

Lugano convegno 25 maggio 2024

La collaborazione accademica tra università cattoliche a livello globale: l'esempio dello studio "Più leadership femminile per un mondo migliore"

Buongiorno, sono particolarmente lieta di essere qui oggi ed avere l'occasione di incontrare gli amici del gruppo di Lugano.

Il titolo del mio intervento è " La collaborazione accademica tra ..." in realtà lo studio " Più leadership..." è un esempio di collaborazioe tra Università cattoliche e una Fondazione vaticana.

Come nasce la Ricerca

Come sapete la FCAPP ha come scopo statutario quello di diffondere la Dottrina sociale della chiesa (DSC) e realizza questo scopo attraverso lo studio, l'approfondimento e l'azione.

Sin dal mio insediamento ho ritenuto che per cogliere il senso profondo dell'agire alla luce del Magistero della Chiesa la ricerca fosse uno strumento fondamentale e la collaborazione con e tra enti di ricerca il percorso necessario.

Così nel 2021 ho avviato contatti con alcune università per sondare se ci fossero stazi per avviare una ricerca comune su di un tema di grande rilevanza per la DSC. Ho trovato terreno fertile presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano dove il Magnifico Rettore, prof. Franco Anelli, nella sua qualità di Vice Presidente della *Strategic Alliance of Catholic Research Universities* (SACRU) mi ha consigliato di avviare una collaborazione proprio con SACRU.

È stato firmato un protocollo d'intesa ed è stato istituito un Comitato Strategico tra i rappresentanti delle due organizzazioni. Il Comitato Strategico ha deciso all'unanimità di accettare la nostra proposta di avviare la prima ricerca sul tema delle **disuguaglianze di genere con particolare riguardo alla Leadership femminile**.

Alla ricerca comune hanno aderito quindici accademici/che ( di cui 4 in rappresentanza della Centesimus) di diverse discipline provenienti da dieci università cattoliche di otto diversi paesi (Italia, Giappone, Spagna, Portogallo, USA, Cile, Brasile, Australia).

**I lavori sono continuati sino all'inizio del 2022, i risultati della ricerca dal titolo "Più leadership femminile per un mondo migliore. Il prendersi cura come il motore per la nostra casa comune" sono stati pubblicati in tre volumi in italiano, inglese e spagnolo con una preziosa Prefazione di Papa Francesco e presentati il 10 marzo 2023, a Roma presso l'Istituto Maria SS. Bambina., con grande successo.**

Crediamo che i contributi ivi contenuti siano utili nella lotta contro le disuguaglianze di genere perché forniscono una base scientifica per le giuste rivendicazioni delle donne

per una maggiore equità e uguaglianza ed evidenziano i benefici che tutti noi otterremmo da una più ampia presenza di donne in posizione di alta responsabilità.

## Il perché della Ricerca sulla Leadership Femminile

La scelta del tema è dovuta alla considerazione che la lotta alle disuguaglianze è uno dei capisaldi della DSC in quanto ridurre le disuguaglianze è la strada maestra per valorizzare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, nessuno escluso. Ridurre le disuguaglianze è anche un mezzo per sostenere la democrazia.

Sappiamo che le disuguaglianze sono di molti tipi: economiche, generazionali, di genere, etniche, di origine, religiose e di disabilità. Nel corso degli ultimi anni la Centesimus ha affrontato ampiamente le tematiche connesse alle disuguaglianze economiche ed educative, da ultimo con la Conferenza Internazionale 2022.

Tra queste, le persistenti discriminazioni tra uomini e donne sono particolarmente gravi e importanti perché incidono sulla povertà, sulla crescita e salute dei bambini, sullo sviluppo pienamente sostenibile e sul progresso economico.

Nel corso degli anni Papa Francesco ha lanciato diversi appelli a rispettare le donne e a dare loro il dovuto riconoscimento anche nel mondo ecclesiale. Non a caso abbiamo avuto l'onore di ricevere dal Santo Padre la Prefazione al Volume e di essere **ricevuti in udienza privata in Vaticano, l'11 marzo 2023**.

