relazioni, la capacità di persuadere e negoziare;
- simbolico, basata sull'esigenza di ispirare, catturare l'attenzione, di fornire

42 AA. VV., *op. cit.*, pp.73-75.

43 *Ibid.*, p.77.

44 Spector P., *Perceived control by employees*, University of South Florida. 1986 in www.humanrelationsjournal.org

interpretazioni dei fatti aziendali, costruire e comunicare una visione⁴⁵. Quando non riescono a interpretare in modo accurato le emozioni del gruppo nè a stabilire un rapporto di empatia con i suoi membri, questi leader creano *dissonanza*, inviando messaggi inutilmente angosciosi. La sofferenza collettiva che ne risulta diventa la principale preoccupazione del gruppo distraendolo e impedendogli di concentrarsi come dovrebbe sul messaggio del leader o sulla sua missione. In qualsiasi ambiente di lavoro, l'impatto di un leader dissonante a livello emotivo e professionale e, perciò, facilmente intuibile: i collaboratori si sentono insicuri, e influenzati in modo negativo nelle loro prestazioni⁴⁶.

1.3 L'evoluzione della leadership

Abbiamo visto come la leadership sia una necessità per la nascita di qualsiasi collettività che si costituisca, che solo riuscendo a dotarsi di giuste risorse e abilità riuscirà a sopravvivere⁴⁷. Abbiamo inoltre analizzato tale fenomeno con l'ottica di Max Weber che ha fornito la prima potente teorizzazione della leadership in termini che lo portavano fuori dal contesto ottocentesco di percezione di questo fenomeno, e da parte di Carl Schmitt, secondo cui la leadership costituisce uno splendido campo per esplorare il mondo⁴⁸.

Nel corso dei secoli il bisogno di affermare una leadership-guida in diversi ambiti ed il culto del grande uomo si è affermato sempre più e gradualmente è diventato chiaro che, in società di grandi dimensioni, le masse hanno bisogno della guida di leader forti, carismatici, «superiori».

Se con Weber l'elaborazione del concetto di carisma diventava la chiave della leadership – concetto da inserire ovviamente nel contesto in cui fu concepita la famosa tripartizione del potere tradizionale, legale-razionale e carismatico - oggi questo non basta. L'utilizzo dello schema proposto non soddisfa più pienamente le esigenze odierne, il cosiddetto «consenso di legittimità» non avviene più solo su pochi fattori, ma su un'analisi psicologica approfondita⁴⁹ proprio perché il potere carismatico

45 Ibid. p.35.

46 Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Essere leader*. Littera ed., Milano, 2002, p.25.

47 Pombeni P., *Il problema storico della «leadership» politica*, RICERCHE DI STORIA POLITICA 3/2002, p.333.

48 Ibid., p.332.

49 Cavalli V., *Max Weber e l'analisi del mondo moderno*, Einaudi Torino, 1981, p.24.

non può perdurare nella pratica quotidiana: la leadership carismatica non è fatta per durare, ma nasce e si mantiene in vita come risposta a temporanee situazioni di crisi, di ansietà collettiva.

Per il sociologo Max Weber, bisognava parlare di “autorità carismatica” che designava i leader sin dalla nascita e non costruiti e rafforzati dalla fiducia che i seguaci ancora oggi alcuni leader contemporanei possono ricadere in questa categoria, ma limitatamente, nella misura in cui sfidano le tradizionali forme di autorità, basate sulla consuetudine e la precedenza, o l'autorità razionale-legale sulla quale si fonda il concetto di burocrazia di Weber. Il lavoro dei leader, va oltre, consiste tipicamente nell'identificare un problema e mostrare come può essere risolto, oppure nel presentare la strada per un vantaggio competitivo, o ancora sottolinea un argomento o un concetto al quale si sostiene che non sia stata data sufficiente attenzione, a discapito del successo dell'organizzazione e della gestione.

La maggior parte della letteratura sulla leadership oggi enfatizza il fatto che i leader siano tali a seguito di un lavoro e non per nascita, per cui ognuno può apprendere come comportarsi per guidare gli altri in maniera efficace; si può anche imparare come le circostanze esterne possano influenzare la leadership. Le idee su di essa hanno posto particolare attenzione alla realizzazione tra il leader e quelli che vengono guidati da esso, e hanno individuato le caratteristiche richieste al leader per confrontarsi con l'era dei mass media.

I leader devono anche essere eccezionalmente sensibili ai valori di tutti quelli che prendono parte alle loro decisioni e alle azioni; sempre di più viene loro richiesto di includere, di ascoltare e usare tutte le risorse e le idee disponibili nonché di usare l'empatia e lo *humor* nel rapportarsi agli altri⁵⁰. Questo è particolarmente evidente adesso con la crescita delle comunicazioni *two-way* che i moderni mass media facilitano attraverso la discussione in TV o in radio, il blogging, ecc. La leadership in ambito globale è molto più complessa che a livello nazionale, e non solo per l'ampiezza del territorio coinvolto. Proiettare la leadership ad audience transazionali e prendere possesso di un problema globale è carico di difficoltà e ambiguità.

Sviluppare e proporre nuove idee è essenziale per generare i cambiamenti e/o adattarsi

⁵⁰ Gordon J. e Berry J., *Environmental Leadership Equals Essential Leadership: Redefining Who Leads and How* Yale University Press, 2006, pp.11-35.

ad ambienti di impresa caratterizzati da dinamiche accelerate⁵¹.

Si richiede anche una buona strategia di comunicazione interpersonale per determinare efficacia ai suoi obiettivi; per questo è importante imparare a controllare gli atteggiamenti, a percepire e, soprattutto, ad interpretare correttamente i messaggi ricevuti, saper dire no in modo ragionato, senza creare offese, ma neanche aspettative. Ma il leader ha anche i suoi limiti e difetti, ad esempio non è possibile esercitare un ruolo di leadership senza dar mai luogo a nessuna critica o senza provare momenti di scoramento, ma anche qui bisogna assumersi la responsabilità di decisioni razionali e fronteggiare queste situazioni senza cedere psicologicamente si definisce “pessimismo solare”.

Inoltre è essenziale riconoscere ed eliminare i time wasters, e di conseguenza migliorare il comportamento nei confronti del tempo⁵².

La funzione di leadership è solitamente trattata, sia nel mainstream della scienza politica sia nei policy studies, da una prospettiva sostanzialmente individualista⁵³. Come mostrano alcuni studi⁵⁴ si può riscontrare oggi una:

- la leadership individuale, fortemente dipendente dalle caratteristiche contingenti del gruppo di riferimento in cui si trova ad operare;
- la leadership come attività collettiva basata sul coinvolgimento di numerosi individui a diversi livelli istituzionali⁵⁵.

I ruoli di leadership sono determinati da differenti individui e possono trovarsi a provvedere a una o più funzioni richieste per lo sviluppo del gruppo: “Un processo o un rapporto di influenza tra un individuo o un gruppo di individui e un gruppo più vasto che miri a chiarire e raggiungere gli obiettivi del gruppo”⁵⁶ è una frase dello scrittore Redekop B.W. con la quale si può dare una definizione di squadra. La leadership di gruppo si esprime a un primo livello come insieme di comportamenti attesi rispetto ad alcune specifiche funzioni la cui varietà è correlata alla varietà delle attese.

In relazione al campo di fenomeni e ai soggetti che vi sono coinvolti i paradigmi

51 La Bella, *op. cit.*, p.18.

52 La Bella A., *op. cit.*, pp.258-261.

53 Capano G., *Tra leadership e tempo. Le dimensioni sfuggenti del cambiamento delle politiche*, Rivista Italiana di Politiche Pubbliche N. 3, 2009, pp. 15-16.

54 Cfr. Bryson B., e Crosby J., *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World* (Jossey-Bass US Non-Franchise Leadership) 1992.

55 Capano G., *op. cit.*, p.7.

56 Redekop B.W., *Leadership for Environmental Sustainability*, New York&Abingdon: Routledge, 2010, p.64.

della leadership si dividono in⁵⁷:

- *situazionale*: coerente con gli obiettivi del gruppo, con le caratteristiche professionali e personali dei membri, con la storia e la cultura del gruppo e dell'organizzazione. Per questo deve essere delegata, da tutti i membri e dal leader, in base alla situazione, al momento e capace di condurre il lavoro per capacità, competenza ed esperienza. Il suo fine è la crescita della capacità e responsabilità degli individui;
- *trasparente*: i ruoli devono essere chiariti e definiti sin da subito, L'attività del gruppo spinge verso la valutazione altrui e l'autovalutazione con effetti positivi sulla trasparenza della leadership basata sulla maturazione del gruppo;
- *flessibile*: orientata a coordinare le capacità e i contributi dei membri del gruppo adottando le soluzioni vagliate dal gruppo, piuttosto che quelle del leader;
- *pragmatica*: efficace e basata sui fatti e sui dati reali. Il lavoro del gruppo, contribuisce alle decisioni con la consapevolezza che il punto di vista del gruppo non offre sempre la soluzione giusta e conveniente;
- *orientata al compito*: tende alla definizione degli obiettivi, al chiarimento all'elaborazione di un metodo di lavoro efficace e strutturato, garantendo il rispetto dei tempi;
- *orientata alle relazioni*: garantisce il riconoscimento dei bisogni individuali e delle capacità di gruppo per sviluppare cultura e valori condivisi. Assicura un'elevata qualità dei rapporti interpersonali, fondamentali per l'identificazione con il gruppo. Riesce inoltre a gestire i conflitti interni al team.

Quando la leadership non si configura tale si può constatare una regressione attraverso la manifestazione di atteggiamenti e comportamenti di dipendenza, di attesa verso il leader. Ciò si traduce nella mancanza di iniziativa e coinvolgimento del gruppo che risulta passivo. La regressione deresponsabilizza e riduce il livello di prestazione individuale; il gruppo produce meno di quello che ciascuno individualmente potrebbe fare⁵⁸.

1.4 Le donne leader e la comunicazione

57 Quaglino G.P., Casagrande A., Castellano M., *Gruppo di lavoro o lavoro di gruppo*, Cortina, Roma, 1993, p.123.

58 Ibid., p.133.

Purtroppo quando ci soffermiamo a parlare della leadership femminile, della carriera e della performance delle leader ci accorgiamo che questi ruoli sono ancora influenzati fortemente dagli stereotipi culturali: i pregiudizi ostacolano la loro ascesa ai vertici decisionali.

L'Unione Europea fin dal Trattato di Roma, ha indicato le pari opportunità come un'area in cui intervenire con politiche adeguate, impegnando in un piano d'azione specifico, *“The Road Map for Equality between Men and Women (2006-2010)”*, per comprendere le ragioni delle persistenti disuguaglianze tra i due sessi negli ambiti decisionali.

Tuttavia alcuni successi sociali e politici al femminile, come quelli di Angela Merkel, Michelle Bachelet, Christina Kirchner e le candidature di Ségolène Royal e Hillary Clinton sottolineano novità importanti. Le donne al potere sono ancora poche, ma non sono più eccezioni, il processo di crescita in politica è lento, ma inarrestabile.

La voglia di cambiare e di creare uno stile di leader diverso sono stati dettati soprattutto dalla crisi della democrazia rappresentativa e l'insoddisfazione popolare verso le istituzioni e le élite politiche. La contrapposizione tra potere “hard” e “soft” ha portato a una nuova valutazione di leader:, sicuramente più efficace che dovrebbe includere alcuni aspetti di entrambi i modelli: deve persuadere e non solo saper imporre⁵⁹. Donne intransigenti, dure e di ferro, come la Thatcher nella Guerra delle Falkland hanno segnato la storia, sebbene, come osservano i due scrittori inglesi Cantore e Bernay, riguardo al psicologia femminile “le donne stesse non sono a loro agio col potere definito in termini tradizionali. Non pensano a sé stesse come persone di potere. E quando le donne indossano gli attributi dello stile di potere maschile - forza, vigore, negazione del modello di cura femminile - non si sentono bene nei loro panni. Hanno la sensazione di non poter essere sé stesse⁶⁰” .

Le donne piuttosto percepiscono la loro funzione come un'attività pragmatica e poco ideale, atta a riportare dei risultati e non solo principi a tutta la comunità, cioè considerano il potere come l'abilità di fare le cose e la capacità di migliorare la vita dei cittadini. Inoltre per le donne è importante anche la capacità di comprendere i problemi altrui e di creare un legame emozionale con i loro seguaci.

59 Cfr. Nye J., *The Powers to Lead* Oxford University Press, 2008 e *Soft Power: The Means to Success in World Politics* PublicAffairs,2004.

60 CantoreD. e Bernay T., *Women in power*, Mariner, Books, 1992, p.37.

L'“integrazione verticale”, cioè l'affermarsi di un progressivo, seppure lento, accesso delle donne a posizioni di potere nelle organizzazioni pubbliche, private e non profit, donne che sono riuscite a raggiungere una posizione apicale in diversi ambiti rappresenta un successo non indifferente. Il rapporto tra il proprio successo professionale (il cosiddetto successo “intrinseco” o “soggettivo”, non necessariamente coincidente con quello “estrinseco” misurato sulla base di parametri oggettivi ⁶¹) e la percezione di avere incontrato ostacoli è un fattore da determinare per conoscere chiaramente quanto la scalata sia ardua e a volte impossibile. Si vuole comprendere, inoltre, come la soggettività femminile delle leader si sia espressa nel processo di integrazione verticale, e come le dirigenti siano riuscite a trovare una propria strada tra la necessità, da una parte, di conformarsi ad aspettative basate su stereotipi di genere ancora piuttosto radicate, e, dall'altra, la volontà di cambiare la propria realtà attraverso un'azione sociale diffusa fatta anche di atti quotidiani di negoziazione. A tal proposito è interessante citare un progetto che si è sviluppato verso alcune donne leader nel corso della loro carriera nell'area romana per mezzo del quale si sono considerati almeno 23 ostacoli incontrati dalle donne leader come riportati di seguito in ordine di importanza:

1. Difficoltà a vedere riconosciuta la leadership
2. Difficoltà legate ad incarichi particolarmente difficili
3. Ambiente a dominanza maschile
4. Ambiente con carriere bloccate
5. Stereotipi e pregiudizi
6. Stile maschile di management
7. Mancanza di strumenti di sviluppo della carriera
8. Assenza di sostegno nell'avanzamento delle donne nel mondo lavorativo
9. Assenza di lobby femminili
10. Orari e tempi di lavoro
11. Assenza di sostegno del top management
12. Discriminazione di fatto
13. Assenza di sostegno continuo dei colleghi e dei collaboratori
14. Resistenze in famiglia

61 Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom Celeste P. M., “Career success in a boundaryless career world”, *Journal of Organizational Behavior*, 2005, pp.177-202; Nicholson N., De Waal-Andrews W., “Playing to win. Biological imperatives, selfregulation, and trade-offs in the game of career success”, *Journal of Organizational Behavior*, 2005, pp.137-154.

15. Carichi di cura
16. Difficoltà relative alla necessità di investire risorse economiche
17. Senso di inadeguatezza
18. Gap tra ruolo e posizione
19. Segregazione orizzontale
20. Interruzioni significative per maternità complicate, malattie proprie o di familiari, ecc.
21. Mancato rispetto di norme di parità
22. Riluttanza ad assumere incarichi di responsabilità
23. Specificità curriculari⁶²

Il maggior numero della presenza di questi fattori porta senza dubbio a creare notevoli dissapori e risultati inferiori in ambito lavorativo.

Un approccio fondamentale per la donna in genere e in particolare di donna leader e la società si basa sulla comunicazione che avviene in due sensi, entrambi suscettibili ad un'analisi cognitiva. Sicuramente uomini e donne utilizzano forme e stili comunicativi e linguistici differenti, sensibili a certe parole chiave, a determinati stimoli e a significati di parole e segnali.

Innanzitutto quando si parla di donna e comunicazione spesso è luogo comune pensare che ella non sia in grado di competere con l'uomo, poiché le mancano quelle qualità e conoscenze, ed esperienze da renderla abile a gestire il “potere”.

Secondo il prototipo della società ella è un essere dolce e remissivo, poco affine ai discorsi in pubblico, ma spesso costretta ad usare altri “strumenti” comunicativi per farsi ascoltare, ad esempio il proprio corpo, il fascino, un abbigliamento succinto o sexy, un sguardo ammaliante, un voce suadente, ma purtroppo con pochi contenuti, ma tale teoria può essere smentita con opportuni riferimenti.

I differenti comportamenti sono legati a fenomeni di bilinguismo da parte delle donne in base al sesso del suo interlocutore, ad individui con capacità intellettive e affettive diverse, e con differenti modi di pensare e di agire.

Se le donne parlano in modo diverso dagli uomini è perché sono naturalmente portate a farlo a causa della loro educazione e al processo di socializzazione con diversi processi di interazione e socializzazione. Secondo O. Jespersen, professore d'inglese

⁶² Fonte: ASDO, 2008.

all'Università di Copenaghen, specializzato nello studio della grammatica della lingua inglese, la comunicazione delle donne è spesso deficitaria, incompleta, non corretta a causa di una deviazione delle donne da quella che si ritiene essere la normatività maschile. Le donne vivono diverse relazioni e le interpretano con maggiore pathos, sensibilità e cooperazione, mentre gli uomini tendono a stabilire rapporti gerarchici, usando talvolta un linguaggio aggressivo, per affermare la propria identità usando atteggiamenti più pragmatici che sentimentali ed emozionali.

Le differenze nel linguaggio intervengono anche nelle strategie di dominanza e di ineguaglianza sociale: il potere e il controllo che gli uomini posseggono a livello sociale, si manifesta nello stile della conversazione. Secondo Irigaray la differenza del linguaggio avviene per una differenza psicologica all'origine dei diversi modi di percepire e di comunicare.

La diffusione mediatica spesso non gioca a favore del gentil sesso che viene dipinto sicuramente bene sotto il profilo fisico e sociale, meno per le sue capacità: donne svilite di ciò che realmente sono nelle loro potenzialità, basti pensare ai modi in cui spesso vengono rappresentate nei contenuti dei media: per lo più show girl, veline, ragazze immagine, sebbene sempre un numero maggiore di professioniste occupano ormai lo schermo (giornaliste, reporter, politiche, ecc.).

Oggi la realtà di profonda trasformazione dell'identità e della posizione sociale della donna vede piuttosto mutate le prospettive teoriche e impostazioni metodologiche che si sono venute affermando nell'articolazione fra il campo dei *media studies* e il campo dei *gender studies* e per questo è necessario mutare le prospettive e le dinamiche relazionali anche verso la donna leader e spingersi di più a considerarla nelle sue attitudini e qualità.

CAPITOLO II

LEADERSHIP FEMMINILE E MASCHILE, IL DIVERSO APPROCCIO

*L'idea migliore è quella che possiamo scegliere
tra una grande quantità di idee.*

(Anonimo)

Che cosa è il successo? scrive H. Jaoui⁶³ nella sua opera “Comunicazione e creatività”
«Il successo è la riuscita di un progetto più la soddisfazione di esserci riusciti. E' dunque una nozione per eccellenza soggettiva e relativa. Se mi sono prefissato un obiettivo troppo facile, lo raggiungerò senza sforzo e forse con una soddisfazione moderata (Vincendo senza pericolo, si trionfa senza gloria!). Se l'obiettivo è troppo ambizioso, rischio di fallire, ma se so trarre la lezione dal mio tentativo abortito, mi sarò avvicinato alle condizioni del successo che – e non è un caso – riscopre l'ideologia possibilista sottesa all'atteggiamento creativo. Questa filosofia si basa su alcuni postulati, ossia affermazioni non dimostrate e non dimostrabili, ma che si rivelano molto utili nella pratica. Il primo postulato dice: Siamo responsabili di quello che siamo e di quello che ci succede. Ciò non significa affatto che siamo superman, ma semplicemente che è inutile e nocivo cercare altrove scuse e alibi. Essere padrone del proprio destino non è negare o trascurare tutto quello di cui siamo fatti e tutto quello che ci circonda: è decidere di trarre miglior partito, orientandolo verso le finalità che perseguiamo. Il secondo postulato cita: Le nostre risorse sono molto più importanti della piccola parte che attualmente utilizziamo. E' importante poter contare sulle nostre risorse, su quello che abbiamo imparato sempre. Le risorse non sono solo intellettuali, ma anche fisiche, emotive morali. Abbiamo il potere di cambiare, così cita il terzo postulato, seguendo

63 Cfr. Jaoui H., Comunicazione e creatività, FrancoAngeli, Milano, 2011.

alcune indicazioni: aver scelto opportunamente il nostro obiettivo; aver preso la decisione con perfetta congruenza con tutte le parti della nostra personalità; prendere in considerazione la parte di noi stessi che, animata nei nostri confronti di eccellenti intenzioni, eserciterà le sue doti intuitive di auto-sabotaggio per proteggerci dai rischi e dal disagio del cambiamento; costruire una strategia al tempo stesso ferma e flessibile».

Potrebbe sembrare quasi il manifesto leader per il successo, ma non lo è; vuole solo descrivere cosa significhi spendersi per ciò a cui si tiene, quali sacrifici e azioni determinino l'ascesa sociale e politica e soprattutto tende a chiarire l'inesistenza di differenze di sesso, colore, genere relativi al leader, sebbene queste disuguaglianze persistano ancora.

Oggi sembra impossibile accettare la distinzione fra i sessi come qualcosa di naturale e immutabile, il genere è una costruzione sociale e il legame fra individui di sesso diverso e struttura di genere non è affatto inevitabile, ma finché non saranno contestati con successo i raggruppamenti e la divisione del lavoro, e finché non sarà riconosciuto che qualsiasi mansione è attribuibile a ciascun individuo (uomo o donna che sia), non ci sarà speranza di uguaglianza sia nella sfera pubblica, che in quella privata⁶⁴.

Questo lede soprattutto le donne: la disuguaglianza sul posto di lavoro, la dicotomia chiara fra sfera non politica della vita familiare, come prima sede della loro socializzazione, e quella pubblica o politica, hanno portato numerosi studi ad occuparsi del caso; ad esempio alcune teorie psicanalitiche fondate hanno spiegato come il genere sia riprodotto nello specifico da un esercizio selettivo già presente nel ruolo genitoriale. Nancy Chodorow afferma, in base alla teoria delle relazioni oggettuali, che per un bambino è un dramma separarsi da chi lo cura, con cui è psicologicamente legato⁶⁵ e questa figura senza dubbio è quella materna, infatti è proprio la donna la più votata a sacrificarsi e a compiere rinunce per il bene della famiglia. In una società strutturata come la nostra, secondo il sociologo N. Chodorow l'assegnazione del ruolo di genitore primario nella struttura di genere esistente può spiegare le caratteristiche di personalità

64 Cfr. Stacey J., *Are Feminists Afraid to Leave Home? The Challenge of Conservative ProFamily Feminism*, in *What Is Feminism? A Reexamination*, a cura di Mitchell J. e Oakley A., Pantheon, New York 2006.

