

Renato Fontana
(a cura di)

**Le donne
nell'accademia italiana**

Identità, potere e carriera

4. La rottura del monologo accademico: genere e dinamiche di potere nell'università italiana

di Francesca Colella e Giovanna Gianturco*

1. *Il potere in Sociologia: un concetto relazionale*

Nella Sociologia moderna e contemporanea il concetto di potere occupa una posizione differenziata; come è noto, esso si colloca centralmente nel pensiero marxista e, più in generale, nella cosiddetta «Sociologia critica» tanto che tali correnti, secondo alcuni, non esisterebbero senza tale concetto. Al contrario, le correnti positiviste, il neopositivismo e quelle funzionaliste affrontano le questioni legate a tale concetto solo tangenzialmente (Gallino, 2004, p. 514). La diversa rilevanza e la collocazione del concetto di potere nelle varie teorie sociologiche si riflettono nel gran numero di definizioni che di esso sono state elaborate nel tempo, senza escludere però che, anche all'interno di una medesima teoria, si possano rintracciare sue differenti accezioni.

A fronte della molteplicità di teorizzazioni sul potere e in contrapposizione all'atteggiamento radicalmente dicotomico generato dai due approcci appena richiamati, negli studi genealogici, Michael Foucault introduce la sua prospettiva teorica e definisce il potere che, a suo avviso, entra in gioco quando le persone sono indotte a fare qualcosa che non farebbero altrimenti. Respinge dunque il concetto di potere sia nell'accezione liberale sia in quella marxista, poiché ritiene che entrambe siano troppo legate alla sfera economica. Elabora quindi una «microfisica» del potere conducendo uno studio *ascendente* sul potere – e non *discendente*, come quelli liberali e marxisti – che viene trasmesso agli individui e non imposto tramite il *processo di socializzazione* e attraverso le reti istituzionali che ne assicurano la sopravvivenza. In generale, anche sulla scorta della riflessione weberiana che sottolinea la dimensione razionale del potere, esso può essere definito come la facoltà

* Questo capitolo è frutto del lavoro congiunto delle due autrici. Nonostante ciò, è possibile attribuire a Francesca Colella la scrittura dei paragrafi 1 e 3, mentre a Giovanna Gianturco la scrittura del paragrafo 2 e delle *Note conclusive*.

di «piegare altri al proprio disegno, indipendentemente dal loro desiderio o dalla loro volontà. È quindi insito nel potere un momento essenziale di coercizione, che però può assumere una varietà di forme, dalla costrizione fisica e brutale all'influenza più o meno diretta fino alla dipendenza accettata o quanto meno tollerata» (Ferrarotti, 2004, p. 9).

Chiaramente, i risvolti non sono sempre negativi: il potere implica, infatti, una possibilità di resistenza e di contropotere, di saperi alternativi che costringono il potere stesso a riorganizzarsi e a trasformarsi¹.

A partire da tale consapevolezza, cercheremo nelle pagine seguenti di analizzare le declinazioni che sul piano empirico assumono una significatività esemplificativa di quanto teoricamente individuato.

2. *Le intellettuali tra disuguaglianze di genere e soffitto di vetro: l'accesso al potere*

Come è noto, sono ancora pochi gli ambiti professionali nei quali le donne ricoprono ruoli decisionali: non si tratta solamente di una questione legata alla leadership femminile e di asimmetria di potere, ma anche, più in generale, di deficit democratico.

In tal senso, è utile richiamare il processo di *segregazione orizzontale* come:

quel complesso fenomeno sociale che determina la concentrazione dell'occupazione femminile in pochi settori e rami di attività economica, e in un numero limitato di mestieri e professioni, a fronte di una presenza esigua in altri ambiti lavorativi. La complessità del fenomeno è data dal singolare intreccio di stereotipi sociali e rigidità organizzative, che producono forme più o meno esplicite di discriminazione o esclu-

¹ In tal senso, Foucault si spinge fino alla definizione del concetto di *Biopotere*, nell'ambito della *Biopolitica*, cioè quella strategia difensiva della vita, individuale e sociale, che si pone contro l'atteggiamento politico per affermare se stessa. Si tratta di un tema cardine del suo lavoro *Bisogna difendere la società (Il faut défendre la société, 1976)*: il *Biopotere* (potere sulla vita) si è sviluppato nel XVII e XVIII secolo ma il filone studiato da Foucault riguardava la gestione del corpo umano nella società dell'economia e della finanza capitalista, la sua utilizzazione e il suo controllo. Si veda a tal proposito: *Nascita della biopolitica* (corso al collège de France, anni 1978-1979), a cura di François Ewald, Alessandro Fontana e Michel Senellart (trad. it. Bertani M. e Zini V.), Feltrinelli, Milano, 2005.

sione nei confronti dell'offerta di lavoro femminile, e al contempo condizionano e vincolano le preferenze delle donne e le loro scelte professionali (Pruna, 2007, p. 65).

Un tempo le ricadute sociali di questo processo erano riscontrabili certamente in settori come quello medico o giuridico, i quali venivano riconosciuti come prettamente maschili (Fontana, 2002, 2008). Attualmente, si può far riferimento invece all'ambito informatico, anche in virtù di alcune riflessioni pubblicate recentemente (Rampini, 2014).

L'effetto prodotto da questa dinamica non riguarda solamente il cosiddetto *sex typing* (tipizzazione di genere) lavorativo, cioè la caratterizzazione di genere nel lavoro, ma si manifesta soprattutto in condizioni di svantaggio sostanziale, più specificamente: «nelle caratteristiche complessivamente meno vantaggiose delle occupazioni a prevalenza femminile, associate spesso a profili professionali non elevati, posizioni subordinate, retribuzioni basse, scarse opportunità di carriera» (Rampini, 2014)².