Ricordo solo **tre passi di alcuni discorsi** di sua Santità sul tema delle donne.

- Concludendo i lavori del Sinodo dei Vescovi per la Regione Panamense sul tema "Nuovi cammini per la Chiesa e per un'ecologia integrale", ha detto, tra l'altro: "... non abbiamo ancora compreso cosa significhi la donna **nella Chiesa, e noi ci limitiamo solo all'aspetto funzionale ...**" "Ma il ruolo delle donne nella Chiesa va ben oltre la funzionalità. E su questo deve continuare a lavorare. Ben oltre".
- Nella Giornata internazionale della donna, l'8 marzo 2019, il Santo Padre ha definito le donne "coloro che rendono bello il mondo, lo proteggono e lo tengono in vita. Portano la grazia del rinnovamento, l'abbraccio dell'inclusione e il coraggio di donarsi. La **pace, dunque, nasce dalle donne**, nasce e si riaccende dalla tenerezza delle madri. Così, il sogno della pace diventa realtà quando guardiamo alle donne».
- Nell'enciclica Fratelli Tutti (23), scrive: "L'organizzazione della società nel mondo è **ancora lontana dal riflettere chiaramente che le donne hanno esattamente la stessa dignità e gli stessi diritti degli uomini**. A parole si affermano certe cose, ma le decisioni e la realtà gridano un altro messaggio. È un dato di fatto che le

donne che subiscono situazioni di esclusione, maltrattamento e violenza sono doppiamente povere, perché spesso si trovano con minori possibilità di difendere i propri diritti”.

Dalle parole di papa Francesco emerge che la valorizzazione delle donne è un mezzo importante per il bene di tutta l’umanità.

## Scopo della Ricerca

La nostra ricerca ha preso spunto e forza dalle parole del Santo Padre e, come si legge nella Prefazione di Papa Francesco, riguarda “le donne, i loro talenti, le loro capacità e competenze, nonché le **disuguaglianze, la violenza e pregiudizi che ancora caratterizzano il mondo femminile**”.

La ricerca si è posta l’obiettivo di **analizzare in profondità il fenomeno e proporre soluzioni concrete per emancipare le donne in tutti i contesti e settori della società e per utilizzare maggiormente le loro capacità, abilità e talenti nelle posizioni di leadership**.

Il loro maggiore coinvolgimento nelle posizioni di vertice e la loro voce è una questione di **giustizia** ma è anche un **fattore economico** perché come molti studi mostrano che avere più donne nelle posizioni dirigenziali ha **effetti positivi sul PIL, accresce la produttività aziendale e i prezzi delle azioni, riduce la povertà e agevola la realizzazione della sostenibilità**.

Più donne leader possono facilitare il raggiungimento del necessario nuovo modello di sviluppo e del nuovo mondo equo, inclusivo e pienamente sostenibile proposto da Papa Francesco.

**La realtà odierna**, caratterizzata da conflitti, come le terribili guerre in Ucraina e a Gaza (dove le donne non sono rappresentate ai tavoli delle trattative); crisi sanitarie, climatiche, economiche, demografiche e sociali; e due transizioni epocali: evoluzione digitale intensa e imprevedibile e sostenibilità; incertezza e complessità **richiede nuove figure di leadership** con una visione a lungo termine e una particolare sensibilità alla diversità, all'inclusione e alla sostenibilità. Leader che devono essere ispirati dalla competizione cooperativa. Queste sono caratteristiche che le donne hanno eppure la loro presenza nei ruoli di responsabilità è ancora minoritaria. L’analisi delle cause di questa diffusa sottorappresentazione, degli effetti e delle possibili azioni era il nostro obiettivo.

## Cosa mostra la Ricerca

Utilizzando una prospettiva internazionale e multidisciplinare, la ricerca affronta diversi aspetti e trasmette l'urgenza di adottare azioni per fare in modo che le donne abbiano le stesse opportunità di sviluppo professionale e di realizzazione degli uomini nel mondo del lavoro, in economia, in politica, nella società. Emerge la **rilevanza planetaria** del problema della disuguaglianza di genere.