65 Cfr. Chodorow N., *Family Structure and Feminine Personality*, in *Woman, Culture and Society*, a cura di Rosaldo M.Z. e Lamphere L., Stanford University Press, Stanford 1974; idem, *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press, Berkeley 1978. Cfr. Balbus I., *Marxism and Domination*, Princeton University Press, Princeton 1982; Dinnestein D., *The Mermaid and the Minotaur: Sexual Arrangements and Human Malaise*, Harper & Row, New York, 1976.

delle donne e degli uomini: ove le prime sono considerate adatte più alla cura, i secondi sono condotti ad un maggior bisogno e capacità di orientazione verso il conseguimento di uno *status* «pubblico». Ammessa l'idea che differenze rilevanti fra uomini e donne siano *create* dalla divisione del lavoro esistente già in famiglia, diventa sempre più evidente la politicità dell'istituzione della famiglia in un ambito più ampio e pubblico. Le donne, tuttavia, sono spesso penalizzate perché, come ha di recente diagnosticato un'analisi femminista, «esse non hanno imparato come essere autorevoli» e spesso le loro voci non sono ascoltate⁶⁶. Talvolta, nella sfera pubblica, non vengono semplicemente viste o udite, o meglio sono viste e udite solo se somigliano il più possibile agli uomini (donne androgine nel carattere e nei comportamenti); il più delle volte invece sono messe a tacere, sminuite o molestate (se si presentano più sensibili nell'approccio con gli altri e soprattutto con gli uomini dello stesso ambiente)⁶⁷. Tutte queste penalizzazioni, a partire dalla divisione sessuale del lavoro in casa fino alle sfere di vita esterne, rappresentano un ciclo ricorsivo di disuguaglianza fra i sessi⁶⁸, purtroppo ancora persistente nella società odierna⁶⁹.

2.1 Nuove leadership

Partiamo dall'affermazione di Lipperini: “La società in cui viviamo fomenta sempre di più l'individualismo, una rivalità e una competizione che non lascia scampo”⁷⁰. Oggi, infatti, si parla di una leadership più individualista⁷¹

In piena rivoluzione informatica e democratica uno stile più partecipativo ed integrativo sta diventando la strada da percorrere assolutamente, pur di ottenere una leadership più efficace. Di questo nuovo stile sembra rendersene conto soprattutto la donna: “il cui lavoro prende anche la forma di attività informali e di scambi basati sulla reciprocità,

66 Cfr. Jones K., *On Authority: Or, Why Women Are Not Entitled to Speak*, in *Authority Revisited*, a cura di J. Roland Pennock e John W. Chapman, New York University Press, New York 1987.

67 Arizona, Massachusetts, New Jersey, New York, Rhode Island, e altri stati hanno istituito commissioni speciali per indagare e operare per l'eliminazione dei pregiudizi razziali e sessuali nei loro tribunali.

68 De Blasio E., *Gender politics. Media, gender e politica: un'introduzione*. CMCS working Papers 2012, pp.13-14.

69 Cfr. Hecht Schafran L. e Norma J.W., *Task Forces on Gender Bias in the Courts: A Manual for Action* disponibile presso la Foundation for Women Judges, Washington, D.C., especial Focus: *Gender Bias in the Court System*, Annual Meeting of the American Bar Association, New York, 10 agosto 1986.

70 Lipperini L., *Ancora dalla parte delle bambine*, Feltrinelli Editore, Milano 2008, p.16.

71 Flechter J.K., *The paradox of Postheroic Leadership. An Essay on Gender, Power, and Transformational Change*, in “*Leadership Quarterly*” XV, 2004, p.648.

cioè su relazioni”⁷². Alcuni ritengono che in virtù di tali condizioni i leader stiano assumendo i punti di vista femminili, per questo molti studiosi sono sempre più convinti di dover distinguere l'approccio della leadership maschile da quella femminile⁷³.

Per capire quali siano le differenze dobbiamo analizzare la questione più dal profondo. L'immenso potenziale di leadership nei gruppi umani spazia da eroi del passato fino a personaggi noti dei giorni nostri. L'ideale di leader nella civiltà occidentale fino a poco tempo fa era quello di un uomo coraggioso, un esempio per gli altri. Questa antica immagine sopravvive ancora oggi⁷⁴, anche se non si tende più a un leader “guerriero”, ma si fa leva su elementi che vanno al di là dell'uso della forza, su abilità manageriali e politiche⁷⁵.

Alcuni studiosi hanno cercato di spiegare questo approccio con una teoria della leadership sul concetto di “maschio alfa” (*alpha male*), basata su paura e corruzione. Lo psichiatra Arnold M. Ludwig sostiene che gli uomini di potere si comportano come i maschi di scimmia di varie specie, i quali, una volta conseguita la posizione dominante di maschio alfa, cominciano ad assumersi una responsabilità maggiore verso la propria comunità: «La ragione per cui gli aspiranti leader sono sempre pronti a misurarsi per ottenere il comando sembra essere la mancanza di valide alternative. [...] Qualsiasi vuoto di leadership sembra scatenare nei potenziali candidati poderose forze biologiche e sociali impedendo che un eventuale vuoto di potere permanga troppo a lungo. [...] La propensione a questo tipo di comportamento sembra essere scritta nei loro geni e si configura come una reazione archetipica latente, proprio come i maschi di scimpanzé e di babuino sono spinti a sfidare i leader del branco tutte le volte che percepiscono di avere una benché minima probabilità di vittoria, e spesso anche quando non ce l'hanno»⁷⁶, Loredana Lipperini riscontra questo atteggiamento anche nella società italiana, «basta osservare i potenti, i politici in primo luogo, che sotto gli occhi di tutti si insultano, litigano in continuazione e appena possono si fanno le scarpe l'uno con l'altro»⁷⁷.

72 Lipperini L., op. cit., p.48.

73 De Blasio E., Gender politics. Media, gender e politica: un'introduzione. CMCS working Papers, Roma, 2012 p.25.

74 Kaplan R.D., Warrior Politics: Why leadership Demands a Pagan Ethos, Random House, New York, 2002, p.119.

75 Oh p.S. E Lewis D.E., Management and Leadership Performance in the Defense Department, in “Armed Forces and society”, XXXIV, luglio 2008, pp.639-661.

76 Ludwig A.M. , King of the Mountain: The Nature of Political Leadership, cit., pp.190-128.

77 Lipperini L., Ancora dalla parte delle bambine, Feltrinelli Editore, Milano 2008, p.16.

Questo tipo di leadership, però, funziona solo in minima parte: nell'odierna realtà il miglior leader non è il più forte, ma colui che possiede abilità manageriali e politiche. Si fa largo una leadership “situazionale”, priva di figura dominante, nella quale il leader cambia secondo le circostanze del gruppo dove è importante saper gestire i servizi e saper bene maneggiare più la parola che la forza⁷⁸.

Norris⁷⁹ fa un passo ulteriore cercando di comprendere meglio su quali cambiamenti verta oggi la leadership e confronta la forma di leader maschile con la loro “più simile” controparte femminile, nello specifico donne leader con i predecessori maschi e leader politici maschi con i predecessori donne e constata che sebbene la presenza di donne ai vertici degli incarichi di governo sia solo presente in pochi casi e sebbene si mettano a confronto uomini e donne con simili peculiarità, tuttavia ci sono numerose differenze nel modo in cui essi operano, secondo all'abilità e agli sforzi che fanno per gestire il loro rapporto con la società. Tuttavia, i fattori, rappresentanti per entrambi i sessi sono i seguenti:

- visione;
- posizionamento;
- comunicazione;
- fiducia;
- attenzione;
- valorizzazione delle risorse;
- creatività;
- negoziazione e risoluzione di conflitti;
- padronanza delle forze interne alle organizzazioni;
- gestione di organi collegiali.

Lo stereotipo di donna subalterna all'uomo in questioni di potere sembra trovare sempre maggiori conferme, nonostante vengano ancora emarginate dai ruoli principali, basti pensare che ricoprono solo il 5% delle cariche di vertice nelle grandi aziende e costituiscono una minoranza nelle assemblee legislative elette; le percentuali più alte le troviamo in Svezia con il 45% e negli Stati Uniti con il 16%.

78 Oh P.S. E Lewis D.E., Management and Leadership Performance in the Defense Department, in “Armed Forces and society”, XXXIV, luglio 2008, pp.639-661.

79 Cfr. Norris, P. Political Communications. in Developments in British Politics 5 edited by Patrick Dunleavy, Andrew Gamble, Ian Holliday and Gillian Peele. Basingtoke, Macmillan 1997a.

I percorsi di carriera tradizionalmente riservati alle donne non permettono loro di maturare le esperienze necessarie per ricoprire una posizione di leadership nella maggior parte dei contesti organizzativi e il ritardo con cui stiano maturando opportunità di leadership anche per le donne è determinato dalla discriminazione, dalla mancanza di esperienza, dalla responsabilità di cura e di assistenza all'interno della famiglia, dal diverso stile contrattuale. Per questo è evidente che esse abbiano maggiori difficoltà rispetto agli uomini a negoziare le risorse e le opportunità di leadership. La ricerca dimostra che, anche nelle culture democratiche, le donne hanno meno successo degli uomini nel promuovere il proprio interesse particolare e sono esposte a un più alto rischio sociale nelle trattative riguardanti le risorse legate alla carriera. Generalmente non sono ben integrate nei network maschili o incluse nelle alleanze dominanti all'interno delle organizzazioni⁸⁰.

Purtroppo questo atteggiamento ostile ha radici antiche e conserva ancora retaggi culturali molto evidenti.

Già nei popoli e nelle culture di cui abbiamo sufficienti notizie storiche, i maschi hanno sempre gestito il potere politico e religioso, hanno comandato all'interno del gruppo familiare e svolto i lavori più redditizi, sono stati relativamente liberi di scegliere il proprio destino. La storia parla di imprese maschili e guerre dei maschi. Ma le donne dov'erano e cosa facevano?

Erano considerate inferiori agli uomini, solitamente emarginate dalla società ed escluse dalle sedi in cui venivano prese le decisioni importanti. Mentre un uomo poteva fare il soldato, il contadino, lo scrittore o il commerciante, il mestiere della donna era quello di fare la mamma e la moglie, e le sue funzioni principali erano partorire e curare i figli, attendere alle faccende domestiche, compiacere il marito.

Il dovere di attenersi a questo ruolo prestabilito, insieme a molte altre discriminazioni vere e proprie, ha impedito alle donne di potersi esprimere liberamente, obbligandole al silenzio e all'invisibilità, in un mondo dominato dai maschi.

Il diritto alla partecipazione attiva, le donne hanno dovuto conquistarselo in difficili e lunghe lotte: ricordiamo ad esempio le suffragette in Gran Bretagna. In Finlandia le donne ottennero il diritto di voto nel 1906, in Norvegia nel 1907, in Gran Bretagna solo nel 1917, in Austria nel 1918, in Svezia e in Germania nel 1919. In Italia si recarono alle

80 Brass D.J., *Men's and Women's Networks*, in "Academy of Management Journal", XXVIII, 1985, pp. 327-343.

urne per la prima volta solo nel 1946, mentre in Svizzera le ultime limitazioni sono cadute nel 1971. Cominciava così il periodo dell'affermazione dei diritti della donna, sebbene non esista in natura nulla che giustifichi una diversa valutazione per i due sessi! Fortunatamente la società in cui viviamo è profondamente cambiata ed è diversa rispetto al passato, ha fatto enormi passi in avanti, sebbene esistano ancora molti limiti e disuguaglianze stabiliti da preconcetti e modi di pensare e di agire. Le donne sono presenti in quasi tutti gli ambiti della vita sociale, economica e politica: amministrano grandi imprese, sono a capo dei governi, dirigono i giornali, sono campionesse sportive, esercitano il sacerdozio in varie religioni, raggiungono alti risultati nel mondo delle arti e dello spettacolo e decidono della loro vita in modo autonomo.

Questi cambiamenti sono il risultato di una delle più grandi rivoluzioni che la storia ricordi: la rivoluzione pacifica del XX secolo, che ha portato (quantomeno nelle società occidentali) all'emancipazione delle donne e a una sostanziale, anche se ancora incompleta, parità di diritti tra i sessi.

Essere donna oggi, tuttavia, comporta ancora una serie di difficoltà, per le enormi responsabilità che ricopre, non solo nel campo familiare, ma anche in quello sociale e lavorativo (sposa, madre, lavoratrice). Per questo conciliare i vari impegni tutti insieme pone una certa fatica e stress, spesso non riconosciuti.

Sebbene il genere femminile svolga circa i due terzi del lavoro globale, in realtà non possiede che un decimo della ricchezza, è rappresentato minimamente nei parlamenti, subisce per legge forti discriminazioni ed è costretta a sacrifici e forti rinunce per gestire la propria vita affettiva e lavorativa. Come dice Susan Okin «viviamo in una società che per tutti questi anni ha considerato la caratteristica innata del sesso come la pin, chiara legittimazione della differenza di diritti e di limitazioni sia formali sia informali». La consapevolezza che esistano ancora dei limiti che ostacolano l'ascesa della donna purtroppo è molto palese. Il «genere» ormai è il termine che valica lo spazio della grammatica e anche quello della differenza sessuale, è una particolare declinazione storica della differenza puramente naturale, che annette conseguenze istituzionali, in poche parole è l'istituzionalizzazione della differenza sessuale.

Le ricerche più recenti indicano che le donne hanno caratteristiche preziose per le organizzazioni: una maggiore flessibilità e apertura mentale, nonché una comprensione delle decisioni di affari in contesti più ampi e variegati, eppure siamo ben lontani dal riconoscerlo!

2.2 Le donne leader e l'interazione

Secondo la Maitland le donne contribuiscono a dare un'esperienza e una prospettiva nel campo sociale intrinsecamente diversa da quelle maschili, politico e lavorativo, ma siamo ancora lontani dal definire il ruolo femminile ben riconosciuto.

Si è sempre avuta una distinzione di genere inteso come un rapporto sociale - che è all'origine della distribuzione del potere tra uomini e donne, inerente alle strutture e alle istituzioni - e, più precisamente, un rapporto socio-culturale fondato sulla gerarchia all'interno della distinzione del maschile e del femminile. Il binomio "donne - stile di leadership" dimostrano che lo stile di conduzione femminile tende ad essere di tipo socio-emozionale, ovvero la donna è un capo dotato di capacità di espressione, che tende ad ascoltare le persone, a preoccuparsi dei loro bisogni, a smussare i conflitti, mentre è meno frequente nelle donne una leadership orientata al compito, ovvero al solo raggiungimento dei risultati. Nelle donne prevale uno stile di leadership democratico, che non tende a dominare gli altri, ma a coinvolgerli trasmettendo energia ai propri collaboratori, favorendo in essi un aumento di fiducia nelle proprie capacità. Proprio per il diverso stile di conduzione che esse adottano in modo naturale, sembrano più capaci di gestire situazioni caratterizzate da forti cambiamenti e innovazioni. Nonostante tali apparenze attente ricerche hanno dimostrato che il comportamento delle donne manager può cambiare a seconda del contesto in cui esse si trovano a lavorare, sicuramente se operano in un contesto caratterizzato da una forte presenza maschile, tendono a essere notate più in quanto donne che come individui, e allora reagiscono cercando di uniformarsi al modello maschile dominante o, coraggiosamente, tentano di modificare lo stato delle cose proponendo dei modelli diversi.

Si dice che le donne abbiano una maggiore capacità di lavorare in network, di collaborare e di prendersi cura degli altri. In questo nuovo mondo fatto di organizzazioni e gruppi basati sulla conoscenza, il loro stile non gerarchico e le loro capacità relazionali colmano un vuoto di leadership che gli uomini sono meno preparati a riempire. Secondo un autorevole saggio sull'argomento, «le donne leader non aspirano all'autorità ufficializzata; hanno imparato ad esercitare la leadership facendone a meno»⁸¹. Forse ora stiamo andando verso un'inversione di tendenza, verso un futuro "femminista" anche se

81 Rosener J.B., *Ways Women Lead*, in "Harvard Business Review", LXVIII, 1990, p.193.

alcune ricerche dimostrano ancora determinati limiti delle donne: hanno maggiore difficoltà rispetto agli uomini a negoziare le risorse e le opportunità di leadership; hanno meno successo dell'uomo nel promuovere il proprio interesse e sono più esposte al rischio sociale nelle diverse trattative che riguardano la carriera. Alla sua femminilità vengono dunque attribuite doti di sensibilità e di materna sollecitudine che la renderebbero particolarmente adatta ad occuparsi di politica, di scuola, di sanità, di povertà, meno invece di economia, di affari militari, di ordine e sicurezza. Se ci si liberasse degli stereotipi si capirebbe che ciò che conta non è se la donna porti o no nella sua esperienza di leader qualità di madre, ma se possiede le qualità richieste dalla leadership: attitudine alla fermezza e alla decisione, capacità di ascoltare gli altri e di interagire e di cooperare⁸². Forse è ancora più drammatico il fatto che gli stereotipi agiscono in modo diverso a seconda del livello e del tipo di carica a cui le donne aspirano⁸³. Secondo la Lipperini il fattore che inficia la carriera stessa è la distinzione di genere che si basa essenzialmente sul divario fra l'idea della donna autonoma, dura, anche un po' pericolosa e la realtà⁸⁴: lo stereotipo di donna simile all'uomo rende il gentil sesso estraneo alla sua natura. Sarebbe più opportuno riconoscere che l'uomo e la donna sono esseri simili, sebbene entrambi portatori di diversi valori⁸⁵.

2.3 Questione di gender

Partiamo da un assunto: uomini e donne non sono uguali per diverse attitudini, nelle capacità, nella fisiologia, nella gestione dei rapporti, nell'espressione delle emozioni.

Sebbene in tali differenze la donna riveli una particolare propensione per lo sviluppo del lavoro in generale, la sua esperienza nel settore è sostanzialmente diversa da quella degli uomini, perché spesso non vi entra affatto, oppure è sotto-occupata o disoccupata, lavora in ambiti diversi da quelli degli uomini (cioè inferiori) e per meno ore. A volte è sottoposta a diverse forme di segregazione prevalentemente nei servizi informali. Questo accade anche perché generalmente la donna è esclusa dai settori chiave (sviluppo, finanze) ed è occupata in aree meno cruciali per le imprese, come la gestione delle risorse umane e l'amministrazione.

La debole presenza al femminile nelle imprese in Italia contrasta con i desideri delle

82 Campus D., *L'immagine della donna leader*, University Press, Bononia, 2010, pp.8-10.

83 Ibid., p.20.

84 Lipperini L., *op. cit.*, p.149.

85 Ibid., p.69.

donne stesse: sebbene l'ambizione di crescita professionale sia molto alta tra il gentil sesso⁸⁶, secondo l'Istat, la mancanza di servizi di supporto nelle attività di assistenza rappresenta un ostacolo per la loro realizzazione⁸⁷.

Questa situazione è ampiamente documentata per tutti i paesi del mondo dall'International Labour Office (ILO), l'agenzia delle Nazioni Unite, che si occupa del mercato del lavoro.

L'impiego delle donne è simile a quella degli uomini solo nei paesi scandinavi e paradossalmente nell'Africa sub-sahariana; negli altri Paesi è inferiore anche se in aumento negli ultimi tempi, ma continua ad essere minima nei paesi dove le donne sono sottoposte a vari tipi di esclusione (ad esempio India e paesi nordafricani).

Ad influenzare le differenze intervengono gli stereotipi di genere che limitano molto l'impiego femminile anche in situazioni culturali del tutto diverse⁸⁸, per questo le carriere e le performance delle donne sono influenzate in modo rilevante dagli stereotipi culturali, pregiudizi molto difficili da sradicare nei cittadini.

Il sesso influisce in maniera determinante sulle caratteristiche fisiche e psicologiche dell'individuo: intervengono diversi fattori sociali e culturali nell'identificazione del ruolo per la donna e per l'uomo. Le donne sono spesso costrette ad assumere caratteristiche maschili, finendo per giocare a un gioco che non è il loro.

La nozione di genere fece il suo debutto all'inizio degli anni settanta grazie alle ricerche antropologiche della scuola francese di Levi-Strauss e delle femministe anglosassoni e si diffuse negli anni '80 del XX sec.; i primi lavori teorici importanti sul tema furono negli anni '90, dopo che alcune organizzazioni internazionali la cominciarono ad applicarle nelle politiche di aiuto pubblico allo sviluppo⁸⁹.

Simone de Beauvoir nella sua opera fondamentale *“Il secondo sesso”* (1949) apre la discussione sul sesso come costruzione sociale, che rappresenta l'inizio in qualche modo del dibattito femminista su genere e sesso: il primo rappresenta la psicologia e la cultura, il secondo la natura. Lo scopo di questa opposizione dialettica è di “denaturalizzare” il

86 <http://www.lastampa.it/2011/05/04/societa/figli-e-famiglia-o-successo-e-carriera-per-le-donne-conciliare-e-impossibile-NMjyD1mbTLDgwr8USjc1PO/pagina.html>

87 <http://www.agoravox.it/Una-donna-su-quattro-rinuncia-al.html>

88 Cfr. Best J.E. e Williams D., *Measuring Sex Stereotypes. A Multination Study (Cross Cultural Research and Methodology)*, SAGE Publications, Inc, Wake Forest University, 1990.

89 Molte delle considerazioni che seguono sono state sviluppate da Sophie Jacquot, *L'action publique communautaire et ses instruments*, Ecole doctorale de Sciences Po, Paris, 2006.

rapporto uomo-donna⁹⁰.

Bourdieu, sostiene che l'assioma genere = sesso consente di «smontare i processi che sono responsabili della trasformazione della storia in natura, l'arbitrio culturale in un fatto naturale» e di «rendere al principio della differenza tra maschi e femmine, come noi lo conosciamo, il suo carattere arbitrario e contingente»⁹¹.

Nel senso comune genere e sesso vengono fatte coincidere, sesso femminile con genere femminile, sesso maschile con genere maschile. Nella realtà non è così. I ruoli sessuali sono prodotti dalla cultura dominante, che fa dipendere deterministicamente il genere (come cultura) dalla biologia (il sesso).

Occorre distinguere caratteristiche biologiche e caratteristiche socio-culturali e psicologiche e si tratta al tempo stesso di portare alla luce i meccanismi sociali che fanno sì che un genere femminile (“un tipo femminile”) sia imposto culturalmente alla “femmina” per fare una donna sociale e un genere maschile per fare di un maschio un uomo sociale: cioè bisogna evitare che la biologia costituisca la tipologia dell'uomo e della donna come figure sociali sulle base delle differenze biologiche.

Assumendo il genere come la traduzione sociale del sesso biologico, si determinano con la medesima operazione, di conseguenza, compiti, ruoli e funzioni in una determinata società, in una determinata epoca. La considerazione di genere come sesso, quindi, tradisce un sistema di credenze che sta alla base delle disuguaglianze sociali.

Le identità di genere, si deduce, non sono naturali, nè eterne, ma il risultato di processi storici politici e sociali. In una visione più completa dell'opposizione natura – cultura, il genere viene percepito come l'insieme dei meccanismi tendenti a costruire il sesso come un dato biologico e intangibile.

Il cuore della nozione di genere è la possibilità di pensare il maschile e il femminile come costruzioni sociali contingenti che si inscrivono all'interno dei rapporti di potere e di dominio pensando che le donne non sono una categoria, ma la maggioranza della popolazione: sono la cittadinanza *tout court*.

Esso, quindi, è il risultato di processi storici politici e sociali, l'opposizione natura – cultura, l'insieme dei meccanismi tendenti a costruire il sesso come un dato biologico e

90 Cfr. Anastasi A., *Gruppi di pressione, partiti e gender mainstreaming*, in <http://ww2.unime.it/donne.politica/materiale didattico/19settembre/Partiti%20politici,%20gruppi%20di%20pressione%20e%20gender%20mainstreaming.pdf>

91 Cfr. Bourdieu P., *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano, 2009.

intangibile. E' il rapporto sociale fondato sulla gerarchia all'interno della distinzione sociali e culturali del maschile e del femminile. Rapporto sociale che è all'origine del distribuzione del potere tra uomini e donne, distribuzione inerente alle strutture e alle istituzioni sociali⁹².