Ci si riferisce ai limiti presenti nel contesto ove gli individui sono inseriti e che ostacolano le donne nel raggiungimento dei vertici delle organizzazioni. Tali limiti sono di natura strutturale, culturale e psicologica, ben sintetizzati dalla metafora, coniata nel 1986 in un articolo sul «Wall Street Journal» da Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt: il *soffitto di vetro* (Hymowitz, Schellhardt, 1985). È un concetto utilizzato per indicare:

barriere invisibili ma straordinariamente resistenti, che ostacolano l'accesso delle donne ai livelli elevati delle gerarchie aziendali. Si tratta di impedimenti non dichiarati e, anzi, contrastati da numerosi provvedimenti, volti a garantire almeno in via di principio le pari opportunità tra uomini e donne nella progressione di carriera (Pruna, 2007, p. 91).

² L'autrice non manca di sottolineare l'inefficienza prodotta da questo fenomeno, precisando che la segregazione esclude le donne anche da settori definibili come «non attraenti» (per esempio quello dell'edilizia). Inoltre, evidenzia come, per certi versi, il fatto che le donne siano state «segregate» nel terziario abbia permesso loro di espandere la propria presenza lavorativa in ragione della contrazione avvenuta nel tempo in altri settori (cfr. Pruna, 2007, p. 94).

Tale disparità di genere nei ruoli dirigenziali, nota in letteratura come *segregazione verticale*, continua a essere ancora abbastanza marcata, ma meno «giustificabile» rispetto al passato. Questo, a puro titolo esemplificativo, sia riguardo alla diminuzione di interruzione della carriera lavorativa per maternità, come pure riferendoci al significativo aumento del livello di istruzione e delle aspettative di carriera.

La dimensione teorica sin qui esplicitata e sintetizzata dalla metafora del *soffitto di vetro* trova spazio nelle biografie di alcune delle intervistate e viene esplicitamente utilizzata nel seguente passaggio verbale:

[Dopo il passaggio a professoressa associata] mi sono imposta una pausa; [...] perché ero terrorizzata dalla possibile prospettiva di andare al di là del *soffitto di cristallo* prima dei miei due colleghi maschi. [...] Forse un uomo non si sarebbe posto questo problema³. [*testo fra parentesi quadre nostro*]

Come si è potuto leggere, la barriera psicologica sembra essere un elemento caratterizzante le carriere delle accademiche, infatti:

arrivare a certe posizioni può comportare una certa resistenza dovuta all'autoriflessione consistente nella percezione dell'inadeguatezza di esercitare quella forma di potere come ci si aspetta che venga esercitata nel modello maschile tradizionale⁴.

[...] Quando si è accettata la sfida e ci si è trovate a gestire potere [...] ho visto ridimensionare molte delle aspettative e delle caratteristiche originarie legate alla possibilità di gestire quella posizione apicale [...] fino all'omologazione con modelli tradizionali che in quell'ambiente venivano quasi imposti e che necessariamente ci si aspettava: chi non è riuscito a fare ciò si è ritratto. È un modello che molte donne non hanno assimilato e quelle che lo hanno assimilato, lo hanno gestito come gli uomini... Quelle che non hanno potuto, voluto e saputo gestire il potere come ci si aspettava che facessero, si sono ritratte; le altre si sono uniformate. Per la mia esperienza non sono molto diffusi i casi in cui si è riusciti veramente a portare un elemento di innovazione⁵.

³ ID5, p. 16, rr. 21-26.

⁴ ID6, p. 18, rr. 28-36.

⁵ ID6, p. 19, rr. 39-44; p. 20, rr. 4-7.

Come è noto, però, la dimensione psicologica affonda le sue radici sul più generale piano culturale, un livello questo molto più lento nelle sue modificazioni, come sottolineato da William Ogburn già nel 1922 (Ogburn, 1922). In tal senso, appare chiaro come nell'attuale società vengano messe in campo peculiari forme d'interiorizzazione dei meccanismi repressivi e alienanti con l'obiettivo di far restare la donna nel suo «ruolo tradizionale», trasformando i pregiudizi ereditati dal passato in norme morali raccomandabili e, di fatto, in larga misura ancora vigenti (Bisi, 2008, p. 31).

L'identità di genere è parte della persona e il modo in cui quell'identità di genere è elaborata, usata, inglobata nei meccanismi sociali, incide profondamente sul percorso delle persone, rendendo specifici e differenti i percorsi maschili e femminili⁶.

Il piano culturale sembra assumere dunque un ruolo fondamentale rispetto ai processi di riproduzione degli schemi di potere così come essi vengono perpetuati all'interno dell'accademia. Vi è però qualcosa di più. Si tratta di «una strategia di riproduzione destinata a garantire alla discendenza il possesso di una posizione rara; è una maniera per conservare qualcosa di più essenziale, su cui si basa l'esistenza stessa del gruppo, cioè l'adesione all'arbitrarietà culturale che è a fondamento stesso del gruppo, l'*illusio* primordiale senza cui non si avrebbero né gioco né posta in gioco» (Bourdieu, 2013, p. 111). Seppur in altri termini, lo spirito sotteso a tale riflessione lo ritroviamo nello stralcio che segue:

Io credo che inconsapevolmente, perché credo che consapevolmente non si faccia più, ma inconsapevolmente il potere continua a essere esercitato nella logica antica della cooptazione, cioè: coopti il tuo simile e non coopti il tuo non simile⁷.

L'adesione all'*arbitrarietà culturale* comporta necessariamente un percorso di socializzazione attraverso il quale il soggetto interiorizza norme, valori, idee e sentimenti del gruppo di riferimento. Lo stesso

⁶ ID5, p. 17, rr. 34-37.