Innanzitutto emerge che **non ci sono ragioni razionali per escludere le donne dalle posizioni di vertice nell'economia, nella politica, nell'istruzione e nella società nel suo insieme**. Tuttavia, nel terzo millennio, nonostante gli indubbi progressi in alcuni Paesi, le donne sono ancora soggette a discriminazioni, pregiudizi, stereotipi e violenze che ne impediscono lo sviluppo integrale. Ciò avviene relegandole a ruoli ancillari, spesso comportanti abusi e violenze fisiche e verbali, e trattandole come oggetti e non come persone create a immagine e somiglianza di Dio.

La situazione è molto diversa da paese a paese, ma le disuguaglianze persistono ovunque.

Per questo il *Sustainable Development Goal* n.5 dell'agenda 2030 delle NU prevede al punto 5 il perseguimento della parità di genere, ma molti altri obiettivi, se realizzati, impatterebbero sulla situazione delle donne nel mondo: 1. Sconfiggere la povertà, come detto sopra le donne sono più povere, 2. Sconfiggere la fame, 3. Salute e benessere, 4. Istruzione di qualità 8. Lavoro dignitoso, 10. Ridurre le disuguaglianze.

Uno degli aspetti rilevanti messi in luce dalla ricerca è **l'importanza dell'esercizio della capacità di cura, come virtù sociale e personale**, per raggiungere un mondo nuovo; le donne hanno una particolare capacità di prendersi cura che è cruciale per il benessere delle famiglie, delle comunità e delle società; allo stesso tempo emerge la necessità di **non relegare la capacità di cura delle donne nell'ambito domestico, ma di dare alle donne la possibilità di esprimere questa capacità in ogni settore della società: economico, educativo, politico e sociale**.

Quando si parla di parità di genere si usa spesso la parola **empowerment**. Il termine empowerment è difficile da tradurre in italiano, letteralmente vuol dire potenziamento ma lo si usa anche nel senso di dare potere alle donne, dare loro voce nei vari ambiti della società.

Alcune riflessioni sul termine **potere** - riconducibile al verbo latino *poteo* e in particolare ad una forma arcaica dell'infinito *posse*, che è proprio *potére*- che ha assunto nel tempo un diverso significato. Inizialmente significava la capacità di **"potere fare qualcosa"**, quindi la capacità di fare. In questo significato le donne hanno sempre avuto potere, perché hanno sempre saputo fare e hanno fatto tanto.

Nel tempo però il concetto di potere è cambiato assumendo quello di capacità di **“imporre il proprio volere a qualcun altro”**, quindi potere come **dominio, comando, governo, decisione**. In questo senso le donne non hanno avuto potere o ne hanno avuto poco a seconda dei cicli storici (o non lo vogliono avere nel modo con cui si è evoluto).

Nel mondo occidentale - capitalistico il secondo concetto di potere è diventato prevalente e si è affermato in modo tale da dimenticare che il “potere” su cose e persone non può essere disgiunto dal senso di responsabilità.

Questo concetto di potere-dominio influenza ancora tutto il mondo del lavoro, gli obiettivi d'impresa, i business model, gli stili di leadership, anche i modelli educativi, insomma la cultura e il modello di sviluppo che si è venuto affermando, che è basato sulla crescita quantitativa – estrattiva e che ha determinato non pochi effetti negativi in termini di disuguaglianze, esclusioni, distruzione dell'equilibrio ambientale. Le donne ne sono state particolarmente vittime vedendosi precluse molte possibilità per la diffusa presenza di pregiudizi e stereotipi tra cui la convinzione della loro incapacità di esercitare il comando, di non saper decidere, di essere fragili (piangono) e di esercitare eccessivamente l'empatia...

**Queste caratteristiche sono state e sono considerate in senso negativo**, come causa della incapacità delle donne di esercitare il potere necessario a conseguire i risultati economici, politici o sociali desiderati. In realtà queste caratteristiche sono proprio **quelle che dovrebbero far scegliere più donne** nelle posizioni apicali perché più idonee ad affrontare l'incertezza e la complessità che caratterizza il mondo odierno. Secondo un certo filone di studi l'essere umano sarebbe spinto a lavorare da tre motivazioni:

1. Estrinseca = si lavora per la remunerazione e/o per il prestigio che se ne ricava;
2. Intrinseca = si opera per affermare la propria identità;
3. Trascendente = si agisce per produrre economie esterne, cioè vantaggi che accrescono il bene comune.