Dagli studi di settore in Italia, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro è ancora molto distante da quella degli uomini, tuttavia è aumentata negli ultimi trent'anni: il tasso di attività è arrivato nel 2007 a 50,7% (contro il 74,4% per gli uomini), il tasso di occupazione al 46,6% (contro il 70,7% per gli uomini) e la presenza delle donne nel mercato del lavoro è più stabile nel corso della vita. Per avere un confronto con altre realtà, consideriamo la Svezia, che è uno dei paesi in cui la partecipazione delle donne al mercato del lavoro è più elevata: il tasso di occupazione delle donne è 71,8% contro 76,8% degli uomini. Per quanto riguarda la formazione le donne ne hanno meno⁹³. La concentrazione rispetto agli uomini nei servizi, che sia in Italia che in Svezia occupa oltre l'80% delle donne, contro percentuali intorno al 60% per gli uomini. Pian piano le donne italiane stanno entrando più numerose nel mercato del lavoro, ma soffrono condizioni svantaggiate.

In questo modo la società viene privata del contributo di capacità e intelligenza di molta parte della popolazione, con grave danno per lo sviluppo del paese stesso. La mancanza di attenzione politica a questa situazione deriva dal fatto che in Italia vige ancora un sistema di welfare "familista", sull'uomo come breadwinner e sulla donna come erogatore di aiuto e cura⁹⁴. Questo dovrebbe essere oggetto di grande preoccupazione per chi governa e non di indifferenza come si registra oggi.

A tal proposito, proprio di recente si può menzionare lo sdegno di Lilli Gruber durante la puntata di "Otto e mezzo" sul panel tutto al maschile (20 relatori su 20) di un convegno rivolto ai giovani liceali di 28 scuole italiane, organizzato dall'Osservatorio Giovani Editori per il 23 Maggio (L'Osservatorio Giovani Editori ha organizzato il convegno "YOUNG FACTOR" con un panel al maschile restituendo un'immagine anacronistica del nostro Paese), che ha infiammato la comunità di Twitter e il mondo dell'associazionismo non solo femminile a tal punto da chiedere un intervento della

92 Anastasi A., *Gruppi di pressione, partiti e gender mainscreaming* in <http://ww2.unime.it/donne.politica/materiale didattico/19settembre/Partiti%20politici,%20gruppi%20di%20pressione%20e%20gender%20mainstreaming.pdf>

93 I dati sono diffusi dall'European Commission e disponibili in <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

94 Cfr. Addis E., *Il differenziale salariale tra i sessi e il patto di genere*, in Pinnelli A., Racioppi F. e Terzera L., *Genere, famiglia e salute*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

Ministro dell'Istruzione Giannini per garantire in ogni forma di rappresentazione sociale dei modelli di riferimento adeguati e paritari, in nome di un'emancipazione femminile indispensabile per una società sana e moderna.

Si è contestato il modo di fare propaganda, con un'ottica di un futuro in cui il monopolio del potere e della visibilità sarà ancora e sempre nelle mani degli appartenenti di un genere. Per la società come per l'azienda la valorizzazione della diversità di genere e la presenza paritaria - come dimostrato da studi di istituti autorevoli e da una banca come il Credit Suisse - rappresentano una chance per migliorare i profitti e agevolare l'innovazione.

Si deve iniziare a cambiare l'Italia, facendo sentire la voglia di avere un mondo diverso, eterogeneo: l'equilibrio di genere è un valore, ed è necessario difenderlo. Parlare di genere significa parlare di democrazia dove merito e competenze, di donne e uomini, trovano terreno fertile⁹⁵. L'eliminazione di questo fenomeno di ineguaglianza nelle società moderne occidentali si basa su degli elementi complessi di necessaria comprensione per tutti:

- a) sui ruoli sociali assegnati alle donne e agli uomini in base alla loro differenza biologica;
- b) sulla nozione di uguaglianza e di disuguaglianza in tutte le loro dimensioni;
- c) sulla necessità di ridefinire la soggettività femminile secondo immagini, concetti e rappresentazioni delle donne, dell'identità femminile, nella società in cui viviamo⁹⁶.

2.3.1 Il comportamento femminile

L'immagine femminile più diffusa è quella di una donna da guardare, "donna immagine", che non parla o interviene poco, che spesso appare solo nella sua bellezza fisica, magari mezza svestita in un reality o che si azzuffa con altre donne per conquistare un uomo, o ancora una donna di casa, ai fornelli, sottomessa, senza attitudini, ambizioni, priva di spirito critico e forse anche un po' inetta.

Ma non è questo che la donna vorrebbe vedere di sé stessa, infatti nel 2009 il prestigioso istituto ASTRA- Ricerche, a un campione rappresentativo di 1000 donne chiede di

95 Montemagno F.N., *Se a parlare di futuro e di economia sono solo gli uomini...* 23 aprile 2014, in <http://www.wister.it/se-parlare-futuro-economia-gli-uomini/>

96 Braidotti R. *Soggetto nomade. Femminismo e crisi della modernità*, Donzelli, Roma, 1995, p.71

esprimere il loro gradimento dell'immagine femminile nei media e in pubblicità e i risultati sono i seguenti: il 94% rifiuta un'immagine di donna incerta; 93% rifiuta un'immagine aggressiva e dominatrice; l'85% rifiuta un'immagine sexy e erotica; il 74% quella tradizionalista e acqua e sapone; il 66% rifiuta un'immagine sensuale e seduttrice. Le donne vorrebbero vedersi rappresentate intelligenti, capaci, autonome, sicure di sé, allegre e vitali, piene di risorse, ricche di esperienza⁹⁷.

Ma quando il gentil sesso mostra le proprie capacità si parla allora di *double bind effect* (effetto doppio vincolo)⁹⁸, concetto elaborato per la prima volta nel 1995 da Kathleen Jamieson: “*le donne devono dimostrarsi aggressive per non venir bollate come deboli e quindi non qualificate per fare il capo, ma se agiscono con troppa decisione vengono criticate come troppo aggressive*”. L'espressione infatti descrive quella situazione apparentemente senza via di uscita, in cui le donne che aspirano alla carriera sono obbligate a mostrare grande fermezza di carattere e una certa aggressività. Solo così, infatti, possono smentire lo stereotipo che vuole le donne troppo dolci e delicate per esercitare il comando.

Tuttavia poiché quei tratti caratteriali non sono considerati insiti nella natura femminile, questo atteggiamento può venire percepito come una forzatura, o peggio una vera e propria usurpazione dei ruoli maschili. Una donna decisa e assertiva, anziché apprezzata, può essere criticata e, in qualche caso, addirittura denigrata⁹⁹.

La carriera costa fatica e alle donne a volte ne costa di più, soprattutto in aree a dominanza maschile, in cui le donne presenti vengono inevitabilmente discriminate e la possibilità di carriera è davvero limitata. Spesso rinunciano ad avere un figlio o una famiglia, a godere della propria vita, delle piccole cose privilegiando il successo, per poter competere con l'uomo che ha più tempo a disposizione per il lavoro, con la consapevolezza che avere un nucleo familiare che si frequenta poco è un po' come non averlo affatto.

La donna che ha deciso di avere una collocazione “d'importanza” nell'organigramma aziendale e nella società professionale, spesso è quella più stressata: pur di mantenere il suo posto di lavoro fa continui sacrifici mentali e fisici. Se il lavoro poi è in un'altra città,

97 Astra Ricerche 2010, *Come vorrebbero essere rappresentate le donne italiane?* in www.deltadoc.eu/index

98 De Blasio E., Gentile F.D., (a cura di) *Cose da donne? La leadership di gender raccontata ai media*, LUISS CMCS working Papers, Roma 2013, p.36.

99 Campus D., *L'immagine della donna leader*, Bononia University Press, 2009 p.19.

si “fa in quattro” per tornare a casa ogni fine settimana e per star vicino alla famiglia perché la sua vita conservi quella parvenza di normalità. Nonostante ciò vive di frustrazione quotidiana per non poter godere dei risultati del suo lavoro con felicità perché qualcuno a casa l’aspetta. Accade così che rinunciano a carriere brillanti perché intuiscono che per avanzare ulteriormente devono affrontare una competizione quotidiana, demotivante e logorante, che devono investire troppo di sé o rinunciare a troppo del loro mondo privato, soprattutto a figli e nipoti, e se giudicano che il rapporto costo /beneficio non sia vincente, abbandonano ogni sogno.

Le donne lavoratrici hanno bisogno di più rispetto. Occorrerebbero che le politiche di *diversity management* aiutassero a ridurre le differenze, ad incentivare le assunzioni e le promozioni femminili, a valorizzare la differenza di ogni risorsa all’interno dell’organizzazione. Esistono sempre più aziende capaci di “interpretare” il ruolo dell’uomo e della donna, in base alle loro attitudini e si spera che presto ciò valga in ogni ambiente lavorativo.

Il caso di Anne-Marie Slaughter, può fare da eco a quanto detto: docente a Princeton, che dal 2009 al 2011 ha lavorato presso la segreteria di Hillary Clinton, come direttrice della pianificazione delle politiche al Dipartimento di Stato Usa. Un impegno importante, che per due anni l’ha tenuta impegnata lontano da casa dalla mattina prestissimo fino alla sera del venerdì; se non fosse che Anne-Marie ha anche due figli, e che, per poter dedicarsi anche a loro, alla fine ha scelto di lasciare il prestigioso incarico a Washington. La stessa donna racconta: *“conciliare carriera e famiglia, a certi livelli, non è possibile per una donna; alla fine, si impone una scelta, e la scelta è quasi sempre in favore della famiglia”*.

Verso la Slaughter sono state mosse diverse critiche, ora esplicite, ora sottintese, da parte soprattutto delle donne in carriera che, a loro dire, sono riuscite nell’impresa di perseguire i propri obiettivi professionali senza trascurare i figli. Ma Anne-Marie Slaughter, in un lungo articolo su “The Atlantic” (numero di luglio e agosto), ci ha tenuto a ribadire che questi casi come il suo non devono essere la regola, ma l’eccezione, tra l’altro un modello frustrante per le donne che, per mancanza di aiuti, di possibilità economiche o altro, invece non riescono a farcela¹⁰⁰. Per raggiungere i vertici di un’azienda si dovrebbe avere la possibilità di conciliare vita professionale e vita privata,

100 Salemi R., Quando il conflitto fra mamma e manager fa discutere il mondo, in La Stampa 24/7/2012.

ma per il momento questo è solo utopia!

Quando le donne entrano in competizione per cariche più alte, esiste un comprovato pregiudizio nei loro confronti¹⁰¹, per questo devono necessariamente dimostrare di avere anche tratti maschili perché se utilizzassero solo caratteristiche femminili, non riuscirebbero mai ad affermarsi come leader e avrebbero perso in partenza¹⁰², ma fortunatamente coesiste nella mentalità di molti - con una più o meno implicita ostilità verso le donne – anche una positiva traccia del cosiddetto “sessismo benevolente”¹⁰³ una visione positiva delle donne che incarnano ruoli convenzionali rompendo gli schemi e cercando di usurpare il potere degli uomini e a tal proposito possiamo citare il caso di una donna in particolare che è riuscita a trovare un buon compromesso: è Ségolén Royal¹⁰⁴ candidata alle presidenziali francesi del 2007 che, attraverso il suo sito web Royal chiese ai suoi elettori di partecipare con lei al processo di superare le barriere tra le élite politiche e il popolo, una proposta particolarmente gradita alla popolazione. Ella volle ascoltare i cittadini come messaggio chiave del proprio progetto politico, enfatizzando la natura femminile della sua candidatura: l'idea che le donne ascoltino mentre gli uomini parlano è stereotipica. Royal non ha nascosto il suo essere un politico donna adottando una strategia defemminizzante, ma al contrario, ha usato la sua peculiarità di genere per proporre una differenza di contenuti politici¹⁰⁵.

Purtroppo gli stereotipi di genere sono assolutamente diffusi anche in realtà culturali e geografiche molto diverse¹⁰⁶. Quel che emerge dalle principali analisi del fenomeno¹⁰⁷ è che si tende a pensare che uomini e donne sono diversi nel senso che sebbene le donne siano ritenute più compassionevoli, più disposte a combattere per quello in cui credono, e soprattutto più disponibili a lavorare duro, gli uomini, invece, sono considerati più forti

101 Cfr. Huddy, L., & Terkildsen, N., *Gender stereotypes and the perception of male and female candidates*, American Journal of Political Science, 1993 pp.119-147.

102 Cfr. Kittilson M.C. e Fridkin K., *Gender, Candidate Portrayals and Election Campaigns: A Comparative Perspective*, The Women and Politics Research Section of the American Political Science Association 2008, p.386.

103 Click P. e Fiske S.T., *An Ambivalent Alliance: Hostile and Benevolent Sexism As Complementary justifications for Gender Inequality*, «American Psychologist», 200, pp. 108-118. Mi riferisco a quelle forme di discriminazione sessuale definite “sessismo benevolo” o “sessismo benevolente”, in cui l'ostilità verso le donne è nascosta e coesiste con atteggiamenti positivi, comunque stereotipici.

104 De Blasio E., Gentile F.D., *op. cit.*, p.41.

105 Ibid.

106 Cfr. Best J.E. e Williams D., *op. cit.*, p.334

107 Cfr. Alexander, D. e Andersen, K., *Gender as a factor in the Attribution of Leadership Traits*, «Political Research Quarterly», 1993, pp.527-545; Kahn K.F., *Does Being Male Help? An Investigation of the Effects of Candidate Gender and Campaign Coverage on Evaluations of U.S. Senate Candidates*, «The Journal of Politics», 1992, pp. 497-517; Sapiro V., *U.S. Senator Baker Wete a Woman: An Experimental Study of Candidate Images*, «Political Psychology», 1981-82 pp. 61-83.

caratterialmente, ma più emotivamente stabili e più bravi a prendere decisioni.

I più generali stereotipi di genere sull'espressione delle emozioni continuano a ostacolare le donne che cercano di superare tali barriere. Sembra ragionevole quindi il pensiero della Lipperini quando scrive «In altri termini, torna il divario fra l'idea della donna autonoma, dura, persino pericolosa, e una realtà che dice altro»¹⁰⁸ sebbene non colga con precisione i sintomi del mutamento in atto.

Fra i tanti stereotipi di genere, il principale è quello che considera le donne più emotive e delicate e gli uomini più decisi e razionali¹⁰⁹. Si tratta di uno stereotipo che, con diverse coloriture e variazioni locali, è presente abbondantemente nelle culture di tutto il mondo. Il principale portato di tale stereotipo riguarda la diversificazione nell'attribuzione di competenze diverse alle donne leader, rispetto agli uomini: poiché “normalmente” alle prime infatti, vengono solitamente affidate responsabilità di cura (*compassion issue*) ne consegue che esse si occuperanno sempre di tematiche concernenti l'istruzione, la famiglia, la salute, ecc. Questa immagine stereotipata delle donne è peraltro riprodotta anche dal sistema dei media: alle donne infatti, anche con cariche istituzionali di rango elevato, la frequenza di richieste di intervento su questioni come la sicurezza, le politiche di difesa, la politica estera o le scelte economiche generali sono percentualmente meno presenti di quelle rivolte ai loro colleghi uomini¹¹⁰.

Donatella Campus¹¹¹ nota che “*La più o meno involontaria conseguenza di questo atteggiamento è che le donne possono trovare una certa convenienza a rafforzare lo stereotipo*”. Il rafforzamento dello stereotipo potrebbe persino aumentare le possibilità di successo in quanto si configura come vero e proprio vantaggio. “*Quando le donne entrano in competizione per cariche più alte, esiste un comprovato pregiudizio nei loro confronti che mancano di qualità maschili come la decisione, l'assertività e il coraggio di imporsi*”¹¹². Da qui la necessità per le donne di mostrare “caratteristiche maschili” o, almeno in parte, sovrapponibili a quelle maschili (quindi atte a competere con quelle

108 Lipperini L., *Ancora dalla parte delle bambine*, op. cit., p.149.

109 Jost .T. e Kay A.C., *Exposure to benevolent sexism and complementary gender stereotypes: Consequences for specific and diffuse forms of system justification* Journal of Personality and Social Psychology, 2005 pp.498-509.

110 Kittilson M.C. e Fridkin K., *Politics and Gender*, Cambridge University Press, 2008, Vol. 4, pp.371-392.

111 Campus D., *Nilde Iotti ad esempio*, in: Nilde Iotti, ad esempio. Conversazione tra memoria e attualità su donne, politica e istituzioni, BOLOGNA, ANPI provinciale di Bologna, 2010, pp.45-49 (atti di: Nilde Iotti, ad esempio. Conversazione tra memoria e attualità su donne, politica e istituzioni, Bologna, Cappella Farnese, Palazzo d'Accursio., 23 Aprile 2010) [atti di convegno-relazione], p.31.

112 Ibid., p.32.

maschili), sebbene spesso anche divergenti: dal “fascino androgino” si passa alla peculiarità personale, fino ad affermare un fascino tutto femminile, capace di armonizzarsi nella stessa persona a tal punto da conferirle la figura di una leader partecipativa.

Il superamento degli stereotipi di genere, tuttavia non è sempre semplice: proprio alcune delle leader di fama mondiale hanno subito la forza e la pervasività di tali stereotipi: spesso le donne leader vengono accusate di essere troppo femminili o troppo maschili.

L'effetto *double bind* riduce di fatto il ventaglio delle possibilità offerte alle donne nella scelta di uno stile di leadership: esse infatti, non possono perdere quelle caratteristiche “femminili” che “devono” essere di loro pertinenza, ma al tempo stesso, devono somigliare il più possibile agli uomini, soprattutto se hanno responsabilità elevate negli esecutivi. L'unica possibilità che alle donne sembra consentita per uscire dalla stereotipizzazione è quella di inventare modelli di leadership diversi, come quello di “madre della nazione”¹¹³ che però, proprio in virtù degli effetti di *double bind*, rischia facilmente di essere trasformata nell'immagine della “matrigna” o dell'angelo del focolare. Questa espressione riesce facilmente a inquadrare quelle donne senza via d'uscita, le quali aspirando alla leadership sono costrette a dimostrare rigidità e forza e anche una sorta di aggressività, proprio per smentire lo stereotipo di dolci e delicate per il comando. Ma questi tratti che non si considerano addirsi alla natura femminile possono essere visti come una forzatura, e quindi innaturali, oppure una usurpazione del ruolo maschile e quindi, denigrata.

«Quali qualità richiama alla mente la parola potere? Vigore. Forza. Autorità sugli altri. Questi non sono mai stati considerati tratti femminili. L'enfasi qui è sulla forza, l'autorità, capacità di decidere, fare che le cose accadano, gestire le vite degli altri tutti considerati tratti maschilini¹¹⁴».

Una parte molto influente per la “sterotipizzazione” dei ruoli tra uomo e donna è la vita privata delle donne che si affacciano alla vita sociale o politica. Il privato, infatti, di per sé sia per gli uomini che per le donne conta soprattutto se è fuori dagli schemi o assume un atteggiamento deviante (infedeltà, omosessualità, atteggiamento molto libertino), ma per la donna vale soprattutto un privato analizzato scrupolosamente e valutato come

113 Cfr. Schwartzberg R.G., *L'état spectacle: essai sur et contre le star system en politique*, Paris, Flammarion, 1977.

114 Cfr. Cantar D. e Bernay T., *Women in power*, Boston, Houghton, Mifflin, 1992.

elemento che la qualifica: per lo più viene indagata come moglie, madre, meno, invece, come donna affermata nell'esercizio pubblico¹¹⁵.

La teoria chiarisce come stereotipi apparentemente positivi come quelli che associano le candidate donne alla gentilezza e alla cura possono avere implicazioni negative poiché screditano le donne che invece si occupano di temi particolarmente forti (economia, difesa, ecc.)¹¹⁶ viste come devianti rispetto al ruolo che le donne dovrebbero rivestire. Inoltre le donne sono soggette ad uno scrutinio molto più attento e scrupoloso delle loro competenze, soprattutto se ricoprono ruoli di responsabilità¹¹⁷. L'impatto del *double bind* infatti dovrebbe essere analizzato in differenti modelli di leadership¹¹⁸. Se gli uomini appaiono più competitivi e le donne invece più collaborative, tuttavia quelle che raggiungono i vertici tendono a somigliare sempre più agli uomini¹¹⁹ ricordiamo ad esempio Indira Gandhi e Margaret Thatcher, la cui apparizione sulla scena politica ha fatto rivedere le caratteristiche attribuibili alla leadership femminile. Queste donne furono trattate in tutto e per tutto come se fossero uomini.

Il "double bind" non è destinato a scomparire con l'aumento del numero di donne al potere, anzi, esso agisce più sottilmente e subdolamente «l'influenza delle concezioni di genere nella società può scoraggiare le donne, intimidendole di fronte alla disapprovazione solidale che incontrerebbero se intraprendessero una carriera vigorosa e combattiva come quella politica. Sono questi, in particolare, gli aspetti considerati tipici del politico e del dirigente che appaiono più in contrasto con quelli che la società normalmente attribuisce alla donna. Può risultarne una tensione dolorosa e insopportabile¹²⁰».

L'unica soluzione per arginare il problema appare quella di non farsi intrappolare in un modello di leadership fortemente segnato da valori maschili. Il miglioramento della conciliabilità tra la vita professionale e la vita familiare è una priorità. La posta in gioco, non soltanto per la nostra società, ma anche per la nostra economia, è molto grande e tende ad aumentare. Gli effetti si vedono sulla crescita economica, sul buon

115 Campus D., *op. cit.*, p.19.

116 Mebane M., *Psicologia delle pari opportunità*, Unicopli, Milano, 2008, p.146.

117 Jamieson K.H. *Beyond the double bind. Women and leadership*, University Press, Oxford 1995, p.122 ss.

118 Schwartzberg R., *L'état spectacle*, Paris: Flammarion, trad. it., *Lo Stato spettacolo*, Roma: Editori Riuniti, 1980, p.114.

119 Nicolau-Smokoviti L., *Business Leaders' Work Environment and Leadership Styles*, in Vianello M. e Moore G. (a cura di), *Women & Men in Politics! & Business Elites*, Sage, London, 2004, pp.83-101.

120 Cfr. Steverns A., *Women, Power and Politics*, Palgrave, New York, 2007.

funzionamento del mercato del lavoro e su una migliore utilizzazione del capitale umano. Le imprese possono fare la loro parte affinché si compiano progressi in questo settore, soprattutto sviluppando condizioni di lavoro favorevoli alla famiglia e alla donna¹²¹.

E non si tratta di agire per *sexual correctness*¹²², o per ragioni di immagine di fronte al mondo, “*la ridefinizione della soggettività femminile implica che si lavori sul magazzino di immagini, concetti e rappresentazioni delle donne, dell’identità femminile, così come sono stati codificati della cultura in cui viviamo*”¹²³.

Le linee di condotta pubbliche e le leggi non dovrebbero presupporre, in generale, nessuna differenziazione sociale fra i sessi.