⁷ ID8, p. 7, rr. 26-29.

Bourdieu, sulla scorta di Foucault, elabora il concetto di *violenza simbolica* riferendosi a quelle forme di violenza esercitate non con la diretta azione fisica, ma con l'imposizione di una visione del mondo, di ruoli sociali, di categorie cognitive e di strutture mentali attraverso cui viene percepito e pensato il mondo, da parte di soggetti dominanti verso soggetti dominati. L'autore parla di una violenza «dolce» – un ossimoro che ha suscitato non poche perplessità, in special modo tra le femministe – quanto invisibile, che viene esercitata con il consenso inconsapevole di chi la subisce e che cela i rapporti di forza sottostanti alla relazione (di potere) nella quale si configura.

È possibile riscontrarne le ricadute sul piano sociale in quelle *diseguaglianze di genere* definite in letteratura come disparità oggettive e sistematiche esistenti fra uomini e donne nelle possibilità di influenzare il comportamento altrui ma anche nelle condizioni materiali e immateriali di vita (Schizzerotto, 2002). Bourdieu le proponeva richiamando l'imposizione di un arbitrio culturale nell'azione pedagogica e la replicazione del dominio maschile sulle donne tramite la «naturalizzazione» della differenziazione tra i generi. A titolo esemplificativo possiamo quindi leggere che:

Il mondo accademico, sebbene forse in Italia meno che altrove, resta un mondo fortemente segnato dal genere e dal genere maschile⁸.

Nel nostro lavoro empirico, riguardo a questo tipo di socializzazione alla professione accademica, può essere evidenziata una sorta di *chiusura sociale* definibile come un processo che si articola in due forme di agire: “strategie di esclusione” e di “usurpazione” del potere. In particolare, riteniamo utile soffermarci sulla prima espressione, facendo riferimento al processo tramite il quale alcuni gruppi sociali cercano di tutelare i propri privilegi (economici *in primis*, ma anche simbolici) limitandone l'accesso e il godimento a un ristretto numero di individui (Parkin, 1979, p. 47).

Il processo di *chiusura sociale* si rivela estremamente utile per spiegare la segregazione verticale – alla quale si è già avuto modo di far cenno – ovvero la minor presenza delle donne nei luoghi del potere.

⁸ ID3, p. 7, rr. 36-37.

Nell'affrontare tali temi, ci riferiamo alla *dimensione strutturale* della metafora precedentemente richiamata del *soffitto di vetro*. Il percorso di carriera è il frutto poli o concausale dell'interrelazione delle tre dimensioni – strutturale, culturale e psicologica – che solo a fini euristici sono state da noi illustrate separatamente.

A causa del numero limitato di «posizioni» disponibili i gruppi sociali che da sempre hanno occupato tali ruoli (gli uomini, appunto) sarebbero poco propensi a condividere con altri gruppi sociali (le donne) i privilegi in loro possesso e adotterebbero, a tal fine, forme di esclusione sociale volte a garantire loro il monopolio di tali risorse (Sala, 2008, pp. 10-11).

Tra le strategie di esclusione messe in atto è possibile includere quelle legate all'organizzazione del lavoro, comprendendo tra queste tempi e spazi oltre che metodi, come si evince dalle testimonianze che leggiamo di seguito:

Sono tanti anni che ho un ruolo manageriale e quindi [ho] una responsabilità anche organizzativa [...] con molta difficoltà però... [provo] a organizzare il lavoro in modo da tenere conto di alcune variabili che dovrebbero riguardare tutti ma che, ahimè, riguardano di più le donne. Per esempio, qual è l'orario giusto per fare i Consigli? Prima i Consigli si facevano alle quattro di pomeriggio e lei capisce che alle 16 è un ottimo orario ma per tutte le donne che hanno bambini piccoli è una tragedia⁹. Io ho vissuto questa esperienza che eravamo tredici Facoltà più il Rettore, Prorettore: erano tutti maschi tranne me e voglio dire questo pesava, è stata molto dura perché, anche involontariamente era un'organizzazione dei tempi... perché il Rettore le sue riunioni le faceva dopo il lavoro alle sei, sette di sera e ti chiedeva le cose nei momenti più impensati e questo naturalmente pesava...¹⁰.

[Il mio maestro] soleva ripetermi: «non sposarti, se vuoi fare carriera non ti devi sposare». Io mi sposai e allora lui disse: «sì, vabbe', questa cosa ormai l'hai fatta, almeno non fare figli! Se vuoi fare carriera non devi avere figli». Invece ebbi proprio nell'Ottanta il primo figlio. [...]

⁹ ID8, p. 6, rr. 7-14.

¹⁰ ID1, p. 11, rr. 7-10.

Un giorno mi disse chiaramente: «scegli o la famiglia o la carriera». [...] Io mi rendevo conto che era un problema, perché vedevo donne impegnate nell'accademia o che avevano deciso di non averne, o avevano difficoltà familiari, persone separate¹¹. [*testo fra parentesi quadre nostro*]

In relazione all'organizzazione del lavoro e, conseguentemente, alla conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita, emerge con forza dalle interviste come avere il sostegno del partner risulti essere fondamentale sia per gli uomini sia per le donne.

Se si è tenaci, io penso che ce la si può fare, bisogna avere tanta tenacia e poi bisogna avere qualcuno che ti sostiene... perché io avevo mio marito che portava a casa uno stipendio, un compagno, un qualcuno che porti a casa uno stipendio, al limite anche un papà se è in una certa età e quella è una differenza oggettiva... non è solo che io voglio, ma devo anche potere... e quello fa anche una grande differenza...¹².