Le tre motivazioni sarebbero presenti in tutte le persone ma in proporzioni diverse: negli uomini prevarrebbe quella estrinseca, nelle donne quella intrinseca e trascendente. Secondo tale filone di pensiero, le donne attiverebbero in maggior misura la **“competizione cooperativa”** mentre gli uomini quella “posizionale”. Questa base teorica spiegherebbe l'orientamento che si sta osservando nei giovani, e soprattutto nelle giovani donne, alcune da me sentite direttamente, che auspicano un ambiente lavorativo caratterizzato da più cooperazione e meno competizione sfrenata, più coinvolgimento rispetto agli altri e all'ambiente, più spazio al tempo per la propria crescita, meno ossessione per la performance quantitativa e più aspirazione alla soddisfazione di un lavoro ben fatto, utile anche agli altri, conseguito avendo riguardo alla qualità della vita propria e altrui.

Qualche tempo fa ha fatto scalpore la decisione di **Jacinta Arden, primo ministro della Nuova Zelanda**, di dimettersi e di non proporsi per la rielezione. Mi ha colpito positivamente la motivazione che lei stessa ha dichiarato: “Credo che guidare un Paese sia il lavoro più privilegiato che si possa avere, ma anche uno dei più impegnativi. **Non si può e non si deve fare se non si ha il serbatoio pieno, più un po' di riserva per le sfide inaspettate.**” E ha soggiunto “So cosa richiede questo lavoro e so che non ho più abbastanza energia per rendergli giustizia”. Rendere giustizia al ruolo che comporta la **responsabilità di perseguire il benessere dei cittadini**, la pace sociale, la serenità. Non mantenere il potere a qualsiasi costo. Una bella differenza rispetto al comportamento di molti politici uomini.

La situazione nei vari paesi è simile; ricordo rapidamente quella italiana che conosco meglio ma le cose non sono molto diverse:

- **permangono disuguaglianze** nel mondo del lavoro, per quantità e qualità. Nel 2023 in Italia è lievemente cresciuta l'occupazione femminile ma non è stato intaccato il divario di genere. I tassi di occupazione di uomini (oltre il 69 per cento) e di donne (52 per cento, media UE oltre il 69 per cento) continuano a restare stabilmente distanti con un gap di 17 punti (in Europa il gap è di poco più di 10 punti) . Ampiamente fallito l'obiettivo di Lisbona. Secondo i dati ISTAT recentemente pubblicati il 90% dei nuovi occupati è formato da uomini. Inoltre le donne sono sovra-rappresentate nei lavori a minore contenuto professionale, nel lavoro sommerso o non retribuito come è drammaticamente emerso durante la pandemia. I modesti movimenti in aumento che si riscontrano riguardano i settori considerati più propriamente femminili (istruzione, sanità, servizi domestici e commerciali), scarsa è la presenza in lavori innovativi e meglio remunerati. Alcuni miglioramenti ci sono ma sono molto lenti e non automatici.
- La **remunerazione** delle donne continua ad essere più bassa di quella degli uomini a parità di mansioni, di ruoli e di prestazioni. In Italia nel settore privato il divario salariale è pari a circa il 17 per cento, in quello pubblico a quasi il 4 per cento. Il fenomeno interessa anche altri paesi.
- Le donne sono sottorappresentate negli **alti livelli** in tutti i campi, (anche negli USA). Per questo servono le quote di genere. La presenza femminile nelle **posizioni di vertice** registra infatti significativi miglioramenti nelle società cui si applica la Legge Mosca-Golfo ma permangono rilevanti disparità in quelle non soggette; ancora scarsa è la presenza nelle posizioni di Presidente e AD e di top manager. Ridotta è la presenza femminile nelle posizioni apicali di altra natura: ambito politico, enti locali, università e enti socio-culturali. Caso Atlantia.