L’eliminazione del fenomeno della ineguaglianza nelle società moderne occidentali deve essere analizzato in tutta la sua complessità:

- a) innanzitutto su ciò che concerne l’ineguaglianza di genere;
- b) occorre sviluppare una nozione di uguaglianza che sappia rispondere alla disuguaglianza in tutte le sue dimensioni;
- c) si deve percepire che la cittadinanza e l’uguaglianza non sono concezioni neutre e imparziali;
- d) si deve volgere l’attenzione sulle norme e le strutture dello stato democratico liberale perché privilegi e riconosca le competenze e le capacità di ognuno¹²⁴.

Se la donna ancora fa un passo indietro sul lavoro, non è perché non ha le capacità o perché è alla ricerca di identità o di ruolo, ma perché i tempi non sono maturi. Si auspica che la generazione futura si profili più libera dai luoghi comuni, prima di tutto da quello di sesso forte e sesso debole¹²⁵.

121 Manuale per le PMI, *Lavoro e famiglia*, Seco, Svizzera 2011.

122 Le questioni di “correttezza sessuale” sono ormai esaminati in dettaglio, mostrando come sia in pericolo il diritto della donna di scegliere.

123 Il pensiero femminista di Rosi Braidotti in un’opera del 1995, ancora attualissima: le identità fisse come narrazioni ideologiche, le nuove identità politica che nascono dalle relazioni. La lezione di Emiliana De Blasio in <http://www.europaquotidiano.it/2013/09/16/oltre-lidentita-siamo-soggetti-nomadi/#>

124 Cfr. Anastasi A., *Gruppi di pressione, partiti e gender mainscreaming*, in <http://ww2.unime.it/donne.politica/materiale didattico/19settembre/Partiti%20politici,%20gruppi%20di%20pressione%20e%20gender%20mainstreaming.pdf>

125 <http://27esimaora.corriere.it/articolo/la-carriera-e-le-donne-che-rinunciano/>

CAPITOLO III

Una leadership etica: madre Teresa di Calcutta

*“...Se aiuti la gente, se ne risentirà
non importa, aiutala.*

*Dà al mondo il meglio di te, e ti prenderanno a calci
non importa, dà il meglio di te.”.*

“...Fino a quando sei viva, sentiti viva.

Se ti manca ciò che facevi, torna a farlo.

Non vivere di foto ingiallite...

Insisti anche se tutti si aspettano che abbandoni.”

“... La rotta migliore? La via giusta.

La sensazione più piacevole? La pace interiore.

L'accoglienza migliore? Il sorriso.

La miglior medicina? L'ottimismo.”

(Madre Tersi di Calcutta)

3.1 Madre Teresa, una donna carismatica

Il potere della volontà nel realizzare un sogno ha consentito a molti uomini di ottenere grandi conquiste o per lo meno di tentarvi: Martin Luther King, ad esempio, sognò la parità fra le razze, Terry Fox una cura per il cancro, Gandhi la pace nel mondo e ne potremmo citare molti altri che, sebbene non abbiano raggiunto completamente il loro obiettivo, di certo hanno determinato grandi cambiamenti grazie al loro entusiasmo e alla voglia di fare. Alcuni di questi sicuramente non sono cresciuti godendo di privilegi speciali, ma si sono fatti strada con le proprie idee e le iniziative personali, hanno

maturato con l'esperienza la sicurezza in sé, necessaria poi per osare di più e per trasformare i sogni in una missione di vita.

Sicuramente l'adozione di una leadership vincente diventa la chiave del successo, (abbiamo già individuato diversi modelli di leadership nei capitoli precedenti applicabili nelle varie situazioni), ma nel caso particolare della leadership femminile nel mondo possiamo menzionare numerose situazioni e altrettante donne che si sono distinte per la loro tenacia e la loro forza d'animo nel portare avanti obiettivi e scopi d'altissimo rigore morale, in ambienti talvolta anche ostili. Da alcuni studi¹²⁶ emerge che le donne sentano un maggiore bisogno di potere socializzato, attraverso una maggiore spinta verso il successo, rispetto agli uomini. Tra queste senza dubbio spiccano i nomi di Indira Gandhi che avviò un programma di modernizzazione del paese, di industrializzazione e di riforme sociali in India che suscitò l'opposizione delle forze più conservatrici; Madre Teresa di Calcutta che ha dedicato tutta la sua vita a servire i più poveri tra i poveri, Ellen Johnson-Sirleaf, presidente della Liberia, la connazionale Leumah Gbowee che ha mobilitato le donne contro la guerra civile nel Paese, Tawakkol Karman, impegnata per la vita delle donne yemenite e per la democrazia, e tra le più recenti possiamo citare la figlia del primo presidente del Ghana, Samia Yaba Christina Nkrumah, riconosciuta oggi come una delle più influenti leader politiche africane, nonché promotrice di una cultura di pace, sviluppo, coesione e stabilità, fondatrice del Kwame Nkrumah Pan African Center (KNAC), un'istituzione che si occupa di migliorare la qualità della vita in Ghana, con particolare attenzione ai temi della salute, dell'ambiente, della formazione e dell'assistenza, nell'ottica che la “pace sia realizzabile solo attraverso lo sviluppo”.

Di storie carismatiche sulla peculiarità della leadership rosa ce ne sono tante, ma quella che si vuole affrontare è la storia di una donna semplice, che ha saputo coniugare in sé diverse peculiarità (carismatica, strumentale, espressiva, simbolica e morale innanzitutto), capace di rappresentare uno dei più grandi valori della società, quello di spendersi per gli altri: è la storia di Madre Teresa, è essenzialmente la storia di una suora albanese che ha svolto un genuino lavoro umanitario in alcune delle aree più povere del mondo, fino a diventare una delle figure più rappresentative della leadership dal profumo femminile. Con il suo semplice modo di fare e di approcciarsi al mondo è riuscita a smuovere enormi consensi con pochissime risorse, ha toccato il tasto giusto in

¹²⁶ <http://www.entradentro.it/tag/donne>

ogni nazione confidando solo nella sua buona volontà, la sua stessa vita sprigionava una bontà immensa. Per tutta l'umanità lei è stata, ed è ancora, il simbolo dell'amore e del potere, capace di alleviare le sofferenze e di donare conforto e sostegno. Non amava essere considerata una celebrità, né comparire in televisione o sui giornali, perché la sua azione non era rivolta alla fama, al successo, ma all'umanità, quella più povera, quella più bistrattata, ma nonostante ciò, con prontezza, la donna ha imparato a usare i media a suo vantaggio, soprattutto per far conoscere un lavoro che necessitava non soltanto di sostegno finanziario, ma anche dell'adesione di coloro che si sentivano attratti ad aiutare le Missionarie della Carità¹²⁷. Nei suoi discorsi pubblici, come riporta lo scrittore indiano Aroup Chatterjee, Madre Teresa si concentrava soprattutto su alcuni temi, come la condanna dei metodi anticoncezionali (a proposito della maternità: *“è questo il destino di noi donne, per questo siamo state create: per essere il cuore del focolare o il cuore nella madre Chiesa”*¹²⁸) e dell'aborto nelle città più sovrappopolate del pianeta.

Sono indimenticabili i suoi discorsi di fronte alle platee più diverse, la sua confidenza con le più grandi celebrità del pianeta, i suoi interventi su tutti i luoghi di tragedia, avevano finito per donare a un'umanità inquieta la certezza di poter riottenere quella fiducia in sé stessi¹²⁹. Una semplice suora, con sogni semplici, senza alcuna istruzione adeguata nel campo della leadership, è riuscita a creare un *brand* globale, capace di raccogliere ingenti fondi e una struttura mondiale. Senza particolari doti oratorie, le sue parole sono sempre penetrate negli animi di tutti gli spettatori: ha affascinato i giovani degli stadi, gli esperti dei congressi internazionali, gli accademici delle aule magne universitarie, i politici dei parlamenti. I suoi discorsi non erano preparati con una scaletta, poiché non seguiva un ordine, ma aveva un segreto che ha simpaticamente confessava al mondo: «Parlare in pubblico per me è un martirio. Chiudo gli occhi e faccio così...», col pollice si segnava una piccola croce sulle labbra e cominciava a parlare.

Persino Giovanni Paolo II l'aveva incaricata alle pubbliche relazioni della Chiesa: «Lei può andare dove io non posso. Vada e parli a nome mio», la sua sola presenza

127 Muggeridge M., *Qualcosa di bello per Dio. Madre Teresa di Calcutta*, ed. Paoline, Milano, 2010, p.10

128 Cfr. Guglielmoni L. e Negri F., *Madre Teresa di Calcutta, Vivi davvero! Da Madre Teresa parole di saggezza*, ed. Paoline, Milano, 2003.

129 Bose R., Faust L., *op. cit.*, p.XIII.

diventava un messaggio, poiché lei stessa era la Parola¹³⁰. Sapeva essere inflessibile e intrepida, diceva chiaramente di «no» o di «sì» secondo le proposte convenienti alla sua missione; non aveva paura del rischio o del fallimento: «Sono una matita nelle mani di Dio. Lui scrive ciò che vuole»¹³¹.

Madre Teresa è stata una di quelle persone che ha cambiato profondamente il mondo. Tutto ciò che ha realizzato nella vita è stato possibile per aver definito una sua personale visione e dopo per aver bene allineato i suoi maggiori sostenitori verso il raggiungimento del suo obiettivo¹³². La semplicità organizzativa conferisce potenza ad una visione, e Madre Teresa aveva una chiarezza assoluta sul punto in cui avrebbe convogliato le risorse della sua organizzazione: il livello più basso della piramide della povertà. La comprensione del proprio ruolo definisce la visione di molti leader all'interno della propria azienda, seguendo e determinando così un processo lungo e collaborativo¹³³.

Ma chi era Madre Teresa? Kole Bojaxhiu è il suo nome di battesimo, donna determinata a portare fino in fondo il suo credo, la lotta contro i soprusi attraverso la comunicazione dell'amore di Dio, irradiando la gioia di amare anche in mezzo alle prove più grandi. Giovanissima, a soli diciotto anni cominciò quel suo percorso arduo, ma meraviglioso, con la grinta e determinazione, una fede e uno stile manageriale singolare che hanno forgiato in lei quel carattere così caparbio tale da creare una delle organizzazioni più grandi del pianeta, il cui impatto misurabile può essere solo ambito, sognato, ma forse mai raggiunto dalla maggior parte delle imprese mondiali¹³⁴.

Ancora giovanissima aveva chiesto di essere inviata nelle missioni nei paesi più poveri, come ad esempio il Bengala, scelta che richiedeva una certa fede e uno straordinario coraggio, poiché «a quell'epoca, quando i missionari partivano per le missioni, non tornavano più¹³⁵» e questo lo sapevano sia lei che i suoi familiari.

E quella rappresentò davvero la sua strada, il suo entusiasmo, la sua missione di vita, non solo per lei, per compiacere il suo animo, ma soprattutto per gli altri. Dopo averla incontrata anche soltanto per breve tempo, coloro che erano scoraggiati o disperati se ne andavano colmi di consolazione e di speranza: «Ricordatevi che la Passione di

130 Zambinini F., *Teresa di Calcutta. La matita di Dio*, ed. Paoline, Milano, 1992, p.11.

131 Ibid., p.12.

132 Bose R. Faust L., *Madre Teresa, Leader per missione*, Egea, Cesano Boscone (Mi), 2013, p.23.

133 Ibid., p.29.

134 Ibid., p.6.

135 Istruzioni di Madre Teresa alle sorelle, 1992.

Cristo sfocia sempre nella gioia della Sua Risurrezione. Perciò, quando sentite nel vostro cuore le sofferenze di Cristo, ricordate che deve venire la Risurrezione, che deve sorgere la gioia della Pasqua. Non permettete che nulla vi riempia così tanto di sofferenza da farvi dimenticare la gioia del Cristo Risorto». Madre Teresa è stata una prova vivente della verità di queste parole¹³⁶.

La gioia è segno di una persona generosa e dimentica di sé che, dimenticando tutto, persino sé stessa, cerca di compiacere gli altri in qualsiasi cosa faccia. La gioia è spesso un mantello che nasconde una vita di sacrificio, ma nello stesso tempo fervore e generosità. La persona che possiede questo dono raggiunge spesso un alto grado di perfezione: «Non cercate grandi cose, fate soltanto piccole cose con grande amore. [...] Più piccole le cose, più grande dev'essere il nostro amore»¹³⁷.

Madre Teresa metteva in pratica quest'ultimo principio in qualsiasi cosa facesse; non le importava se si trattava di piccoli o grandi azioni, tutto ciò che compiva era un'occasione per mettere in pratica la sua visione della vita, ne è un esempio la sua organizzazione dei Missionari della Carità, creata nel 1948 con un leader come lei appassionata e dodici fedeli collaboratori, che vive ancora oggi. Fino alla fine dei suoi giorni sottolineò con forza che l'unica e più importante ragione dell'esistenza della sua Congregazione era quella di saziare la sete dei poveri, cioè il loro bisogno di amore; questo è chiaro già nella prima stesura delle Regole, rimaste sostanzialmente immutate fino a oggi, ed indicano lo scopo della nuova congregazione: «Il fine ultimo delle Missionarie della Carità è quello di saziare la sete di Gesù Cristo sulla Croce per amore e per le anime»¹³⁸.

Spinta dal proprio voto cercava di rispondere immediatamente alle esigenze del momento con un forte impulso ad agire senza indugio, una volta certa che si trattasse della scelta giusta per il suo obiettivo, la sua organizzazione. Ma a volte la sua rapidità ad agire veniva fraintesa e scambiata per impulsività e mancanza di prudenza, ma il suo modo di agire era legato ad una chiara urgenza del bisogno dello stesso agire¹³⁹.

La Calcutta che Madre Teresa si trovava ad affrontare era stata profondamente colpita dalle conseguenze della Seconda guerra mondiale, dai postumi della carestia del 1943 e da frequenti tumulti nella città. Immediatamente dopo l'Indipendenza dell'India,

136 Comastri A., *Madre Teresa, una goccia d'acqua pulita*, ed. Paoline, Milano, 2003, pp.67-68.

137 Kolodiejchuk B., *Madre Teresa. Sii la mia gioia*, Littera, Milano, 2007, p.44.

138 Ibid., p.51.

139 Ibid., p.45.

l'afflusso di gente nella capitale del Bengala fu enorme. La cittadella, famosa per i suoi palazzi, vide crescere il numero dei quartieri disastriati. I poveri che potevano permettersi di affittare baracche minuscole (solo pochi metri quadri di spazio, spesso senza finestre, in cui ammassavano i loro miseri averi) sopravvivevano con una quantità minima di cibo e in pratica senza assistenza sanitaria; l'educazione scolastica per i loro figli era al di sopra delle loro possibilità. Quelli che vivevano per strada, cui mancava persino quel minimo, continuavano ad aumentare. Erano alla mercé di malattie, inedia e fame.

Ma la missionaria non aveva alcun timore di andare in mezzo alla gente bisognosa, curare i malati nelle loro case, aiutare i moribondi, persino quelli portatori di malattie contagiose (peste, lebbra, ecc.) anche con semplici parole di conforto, organizzare piccole scuole gratuite per i bambini nei bassifondi, visitare i poveri negli ospedali e aiutare i mendicanti a condurre una vita più dignitosa: portava il suo aiuto fra i più poveri, nella loro vita infelice. Il suo progetto era ambizioso e si rivolgeva anche agli zoppi, ai ciechi, agli emarginati della società: «Se le Missionarie della Carità avranno portato gioia in una di queste case infelici, se avranno fatto in modo che un innocente bimbo di strada si preservi puro per Gesù, se avranno aiutato un moribondo a morire in pace con Dio, non pensa, Eccellenza, che varrebbe la pena di offrire tutto anche soltanto per quell'unica creatura, perché essa porterà grande gioia al Cuore di Gesù?» con molta persuasione e semplicità Madre Teresa rivolgeva queste parole con uno dei suoi sorrisi o gesti, nel semplice posare la mano sulla testa tormentata di un lebbroso disperato, che si sentiva immediatamente confortato e rassicurato¹⁴⁰. La “povertà dei poveri stava diventando la sua”.

La vita nei bassifondi portava ogni giorno nuove sfide, perché oltre alla povertà, alle difficoltà e all'insicurezza, Madre Teresa doveva affrontare diverse opposizioni e critiche per ciò che faceva e queste rallentavano i suoi interventi. Non tutti, infatti, comprendevano i suoi sforzi, né vedevano l'utilità della sua opera fra i poveri. Questo “ostruzionismo” non la spaventava, infatti continuò a seguire il difficile percorso, accettando che fosse così. Le difficoltà non la scoraggiarono, al contrario, il suo atteggiamento gioioso colpiva chi le era vicino. La sua era una scelta consapevole: voleva «continuare a sorridere malgrado tutto». Con il perfezionare la sua capacità di

140 Muggeridge M., *op. cit.*, p.145.

relazionarsi con gli altri e di ottenere diversi consensi per il suo obiettivo, sicuramente divenne una spina, un fastidio, e a volte anche un tormento, per coloro che faceva oggetto dei propri poteri di persuasione, ma agli occhi delle sue sorelle e di quanti le furono vicini (malati, donatori, seguaci, ecc.) Madre Teresa fu prodigiosa sin dal principio. Superando ogni sofferenza, scelse di diffondere gioia, confermando il proposito di «bere il calice sino all'ultima goccia». Nel suo apostolato fu piena d'iniziativa. Le difficoltà e le sfide del suo lavoro le davano spesso l'opportunità di trovare soluzioni innovative.

Sicuramente fu una donna capace, ma la sua esistenza non fu facile e le rinunce furono enormi. Condusse una vita rigida, scandita da dure regole che rispettava rigorosamente non solo lei, ma pretendeva che fossero seguite dai suoi seguaci e dalle sue sorelle particolarmente, le quali, tra di loro, facevano di tutto per eccellere dimostrando la loro gratitudine e reverenza nei confronti della Madre (ad esempio facevano a gara ad arrivare prima di lei in cappella, la mattina, ma raramente, se non mai, qualcuna riusciva a batterla, nonostante Madre Teresa continuasse sempre a lavorare duro sino a notte fonda, cercando anche di tanto in tanto di scrivere la storia della Congregazione, come suo memoriale). Esse avrebbero unito i loro sforzi per raggiungere il comune obiettivo di saziare la sete di Gesù, perché Madre Teresa era convinta che trovare un senso nella sofferenza avrebbe fornito loro un incoraggiamento per andare avanti¹⁴¹. Per tutto il giorno l'esile suora lavorava con zelo infaticabile conservando sempre una palese allegria, dimostrando che nulla poteva spaventarla o scoraggiarla, spronata dalla persuasione che con la forza d'animo poteva fare qualsiasi cosa, nulla era troppo umile, nessun ostacolo troppo grande, per lei¹⁴² e i fatti lo confermano: alla fine del 1952 l'ispirazione del 1946 era ormai «una realtà vivente», una comunità fiorente al servizio dei più poveri fra i poveri di Calcutta. Era valsa la pena affrontare così tante difficoltà e sofferenze. «Voi potete fare ciò che io non posso fare. Io posso fare quello che non potete fare voi. Insieme possiamo fare qualcosa di meraviglioso per Dio». Fu senz'altro questo principio, un principio che Madre Teresa applicava a molte cose, quello sotteso alla fondazione dei Fratelli Missionari della Carità¹⁴³.
Pur nella sofferenza più intensa, il senso dell'umorismo di Madre Teresa non veniva

141 Ibid., p.153.

142 Spink T., *Madre Teresa. Una vita straordinaria*, Piemme, Casale Monferrato (AI), 1997, p.51.

143 Spink K., *op. cit.*, p.134.

meno: riusciva a esprimere con ironia il modo in cui seguiva Gesù attraverso le tenebre. Per tutta la vita Madre Teresa era stata un'intrepida missionaria. Aveva sentito la voce di Dio che la chiamava al servizio dei poveri. Lei stessa era poi diventata una voce che implorava in loro nome. Armata di fede, non aveva timore di affrontare i leader mondiale e sfidarli per proteggere gli interessi dei più indifesi della società. Una lettera aperta da lei scritta ai leader degli Stati Uniti e dell'Iraq, nella speranza che la guerra imminente potesse essere evitata, è un esempio eloquente del suo coraggio e della sua tenacia. La donna predicava non solo con le parole, ma ancor più con le sue azioni. Ovunque si abbattesse un disastro o accadesse una tragedia, lei era lì con le sue suore. Non giudicava né criticava: amava e aiutava in modo semplice ma efficace.¹⁴⁴

Quello che non può cessare di stupire è che mentre un numero sempre crescente di persone porgeva la mano a Madre Teresa per darle aiuto, lei sola rispondeva alla loro stretta di mano e li aiutava, e per mezzo di loro giungeva a soccorrere la sterminata moltitudine dei più poveri tra i poveri. Ora il suo nome è diventato di casa in tutta Calcutta, ma anche nel resto dell'India e del mondo. Infatti in India si parla e si scrive di lei chiamandola semplicemente La Madre, titolo che la colloca immediatamente nel numero dei santi viventi¹⁴⁵.

3.2 Leadership e passione

Oggi il mondo ha un disperato bisogno di un modello diverso di leadership¹⁴⁶: i leader delle società sfruttano i privilegi della loro posizione provocando la rovina dei propri dipendenti e investitori e soprattutto dei cittadini dei paesi sottosviluppati che languiscono nella povertà, nella disperazione per la mancanza di una leadership guida che sappia risollevare le loro sorti e guidarli verso la riappropriazione della propria dignità e indipendenza.

Per certi versi il modello di leadership che spesso un leader porta avanti si basa sul proprio ego: «Tutto dipende da me»¹⁴⁷ senza valorizzare ciò che gli sta attorno e senza considerare il bisogno altrui. Se la prospettiva di un leader è quella di servire sé stesso, la gente non gli si avvicinerà mai.¹⁴⁸

144 Ibid., p.221.

145 Doig D., *Madre Teresa. La sua gente, il suo lavoro*, ed. Paoline, Roma, p.182.

146 Hodges K.B. Ph., *Leader come Gesù*, Gribaudi, Milano, 2008, p.11.

147 Ibid., p.11.

148 Hodges K.B. Ph., *op. cit.*, p.30.

Sono diverse le forme di leadership che ogni persona può esercitare e fare sue, qualunque sia il ruolo “formale” nella società, e si può scoprire l’effetto “risonante” delle decisioni, delle parole, delle azioni espresse nelle persone coinvolte, nell’ambiente, nel futuro. J.F. Kennedy, nel discorso inaugurale del proprio mandato, 20 gennaio 1961, esordì con la famosa frase: *“Non chiederti che cosa può fare il tuo paese per te, ma chiediti che cosa puoi fare tu per il tuo paese!”* Se sostituiamo alla parola “paese” i diversi contesti della vita, dal micro familiare, ai gruppi locali, al lavoro, allo stato, sarà subito più chiaro l’ambito di esercizio della leadership.