È difficile che un uomo parli dei propri fatti personali, dei propri problemi [in accademia]. Tendono più a tenere separate le sfere, da questo punto di vista¹³. [*testo fra parentesi quadre nostro*]

[...] per loro è molto più facile perché hanno una moglie a casa. Una volta un segretario di partito mi chiese: «io voglio tanto promuovere le donne, ma non trovo donne disponibili in politica». «Perché non hanno una donna a casa» risposi io. Possono tenere le sfere separate perché in genere la sfera privata è gestita dalla moglie. Almeno per gli uomini di una certa età, è così. O vedo che per i giovani sta cambiando, mentre per i nostri vecchi colleghi nessuno di loro aveva problemi di questo tipo perché comunque la gestione dei loro tempi e della vita familiare era delegata alle mogli¹⁴.

Le spiegazioni del fenomeno di chiusura sociale sono state riassunte in tre possibili alternative: secondo una prima interpretazione le donne avrebbero meno interesse per la carriera, secondo una seconda

¹¹ ID6, p. 11, rr. 1-16.

¹² ID10, p. 6, rr. 31-35.

¹³ ID1, p. 14, rr. 7-8.

¹⁴ ID1, p. 14, rr. 12-17.

spiegazione del fenomeno le organizzazioni richiederebbero l'accettazione di condizioni troppo gravose che non sarebbero compatibili con la gestione e la cura familiare, infine una terza posizione attribuisce tale esclusione alla riproduzione del sistema di potere esistente, quindi, agli uomini che dirigono imprese e amministrazioni pubbliche.

A fronte delle criticità sin qui evidenziate in merito all'accesso al potere, di seguito ecco un elemento che può essere assunto in termini funzionali al raggiungimento dello status accademico:

Dietro le spalle di una donna che è arrivata a far parte di un'élite c'è un uomo che l'ha spinta, proprio in senso positivo, come mentore, non sto dicendo in senso nepotistico¹⁵.

Anche perché, sempre più i senior hanno un ruolo nel costruire la strategia di ingresso dei più giovani. Come? Dando dei consigli, dove impegnarsi nelle scritture, come costruire forme di relazione, con quale università straniera, che tipo di soggiorni svolgere e poi, naturalmente, favorire l'inserimento di questi studiosi/e¹⁶.

Le dimensioni dell'accesso e della gestione del potere si legano, sia sul piano teorico sia su quello empirico, da un lato, come evidenziato poc'anzi, alla cooptazione e dall'altro, al *maternage* come strategia alternativa di gestione di potere tra soggetti. Di questo tratteremo nel seguente paragrafo.

3. Il ruolo sociale della donna nel campo della cultura: per una differente gestione del potere?

Sin dalla loro nascita il movimento femminista e gli studi di genere si sono interrogati sulla relazione che intercorre tra genere e potere e, soprattutto, sulla possibilità di trasformare tale relazione. In una prospettiva storica, come evidenziato nel Capitolo 1 di questo testo, il movimento delle donne, e la tensione verso obiettivi comuni come parità e uguaglianza, ha poco più di duecento anni, avendo mosso i primi passi nel periodo della Rivoluzione francese. Appare dunque evi-

¹⁵ ID19, p. 5, rr. 37-39.

¹⁶ ID3, p. 8, rr. 39-42.

dente come esso non possa essere comparato ai tre millenni almeno di società patriarcali «fondate sull'ideologia che le donne sono inferiori agli uomini perché non sono adatte al logos e alla ragione» (Homborg, 2008, p. 201).

Allo stesso tempo, di fatto, sembra ancora attuale l'osservazione che Virginia Woolf faceva in un suo saggio del 1960, riguardante l'impossibilità di conoscere se e in che modo la donna differisca dall'uomo nell'esercizio del potere fino a quando non sia stata annullata la disparità tra i sessi nelle carriere. In tal senso, ancora poco si può dire sul rapporto tra donna e potere poiché, su questo argomento, il dibattito è ad oggi arretrato, come evidenziano anche recenti studi del *World Economic Forum* (WEF). Infatti, nella classifica pubblicata nel *Global Gender Gap 2014 Report*¹⁷, riguardo alla presenza delle donne in posizioni apicali, l'Italia occupa il 69esimo posto, dietro il Bangladesh. Grave è il ritardo anche nell'uguaglianza salariale (114esimo posto). Da alcune proiezioni realizzate in questo studio, sembra che debbano servire ottantuno anni per chiudere la forbice delle opportunità lavorative tra uomini e donne.

A partire da questi elementi strutturali, le donne si confrontano con il contesto costruendo le proprie biografie anche sulla base di alcuni interrogativi, fra i quali il principale riguarda la possibilità o meno di individuare uno di *stile di leadership* (prevalentemente) *femminile*. Le donne hanno una concezione diversa del potere rispetto agli uomini? Tendono a prendere le distanze dall'uso che di esso spesso si fa, conformemente a quella «etica della responsabilità»¹⁸ che, in generale, sembra caratterizzarle?

Grazie alle interviste biografiche realizzate per la nostra ricerca, abbiamo potuto evidenziare alcuni nodi tematici che tenteremo di sintetizzare in questa sede.

È opinione abbastanza diffusa tra le intervistate che quando una donna riesce a occupare posizioni *apicali*, e si trova dunque a gestire il po-

¹⁷ <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>, data ultima consultazione 12.03.2015.