- permangono **carenze nei servizi sociali e nei sistemi di incentivazione** della condivisione dei lavori di cura e **modelli organizzativi non favorevoli alle donne** (orari, aggressività, sistemi premianti, ecc.) .

- Il **carico dei lavori di cura continua a gravare sulle donne** (74% circa ) e questo spesso riduce la loro disponibilità ad assumere posizioni di maggiore responsabilità per l'incompatibilità di conciliare il ruolo di lavoratrice con quello di moglie, madre e figlia. Secondo la ricerca Eurostat 2020 in Italia solo il 57,3% delle donne con bambini ha un lavoro contro la media europea del 72,2%. Siamo peggio della Grecia. Come ho detto in un **mio precedente intervento (2010) le donne non dovrebbero essere messe nelle condizioni di dover scegliere tra casa e lavoro.**

- Nel campo dell'**istruzione** la percentuale delle giovani donne iscritte nelle Università supera ormai quella degli uomini e le ragazze si laureano prima e meglio. **Ma le ragazze si iscrivono soprattutto alle facoltà considerate prettamente femminili, in ciò spinte dalle famiglie** spesso a causa di norme sociali create dalle stesse donne/madri. Nelle discipline STEM (scienze, tecnologia, ingegneria e matematica) gli studenti maschi sono nettamente predominanti e questo comporta migliori opportunità occupazionali. E' interessante osservare che questa situazione non cambia con un diverso grado di sviluppo, la si ritrova ad es. anche in Svezia.

Nella ricerca comune grande attenzione è data alle diffuse **minori opportunità per le donne nel mondo dell'istruzione superiore e universitaria** e come questo abbia un **impatto anche sulla qualità del processo formativo** e sia pertanto necessario superare tali differenze diffondendo le migliori pratiche e adottando opportune politiche che promuovano la parità di genere in accademia e nella scienza.

È inoltre dimostrato che **più donne nei Consigli di Amministrazione** di imprese medio-piccole migliorano le pratiche di sostenibilità proprio grazie alle loro prevalenti motivazioni intrinseca e trascendente.

**Le cause** dei persistenti divari sono molte - maternità, carenze nel sistema di welfare, sistema fiscale non favorevole, modello educativo di prevalente impronta maschile, fattori culturali - tutti questi fattori interagiscono tra di loro e si alimentano.

Tra le varie cause è prevalente **quella di tipo culturale**, in particolare la tenace ed ancora diffusa **credenza culturale** secondo cui le disuguaglianze non esistono o sono un fattore inevitabile insito nella "naturale" diversità dei ruoli uomo-donna. Questa cultura alimenta stereotipi e pregiudizi difficili da sradicare e che a loro volta alimentano la cd. **"discriminazione implicita"** ( es. orchestra USA). Un professore emerito di una prestigiosa università europea, che aveva accettato di far parte dello Steering Committee della ricerca comune da avviare con SACRU quando ha saputo che la prima ricerca sarebbe stata sul tema *" More women leadership for a better*

*world: Care as a driver for our common home*”, si è subito dimesso adducendo che non voleva essere parte di un inutile lavoro femminista.

Tra le cause sussistono anche **aspetti comportamentali propri delle donne**. Secondo alcuni studi, anche da uno studio della Banca d'Italia, le donne avrebbero una minore propensione a proporsi e a sostenere alti investimenti di tempo e di mobilità geografica richiesti (forse anche visto l'enorme lavoro di cura che devono sostenere). Come ho detto questa minore disponibilità sembra anche connessa al fatto che le donne non si riconoscono nel modello di leadership disegnato dagli uomini per gli uomini. Ma questo **non deve diventare un alibi** per non intervenire a sanare le disparità.

Sul fronte delle cause delle persistenti discriminazioni ampio spazio è dato nella ricerca comune agli **stereotipi** e ai **pregiudizi** di genere che **sono difficili da estirpare perché dovuti ad una ancora prevalente cultura patriarcale che rallenta o impedisce il processo di empowerment**; vengono fornite ampie prove sull'origine, la natura e gli effetti degli **stessi**; gli stereotipi sono alla base di comportamenti inaccettabili come la violenza sulle donne e discriminazioni sul lavoro. Sulla violenza sulle donne si potrebbe tenere una ricerca ad hoc.