Una leadership efficiente nasce dal di dentro, attraverso un’analisi del proprio essere, delle proprie capacità. Prima di essere leader bisogna conoscersi, questa è chiamata leadership personale in quanto presuppone la scelta delle proprie azioni future in base alle proprie capacità¹⁴⁹. Quando la vita di un leader è proiettata nella giusta prospettiva attraverso l’autoanalisi, egli può sviluppare un rapporto di fiducia con gli altri. Senza fiducia, nessuna organizzazione può funzionare efficacemente perché essa è essenziale per le persone che lavorano insieme. Tuttavia, è importante notare che la fiducia in quanto risultato, non sarà mai raggiunta o mantenuta se il primo aspetto dello sviluppo, ossia la leadership personale, non è stata realizzata. Quando i leader sviluppano un rapporto di fiducia a livello personale, diventano affidabili e a quel punto saranno pronti ad essere investiti dell’autorità necessaria allo sviluppo della squadra comprendendo che per raggiungere i migliori obiettivi devono rendere omaggio al potere della diversità e riconoscere il potere del lavoro di gruppo, come dice l’adagio: «Nessuno di noi è in gamba quanto tutti noi insieme»¹⁵⁰.

La buona riuscita di un leader in ambito organizzativo dipende dal risultato della prospettiva, della fiducia e della comunità che è riuscito a realizzare nel percorso compiuto. L’efficacia organizzativa si concretizza in termini di elevata prestazione e soddisfazione a livello umano¹⁵¹.

Per co-creare nuove realtà sociali, bisogna lavorare con due fondamentali forze che sono in tensione tra di loro (anche se potrebbero risultare opposte): il potere e l’amore¹⁵². Non si possono affrontare le varie sfide solo attraverso la spinta verso la realizzazione

149 Ibid., p.26.

150 Ibid., p.32.

151 Ibid., p.34.

152 Kahane A., *Potere e Amore*, Brodolini, Milano, 2013, p.11.

personale o solo attraverso la spinta verso l'unità, bisogna agire su entrambe le cose¹⁵³. Potere e amore sono forze difficili da misurare perché ciascuna ha due facce: un lato generativo e uno degenerativo. L'amore è ciò che rende il potere generativo invece che degenerativo. L'amore è creatore e distruttore. E' generativo quando conferisce potere a noi e agli altri: quando aiuta, individualmente e collettivamente, a completare noi stessi e a crescere. E' distruttivo, sentimentale e anemico, o peggio, quando è iperprotettivo, e nega o soffoca il potere¹⁵⁴ e rende l'amore generativo invece che degenerativo. Il potere è generativo e amplificatore quando realizziamo qualcosa mentre amiamo e uniamo le forze con gli altri. E' degenerare e soffocante-incauto, spericolato e abusante, o ancora peggio - quando sottovalutiamo o neghiamo o tagliamo l'amore e l'unità¹⁵⁵. Il potere senza amore è spericolato e aggressivo, o peggio, e l'amore senza potere è sentimentale e anemico, o peggio. Possiamo vedere entrambe queste forme distruttive nel nostro mondo, nel nostro lavoro e in noi stessi. Il potere e l'amore sono quindi assolutamente complementari; entrambi hanno bisogno dell'altro per raggiungere il proprio potenziale generativo¹⁵⁶ e scegliere uno o l'altro è sempre un errore.

Proprio nel suo ultimo discorso presidenziale alla Conferenza sulla Leadership Cristiana del Sud, Martin Luther King - attingendo ai suoi studi dottorali del lavoro di Tillich - enfatizzò la complementarità essenziale tra potere e amore: «Il potere senza amore è spericolato e aggressivo.¹⁵⁷»

Potere e amore formano il perimetro dello spazio del cambiamento sociale e Madre Teresa era riuscita a trovare un giusto equilibrio tra questi due elementi: «Contano le cose piccole fatte con immenso amore, non è quello che facciamo che è importante, ma quanto amore ci mettiamo nel farlo, non importa quanto diamo, ma quanto amore mettiamo nel dare, per Dio non c'è niente di troppo piccolo, l'attimo che regaliamo a Dio diventa infinito¹⁵⁸».

Ha sempre agito come un grande imprenditore, applicando i propri principi etici e i propri valori a un lavoro che la appassionava, che era importante nella sua vita o meglio la sua vita. Coltivare un'organizzazione, farla crescere ed esportarla in più di cento

153 Ibid., p.12.

154 Ibid., p.50.

155 Ibid., p.27.

156 Ibid., p.4.

157 Kahane A., *op. cit.*, p.7.

158 Comastri A., *op. cit.*, p.70.

nazioni del mondo non è cosa semplice, ma Madre Teresa ci è riuscita.

La missionaria ci offre la possibilità di analizzare la sua persona non solo dal un punto di vista religioso – analisi trascurata in questo capitolo – ma anche dal punto di vista del management.

Potremmo chiederci cosa abbiano in comune i grandi leader del mondo imprenditoriale con la “piccola” suora gracile e dal volto esile e vizzo: essi partono da una visione semplice che siano in grado di promuovere evangelicamente sia all'interno sia all'esterno della loro organizzazione. La semplicità e allo stesso tempo la potenza del messaggio sono essenziali oltre ad una visione ben definitiva dell'impresa sin dalla sua nascita. Madre Teresa ebbe la visione di servire i poveri per creare l'ordine delle Missionarie della Carità e la sua visione fu condivisa poi dall'intera organizzazione.

La visione totale può provenire solo dall'esperienza, proprio per questo per Madre Teresa, dopo vent'anni di esposizione e lotta alla povertà sembrò importante servire le persone emarginate, le più indigenti, quelle che vengono emarginate e allontanate da tutti, i dimenticati. Quanti sarebbero stati disposti a fare ciò? A sacrificarsi per questi ideali? Non tutti ne sarebbero stati capaci, per questo è opportuno che ognuno si cimenti in ciò che sa fare, nel campo che più gli si addice, Bose e Faust suggeriscono di chiedersi: “In che cosa sono Madre Teresa¹⁵⁹”? Attraverso determinate azioni diamo valore a cosa si cerca di fare e di essere. La semplicità quindi conferisce potenza all'azione e Madre Teresa aveva una chiarezza assoluta su cosa avrebbe convogliato le sue risorse personali: “Esprimilo con decisione!” predicava la stessa suora e ciò rappresenta anche la costante necessità di un leader di esprimere costantemente con passione e convinzione la sua visione, quella che nutre per la sua organizzazione, agendo secondo modalità che siano in linea con tale visione. Ogni leader ha tale responsabilità. La capacità di assumere comportamenti chiaramente in linea con la visione aziendale farà sì che tutti i membri della struttura la adottino più rapidamente e ciò darà risultati misurabili. La sua efficacia duratura dipende dalla semplicità e dalla forza della sua visione¹⁶⁰. Un leader inoltre sa dove tracciare la propria linea di demarcazione e quindi deve essere pronto anche a scendere a compromessi, avendo il coraggio di decidere quali, compromessi, siano accettabili e quali invece non sia adeguati alla propria visione. Madre Teresa non ha mai voluto scendere a compromessi, attenendosi alle sue convinzioni e concentrandosi

159 Ibid., p. 28.

160 Ibid., p.35.

sull'obiettivo di svolgere il suo compito¹⁶¹. Anche questa è una strategia. Secondo il principio della leadership che possiamo desumere dalla missionaria è importante avere un quadro di riferimento da seguire per prendere decisioni difficili per dirigere un'azienda.

3.2.1 La leadership di Madre Teresa

Se volessimo tracciare in maniera determinata la leadership di Madre Teresa potremmo evidenziare come essa appoggi “le sue basi su un misticismo disincantato, una spiritualità accogliente caratterizzata dalla competenza di chi sa rimettere in ordine la confusione generata dalla materialità della sofferenza, della povertà e della malattia. Amore per il prossimo, compassione, carità, grandi capacità di gestione delle persone e delle cose, abilità e determinazione nel prendere le decisioni sono alcuni dei suoi gioielli” così la descrive Francesco Perticari “per me è stata un grande cuore che sapeva agire”¹⁶².

Nella pia donna si innescano diversi profili di leadership perché la sua capacità di adeguarsi alle situazioni, di modellarsi secondo le necessità, ha reso questa donna versatile e nello stesso tempo completa nella sua figura. Innanzitutto la si può definire una leader carismatica, in grado di influenzare i propri collaboratori, incoraggiarli, stimolarli nella ricerca di nuove soluzioni ai problemi, in grado di creare entusiasmo, di motivare il gruppo, di influenzare i desideri e le aspettative dei singoli, di favorire il coinvolgimento dei collaboratori in modo da indurli a perseguire gli obiettivi. Quando si parla di leader carismatico ovviamente si fa riferimento al leader trasformazionale, capace di intuire anomalie e problemi, capace di proporre nuovi schemi, diversi da quelli usati nel passato, per rispondere alle tensioni provenienti dall'ambiente interno e da quello esterno. I termini carismatico¹⁶³ e trasformazionale¹⁶⁴, nascono intenzionalmente per spiegare l'influenza eccezionale di alcune persone e, il loro successo altrettanto eccezionale nel motivare gli altri membri a prestazioni sopra la media. Per riuscire in ciò, egli deve essere in grado di creare un team e suscitare nei membri del gruppo la

161 Ibid., p.46.

162 Perticari F., *La leadership delle donne* in <http://www.entradentro.it/la-leadership-delle-donne.html>

163 Cfr. House R., *Charismatic leadership: strategies for effecting social change*, C. Marlene Fiol University of Colorado at Denver, College of Business 1977.

164 Cfr. Bass B. M., *Leadership and Performance*, N.Y., Free Press, 1985.

consapevolezza dell'importanza del lavoro di ognuno. A questo scopo è indispensabile la sua capacità di creare delle relazioni vere con i propri collaboratori: deve essere un confidente e un formatore. Le quattro “i” di cui si avvale tale leadership possono essere riscontrati nelle peculiarità e nei modi di agire di Madre Teresa:

1. influenza idealizzata. Il leader è un modello di riferimento per i suoi collaboratori, un esempio di impegno e coerenza;
2. ispirazione o leadership ispirazionale. Il leader incoraggia il gruppo e i suoi membri diffondendo ottimismo ed entusiasmo, cerca di motivarli e di coinvolgerli;
3. stimolazione intellettuale. Il leader spinge i suoi collaboratori a vedere i problemi sotto un'ottica diversa e a cercare soluzioni nuove agli stessi stimolandoli all'uso delle proprie facoltà intellettuali;
4. considerazione individualizzata. Il leader presta attenzione al singolo collaboratore, tenendo conto delle differenze individuali, delle diverse aspettative, favorendo la crescita personale e professionale di ogni membro del gruppo, facendo sentire ogni individuo apprezzato e valorizzato¹⁶⁵.

Mentre abbiamo visto che nei modelli della leadership carismatica, l'attenzione è portata sull'azione della persona del leader: come articola ad esempio, la visione presente, futura dell'organizzazione entusiasmando i membri, come si propone come modello; come mette in atto alcune linee d'azione e via dicendo, la leadership trasformativa sarebbe orientata invece a favorire cambiamenti nel modo di pensare e di agire dei membri dell'organizzazione. Il carisma è necessario per essere un leader trasformativo, ma non basta per avviare processi di modificazione culturale, che si giocano attraverso una relazione¹⁶⁶.

Non si può escludere però la capacità della missionaria di dimostrarsi un leader simbolico ed transazionale.

Mentre la prima peculiarità è più difficile da far emergere, perché ha bisogno di una pluralità di soggetti che la legittimino e deve intercettare un bisogno di partecipazione che, almeno a livello simbolico, deve essere il suo alimento, prima ancora dei media¹⁶⁷.

La leadership transazionale di Madre Teresa, invece, emerge soprattutto nel suo impegno

165 <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/463/il-leader-trasformativo/>

166 <http://www.bskilled.it/la-leadership-trasformativa/>

167 Sorice M., *Verso la leadership orizzontale* in

http://www.cadoinpiedi.it/2011/08/17/verso_la_leadership_orizzontale_-_terza_parte.html

a creare la sua organizzazione, ancora oggi una delle più grandi organizzazioni del mondo. Iniziata nel 1948 con poco più di 10 membri, oggi risulta attiva in oltre cento Paesi, vanta un milione di aderenti a vario titolo, religiosi, volontari, sostenitori tutti fuori dalla considerazione partitica. Il comportamento di Madre Teresa è stato influenzato dagli obiettivi e gli individui.

Lo stile del leader transazionale infatti può essere schematizzato in questo modo:

- utilizzare ricompense contingenti - le ricompense sono associate alla buona performance e al raggiungimento di un obiettivo
- gestire per eccezioni - il leader agisce anticipando le deviazioni della performance dallo standard o interviene quando gli standard non sono rispettati
- assumere un approccio permissivo - il leader adotta lo stile *laissez-faire*, evitando responsabilità¹⁶⁸

L'ispirare la visione negli altri, il saper intervenire al momento e nel modo più opportuno sono tutti elementi che attengono alla leadership orizzontale, che trova quindi la sua migliore espressione nella dimensione orizzontale, quella del servizio¹⁶⁹. Essa ha a che fare con la guida delle persone, col creare le migliori condizioni e lo spazio affinché le cose accadano. La creazione e la guida dei processi necessita di una forma dialogica in cui l'elemento umano individuale possa emergere. In tale modello riscontriamo un'altra peculiarità della donna che senza dubbio abbraccia il più recente concetto di leadership, cioè quello etico. La leadership etica riguarda cosa i leader *dovrebbero* fare e si basa sull'ipotesi di interazioni orientate a un risultato che porti un vantaggio reciproco alle parti coinvolte¹⁷⁰. Brown, Trevino e Harrison¹⁷¹ definiscono la leadership etica come “la dimostrazione di *condotte normativamente appropriate* attraverso le azioni personali e le relazioni interpersonali, e la promozione delle stesse condotte ai seguaci attraverso una comunicazione a due vie, il rinforzo, il decision-making.” Avere condotte normativamente appropriate, ad esempio, tramite onestà, fiducia, parità e cura, è la base per rappresentare un modello da imitare¹⁷². Esercitare una leadership etica non significa solamente avere senso di giustizia fine a sé stesso, ma significa anche portare vantaggi al

168 <http://www.qualitiamo.com/articoli/Due%20tipologie%20di%20leadership.html>

169 <http://www.ricchezzeumane.it/leadershiporizzontale.html>

170 http://www.rossello.it/1/etica_e_leadership_572891.html

171 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2005, p.120

172 Cfr. Bandura A., *Social Foundations of Thought and action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986

leader, ai dipendenti, e all'azienda; essa non è solo *impersonalmente giusta*, ma anche *psicologicamente conveniente*. Il 62.5% della varianza nella fiducia nei confronti del leader è spiegata dalla sua etica e si sa quanto la fiducia sia fondamentale per le relazioni. I leader etici vengono valutati più positivamente dai propri subordinati; con indubbi vantaggi: incrementa i *comportamenti prosociali* tra i dipendenti, scoraggia i *comportamenti devianti* come bullismo e mobbing, aumenta *benessere* e *soddisfazione lavorativa*, tende a migliorare la *significatività del compito* con ripercussioni positive sulla performance lavorativa. Nel leader etico è più importante quello che fa di quello e che vuole che dice¹⁷³ e sicuramente Madre Teresa sapeva farlo bene.

Il risultato di tale analisi conduce a definire il quadro di una leader missionaria (mediatore, rappresentante della società civile, interprete delle volontà altrui) che con un forte uso della comunicazione, della metafora, della congiunzione di novità e tradizione, è riuscita ad accentuare il valore delle tradizioni, del background culturale dando spazio così ad una propaganda convincente e proficua e ad un successo istituzionale di grande eco mondiale.

3.2.2 I detrattori di Madre Teresa

Eppure madre Teresa ha avuto numerosi detrattori sia in vita sia post mortem: c'è chi è riuscito a parlar male di questa icona mondiale. Sono state fatte numerose critiche sul *Time*, sul *Guardian*, su *Le Monde Diplomatique* e dalla stampa medica, *The Lancet* e il *British Medical Journal* riguardo ad aghi delle siringhe usati e utilizzati più volte, alle cattive condizioni di vita (per via ad esempio dei bagni freddi per i pazienti), la carenza sistematica di analgesici e un approccio antimaterialista che impediva delle diagnosi serie per mancanza di competenze mediche¹⁷⁴.

La crescita della sua organizzazione provocò diverse critiche sul suo modo di agire, come ad esempio quello di utilizzare parte delle donazioni ricevute per aprire nuovi conventi e incrementare l'opera missionaria piuttosto che per migliorare le condizioni di vita nei ricoveri o contribuire a porre fine alla povertà¹⁷⁵. La suora di Calcutta a tali critiche ha sempre reagito in maniera coerente, mantenendosi sempre legata alle proprie convinzioni: eliminare la povertà e l'analfabetismo non era lo scopo principale della

173 <http://nuovaumanita.cittanuova.it/contenutoNUnews.php?idContenuto=333634>

174 Loudon M., Mother Teresa in Theory and practise, Book Review, *BMJ* vol. 312, n. 7022, 6 gennaio 2006, pp. 64-5.

175 Boss R., Faust L., *op. cit.*, p. 41.

missionaria, ma quello che contava di più era dare un confronto spirituale alle persone che soffrivano, un'idea che apparentemente sfugge a chi la critica. Ogni leader affronta nel proprio ruolo situazioni di critica che possono mettere in discussione i principi e gli ideali, ma è importante apparire saldi coerenti e convinti.

Christopher Hitchens nel suo libro *“La Posizione della Missionaria”* (1997) scrive e documenta alcuni fatti relativi alla vita della missionaria: *“Madre Teresa è stata amica di alcuni dei più corrotti ed efferati tiranni della sua epoca, da quelli “democraticamente eletti” come la Thatcher e Reagan, a veri e propri dittatori fascisti come quel grassone di Duvalier jr., aka Baby Doc di Haiti che ben ci ha raccontato Jonathan Demme in “The Agronomist”, o all’efferato Menghistu in Etiopia. Ma la lista delle cattive compagnie non finisce qui...; Ha accettato somme miliardarie dai tanti ingenuoni e marpioni, di ogni paese, che pensavano così di alleviare le pene dei più miseri e anche i propri sensi di colpa per la provenienza illecita del denaro. Non ha mai restituito un soldo delle somme donate da truffatori condannati; Non ha mai voluto usare questi soldi per migliorare le condizioni di vita dei degenti nei suoi centri, ha sempre professato infatti un disprezzo per le cose materiali, che però pagavano i poveracci in termini di disagio. Non ha neanche mai voluto investire i soldi per creare efficienti strutture ospedaliere e per acquistare moderni strumenti di diagnosi o cura; Conseguentemente la suora e i suoi centri accoglienza non hanno mai curato nessuno. Per Madre Teresa di Calcutta la sofferenza (altrui) era un dono divino e pertanto riteneva di dover assistere, più che combattere, il trapasso dei suoi sventurati ospiti. Uomini, donne e bambini sono stati lasciati nell’incuria, (ma lei se li è curati i suoi malanni, ed in cliniche di lusso!) e segretamente battezzati in punto di morte; Direi che è scontato menzionare il suo rifiuto bigotto della modernità, la sua assoluta contrarietà ad aborto, (storico l’appello alle donne violentate di Bosnia a tenere i figli della violenza subita). Ma anche qui con possibili eccezioni “pro domo sua”: Condanna del divorzio, ma approvazione espressa di quello del’”amica” Diana; contraccezione come sacrilegio, ma sodalizio con l’Indira Gandhi delle sterilizzazioni forzate delle donne indiane.”*

Forse per alcuni Madre Teresa è criticabile perché ha assunto posizioni di rifiuto dell'aborto e del divorzio, perché non si è preoccupata della provenienza dei suoi donatori, pensando solo alla destinazione buona in favore di chi ne aveva un bisogno vitale, o forse perché lasciava morire i lebbrosi, i tubercolosi e chi affetto da malattie cronache senza alcun aiuto ospedaliero. Forse qualcuno vede in questa donna una

impositrice, una manager “spietata”, una imperatrice perché ha voluto portare avanti in maniera ostinata e determinata i suoi obiettivi, senza scendere mai a compromessi e a soluzioni troppo facili, né mai si è piegata a svendere la sua idea di amore, ma Madre Teresa è impressa nei cuori di tutti quelli che l'hanno conosciuta direttamente e indirettamente, persino un grande scrittore, l'ateo e comunista Pasolini, scrisse nel lontano 1960, qualcosa su di lei: *«Ho conosciuto dei religiosi cattolici. E devo dire che mai lo spirito di Cristo mi è parso così vivido e dolce; un trapianto splendidamente riuscito. A Calcutta, Moravia, la Morante e io siamo andati a conoscere Suor Teresa, una suora che si dedica ai lebbrosi. (...) Suor Teresa è una donna anziana, bruna di pelle perché è albanese, alta, asciutta, con due mascelle quasi virili e l'occhio dolce, che, dove guarda, “vede”. Assomiglia in modo impressionante a una famosa Sant'Anna di Michelangelo: e ha nei tratti impressa la bontà vera, quella descritta da Proust nella vecchia serva Francesca: la bontà senza aloni sentimentali, senza attese, tranquilla e tranquillizzante, potentemente pratica¹⁷⁶»*

La sua “bontà senza aloni sentimentali, senza attese, tranquilla e tranquillizzante, potentemente pratica” era la cosa che la distingueva, la forza che sprigionava la sua presenza con una forza pazzesca, adorata in modo frenetico dai suoi più grandi sostenitori, i “senzateo” e i malati.

Tra i più famosi donatori, oltre a Reagan e Lady D, anche Charles Keating, affarista condannato a dieci anni per truffa, racket e cospirazione, e ancora Charles Duvailier, scomunicato dalla Chiesa per riti in cui esalta alla sua stessa persona come reincarnazione di uno stregone woodoo defunto. “Madre Teresa ha preso ai ricchi per dare ai poveri” scrive Paolo Giuntella, giornalista cattolico dell'Avvenire, si stima un flusso di denaro di circa 15 miliardi di dollari. Eppure Madre Teresa non ha mai voluto niente per sé né per le sue suore, che sono rimaste sempre nella più rigida povertà: “non accettiamo la povertà perché costrette, ma perché scegliamo di essere povere.¹⁷⁷”

3.3 Una “missione” di vita

Nel 1947, in una scuola superiore femminile, in una zona residenziale di Calcutta, frequentata da alunne provenienti da famiglie aristocratiche inglesi la suora direttrice

176 Castellani M., *Pasolini, il primo artista multimediale*, Avvenire, 22/1/2014 in

<http://www.carocci.it/files/recensioni/avvenire22.01.2014.pdf>

177 http://www.piufelici.it/madre_teresa.html

non è felice: non trova senso in quello che sta facendo non si sente gratificata, finché un giorno si trova a passare per uno slum della periferia, e vede un vecchio lebbroso morente sul marciapiede. In un primo momento lo evita, ma la sua immagine la perseguita, perciò sente il desiderio di tornare indietro ed offrirgli il suo conforto; questo episodio segnerà la sua vita.

Dopo un anno dopo la stessa suora scriverà al suo confessore: “*My soul at present is in perfect peace and joy.*” e da lì a poco diventerà la donna cristiana più conosciuta al mondo dopo la vergine Maria; sarà il simbolo stesso dell'amore cristiano su tutto il pianeta. Ottenuta l'approvazione va in mezzo ai poveri, nella periferia, per servirli. Apre la Casa dei Morenti, un piccolo ospizio di 40 posti letto. La Chiesa le fa creare un Ordine, le Missionarie della Carità, per dedicarsi intensamente all'attività pubblica scopo della sua vita. Le sue azioni faranno eco nei salotti di principi e alle corone, a tal punto da incontrare gli uomini più potenti del mondo. Ottiene poi case per accogliere i lebbrosi e fonda anche un orfanotrofo, poi case religiose in ogni continente, nelle capitali dei paesi benestanti.