¹⁸ Per un chiarimento concettuale, ci riferiamo a una delle caratteristiche *idealtipiche* individuate da Robert K. Merton riguardo al *lavoro scientifico* (1976) e allo *spirito etico della scienza* (1973), definito come «onestà intellettuale, l'integrità, lo scetticismo organizzativo, il disinteresse e l'impersonalità» (Merton, 1973, p. 259).

tere, ella può percorrere due strade: da un lato, riprodurre il sistema culturale tradizionale assimilato (maschile); dall'altro, ritrarsi e abbandonare il campo. A titolo esemplificativo, si riportano gli stralci seguenti.

La mia esperienza, anche indiretta, relativamente a tutte queste donne di grandi capacità che ho avuto modo di conoscere [è] che, arrivate a quella soglia, si sviluppa quasi una sorta di resistenza. Spesso ne abbiamo parlato con queste amiche e la considerazione comune che abbiamo fatto è che le donne non hanno paura di occupare posizioni alle quali sia legata la capacità di gestire o esercitare il potere, hanno remora rispetto alla possibilità di esercitarlo nei modi usuali¹⁹. [*testo fra parentes quadre nostro*]

Gli uomini non hanno paura del potere e fanno bene. Le donne erano più timorose, forse perché, appunto, venivano effettivamente da tanti e tanti anni in cui non accedevano neppure all'università, non avevano neppure la scuola superiore [...] c'erano dei condizionamenti forti anche a entrare nei luoghi del potere²⁰.

Come alcune ricerche recenti sostengono, sembra che le donne rifiutino un aspetto connaturato ai ruoli di responsabilità: il potere. A fronte dell'obiettivo cardine della nostra ricerca – cioè quello di comprendere se e in che modo le sociologhe adoperino strategie alternative per accedere ai processi di mutamento degli «automatismi» della comunità accademiche – nelle pagine che seguono analizzeremo una terza visione che emerge con chiarezza dalle interviste. Tale concezione rimanda a una possibile differente gestione del potere che può essere definita, appunto, di *leadership femminile*. In generale, all'interno dell'università, la questione del potere sembra essere «iscritta nelle regole del gioco»: tale elemento viene valutato come «paradossale» da molte intervistate, a fronte del fatto che l'università sia un'istituzione volta alla produzione di conoscenza.

Nell'accademia la questione del potere è proprio iscritta nelle regole del gioco, come in tutti i mestieri. Però qua dentro è paradossale perché è [un'istituzione] rivolta alla produzione di conoscenza. Credo che sia

¹⁹ ID6, p. 18, rr. 28-36.

²⁰ ID10, p. 5, rr. 32-40.

una delle istituzioni più strutturata sulle relazioni di potere, poi uno può far finta di no, può sottrarsi, può subirle, cioè dipende da dove ti posizioni, ci sono diverse strategie che si possono utilizzare²¹. [*testo fra parentesi quadre nostro*]

Intendendo per istituzione un determinato apparato che ha la finalità di tutelare, in forma organizzata, lo svolgimento di attività fondamentali e d'interesse pubblico, il concetto sociologico di istituzione è riferito, in particolare, al modello complesso di comportamento che in una società possiede un particolare valore (Reimann, 1977, pp. 153 e ss.). D'altra parte, non si può parlare di istituzione se alla pratica dei rapporti e delle interazioni sociali – e ovviamente ai valori e alle norme che li guidano – non fa seguito un'adeguata motivazione a livello psicologico. In tal senso, le intervistate hanno affermato di non essersi mai sottratte alle relazioni di potere: se c'è stato conflitto, esse hanno vissuto il conflitto; se c'è stata condivisione, esse hanno vissuto la condivisione; se c'è stata rottura, esse hanno vissuto la rottura. Chiaramente, tutto questo ha dei costi emotivi, affettivi e relazionali. L'importante è che il punto di vista del quale la donna è portatrice trovi spazio e venga riconosciuto. Si tratta, dunque, di una questione di *riconoscimento sociale* all'interno dell'accademia. La dimensione *relazionale* del potere occupa un posto di primo piano per le donne intervistate come testimoniano gli stralci che seguono:

A me interessa che se c'è un punto di vista di cui io sono portatrice, questo punto di vista trovi spazio, sia riconosciuto²².

Non me la sentii di fare la battaglia perché non mi riconoscevo nel ruolo che mi volevano dare: di quella che sgomitava per avere il potere... In questo c'è forse una dimensione dell'interpretazione del proprio ruolo di genere, anche se inconsapevole, per cui le battaglie si fanno se pensi che ne sarai amata, cioè se pensi che ne trai riconoscimento. Se fai una battaglia e pensi che poi gli altri penseranno che tu sei da odiare, alla fine non vale la pena fare la battaglia...²³.

²¹ ID21, p. 17, rr. 6-10.

²² ID21, p. 17, rr. 28-30.

²³ ID5, p. 19, rr. 10-15.

Ovviamente non è nostra intenzione generalizzare, ma appare possibile parlare di stili di *leadership* prevalentemente femminili e stili di *leadership* prevalentemente maschili, essendo consapevoli che ciò che noi descriviamo come maschile e femminile risente inevitabilmente del modello culturale oggi dominante.

Lo stile direzionale e relazionale proprio non è comparabile [...] io ipotizzo che le donne abbiano modalità gestionali diverse, che si basano maggiormente su una disponibilità all'ascolto, su modelli non baronali e su una maggiore propensione a cercare consenso, non imponendo la loro posizione...²⁴

Io credo che la differenza è nello stile relazionale, che nelle donne è maggiormente improntato a una collaborazione e a una ricerca di un consenso costruito sul fare e attraverso delle proposte operative, anche perché le donne sono maggiormente soggette ad aspettative diverse... poi la questione non è solo come si comportano le donne, ma anche cosa ci si aspetta dalle donne... quindi forse dalle donne ci si aspettano dei comportamenti diversi che dagli uomini²⁵!