La ricerca affronta alcune **possibili strategie** educative, politiche, fiscali, economiche e sociali per affrontare questi problemi.

Emerge l'importanza dell'**educazione, come sottolineato da Papa Francesco nella Prefazione**: «Da un lato, l'educazione è la via principale per fornire alle donne le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare le nuove sfide del mondo del lavoro e per promuovere il cambiamento della cultura patriarcale ancora imperante”. In pratica si tratta da un lato di fornire alle donne tutte le competenze (superando le barriere che riducono il loro accesso alle discipline STEM) per accedere, al pari degli uomini, ai ruoli richiesti dai cambiamenti in atto nel mondo del lavoro; e dall'altro di promuovere cambiamenti nel modello educativo, orientando i programmi scolastici, qualunque sia la disciplina, al rispetto dovuto alle donne ed evidenziando il ruolo che le stesse hanno avuto nella storia, nelle scienze e nelle arti. È necessario dare agli studenti informazioni corrette sul ruolo che le donne hanno svolto nella costruzione del progresso dell'umanità, progresso che non è dovuto solo all'uomo.

Altre azioni importanti sono incoraggiare l'adozione di politiche di genere da parte delle aziende, introdurre la valutazione dell'impatto di genere delle politiche e delle iniziative legislative; e incoraggiare la promozione di un linguaggio inclusivo da parte dei media. Aggiungo l'utilità dell'introduzione delle quote di genere anche a livello manageriale come recentemente stabilito dell'Unione europea.



## Note conclusive.

In **conclusione** con questa ricerca abbiamo **iniziato un percorso**, l'inizio di un cammino verso la meta di una vera, concreta equità e parità di opportunità e situazioni delle donne che sono **capaci di pensare e fare** in modo diverso dal modello maschile con senso di responsabilità, sano pragmatismo e propensione alla cura, tutte caratteristiche di cui abbiamo molto bisogno in economia come nella politica, nella finanza, nel mondo dell'educazione e della comunicazione.

È importante considerare che, come la Ricerca ha contribuito a evidenziare, il perseguimento dell'uguaglianza, dell'equità e la lotta a stereotipi e pregiudizi è un **processo continuo**, e non si può abbassare la guardia, le battute d'arresto e gli arretramenti sono sempre possibili.

Dobbiamo tenere costantemente presente l'obiettivo di costruire una società in cui tutti, uomini e donne, (ma anche ricchi e poveri, persone di diversa etnia, capacità e religione), godano dello stesso rispetto e dignità, possano avere un lavoro dignitoso e competere per posti di responsabilità e che il capitale umano delle donne vale non meno di quello degli uomini.

La ricerca comune **è stata un'occasione esaltante di confronto e dialogo tra culture e discipline diverse**, abbiamo avuto anche momenti di confronto acceso ma superati grazie al senso di responsabilità e alla forte volontà di produrre qualcosa di utile.

E' stato un efficace banco di prova tanto che abbiamo deciso di avviare una seconda ricerca comune con SACRU. Si tratta di una ricerca sul tema: *Artificial Intelligence and Care of Our common Home: a focus on Industry, finance and Communication*". Vi hanno aderito 17 tra accademici ed esperti della materia di cui 9 facenti parte delle 8 università che compongono SACRU e 8 membri della Centesimus .

Chiudo con una citazione: Amartya Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998, ha affermato: "Dove le donne stanno bene, tutti stanno meglio". Penso che tutti noi vogliamo stare meglio. Non è un sogno trasformare le cose dando un ruolo rilevante alle donne, mettendole al centro delle prospettive di sviluppo, coinvolgendole, valorizzandole, consentendo loro di portare il contributo della loro diversità e di co-gestire le sfide che ci troviamo ad affrontare.

Grazie.

Anna Maria Tarantola  
25 maggio 2024