Madre Teresa è stata un grande cuore che sapeva agire e la sua leadership appoggia le basi su un misticismo disincantato, una spiritualità accogliente caratterizzata dalla competenza di chi sa rimettere in ordine la confusione generata dalla materialità della sofferenza, della povertà e della malattia. Amore per il prossimo, compassione, carità, grandi capacità di gestione delle persone e delle cose, abilità e determinazione nel prendere le decisioni sono alcuni dei gioielli della “matita di Dio”, come amava definirsi. E così la suora albanese – involontariamente – e per mano di terzi diventa docente di leadership. Probabilmente leadership è l'ultima parola che accosteremmo a Madre Teresa, una donna pia, devota verso l'umanità e verso Dio, ma questo non ci deve far credere che non possa essere stata anche una grande leader, basti pensare a ciò che è riuscita a realizzare. Anche Gesù, Buddha, Maometto, Gandhi, Martin Luther King, Papa Wojtyla possono essere considerati fra i più grandi esempi di esercizio della Leadership che il mondo abbia avuto; i leader più carismatici sono stati proprio quelli che con le parole hanno saputo affascinare e guidare milioni di persone, neutralizzando le incertezze e fornendoci una guida salda e sicura¹⁷⁸.

178 Imparato C., *Madre Teresa : un raro esempio di leadership* in <http://www.latuavocepuocambiartilavita.it/index.php?method=news&action=zoom&id=16&format=print>

Ruma Bose e Louis Faust nel loro saggio dedicato alla suora di Calcutta dichiarano «Pensiamo che il successo di Madre Teresa provenga dall'applicazione di alcuni principi cardine. Se la si considera al di fuori di una prospettiva religiosa si vede una donna con una grande, semplice e chiara visione. Lei ha operato all'interno di un credo religioso, ma ognuno può prendere a modello il suo agire, perché aveva una visione precisa sul lavoro che stava facendo»¹⁷⁹.

I dieci principi-chiave che hanno appreso gli autori dall'”agire per amore” della Missionaria della Carità sono:

1. avere uno scopo;
2. essere ciò che stava cercando di fare;
3. mettere a punto un progetto;
4. collaborare con i propri uomini;
5. agire con misura e gentilezza;
6. comunicare con le persone in un linguaggio a loro comprensibile;
7. avere una notevole dedizione al proprio lavoro;
8. alzarsi presto;
9. essere grati e apprezzare il lavoro altrui;
10. persistere nel proprio impegno: non esiste un ostacolo che non si possa aggirare.

Il percorso del leader al servizio degli altri comincia dal *cuore* con motivazione e intenzione, poi passa dalla *testa* che rappresenta il credo e raggiunge la prospettiva che il leader ha del suo ruolo. Tutti i grandi leader hanno un punto di vista che determina il loro modo di vedere il ruolo personale e i rapporti con le persone sulle quali esercitano una determinata influenza e sono disposti ad insegnarlo agli altri. La leadership è prima di tutto un servizio. Alcuni pensano che la leadership al servizio degli altri consista nel cercare di compiacere tutti oppure é come se fossero «i detenuti a gestire la prigione»¹⁸⁰ ma non è così.

La semplicità del messaggio diviene la potenza del messaggio stesso: la sua visione principale fu quella di servire i poveri e da questo obiettivo partì tutta la sua Organizzazione. Vent'anni di servizio insegnarono a Madre Teresa quanto fosse importante servire le persone.

Aspettò il momento giusto per intraprendere la sua missione unica e irripetibile. Per

179 <http://www.robetolorusso.it/blog/1144-la-leadership-secondo-madre-teresa>

180 Hodges K.B. Ph., *op. cit.*, p.81.

momento “giusto” si intende non quello più conveniente, ma aspettare quando l'ispirazione arriva. Per la missionaria ad esempio il momento giusto per aprire una casa per i moribondi a Kalighat fu ispirato dopo aver incontrato una donna in procinto di morire su di un marciapiede, sentì il desiderio di alleviare le sue sofferenze e portò la donna con sé offrendole un giaciglio e creandole le condizioni più adeguate per morire in pace. Questo semplice gesto la spinse - o meglio la ispirò - ad aprire la Casa per i moribondi.

Dopo aver determinato la visione di ciò che si vuole il leader deve prendere una serie di decisioni, fondando l'impresa e assumendo la leadership consona a i suoi obiettivi: Madre Teresa valutò diversi fattori, come quello di farsi attribuire dalla Chiesa l'autorità necessaria per creare l'ordine. Fu un processo lungo in cui dover affrontare diverse resistenze, ma armata di una visione chiara, un focus inamovibile e una dedizione incrollabile, la suora albanese fece tutto quanto le chiesero di fare per avvicinarsi al suo obiettivo. Essere pronti è uno stato complesso¹⁸¹. Non esistono requisiti universali per poter valutare come quando si è pronti, tuttavia esistono delle linee guida che riguardano tre ambiti: emotivo (essere capaci di adattarsi efficacemente e rapidamente alle costanti oscillazioni emotive; un equilibrio tra azione e riflessione è importante per mantenere il focus tra gli alti e i bassi emotivi della leadership), finanziario (essere in grado di recuperare fondi sufficienti per mandare avanti l'organizzazione e mettere in atto il piano prestabilito) e operativo (essere capaci di svolgere concretamente tutte le attività necessarie per mandare avanti l'azienda giorno per giorno e realizzare la propria visione). Madre Teresa riuscì ad essere l'elemento catalizzatore per il nuovo ordine religioso, grazie alla sua tenace determinazione che le permise di superare le continue resistenze e pressioni, continuando ad avanzare nella realizzazione della sua visione e dimostrando che era emotivamente pronta ad affrontare sfide future per creare e sviluppare le Missionarie della Carità. Cominciò la sua impresa con pochissimi soldi, ma essere pronti significa anche capire le condizioni in cui l'impresa o l'organizzazione verte in quel momento e i rischi derivanti, quindi stabilire quando è il momento di agire. E' importante avere anche un piano per raccogliere i soldi necessari, i finanziamenti per l'impresa e Madre Teresa questo lo aveva. Gli imprenditori spesso danno mostra di una fiducia cieca, perché essere pronti dal punto di vista finanziario significa essere pronti a

181 Ibid., p.55.

raccogliere i capitali necessari, ma molti, invece, non ce la fanno. Madre Teresa dimostrò chiaramente di essere pronta anche dal punto di vista operativo. Essere pronti dal punto di vista operativo significa valutare il proprio team, capire se si è circondati da collaboratori giusti su cui fidarsi e poter contare.

Madre Teresa lavorò per quasi vent'anni come insegnante e preside, facendo esperienza di leadership, poté osservare l'ambiente circostante, entrare in contatto con i poveri e capire la sua visione, solo allora fu pronta a crescere.

Di difficoltà e ostruzioni ne incontrò un gran numero, ma non si arrese mai, seppe resistere alle condizioni di vita inabilitanti, determinate dalla povertà e ad una guerra apparentemente impossibile da vincere¹⁸². Dedicò la sua vita a servire le persone che erano state private della loro voce, salvò bambini e famiglie nel bel mezzo di violente guerre civili in ogni parte del mondo, al culmine della carestia nel Sudan del sud e tra gli indù e i musulmani in India. Parliamo di una donna che prestò assistenza ai poveri in Kenya, alle vittime del terremoto in Armenia e a quelle delle radiazioni a Chernobyl senza perdere mai di vista la sua missione, cioè servire chi ha bisogno ovunque si trovasse. Può darci l'idea di una donna molto forte che non dubitasse mai di sé stessa, tuttavia i suoi scritti privati raccontano una storia ben diversa, ma i suoi dubbi lei li accoglieva a braccia aperte, talvolta facendola rallentare nel suo percorso, ma affrontava con coraggio la sua lotta spirituale individuale e il senso di solitudine devastante che provava. Ella talvolta era schiacciata dai conflitti interiori che la portavano spesso a mettere in discussione anche la sua fede e la vicinanza a Dio. Ma il dubbio né in lei né in alcun manager non deve rappresentare necessariamente un crisi di fiducia, perché gli ostacoli sono una componente della vita quotidiana; il dubbio non elaborato può dare adito a una paura paralizzante, mentre avvalersi di esso per mettere in discussione sé stessi può rafforzare le proprie convinzioni e liberare dalla paura. Solo il coraggio può dare la forza di perseverare lungo la strada che porta al compimento di ogni obiettivo, malgrado la paura. E' normale avere dubbi, ma bisogna essere capaci di riconoscerli con consapevolezza e addirittura accoglierli. Madre Teresa sviluppò il modo di elaborarli positivamente e la sua abitudine di mettere in discussione le cose le conferì infatti una forza significativa e duratura che la aiutò quindi a far crescere i Missionari della Carità trasformandoli in un'organizzazione globale di successo. Gli interrogativi più profondi

182 Ibid., p.67.

potavano farle scoprire un modo migliore per realizzare la sua visione. Molti leader credono che sia importante essere visti come individui infallibili, mentre l'approccio della suora era quello di accogliere la domanda dell'altro come se custodisse la chiave per apportare qualche cambiamento positivo. Quando gli altri parlavano, li ascoltava. Ella radicava il potere del dubbio nell'azione, attribuendo al dubbio il ruolo di guida da seguire quando si è incerti e on di rifugio dalla responsabilità di agire. Madre Teresa accoglieva il dubbio e continuava ad agire, riuscendo a prendere le sue decisioni a portarle avanti, assumendosi le responsabilità dovute. Un leader affermato trova in sé il coraggio, quando ha paura, in modo da far progredire la sua organizzazione. Se non riesce a prendere una decisione quando i dubbi non sono stati ancora sciolti, inizierà ad avere paura del dubbio in sé e per sé. Dopo aver accolto il dubbio il leader deve decidere come se non avesse alcun dubbio¹⁸³. Il leader deve essere capace di accogliere il dubbio produttivamente, valutando continuamente i progressi per il raggiungimento del proprio obiettivo, e allo stesso tempo mettere in discussione la validità della sua visione (esame dei successi e dei fallimenti). Madre Teresa partì proprio con una serie di dubbi sul modo in cui sarebbe arrivata dove sapeva di dover arrivare e mise in dubbio persino la propria fede per poter avere la visione completa della sua opera. Accogliere il potere del dubbio aiutò Madre Teresa a realizzare la visione dei Missionari della Carità.

Un altro fattore importante nella leadership è la disciplina strettamente legata al fare, determinato da sacrifici, impegno e forza di volontà per aver successo nella vita. Rimandare è il peggior nemico e questo lo sapeva bene Madre Teresa la quale ripeteva spesso: “se ti prendi cura delle tue piccole responsabilità, la vita ti ricompenserà offrendoti responsabilità più grandi”¹⁸⁴. Trovare la gioia della disciplina era il suo segreto: trovava gioia immensa nel suo lavoro quotidiano, era piena di vitalità profondamente radicata nella sua felicità interiore. La gioia della disciplina nasce dalla comprensione che la disciplina è una pratica che deve essere svolta ripetutamente; essa sviluppa il carattere, le competenze e la capacità di resistenza. Madre Teresa ci insegna che oltre alla gioia della disciplina possiamo avvalerci della disciplina della gioia per infondere energia. Essa è la pratica abituale in base alla quale ci godiamo le cose che amiamo fare, insieme alle persone che amiamo. La forma più semplice è il sorriso che riesce ad essere contagioso e capace di suscitare gioia in tutte le persone coinvolte.

183 Ibid., pp. 72-74.

184 Ibid., p.84.

Assumere un'aria severa o addirittura imbronciata sul posto di lavoro non vuol significare prendere in maniera più seria ciò che si sta facendo, Madre Teresa sapeva benissimo che la forza di volontà e l'impegno ci permettono di andare avanti e convincere anche gli altri a seguire i nostri ideali. La gioia quindi è il carburante che ci permette di continuare a correre malgrado il dolore dello sforzo e la solitudine del dubbio. Madre Tera sapeva che la gioia è la base del successo e per questo non può essere lasciata al caso, ma deve essere accolta come disciplina, anche quando è difficile provarla¹⁸⁵.

La capacità di Madre Tera di dialogare con chiunque, dai politici ai prelati, ai giornalisti, ai leader mondiali, e ai mendicanti è uno dei segreti del suo successo. Ella non conosceva molte lingue, ma sapeva comunicare. La purezza e la semplicità con cui lo faceva oltrepassavano le barriere e i limiti linguistici, perché sapeva parlare non solo con al voce, ma anche con gli occhi, con le orecchie e soprattutto con il cuore. Il suo sorriso esprimeva tutto il suo dire: “la pace inizia da un sorriso”¹⁸⁶ esclamava. Spesso doveva affrontare sfide molto complicate sul fronte della comunicazione (comunicare anche i piccoli dettagli comunicativi superando le barriere della distanza, della lingua, del background, degli obiettivi divergenti, della malattia e della sofferenza), ma confidava nei suoi Missionari della Carità.

Madre Tera aveva sempre tempo per gli altri, per tutti coloro che avevano bisogno di lei. Il suo amore per l'essere umano era insito in tutto ciò che diceva. Per lei spesso comunicare significava per lo più ascoltare e osservare, riuscire ad apprendere la vera lingua dei suoi ascoltatori delle parole, dal tono di voce, dai gesti, dalla respirazione, dalla cadenza, dal linguaggio del corpo e dal contatto visivo. Sapeva adattare il proprio linguaggio a quello degli altri in maniera naturale facendosi capire dai suoi ascoltatori. Le sue parole sorgevano sempre dal cuore, ed erano scelte sempre in base al suo uditorio o alla persona che aveva di fronte. La suora si fidava dei suoi istinti e delle sue competenze, della potenza della sua visione e delle buone intenzione che vi poneva. Non è facile comunicare nella lingua degli altri, adottare diversi stili comunicativi, ma rendersi conto dell'unicità di ogni individuo diventa indispensabile per poter trasmettere il proprio messaggio. Adottare il principio comunicativo di Madre Teresa non significa diventare una persona che non siamo, ma contestualizzare il messaggio attraverso

185 Ibid., pp.86-88.

186 Ibid., p.94.

l'empatia, ossia attraverso la percezione dei sentimenti e della personalità di chi ci ascolta. Madre Tereza non analizzò mai il proprio stile comunicativo, né preparava i suoi discorsi, tuttavia riusciva a lasciare un'impronta comunicando in una lingua che l'altra persona capisse.

Madre Teresa faceva sentire le persone ascoltate, comprese e valorizzate.

Se un leader ha il coraggio e le competenze necessarie per comunicare in un linguaggio che le persone capiscono, l'eco di tale comunicazione si propagherà sotto forma di chiarezza, collaborazione e sicurezza nell'intera struttura¹⁸⁷.

Ogni persona che si incontra sul nostro cammino è una ricchezza, e questo Madre Teresa lo sapeva benissimo!, esse hanno un ruolo nella nostra vita, la loro presenza non è banale, hanno sicuramente qualcosa da offrirci. È importante per un leader comunicare con le persone che fanno parte dell'azienda o dell'organizzazione valorizzando la loro fedeltà, produttività, efficienza, turnover basso, fiducia, supporto. Avere una forza lavoro composta da persone che tengono le une alle altre si tradurrà in un ottimo ambiente lavorativo e in un servizio superiore. La bontà di Madre Teresa si estendeva ampiamente a grande distanza, infatti anche dopo anni dalla sua morte il suo impatto è ancora vivo attraverso le persone che fu capace a influenzare¹⁸⁸.

Un leader deve saper sfruttare anche il potere del silenzio¹⁸⁹, cioè sgombrare la mente e ascoltare la propria voce interiore. Il silenzio mentale è cruciale: far tacere la mente è possibile solo se si riesce ad eliminare ogni distrazione esterna, solo così essa troverà le risposte giuste.

187 Ibid., p.100.

188 Ibid., pp. 115-117.

189 Kolodiejchuk B., *op. cit.*, p.204.

APPENDICE

Intervista a Raffaele Pierro, uno dei più antichi co-worker di Madre Teresa di Calcutta

Il lavoro d'appendice vuole rappresentare una testimonianza viva e diretta della figura di Madre Teresa di Calcutta nelle vesti di leader attraverso un uomo che l'ha conosciuta in prima persona e ha condiviso con lei momenti di grandissima importanza: Raffaele Pierro. Con l'analisi della personalità di Madre Teresa di Calcutta e della sua missione si può evincere il carisma che nasconde la sua leadership, sicuramente una leadership vincente e motivata, rivolta all'umanità intera.

Uno dei più antichi collaboratori presente a Roma di Madre Teresa di Calcutta, ora beata, è, appunto, Raffaele Pierro, un venosino di nascita trasferito a Roma che ha mantenuto saldi i rapporti con le sue radici lucane, ci racconta l'episodio, così ne parla il Quotidiano della Basilicata, il 30 agosto 2013¹⁹⁰. La conobbe nel settembre 1968 quando Madre Teresa iniziò la sua opera a Tor Fiscale, nella periferia a sud di Roma, così racconta lui stesso a Papa Francesco: *«La sera del 21 maggio, in occasione della visita del Papa alla Casa Dono di Maria, gestita dalle Suore Missionarie della Carità di Madre Teresa, il Cardinale Angelo Comastri mi ha presentato a Papa Francesco dicendo: “Santità, questo è il più antico collaboratore di Madre Teresa”. Il Papa, interessato all'argomento, mi ha chiesto quando e dove l'avessi conosciuta. Emozionato, ho risposto che la conobbi nel 1968»*.

Questo rapporto profondo con Madre Teresa di Calcutta spinge Raffaele (così ama farsi chiamare, solo col suo nome) a sostenere e divulgare progetti e programmi come esempio di fede forte e carità ardente, maestra del valore della dignità della vita umana. E' lui stesso a raccontare alcuni episodi che riguardano Madre Teresa di Calcutta e la sua vita spesa per gli altri: *«Nel corso di uno dei tanti incontri con Giovanni Paolo II, Madre Teresa chiese al Papa “una fetta di terra del Vaticano per accogliere, anche nella casa del Papa, i poveri»* in quella “fetta di terra del Vaticano” è sorta la Casa Dono di Maria, che da 25 anni accoglie donne disagiate. Non si esime dal raccontare alcuni aneddoti sulla Missionaria, per questo è sembrata una buona occasione quella di incontrarlo e

190 <http://www.ilquotidianoweb.it/news/cronache/716206/Da-Venosa-a-collaboratore-di-Madre.html>

potergli chiedere di persona alcuni dettagli di Madre Teresa, sul suo carattere, sulle sue qualità e le doti di leadership del suo popolo.

Per chi ha avuto la fortuna di conoscere o di collaborare con Madre Teresa sicuramente porta con sé un'esperienza indimenticabile. Al solo apparire della Madre, le persone prostrate dalla sfortuna e dalla miseria si illuminavano subito di un'espressione di felicità e di gratitudine, era questo ciò che riuscivano a trasmettere le sue parole e i suoi gesti, la sua sola presenza incarnava la fiducia e la speranza.

Raffaele così ci racconta la sua esperienza indimenticabile: *«Poco prima di me una mia concittadina, Dina Paolinelli, aveva conosciuto la grandissima sorella missionaria. Dina era un' insegnante e ricordo con commozione le sue parole quando amava ricordare questo loro incontro che si rafforzò quando la madre, recatasi a Roma, la cercò come accompagnatrice nei vari spostamenti. Ammiravo immensamente questa donna che solo successivamente avrei conosciuto. Non avrei immaginato che un giorno anche io sarei potuto diventare un suo stretto collaboratore e oggi uno dei soci dell'Associazione SS. Pietro e Paolo».*

Raffaele continua il suo racconto con l'emozione della prima volta, con una voce pacata, quasi coinvolta dalla riverenza verso la Missionaria, osa solo sussurrare quello che di più intimo lo lega a questa grandissima donna.

Comincia con la descrizione del primo incontro, sicuramente un avvenimento che lo ha segnato per sempre: *«Fui inviato da Don Luigi Di Liegro, primo direttore della Caritas Diocesana di Roma a dare una mano al Parroco di S. Stefano Protomartire a Torfiscale, il quale, una volta giunto e fatte le dovute presentazioni e conoscenze, mi chiese se potessi dare una mano sulle questioni amministrative visto che era un po' anziano e io accettai di buon grado. Una sera – ricordo benissimo – mentre eravamo intenti a consultare alcuni documenti bussarono alla porta tre suore e proprio io andai ad aprire e una di queste tre suore era proprio Madre Teresa (le altre due ancora viventi, suor Gertrude ora a Calcutta e suor Federick, ora a Roma). La conobbi così, all'improvviso, in una semplice serata, senza alcuna formalità né alcun preavviso cerimoniale. Da lì inizio una stretta collaborazione che sarebbe durata per anni».*

Indimenticabile per Raffaele Madre Teresa, i suoi discorsi di fronte alle platee più diverse, la sua confidenza con le più grandi celebrità, la sua presenza in ogni luogo in cui si avesse bisogno di conforto con un'abile capacità di recare l'aiuto più efficace nelle situazioni più disperate, la ricchezza del suo amore, la sua compassione senza limiti.

La sua forza era incommensurabile e senz'altro “divina”.

Raffaele non si limita solo a confidarci la sua esperienza, ma offre numerose informazioni anche su altri personaggi noti che hanno potuto godere dell'amore e della conoscenza di Madre Teresa e dal suo racconto casualmente ho scoperto che anche il nome di Guido Carli è “implicato” nel nome di Madre Teresa. Negli sessanta del secolo scorso egli era Governatore della Banca d'Italia. *«A S. Gregorio al Celio (dove è ubicata la casa delle Missionarie della Carità) le suore provvedevano all'alimentazione dei poveri, ma non era facile provvedervi quotidianamente a causa della mancanza di cibo; un bel giorno arrivò inaspettatamente un carico di viveri completi (primo, secondo, contorno e frutta) per le povere persone ricoverate a San Gregorio. Questi viveri iniziarono ad arrivare tutti i giorni regolarmente senza sapere la provenienza e questo fu davvero un enigma. Si venne a sapere poi che provenivano da una mensa aziendale, pare, di una banca: erano i cibi che avanzavano, quel surplus che veniva cucinato, ma la cosa strana è che tutti i giorni puntualmente avanzavano... Non molto tardi l'addetto alla mensa della banca si accorse che tutti i giorni c'era uno spreco, si cucinava molto di più rispetto a quello che si consumava; chiese informazioni agli addetti alla mensa, ma nessuno ebbe il coraggio di rispondere che la parte in più andava ai poveri di Madre Teresa. La notizia, il rapporto, arrivò al numero uno della banca (Guido Carli) il quale cominciò ad indagare su quanto riferitogli e quando il Governatore capì che una parte del cibo preparato era destinato ai bisognosi, acconsentì a proseguire tale atteggiamento (persino un articolo dello statuto della banca prevedeva e prevede tutt'oggi un aiuto ai poveri)¹⁹¹.»*

Capiamo quanto Madre Teresa sia riuscita a dare, ma anche a ottenere attraverso la sua capacità di coinvolgere tutti nella sua grande missione che è stata per molti un insegnamento grandissimo di vita e di speranza, e soprattutto ha portato a capire che anche quando non c'è la strada bisogna inventarla. Solo procedendo in questo modo si ha l'occasione di imparare, di conoscere la realtà del mondo. Nella sua vita ha fatto molto e ha dato tantissimo, ma ha anche ottenuto grandi riconoscimenti umanitari; per la umile suora non bastava solamente che tutti ammirassero il suo operato o che lo riconoscessero come “cosa giusta”, ma occorreva che ognuno mettesse in pratica tutta

191 Questa notizia legata all'università Luiss Guido Carli mi è stata raccontata da Raffaele ma non ha voluto citare la fonte. Mi ha poi riferito che pochi conoscono questa storia e nè mai è stata diffusa “non per mantenere chissà quali segreti, ma perché la carità è silenziosa, la carità non si gonfia” (Prima lettera di S. Paolo ai Corinzi).

l'esperienza accumulata per metterla a frutto, impegnandosi nel grande lavoro di combattere le sofferenze del mondo. Era giunto il momento, secondo Madre Teresa, che ognuno prodigasse in questa battaglia, in questa crociata per i diritti dei più poveri, cercando di lottare contro le ingiustizie che nei loro confronti si erano perpetrate e si continuano a perpetrare.