Le esperienze biografiche delle donne che abbiamo intervistato delineano un *approccio innovativo*, rispetto a quello tradizionale, che connota il lavoro nella posizione apicale come una gestione del potere in termini di «servizio» all'istituzione.

Sicuramente quello che io ho riscontrato tra le colleghe è che c'è uno spirito di servizio molto più forte tra le donne e questo proprio come dato di fatto evidente²⁶.

Io credo che l'elemento basilare della modalità di gestione del potere che potrebbe essere caratteristica di questo approccio innovativo, e che trovo caratteristica delle donne, è connotare quella posizione che abbiamo chiamato apicale, che potrebbe essere di potere, connotarla in termini di «servizio»²⁷.

²⁴ ID9, p. 11, rr. 11-16.

²⁵ ID9, p. 11, rr. 1-5.

²⁶ ID1, p. 8, rr. 12-13.

²⁷ ID6, p. 19, rr. 18-21.

Per una gestione del potere in termini di servizio all'istituzione è necessaria una cultura dell'istituzione come «principio sovraordinato»: tale cultura ha come obiettivo – secondo le intervistate – il funzionamento ottimale del sistema e, soprattutto, che coloro che beneficiano dell'ufficio istituzionale ne possano trarre profitto massimo. L'attenzione costante è quindi rivolta alle persone che lavorano per e nell'istituzione: ai loro bisogni, alle loro esigenze, alla possibilità di valorizzarne le capacità.

[Le donne] sono più attente e riescono a fare un lavoro paziente di ricucitura dal punto di vista umano, che poi è quello che cambia le cose e che permette alle istituzioni di andare avanti [...] Anche rispetto alla motivazione²⁸. [*testo fra parentesi quadre nostro*]

Questi sembrano essere gli elementi distintivi e caratterizzanti del lavoro e della gestione di una struttura improntata al principio ispiratore del servizio: la consultazione dal basso; la costruzione di reti di discussione e di riflessione per la costruzione di una decisione condivisa basata sul consenso; l'attenzione al clima interno del gruppo di lavoro; una maggiore propensione all'ascolto e l'attenzione alle esigenze individuali.

E poi c'è questa situazione forte per cui è evidente che c'è, a un certo punto, un bivio di fronte a cui ci troviamo: o ripercorrere meccanismi e dinamiche di potere che sono quelle che pervadono, e che siccome la maggior parte delle persone che ricoprono posizioni di potere sono maschi noi chiamiamo maschili, oppure percorrere altre modalità, altri modelli in cui la solidarietà, in cui la crescita di tutti, se vogliamo questo *maternage* generalizzato, è prioritario. Però queste trovano difficoltà ad affermarsi, così come trovano difficoltà ad affermarsi – e forse è la stessa cosa – tutte quelle scelte che non sono orientate all'ottenimento di immediate posizioni di vantaggio, posizioni dominanti, ma da obiettivi più di lungo termine, di medio termine, di miglioramento complessivo della situazione... allora se queste siano più femminili? Forse. Forse sì²⁹.

Come anticipato dallo stralcio appena riportato, un interessante modello femminile di gestione del potere che emerge trasversalmente dalle

²⁸ ID1, p. 13, rr. 27-34; p. 14, rr. 1-2.

²⁹ ID5, p. 16, rr. 44-45; p. 17, rr. 1-8.

interviste è il *maternage*: occuparsi dell'altro, proteggerlo, farlo crescere, costruire rapporti esclusivistici (che sfociano a volte in dinamiche affettive ricattatorie) propri della relazione madre-figlio e trarre gratificazione dal fatto che questi «figli» chiedano costante sostegno. I «figli», nelle biografie delle donne intervistate, possono essere colleghi o collaboratori e, in tale dinamica, si trae gratificazione dalla relazione e dal riconoscimento che ne deriva.

In questa dinamica, in cui si dà molto gratuitamente e si trae gratificazione da questa cosa e dal riconoscimento che ne deriva [...] forse la dimensione di genere ha influito in questo senso. Questo atteggiamento di *maternage*, di gratuità, di gratificazione che ti viene dal fatto che ritieni che il riconoscimento sia una gratificazione sufficiente [...] credo abbia molto a che fare anche con il vissuto di una generazione di donne, la mia, in cui la distinzione – soprattutto nelle donne che sulla loro realizzazione intellettuale, cognitiva e professionale forse hanno caricato molto della loro identità, la sovrapposizione dei piani affettivo e cognitivo, intellettuale, professionale – era molto forte, cioè diventava difficile districarsi. Questo ha a che fare con il discorso del *maternage* in cui, voglio dire, il fatto di essere brava ti fa meritare di essere amata³⁰.

Si torna dunque al *riconoscimento sociale*, che abbiamo già avuto modo di richiamare nel corso della nostra analisi. Sembra che, nelle biografie della maggior parte delle donne intervistate, il *riconoscimento sociale* permetta la costruzione non solo di reti ma di *alleanze*. Non si fa riferimento qui a relazioni solidali tra sole donne, ma anche con uomini, basate sulla fiducia, sull'ottimismo e sulla capacità di condivisione e su capacità relazionali culturalmente coltivate.

Un dato emergente e che potrebbe far pensare a un cambiamento nel futuro, è nel cambiamento nel rapporto con gli altri, quindi la capacità di relazione della donna nell'ambito del potere viene sfruttata molto bene. Cioè la capacità di relazione che la donna ha sempre avuto dovendo fare rete con le amiche, i parenti, i genitori, i figli ecc. Immessa

³⁰ ID5, p. 14, rr. 43-45, p. 15, rr. 1-11.

nell'ambiente di lavoro crea una capacità relazionale superiore rispetto a quella dei maschi³¹.

Come anticipato, le intervistate concordano nel sostenere che la gestione del potere abbia indubbiamente ricadute importanti sia per l'istituzione stessa che per le persone che vi fanno parte, per vari motivi: esercitare il potere in vista di politiche che possano rafforzare l'istituzione, che possano creare nuove posizioni lavorative, che possano sostenere le esigenze di sviluppo di carriera delle persone. Tutti elementi – raccontano le donne intervistate – di cui ci si deve fare carico quando si occupano certe posizioni di rilievo.

Inoltre, le intervistate esprimono un sentire comune riguardo ai rapporti tra le varie generazioni di donne in accademia. Una di loro afferma:

La mia generazione deve poter andarsene lasciando possibilità diverse. Possiamo fare di più per consentire alle giovani di non vivere, ad esempio, la maternità come un dramma. [...] La mia impressione è che noi, la mia generazione di donne, abbiamo aperto una serie di porte ma molte restano ancora chiuse, possiamo fare ancora molto³².

Oggi le donne hanno la libertà di scegliere a quali modelli culturali aderire perché, richiamando i termini che le stesse intervistate hanno utilizzato, la «sorellanza» non vuol dire «siamo donne e siamo tutte sorelle», ma significa: «quali modelli di valore condividiamo?»³³.

Il femminile e il maschile sono portatori di differenze proprio perché non siamo neanche asessuati nel pensiero, ma queste differenze sono tutte da scoprire, non sono «date» e noi stessi non siamo consapevoli fino in fondo in cosa consistono. Però, avere una compresenza di maschile e femminile ci arricchisce sicuramente perché mette insieme queste differenze, le mette in gioco, cosa ne esce, però, dipende anche da noi dalle scelte materiali che facciamo³⁴.

³¹ ID19, p. 6, rr. 1-8.

³² ID3, p. 10, rr. 3-7; rr. 12-14.

³³ ID5, p. 19, rr. 43.

³⁴ ID5, p. 20, rr. 1-5.

Il brano della testimonianza mette in chiaro come l'autoriflessività giochi un ruolo centrale nei processi di posizionamento rispetto ai pattern culturali. In ciò, ovviamente, incidono la dimensione relazionale, sì, ma anche il contesto all'interno del quale i soggetti vivono e si formano. In tal senso, le donne intervistate non dimenticano quanto sia stato importante il movimento femminista in relazione all'attuale assetto della società e delle libertà individuali.

Noi eravamo venute dopo [il femminismo], avevamo goduto della libertà che loro avevano conquistato e quindi noi non leggevamo quelle loro riflessioni con una capacità di identificazione, io non le ho incrociate. Io ho incrociato il pensiero della differenza molto dopo e l'ho incrociato sul piano della letteratura internazionale negli ultimi anni³⁵.
[testo fra parentesi quadre nostro]

Le persone sono il frutto di una storia che le nutre anche solo grazie al fatto di trovarsi in un ambiente dove alcune *resistenze* e *impedimenti* che incidevano sul genere femminile sono stati se non superati, come in alcuni casi è avvenuto (si pensi al divorzio o all'aborto), almeno messi al centro della riflessione. Certo, le sociologhe, sul piano collettivo, sembrano arrivare più di recente all'inserimento nell'agenda istituzionale di questa per esempio la Società Italiana delle Storiche³⁶, o la Società Italiana delle Letterate³⁷:

Non si è mai formata un'associazione di donne sociologhe: ci sono tantissimi lavori interessantissimi, non c'è dubbio, ma sul piano della creazione di uno strumento per farsi valere nel mondo dell'accademia... perché questo sono le associazioni delle storiche e delle letterate³⁸! Mi piacciono moltissimo le Società delle storiche e tra le sociologhe questo non ha mai tanto funzionato³⁹.

³⁵ ID5, p. 15, rr. 43-45, p. 16, rr. 1.

³⁶ http://www.societadellestoriche.it/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=174, data ultima consultazione 12.03.2015.

³⁷ <http://www.societadelleletterate.it/>, data ultima consultazione 12.03.2015.

³⁸ ID7, p. 7, rr. 39-42.

³⁹ ID7, p. 7, rr. 29-33.

Ma c'è stata una rete di solidarietà tra donne⁴⁰.

È fondamentale poter mantenere reti che talvolta sono solo di donne, talvolta di uomini e donne, per sostenere le candidature delle giovani donne⁴¹.

[...] Trovo che queste reti siano fondamentali. Naturalmente non nascondo che costruire queste reti non è facile, non è facile e richiede uno sforzo costante, una applicazione costante, e anche molto ottimismo, molta fiducia, soprattutto di prendere ogni ostacolo come una sfida, capacità di non demoralizzarsi e soprattutto capacità di condividere. Ecco, in questo senso, noi siamo molto fortunate in questa fase storica, a poter condividere con le generazioni più giovani anche una serie di problematiche che, quando io ero una giovane ricercatrice, non c'era la possibilità di condividere con nessuno⁴².

Le donne sono in cammino, quindi, verso un futuro diverso per loro nell'accademia. Un indicatore di questo cambiamento possiamo individuarlo in alcuni riconoscimenti dati a livello di strutture istituzionali dove le accademiche occupano posizioni di vertice: il Presidente dell'*Associazione Italiana di Sociologia* è una donna, il presidente della *Conferenza nazionale dei Direttori dei Dipartimenti di Sociologia* è una donna, il presidente della *Consulta della ricerca* è donna, il presidente della *European Sociological Association* è una donna, il presidente della *International Sociological Association* è una donna.