Madre Teresa ammirava il nostro Paese, l'Italia, perché qui aveva trovato un'apertura di cuore, una fondamentale generosità e una forte volontà di condividere con i più poveri.

Raffaele continua a raccontare: *«La madre ebbe un incontro con Giovanni Paolo II a conclusione del quale si decise di aprire una casa in Russia a Mosca. In India ci sono tante Madre Teresa, nel senso che molte persone sono propense ad aiutare i poveri. Ma lei ha prevalso per l'indole e soprattutto per il carisma».*

Scrivendo Leone Tolstoj: “Come una fiamma ne accende un'altra e migliaia di fiamme si ritrovano accese, così un cuore ne accende un altro e migliaia di cuori si accendono e si infiammano”. Donna di una forza irresistibile, alimentata dalla ricchezza delle sue doti spirituali e umane, ha fatto della sua vita dono a servizio dei più poveri tra i poveri. Ai bambini abbandonati, distrutti dalla malattia e dalla fame, agli indigeni moribondi, a quegli esseri privi di qualsiasi diritto che sono i ‘paria’ (dalit), a quanti sono vittime di una società disumana, ai corpi sofferenti dei lebbrosi e di coloro che non hanno speranza di guarigione ha cercato in ogni modo, superando resistenze e difficoltà, di portare il sollievo della medicina applicata e dell'assistenza offerta con l'amore più disinteressato. “So che quando tocco le membra di un lebbroso che emana fetore da ogni parte, sto toccando il corpo di Cristo, come quando prendo il Suo Corpo sacramentale nell'Eucarestia”. Ai poveri, ai moribondi quotidianamente raccolti nelle ‘Nirmal Hriday’, ai lebbrosi ospitati nel paese di ‘Shanti Nagar’, da lei edificato nei dintorni di Calcutta, Madre Teresa ha offerto la sua esistenza, i mezzi ricevuti da ogni parte e i numerosi premi che le sono stati conferiti: dal Premio Nobel per la pace, al Premio Schweitzer, al Premio Giovanni XXIII, al Premio Templeton, al Premio Nehru, a tanti altri.

Il suo antico collaboratore continua a raccontarci e a descriverci la forza della donna sin dai primi momenti della vocazione come sia riuscita a coinvolgere numerosi seguaci in tutto il mondo a tal punto da costruire insieme la sua Organizzazione: *«Appena ha avuto l'ispirazione, quindi prima ancora di dar vita alla congregazione lei scrisse un libro di preghiere che le sorelle avrebbero dovuto recitare in comune* (emerge sempre la sua determinazione e la sua sempre visione chiara, ma sempre rispettosissima della

gerarchia), infatti il libretto delle preghiere contiene come previsto dalle regole canoniche il “NIHIL OBSTAT” del suo direttore spirituale il gesuita Padre Celeste Van Exem e “l'imprimatur” dell'arcivescovo di Calcutta Ferdinand Terrier, anche egli Gesuita. Le preghiere sono trascritte in inglese ad eccezione di tre che sono in latino: l'Angelus, il Regina Coeli ed il Veni creato». In questi anni di rapida espansione della sua missione, il mondo cominciò a rivolgere l'attenzione verso Madre Teresa e l'opera che aveva avviato.

La determinazione della Madre Missionaria viene illustrata anche attraverso altri esempi in cui emerge la sua figura di leader: un vero leader dà l'esempio, va avanti per primo; il leader aiuta, consiglia, guida, rappresenta un punto di riferimento. E gli altri lo seguono perché vogliono e non perché devono.

«Nell'aprile/maggio 1988 chiese a Papa Giovanni Paolo II: “mi dà (e fece il gesto per indicare una piccola quantità) una striscia del Vaticano?” E il Papa: “Per fare cosa? Lei rispose con molta serenità: “Per mettere dentro i poveri, perché i poveri in Vaticano non ci sono. Si costruirono due case per le donne bisognose!” Era animata da uno spirito pratico inamovibile sulle sue scelte. Interagiva con tutti e chiedeva (es. il pezzo di terra al Papa) senza farsi mettere i' piedi in testa'. Rispettava le varie gerarchie (Vescovo Cardinale ecc..)». Queste poche parole riassumono il valore universale dell'opera di Madre Teresa. Per lei, i poveri non erano solo i milioni di persone che nel mondo hanno fame di pane e di riso. I poveri erano anche i milioni di esclusi, di rifiutati, di abbandonati, di intoccabili, di senza famiglia che hanno innanzitutto sete d'amore, di dignità, di pace, di verità, di giustizia, di speranza; che non sanno più sorridere perché non ricevono mai il calore di uno sguardo o di una mano fraterna: “l'indifferenza è il male di oggi”. A coloro che nel 1979 le assegnarono il premio Nobel per la Pace, a tutti coloro che, nel corso della sua lunga vita, la coprirono di onori e riconoscimenti per la sua azione umanitaria, Madre Teresa non cessò mai di ripetere che «la più terribile delle malattie che possa mai colpire un essere umano è di non avere nessuno vicino a sé per essere amato. Senza un cuore pieno d'amore e delle mani generose è impossibile guarire un uomo malato di solitudine».

Era stata in diverse occasioni a Roma e ogni volta era stata un'occasione speciale o resa tale dalla sua venuta, dalle sue parole, dalle sue opere. Raffaele ricorda anche l'incontro di Madre Teresa con Paolo VI nel 1968: «A Settembre del 1968 appena arrivata a Roma Papa Paolo VI la affidò a un sacerdote con il quale si recò alle parrocchie lungo la via

Appia per cercare una parrocchia alla quale serviva un aiuto. Arrivarono a Torfiscale nella parrocchia di Santo Stefano Protomartire e lì incontrarono il parroco don Carlo Alfieri; egli era molto anziano, già rettore del pre-seminario San Pio X in vaticano (i ragazzi da piccoli prestano servizio seguiti dai sacerdoti dell'opera don Folci - si occupavano della sacrestia di San Pietro - seguono la messa di San Pietro e poi dopo le nove di mattina vanno a scuola). Si parlarono e accolse le suore affinché la Madre potesse andare con le sue sorelle. Una volta lì girando tra il quartiere la Madre comprò una baracca, pagandola trentamila lire, per costruire la loro abitazione. Nel 1968 la compravendita delle baracche era illegale vietata da tutte le autorità civili e religiose che la combattevano. Quindi venne ripresa da queste ultime e lei disse: "io devo cominciare la mia missione"». La ricchezza del suo amore, la sua compassione senza limiti, la sua capacità magica di recare l'aiuto più efficace nelle situazioni più disperate, continueranno a guidare i suoi collaboratori sul cammino difficile della carità. Questa è la vera eredità di Madre Teresa per la sua Congregazione: lottare tenacemente per la realizzazione del suo carisma e renderlo fruttuoso per la nostra società.

«Quando Madre Teresa ritornò a Roma da Torfiscale chiese al padre Anselmo del convento dei camaldolesi San Gregorio al Celio una stanza dove poter ricoverare le persone che raccoglieva e gliela diede; ottenne una stanza per raccogliere i poveri, ma le suore facevano su e giù da Torfiscale quattro volte al giorno. Nella stanza, giorno per giorno, metteva più persone povere. Poi la Madre Missionaria chiese una casa per le sue sorelle e Padre Anselmo le indicò quella che prima era il pollaio dei monaci ed oggi è l'abitazione delle Missionarie della Carità».

La vita delle suore è difficile, il lavoro nelle baraccopoli pericoloso. Giorno per giorno le religiose devono lavorare con persone di vari strati sociali. La stessa povertà causava molti problemi. La povertà è necessaria per il totale dono di sé a Gesù: «Per poter essere tutte solo per Gesù (*Be only all for Jesus*), e amarlo con cuore indiviso, noi abbiamo bisogno di un cuore puro, purificato dalla libertà della povertà». La povertà non è essenzialmente di carattere economico, ma piuttosto un atteggiamento di condivisione, di dono di sé. Madre Teresa amava il paradosso: meno abbiamo (per noi stesse) e più possiamo dare (di noi stesse). Possedendo Gesù, noi possediamo tutto. Era questo il suo pensiero e la sua forza trainante.

«Per il freddo le suore si riscaldavano con stufe a legna. La legna veniva rimediata dai collaboratori i quali cercavano di convincere la Madre a passare al riscaldamento a gas

ma lei non ne voleva sapere –era contro la lavatrice, lavastoviglie e anche stufe a gas. Questa storia è durata anni. Durante una riunione convinsero Madre Teresa che la legna che portavano non era abbandonata, o raccolta nei boschi, veniva acquistata e costava molto. Quando capì questo si è convertita al gas, ma durò tanto». Il lavoro delle suore nelle baraccopoli richiedeva naturalmente grande collaborazione da parte di molta gente, uomini e donne di varie estrazioni sociali, compresi anche indù e musulmani. Questa collaborazione ha preso gradualmente forma dando origine al gruppo dei Collaboratori. Madre Teresa non ha mai considerato i Collaboratori come un prolungamento organizzato della sua opera. Li vedeva, piuttosto, come il diffondersi della sua comunità in tutti gli ambiti sociali. L'importante non era tanto che essi prendessero parte al suo lavoro, ma che ne condividessero lo spirito e la preghiera. In una delle lettere a loro indirizzate, Madre Teresa scrive: non posso consegnarvi «un messaggio migliore che quello di copiare una delle regole che diamo a ciascuna di noi». Si è cercato di delineare le caratteristiche principali del carisma di Madre Teresa. Per lei si trattava di renderlo vivo nel suo Sodalizio. Una visione carismatica può essere istituzionalizzata? Lo sviluppo fenomenale registrato in cinquant'anni dalle Missionarie della Carità in tutto il mondo è stato particolare proprio perché si è basato su un'apparente esile programmazione e organizzazione, ma dietro si cela una capace abilità logistica e progettuale.

«Molto spesso si presentava alle varie celebrazioni sola o al massimo con una sorella, e quando le chiedevano perché non fosse venuta con le altre sorelle lei rispondeva: Le sorelle devono lavorare, non le ho potute portare. Ma con questo non si deve pensare ad una specie di “schiavizzazione” da parte della superiora, anzi, ella si poneva allo stesso livello delle sorelle, le venerava».

Madre Teresa vede la sua vocazione, la vita e l'opera delle sorelle, come parte della missione della Chiesa, come il partecipare alla passione salvifica di Gesù.

L'impegno tra i poveri era la loro preghiera. Madre Teresa mostrava un'«*inspiegabile connessione tra la giustizia e rettitudine*», insieme ad «*una non-visione utilitaristica degli esseri umani, ma esseri fatti a immagine di Dio e quindi sacri. Il debole era importante quanto il più forte*». L'umile donna diceva spesso: «*Dio non chiama tutti a lavorare con i poveri. Dio non chiama tutti a vivere da poveri. Ma Dio fa chiamare tutti ad una Calcutta. Devi trovare la tua*». Ognuno ha la sua vocazione, il suo compito nel mondo.

Madre Teresa è una donna leader, da poterne ricavare un esempio etico e funzionalista; le sue idee i suoi insegnamenti sempre incarnati nei fatti, è una testimone autentica di come una giusta leadership possa creare i giusti canali per il successo; sicuramente è una donna da ammirare, ma soprattutto è una “proposta di vita”, un esempio per tutti coloro che scelgono di condividere uno stile di vita diretto alla realizzazione di un obiettivo ben specifico.

Ci potremmo chiedere a questo punto quale fosse il suo segreto, da dove prendesse tanta energia e tanta voglia di fare e di vivere, Raffaele dunque conclude proprio con l'esaudire tale curiosità: «*Il suo segreto: la fede e la semplicità*».

CONCLUSIONI

*“Non aspettare che arrivino i leader.
Fallo da solo, persona per persona.”*

(Madre Teresa di Calcutta)

I grandi leader del mondo imprenditoriale, partono come Madre Teresa, da una visione semplice, ma in grado di smuovere un'intera organizzazione. Abbiamo visto come la semplicità e la potenza del messaggio sono essenziali; come la visione debba essere definita nelle prime fasi, ancor prima di fondare l'impresa, per poi far sorgere una vera e propria organizzazione. Ciò è possibile solo dalle proprie esperienze e convinzioni e Madre Teresa, dopo vent'anni di povertà, sapeva quanto fosse importante servire le persone più povere, seguendo modalità specifiche.

L'applicazione equilibrata di alcune linee guida – visione semplice e chiara, compromessi realistici, pazienza, capacità di porsi domande, disciplina gioiosa, comunicazione autentica, uguale considerazione per tutti e riflessione silenziosa – fornisce un impianto operativo che ogni leader può scegliere di adottare in questo preciso momento, ottenendo risultati immediati¹⁹².

Parlando dei diversi tipi di leader abbiamo avuto l'opportunità di analizzare la leadership in tutte le sue sfaccettature, “leader risonanti in organizzazioni di ogni tipo e a ogni livello della scala gerarchica”: alcuni di queste figure non coprono ufficialmente una posizione da leader, ma al momento opportuno si fanno avanti offrendo la propria guida, per poi tornare nell'ombra finché i tempi non sono nuovamente maturi. Altri, invece, sono a capo di un gruppo o di un'azienda, avviano nuove attività, catalizzano cambiamenti nell'organizzazione in cui lavorano, oppure sono pronti a distaccarsene e ad avviare imprese concorrenti¹⁹³.

Ovviamente la leadership non può essere considerata una ricetta, poiché non ne esiste una vincente; essa è soprattutto un atteggiamento mentale, che si riflette in uno stile di comportamento adattivo ed efficace, in modo particolare, rispetto alla costruzione e al

192 Bose R. e Faust L., *op. cit.*, p.129.

193 Goleman D., Boyatzis R. e McKee A., *op. cit.*, p.12.

mantenimento di un forte sistema di relazioni. Non si può ritenere di poter raggiungere un punto di arrivo nella giusta leadership, poiché esso è un percorso infinito, basato sullo studio, sull'osservazione, sulla pratica.

Ogni leader deve tener presente un elemento essenziale per il suo successo, quello della collaborazione, perché egli è un semplice componente di una squadra che opera per lo stesso fine. La parità di impegno, di competenze manageriali e di collaborazione può far aumentare in modo considerevole le probabilità di un team vincente.

Essersi soffermati ad un'analisi più attenta sulle linee manageriali, e in particolare su quelle femminili, non è un caso, dal momento che, come abbiamo visto, oggi il gentil sesso potrebbe proporre un nuovo modo di fare leadership e a quanto pare può proficuo. Le storie delle donne leader sono state definite buone prassi individuali, sia perché si tratta di esempi di integrazione verticale di per sé positivi, seppure nei limiti di un'ascesa professionale compiuta nel contesto di un mondo del lavoro non ancora portato alla condivisione del potere tra i sessi; sia perché tali storie includono anche significative innovazioni organizzative, sociali e tecnologiche, introdotte dalle dirigenti stesse a vantaggio delle proprie organizzazioni, dei consumatori e dei cittadini¹⁹⁴. Singole donne leader, cioè donne che sono riuscite a raggiungere una posizione apicale, in diversi ambiti (pubblica amministrazione centrale e locale, piccole e medie imprese, grandi imprese a capitale pubblico e privato, organizzazioni non profit quali cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di categoria) hanno saputo creare un nuovo approccio e una nuova possibilità di conseguire ottimi risultati nei diversi campi.

Il lavoro sviluppato nei capitoli tende a far luce, infatti, sulle incongruenze di coloro che richiedono diritti specifici ai due sessi e chiarisce la sua posizione contro quella politica limitata e selettiva che non presta attenzione sufficiente alla sfera privata e domestica femminile dove le donne svolgono prioritariamente la loro vita, e dove sono vincolate da norme religiose e tradizionali, a tal punto da essere legate ad una esistenza limitante e frustrante. Si propongono, quindi, due punti fondamentali da tenere presente per migliorare tali condizioni:

¹⁹⁴ *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, Progetto “Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma”, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale Roma, 2008.

- 1) Fare attenzione alle disuguaglianze interne del gruppo e a quelle della sfera considerata privata e meno evidente.
- 2) Prevedere un'attività di partecipazione o un'adeguata rappresentanza dei membri di tali gruppi (specialmente donne giovani, invece dei leader maschi anziani).

Il secondo punto non deve spingere le donne a dover scegliere tra la loro cultura o i loro diritti, né subire la pressione di quella élite maschile che, in nome della tradizione, mette in secondo piano la figura femminile e le sue capacità. Si parlerebbe ancora, come abbiamo visto, di “questione di gender”, una discriminazione purtroppo talvolta molto radicata in diversi ambienti.

Tutte le fonti studiate e analizzate, inoltre, hanno consentito di dare una risposta a domande significative sulla leadership: quali sono le risorse emozionali necessarie affinché un leader possa prosperare in periodi di caos e di cambiamenti turbolenti? Da dove attinge la forza interiore per essere sincero anche quando si tratta di comunicare verità dolorose? Che cosa lo rende capace di ispirare gli altri a dare il massimo e a rimanere fedeli all'azienda, respingendo altre proposte allettanti? Come riesce a creare un clima emozionale che promuove innovazioni creative, prestazioni in cui ciascuno dà il massimo, o relazioni cordiali e durevoli con i clienti? Per troppo tempo, i manager hanno considerato le emozioni alla stregua di un rumore di fondo che disturbava il funzionamento razionale dell'azienda. Ma l'epoca in cui le emozioni erano ignorate perché considerate irrilevanti ai fini aziendali è ormai tramontata. Oggi, ovunque si operi, si ha bisogno di raccogliere i benefici offerti dalla *primal leadership*, coltivando leader in grado di generare la risonanza emozionale che consente a ciascuno di realizzare il proprio potenziale¹⁹⁵. Certamente, da queste ricerche emerge l'importanza di competenze puramente cognitive, che si presentano spesso come abilità di ingresso, come le capacità-soglia che occorrono per poter svolgere un lavoro medio. Sebbene ogni organizzazione abbia le sue competenze specifiche, fra le competenze decisive e discriminanti quelle analizzate nel secondo capitolo sono necessarie per tutti gli ambiti. Quando si misurano queste specifiche competenze per valutarne il peso, le competenze cognitive mostrano di dare un contributo significativo, a seconda del particolare modello cui si fa riferimento¹⁹⁶.

195 Goleman D., Boyatzis R. e McKee A., *op. cit.*, p.13.

196 *Ibid.*, p.301.

A questo punto una nota finale: esistono molti leader, non uno solo, e il suo compito è importante¹⁹⁷: quanta più elevata è la posizione dei leader, considerati eccellenti, tanto più determinanti si rivelano, ai fini della loro efficacia, le competenze personali.

La pluralità dei leader e soprattutto delle loro leadership ha teso a promuovere differenze nei modi in cui si può cogliere il cambiamento e lo sviluppo della comunicazione.

La leadership richiede anche una buona capacità di comunicazione interpersonale basata su manifestazioni di simpatia, antipatia, insofferenza, senza motivi apparenti se non la percezione e l'interpretazione di segnali non verbali ricevuti a livello subcosciente. Molti equivoci e conflitti scaturiscono proprio da scambi involontari ed interpretazioni errate di questo tipo di messaggi. E' importante allora imparare sia a controllare i segnali emessi con i nostri atteggiamenti, sia a percepire e, soprattutto, ad interpretare correttamente i messaggi ricevuti nello stesso modo attraverso una comunicazione determinata da diversi componenti come quella paraverbale, ovvero il modo con cui il testo viene proposto (il tono di voce, la velocità, le pause, il ritmo, l'accento il volume, ecc); quella kinesica, relativa alla gestualità; quella prossemica, relativa alla gestione dello spazio teatrale in cui la comunicazione si svolge (qualche volta anche solo e semplicemente i due lati di una scrivania); quella tacesica, che riguarda l'arte di gestire il contatto fisico, dalla stretta di mano, al bacio, alla pacca sulla spalla. Un buon leader fa un uso ottimale del proprio tempo e di quello degli altri, eliminando i *time wasters*, cioè i fattori che contribuiscono allo spreco di tempo. Inoltre i collaboratori sono il punto forte della leadership, se si delega lo si faccia per intero; è necessario resistere, quindi, alla tentazione di rivedere la risposta eventualmente predisposta da un collaboratore, che inevitabilmente, per le normali differenze di stile, non troveremo mai di nostra soddisfazione. La revisione può essere ammessa solo se ad essa è associato un significato pedagogico, relativo in particolare alle fasi di addestramento di una persona che si sta inserendo nell'organizzazione. Un buon uso del tempo dipende essenzialmente dalla qualità dei collaboratori¹⁹⁸.

La tesi ha voluto individuare un tipo di leader capace di convogliare nel suo

197 Ibid., p.14.

198 La Bella A., *op. cit.*, p.261.

comportamento diverse leadership e ciò ha trovato riscontro nella figura di Madre Teresa di Calcutta, come testimone di un'azione universalmente valida, facile da capire e da emulare. La sua influenza ci ha condotti a uno standard più elevato in termini di leadership, uno standard che sicuramente non tutti possono far proprio, ma è significativo pensare e sperare che esso possa influire positivamente nella vita di ogni leader. La missionaria appare una giusta sintesi delle leadership più efficaci e la sua sete di amore, la caparbia nel concretizzare il suo “credo”, la gioia nello spendersi per i suoi obiettivi hanno reso le sue azioni un faro per gli altri.

Continuare a cercare nuove opportunità per integrare alla perfezione la propria visione nella routine quotidiana (per esempio nelle riunioni con i clienti o collaboratori), mantenerla al centro della scena e in primo piano e usarla come pietra di paragone quando si prende una decisione, conferirle visibilità e concretizzarla agli occhi degli altri possono trasformare una serie di parole appese alla parete a una serie di parole scolpite nel cuore di ogni persona all'interno dell'impresa¹⁹⁹.

La capacità di assumere comportamenti in linea con la visione aziendale farà sì che tutti i membri della struttura la adottino favorevolmente, sarà un modello comportamentale per tutti coloro che la seguiranno ogni giorno, e la potenza complessiva di una visione condivisa risulterà la stessa forza²⁰⁰.

La forza di Madre Teresa e della sua leadership sopravvive ancora oggi negli animi dei suoi seguaci e non solo. Non si può certamente pensare che la sua morte abbia concluso il cambiamento nella comunicazione della leadership femminile, né abbia oscurato quanto di grande sia stato fatto per gli uomini.

Forse oggi l'eco della sua “missione” la possiamo ritrovare in una nuova figura carismatica affacciata al mondo da poco più di un anno: papa Francesco che, con il suo coraggio, la simpatia, la coerenza, la forza e la fede, guida la Chiesa e gli uomini verso una nuova umanità²⁰¹. Nelle sue azioni e nel modo di porsi possiamo riconoscere il grande coraggio di affrontare questioni di respiro universale e di bruciante attualità: il ritorno della Chiesa a un percorso di santità, il pericolo insito in qualsiasi tipo di fondamentalismo, l'attenzione agli ultimi. Papa Francesco è una

199 Bose R., e Faust L., *op. cit.*, p.34.

200 *Ibid.*, p.35.

201 Cfr. Carello R., *I racconti di Papa Francesco*, Carello ed., Roma, 2014.

figura destinata a segnare la storia della Chiesa e la nostra contemporaneità²⁰². Il primo papa non europeo e non mediterraneo fin dalle origini dell'istituzione del papato romano: la sua venuta dall'America Latina spinge la chiesa a ricalcolare la geopolitica del cattolicesimo e orientarsi verso il *global south*; il primo papa gesuita che rompe un tabù, dato che ora la chiesa cattolica ha altri sospetti da combattere, non ultimo quello che ha visto per secoli la Compagnia di Gesù come una setta all'interno di una setta; il primo papa chiamato Francesco, con la scelta di un nome che è una grande scommessa sulla possibilità del papato di essere fedele al messaggio del Vangelo come è stato radicalmente testimoniato da Francesco d'Assisi; un vero e proprio “segno del tempo”²⁰³ che, dietro la mitezza delle formule e dello stile, si propone già come leader mondiale²⁰⁴. Persino la rivista *Time* che l'ha eletto “uomo dell'anno” del 2013 indica il pontefice come il leader più importante e influente del mondo, mettendolo al primo posto in una classifica di 50 nomi che compare sul suo sito internet, proprio perché .in poco tempo ha elettrizzato la Chiesa e ha attirato legioni di ammiratori non-cattolici impostando energicamente una nuova direzione”²⁰⁵.

Nella nuova missione di papa Francesco, possiamo ritrovare le radici della leadership di Madre Teresa, quella leadership sociale che caratterizza la linea femminile e che ormai diventa la strategia vincente anche per l'uomo. Lo stereotipo di genere della donna subalterna all'uomo nei rapporti di potere e più in generale, assume oggi la nuova svolta, la nuova “rivoluzione” e nello stesso tempo la soluzione. In un mondo interconnesso la questione dello stile più consono da usare assume uguale rilevanza per gli uomini e per le donne (anche se l'incongruenza tra l'affermarsi di una nuova e più morbida leadership e il permanere della discriminazione di genere, porta il pericolo di identificare la nuova strategia in termini che rafforzano gli stereotipi di genere).

Probabilmente qualcosa si muove a favore di altri orizzonti, nuovi passi si stanno compiendo in avanti sperando e sostenendo chi sa davvero proporre l'innovazione una visione più attenta ai bisogni e alle persone, e quindi in grado di fronteggiare i problemi lavorativi e relazionali con soluzioni adeguate e vincenti. I leader stanno

202 Cfr. Bergoglio J.M. e Skorka A., *Il cielo e la terra*, Mondadori, Milano 2013.

203 Cfr. Faggioli M., *Papa Francesco e la «Chiesa-mondo»*, Armando ed., Roma, 2014.

204 <http://news.panorama.it/cronaca/Papa-Francesco-un-leader-globale>

205 <http://qn.quotidiano.net/esteri/2014/03/20/1042022-papa-francesco-leader-piu-influente.shtml>

finalmente assumendo un nuovo punto di vista, pur non cogliendo appieno la complessità del cambiamento in atto. Il crescente successo di tale trasformazione, un tempo considerato uno «stile femminile di leadership²⁰⁶», oggi è chiamato lo «stile femminile», la strada da percorrere per ottenere una *performance* più efficace.

206 Eagly A.H e Johnson B.T., *Gender and Leadership Style: A Meta Analysis*, in “Psychological Bulletin”, CVIII, 1990, pp. 233-256

BIBLIOGRAFIA

- Addis E., *Il differenziale salariale tra i sessi e il patto di genere*, in Pinnelli A.,
- Racioppi F. e Terzera L., *Genere, famiglia e salute*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Alberoni F., *Leader e masse*, Bur, Milano, 2007.
- Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom Celeste P. M., *Career success in a boundaryless career world*, Journal of Organizational Behavior, 2005.
- Balbus I., *Marxism and Domination*, Princeton University Press, Princeton 1982.
- Bandura A., *Social Foundations of Thought and action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- Bass B. M., *Leadership and Performance*, N.Y., Free Press, 1985.
- Bell G., *Come parlare in pubblico*, ed. F. Angeli Milano 2002.
- Bergoglio J.M. e Skorka A., *Il cielo e la terra*, Mondadori, Milano 2013.
- Best J.E. e Williams D., *Measuring Sex Stereotypes. A Multination Study* (Cross Cultural Research and Methodology), SAGE Publications, Inc, Wake Forest University, 1990.
- Bianchi A.- Di Giovanni P., *Sociologia oggi*, Paravia, Borgo San Dalmazzo (Cn) 2006
- Blondel J., *Political Leadership*, London, Beverly Hills, SAGE 1987.
- Bose R. Faust L., *Madre Teresa, Leader per missione*, Egea, Cesano Boscone (Mi), 2013.

Bourdieu P., *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano, 2009.

Braidotti R. *Soggetto nomade. Femminismo e crisi della modernità*, Donzelli, Roma, 1995.

Brass D.J., *Men's and Women's Networks*, in "Academy of Management Journal", XXVIII, 1985.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005

Bryman A., *Charisma and leadership in organizations*, SAGE Publications, Newbury Park 1992

Bryson B. e Crosby J., *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World* (Jossey-Bass US Non-Franchise Leadership), 1992

Campus D., *L'immagine della donna leader*, University Press, Bononia 2009

Campus D., *Nilde Iotti ad esempio*, in: Nilde Iotti, ad esempio. Conversazione tra memoria e attualità su donne, politica e istituzioni, BOLOGNA, ANPI provinciale di Bologna, 2010, (atti di: Nilde Iotti, ad esempio. Conversazione tra memoria e attualità su donne, politica e istituzioni, Bologna, Cappella Farnese, Palazzo d'Accursio., 23 Aprile 2010) [atti di convegno-relazione]

Cantar D. e Bernay T., *Women in power*, Boston, Houghton, Mifflin, 1992.

Cantore B., *Women in power*, Mariner Books, New York, Pantheon 1992.

Capano G., *Tra leadership e tempo. Le dimensioni sfuggenti del cambiamento delle politiche*, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche* N. 3, 2009.

Carello R., *I racconti di Papa Francesco*, Carello ed., Roma, 2014.

Carnegie D., *Le cinque qualità essenziali per costruire un rapporto con gli altri, avere successo ed essere felici*, trad. it a cura di Marinelli M., Bompiani, 2012 .

Cavalli V., *Max Weber e l'analisi del mondo moderno*, Einaudi Torino, 1981.

Chodorow N., *Family Structure and Feminine Personality*, in *Woman, Culture and Society*, a cura di Rosaldo M.Z. e Lamphere L., Stanford University Press, Stanford 1974.

Chodorow N., *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press, Berkeley 1978.

Click P. e Fiske S.T., *An Ambivalent Alliance: Hostile and Benevolent Sexism As Complementary Justifications for Gender Inequality*, «American Psychologist», 2008.

Comastri A., *Madre Teresa, una goccia d'acqua pulita*, ed. Paoline, Milano, 2003.

Covery S.R., *La leadership centrata sui principi*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

De Blasio E., *Appunti lezioni media gender e politica*, Luiss, Roma a.a. 2014-2014.

De Blasio E. e Gentile F.D., *Cose da donne?* Luiss CMCS Roma, 2013.

De Blasio E., *Gender politics. Media, gender e politica: un'introduzione*. CMCS working Papers, 2012

De Blasio E., Higgins M., Hibberd M., Sorice M., *La Leadership politica*, Carocci ed., Roma, 2012.

Dinnestein D., *The Mermaid and the Minotaur: Sexual Arrangements and Human Malaise*, Harper & Row, New York, 1976.

Doig D., *Madre Teresa. La sua gente, il suo lavoro*, ed. Paoline, Roma, 1981.

Eagly A.H e Johnson B.T., *Gender and Leadership Style: A Meta Analysis*, in "Psychological Bulletin", CVIII, 1990.

Eagan E., *Such a vision of the street*, Gailee Trade, 1986.

Fabbrini S., *Addomesticare il principe*, Marsilio, Venezia, 2011.

Fabbrini S., *Il Principe democratico*, Laterza, Bari, 1999.

Faggioli M., *Papa Francesco e la «Chiesa-mondo»*, Armando ed., Roma, 2014.

Festuccia F., *L'altra metà del CdA*, Luiss University Press, Roma, 2013.

Fiol M., Harris D., House R., *Carismatic Leadership: strategies for effecting social change*, University of Colorado, Denver, 1999

Fletcher J.K., *The paradox of Postheroic Leadership. An Essay on Gender, Power, and Transformational Change*, in "Leadership Quarterly" XV, 2004.

Gili G., *Il problema della manipolazione: peccato originale dei media?*, ed. FrancoAngeli, Milano, 2009.

Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A., *Essere Leader*, Rizzoli, Milano, 2000.

Gordon J. e Berry J., *Environmental Leadership Equals Essential Leadership: Redefining Who Leads and How* Yale University Press, 2006.

Guglielmoni L. e Negri F., *Madre Teresa di Calcutta, Vivi davvero! Da Madre Teresa parole di saggezza*, ed. Paoline, Milano, 2003.

Hecht Schafran L. e Norma J.W., *Task Forces on Gender Bias in the Courts: A Manual for Action* disponibile presso la Foundation for Women Judges, Washington, D.C., *especial Focus: Gender Bias in the Court System*, Annual Meeting of the American Bar Association, New York, 10 agosto 1986.

Hitchens Chr., *La posizione della Missionaria*, ed. Minimum, Roma, 1997.

Hodges K.B. Ph., *Leader come Gesù*, Gribaudi, Milano, 2008.

House R., *Charismatic leadership: strategies for effecting social change*, C. Marlene Fiol University of Colorado at Denver, College of Business 1977.

Huddy, L., & Terkildsen, N., *Gender stereotypes and the perception of male and female candidates*, American Journal of Political Science, 1993.

Jacquot S., *L'action publique communautaire et ses instruments*, Ecole doctorale de Sciences Po, Paris, 2006.

Jamieson K.H. *Beyond the double bind. Women and leadership*, University Press, Oxford 1995.

Jaoui H., *Comunicazione e creatività*, ed. FrancoAngeli, Milano, 2011.

Jones K., *On Authority: Or, Why Women Are Not Entitled to Speak*, in *Authority Revisited*, a cura di J. Roland Pennock e John W. Chapman, New York University Press, New York 1987.

Jost .T. e Kay A.C., *Exposure to benevolent sexism and complementary gender stereotypes: Consequences for specific and diffuse forms of sistem justification* Journal of Personality and Social Psychology, 2005.

Kahn W.A., *To be full there: psychological presence at work*, Human Relations, 1992.

Kahane A., *Potere e Amore*, Bradolini, Milano, 2013.

Kaplan R.D., *Warrior Politics: Why leadership Demands a Pagan Ethos*, Random House, New York, 2002.

Kelley R., *Il potere dei collaboratori*, trad. it., Ratti F. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 1994.

Ken Blanchard P.H., *Leader come Gesù*, Gribaudo, Milano, 2008.

Kittilson M.C. e Fridkin K., *Gender, Candidate Portrayals and Election Campaigns: A Comparative Perspective*, The Women and Politics Research Section of the American Political Science Association, 2008.

Kittilson M.C. e Fridkin K., *Politics and Gender*, Cambridge University Press, 2008.

Kolodiejchuk B., *Madre Teresa. Sii la mia luce*, Littera, Milano, 2007.

La Bella A., *Leadeship*, Feltrinelli, Milano, 2005.

Raccolta e disseminazione di buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale Roma, 2008.

Lipperini L., *Ancora dalla parte delle bambine*, Feltrinelli Editore, Milano 2008.

Loudon M., *Mother Teresa in Theory and practise*, Book Review, *BMJ* vol. 312, n. 7022, 6 gennaio 2006.

Ludwig A.M. , *King of the Mountain: The Nature of Political Leadership*, The University Press of Kentucky, 2004.

Luntz F., *Words that work*, New York, Hyperion 2007.

Machiavelli N., *Il Principe*, a cura di Borsellino N., Newton, Torino, 2011.

Mannheim K., *Man and society in an Age of Reconstruction* (1940), trad. It. *L'uomo e la società in un'età di ricostruzione*, ed. di Comunità, Milano 1959.

Manuale per le PMI, *Lavoro e famiglia*, Seco, Svizzera 2011.

Manz C.C., *La leadership secondo Gesù*, Armenia, Milano, 2008.

Martelli S., *Teorie dei media*, appunti delle lezioni tenute presso l'università degli Studi di Palermo– Facoltà di Scienze della Formazione, a.a. 2002/2003.

Mazzoleni M., *La comunicazione politica*, Il Mulino Bologna 2004.

Mebane M., *Psicologia delle pari opportunità*, Unicopli, Milano, 2008.

Morlino L., *Democrazia e mutamenti*, LUISS University Press, Roma, 2014.

Muggeridge M., *Qualcosa di bello per Dio. Madre Teresa di Calcutta*, ed. Paoline, Milano, 2010.

Nicholson N., De Waal-Andrews W., *Playing to win. Biological imperatives, selfregulation, and trade-offs in the game of career success*, Journal of Organizational Behavior, 2005.

Nicolau-Smokoviti L., *Business Leaders' Work Environment and Leadership Styles*, in Vianello M. e Moore G.(a cura di), *Women & Men in Political! & Business Elites*, Sage, London, 2004.

Norris, P. *Political Communications*. in *Developments in British Politics 5* edited by Patrick Dunleavy, Andrew Gamble, Ian Holliday and Gillian Peele. Basingtoke, Macmillan 1997a.

Nye Jr. Joseph S., *Leadership e potere*, Laterza, Bari, 2010

Oh P.S. E Lewis D.E., *Management and Leadership Performance in the Defense Department*, in “*Armed Forces and society*”, XXXIV, luglio 2008.

Pellicelli G., *Il Marketing*, Utet. Torino, 1999.

Pialti M., Tosi H.I., *Management*, vol 4, Università Bocconi, Milano, 2002.

Pombeni P., *Il problema storico della «leadership» politica*, RICERCHE DI STORIA POLITICA 3/2002.

Quagliariello G., *I partiti politici in Italia e in Francia nel secondo dopoguerra*, in VENTUNESIMO SECOLO. Vol. 2, 2002.

Quaglino G.P., Casagrande A., Castellano M., *Gruppo di lavoro o lavoro di gruppo*, Cortina, Roma, 1993.

Redekop B.W., *Leadership for Environmental Sustainability*, New York&Abingdon: Routledge, 2010.

Regalia M., *La leadership: concetto, concezioni e rappresentazioni*, Rivista italiana di scienza politica - Anno XLII, n. 3, dicembre 2012.

Rosener J.B., *Ways Women Lead*, in “*Harvard Business Review*”, LXVIII, 1990.

Salemi R., *Quando il conflitto fra mamma e manager fa discutere il mondo*, in La Stampa 24/7/2012.

Sapiro D., *Anatomy and Rigid Character*, Basic Book, New York, 1981.

Schwartzenberg R., *L'état spectacle*, Paris: Flammarion, trad. it., *Lo Stato spettacolo*, Roma: Editori Riuniti, 1980.

Schwartzenberg R.G., *L'état spectacle: essai sur et contre le star system en politique*, Paris, Flammarion, 1977.

Soft P., *The means to success in World Politics*, PublicAffairs, 2004.

Sophie Jacquot, *L'action publique communautaire et ses instruments*, Ecole doctorale de Sciences Po, Paris, 2006.

Sorice M., *La comunicazione politica*, Carocci, Roma 2011.

Sorice M., *Sociologia dei mass media*, Carocci ed., Roma 2010.

Spink T., *Madre Tersa. Una vita straordinaria*, Piemme, Casale Monferrato (Al), 1997.

Stacey J., *Are Feminists Afraid to Leave Home? The Challenge of Conservative ProFamily Feminism*, in *What Is Feminism? A Reexamination*, a cura di Mitchell J. e Oakley A., Pantheon, New York 2006.

Steverson A., *Women, Power and Politics*, Palgrave, New York, 2007.

Zambinini F., *Teresa di Calcutta. La matita di Dio*, ed. Paoline, Milano, 1992.

Wellman S., *To find hop*, Barbour, 2007.

SITOGRAFIA

Anastasi A., *Gruppi di pressione, partiti e gender mainstreaming in*
<http://ww2.unime.it/donne.politica/materialeDidattico/19settembre/Partiti%20politici,%200gruppi%20di%20pressione%20e%20gender%20mainstreaming.pdf>

Appunti *Training Meta, percorsi formativi*, in
http://www.trainingmeta.it/viewdoc.asp?co_id=1

Astra Ricerche 2010, *Come vorrebbero essere rappresentate le donne italiane?* in
www.deltadoc.eu/index

Bruno L., *Democrazia e comunicazione politica*, 9 luglio 2005 in
<http://www.peacelink.it/mediawatch/a/11896.html>

<http://blogcattolici.blogspot.it/>

Castellani M., *Pasolini, il primo artista multimediale*, *Avvenire*, 22/1/2014 in
<http://www.carocci.it/files/recensioni/avvenire22.01.2014.pdf>

De Blasio E., in <http://www.europaquotidiano.it/2013/09/16/oltre-lidentita-siamo-soggetti-nomadi/#>

http://www.cadoinpiedi.it/2011/08/04/verso_la_leadership_orizzontale_-_prima_parte.html

<http://www.enciclopediadelledonne.it/index.php?azione=pagina&id=1141>

<http://www.ilquotidianoweb.it/news/cronache/716206/Da-Venosa-a-collaboratore-di-Madre.html>

<http://www.motherteresa.org/>

<http://nuovaumanita.cittanuova.it/contenutoNUnews.php?idContenuto=33363>

<http://www.europaquotidiano.it/2013/09/16/oltre-lidentita-siamo-soggetti-nomadi/#>

<http://27esimaora.corriere.it/articolo/la-carriera-e-le-donne-che-rinunciano/>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

<http://news.panorama.it/cronaca/Papa-Francesco-un-leader-globale>

<http://qn.quotidiano.net/esteri/2014/03/20/1042022-papa-francesco-leader-piu-influente.shtml>

<http://www.agoravox.it/Una-donna-su-quattro-rinuncia-al.html>

<http://www.bskilled.it/la-leadership-trasformazionale/>

<http://www.entradentro.it/tag/donne>

<http://www.lastampa.it/2011/05/04/societa/figli-e-famiglia-o-successo-e-carriera-per-le-donne-conciliare-e-impossibile-NMjyD1mbTLDgwr8USjc1PO/pagina.html>

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/463/il-leader-trasformazionale/>

<http://www.metasmart.it/%28S%28wqkvg3effoqv0vnj5ytsqeh%29%29/videocorsi%5CIL%20PRIMO%20CONTATTO.pdf>

http://www.piufelici.it/madre_teresa.html

<http://www.qualitiamo.com/articoli/Due%20tipologie%20di%20leadership.html>

<http://www.ricchezzeumane.it/leadershiporizzontale.html>

<http://www.robertolorusso.it/blog/1144-la-leadership-secondo-madre-teresa>

http://www.rossello.it/1/etica_e_leadership_572891.html

<http://www.entradentro.it/la-leadership-delle-donne.html>

<http://www.latuavocepuocambiartilavita.it/index.php?method=news&action=zoom&id=16&format=print>

<http://www.sviluppoleadership.com/attualita/10-comandamenti-paradossali-leadership/>

<http://www.robertolorusso.it/blog/1144-la-leadership-secondo-madre-teresa>

<http://ilparere.blogspot.it/2007/09/offese-gratuite-madre-teresa.html>

http://www.piufelici.it/madre_teresa.html

<http://www.frasicelebri.it/argomento/leadership/>

<http://www.santiebeati.it/dettaglio/95530>

http://www.youtube.com/watch?v=Nk5E_MkzSM8

<http://www.youtube.com/watch?v=Gv3SN56lgmY>

Imparato C., *Madre Teresa: un raro esempio di leadership* in

<http://www.latuavocepuocambiartilavita.it/index.php/method=news&action=zoom&id=16&format=print>

Montemagno F.N., *Se a parlare di futuro e di economia sono solo gli uomini...* 23 aprile 2014, in <http://www.wister.it/se-parlare-futuro-economia-gli-uomini/>

Perticari F., *La leadership delle donne* in <http://www.entradentro.it/la-leadership-delle-donne.html>

Sorice M., *Verso la leadership orizzontale* in

<http://www.cadoinpiedi.it/2011/08/17/versolaleadership-orizzontale-terza-parte.html>

Spector P., *Perceived control by employees*, University of South Florida. 1986 in
www.humanrelationsjournal.org

RINGRAZIAMENTI

Sono giunta al traguardo finale del mio percorso di studi: la laurea magistrale e il mio desiderio più grande è condividere la mia gioia con i miei familiari e con chi mi è stato vicino con sincero affetto.

I miei ringraziamenti vanno innanzitutto all' illustrissimo professor Michele Sorice che con la sua pazienza mi ha seguito durante la preparazione della tesi, dandomi preziosi consigli per realizzare al meglio il mio lavoro. Un grazie sincero va alla mia correlatrice, illustrissima professoressa Emiliana De Blasio, che mi ha offerto la sua costante collaborazione ogni volta che ne ho avuto bisogno. Il mio pensiero ora vola ai miei genitori, mamma Lory e papà Mimino e alla mia sorellina Federica che mi sono stati sempre vicini con affettuosità e consigli preziosi, permettendomi di affrontare ogni difficoltà con serenità. Ringrazio anche i miei zii Lino e Luigina e i cugini Fabrizio e Cristiano che hanno vissuto con sincera partecipazione i miei anni universitari. Un particolare ringraziamento lo rivolgo alla nonna Tetta e al nonno Noè che sono sempre esultati di gioia ogni volta che ho comunicato loro i miei piccoli progressi. Il mio pensiero ora va alla zia Elena che ha sempre dimostrato un affettuoso interesse nei miei confronti. Ed ora ringrazio gli zii di Manduria Ada e Roberto e i cugini Erika con Angelo e Roberto con Giusy e i piccoli Lorenzo, la nostra mascotte e la piccola e dolce Chiara che hanno sempre manifestato un profondo, grande e sincero affetto nei miei confronti. A questo punto non posso fare a meno di ringraziare lo zio Totò sempre propenso e interessato a voler essere aggiornato sul proseguimento dei miei successi nello studio perché mi vuole tanto bene. Voglio, ancora, ringraziare la zia Tina che mi ha sempre lodata e apprezzata.

Un ringraziamento va anche ai miei amici e amiche, nonché colleghi con i quali ho collaborato in tanti lavori universitari ; in particolare il mio pensiero si rivolge alla mia coinquilina Mariachiara con la quale ho convissuto serenamente durante tutti gli anni universitari instaurando un leale legame d'amicizia.

Non mi resta che abbracciare tutti quanti, tutti in una sola volta, perché è a tutti voi familiari che voglio un bene immenso. Ringrazio infine chi non c'è qui fisicamente ma è stato sempre al mio fianco dandomi tanto conforto soprattutto nei momenti di maggiore difficoltà.