Si tratta di portare avanti il cambiamento, pensando che a volte è solo abbattendo le pareti o, per richiamarci alla metafora più diffusa, i soffitti di vetro che le cose possono cambiare; un po' come ci insegnava già Michael Foucault: «sono un artificiere. Fabbrico qualcosa che alla fin fine serve a un assedio, a una guerra, a una distruzione. Io non sono per la distruzione, ma sono a favore del fatto che si possa passare, che si possa avanzare, che si possano abbattere i muri» (Foucault, 1975).

⁴⁰ ID3, p. 8, r. 12.

⁴¹ ID3, p. 8, rr. 15-17.

⁴² ID3, p. 8, rr. 21-26.

Note conclusive

Il nostro percorso ci ha condotte a individuare nelle biografie delle intellettuali intervistate alcuni elementi che si pongono come base per quel processo di mutamento degli «automatismi» della comunità accademica rintracciabile tra i principali obiettivi dell'intera indagine. Il fondamento comune di tali elementi è di tipo valoriale e quindi si pone alla base di quello che si intravede essere un processo di possibile rinnovamento della comunità scientifica da un punto di vista relazionale e, forse, conseguentemente istituzionale.

Infatti, anche se, come si è visto, il modello culturale tradizionale continua a persistere e a incidere sui meccanismi di cooptazione e reclutamento, tale dominanza sembra ridimensionata nella gestione del potere laddove le accademiche mettono in atto strategie altre. In particolare, è emerso dal piano empirico come il *maternage* sia uno stile di leadership radicalmente alternativo.

Allo stesso tempo, le interviste realizzate ci permettono di identificare un ulteriore stile di leadership femminile legato a quello che viene definito «spirito di servizio»: si tratta di strategie che rappresentano, in termini di «contropotere», forme embrionali di modelli innovativi, rivitalizzanti e riordinanti l'istituzione stessa, così come evidenziato da Bourdieu (2003)⁴³.

Questa lettura conflittualista ci consente di collocare il problema dell'indagine nel più ampio contesto sociale e di metterlo in relazione con dinamiche proprie del sistema economico, connettendo così la dimensione relazionale con quella strutturale.

L'analisi dell'oppressione economica e sociale si articola sui vari assi secondo cui sono organizzate e gerarchizzate le differenze di classe, razza o colore, genere e sessualità, appartenenza etnica ecc.; e si articola

⁴³ «... l'*habitus*, che si costituisce nel corso di una storia particolare, imponendo la sua logica particolare all'incorporazione, e attraverso cui gli agenti partecipano della storia oggettivata nelle istituzioni, è ciò che permette di abitare le istituzioni, di appropriarsene praticamente, e così di mantenerle in attività, in vita, in vigore, di strapparle continuamente allo stato di lettera morta, di far rivivere il senso che vi si trova depositato, ma imponendo loro le revisioni e le trasformazioni che sono la controparte e la condizione della riattivazione. Meglio, è ciò attraverso cui l'istituzione trova la sua piena realizzazione...» (Bourdieu, 2005, p. 91).

la, da una parte, in relazione alla soggettività e all'identità, e dall'altra, in relazione alla capacità di resistenza e di azione da parte del soggetto (De Lauretis, 2014, p. 123).

Le accademiche hanno messo quindi in luce alcune possibili strategie di resistenza esprimibili all'interno di un contesto universitario che, invece, sempre più risente di quelle forze economiche liberiste che lo spingono in direzione di una radicale trasformazione e, a nostro avviso, di uno snaturamento nel suo appiattirsi su una concezione fondamentalmente utilitaristica (che rimanda per esempio, alla capacità di mobilitare risorse).

Si tratta di quella scienza che originariamente risentiva degli echi del sapere pre-moderno, lontano dalla parcellizzazione derivante dall'avvento della scienza sperimentale, e che non è stata in grado di difendere la propria autonomia dall'attuale società di mercato (Spirito, 2008, pp. 35-38). È in tal senso che si può leggere il fallimento da parte della scienza stessa in merito alla salvaguardia di una sua, seppur parziale, autonomia dal mercato⁴⁴.

Come si è visto durante il nostro percorso, grazie anche alle testimonianze riportate, una proposta utile a mettere in luce l'esistenza di un'alternativa percorribile deriva da un rinnovamento valoriale e da un riposizionamento all'interno del *campo* da parte delle studiose. Ovviamente, ciò è ipotizzabile in quanto nei discorsi delle accademiche sono emersi elementi linguistici che mostrano i germi di un possibile cambiamento culturale, premessa necessaria alla costruzione di un qualsiasi soggetto collettivo nuovo e capace di orientare diversamente l'assetto istituzionale. Infatti:

la coscienza dell'oppressione non è solo un'oppressione (per combattere) contro l'oppressione. È anche la completa rivalutazione concettuale del mondo sociale, la sua completa riorganizzazione per mezzo di nuovi concetti, dal punto di vista dell'oppressione [...] chiamiamola una pratica cognitiva soggettiva (Wittig, 1992, pp. 18-19).

⁴⁴ Come evidenziava Bourdieu (2003), quei soggetti che rifiutassero le logiche del mercato, declinando gli inviti a quello che oggi chiameremmo *fundraising*, saranno resi deboli dalla carenza di risorse e rischieranno l'esclusione dal *campo* e dai beni a essi connessi (per esempio: pubblicazioni scientifiche, notorietà, visibilità ecc.).

Si tratta – parafrasando Foucault (2005) – di un agire condiviso che rende possibile al singolo di esprimersi come soggettività libera e *liberamente resistente*, e di reinterpretare il rapporto tra soggetto e collettività, senza che questa resistenza si traduca nell'uscita dal *campo*. Certamente, si tratta di processo appena avviato e che, collocandosi all'interno di una tradizione maschile ancora molto solida, e proponendo una rivoluzione valoriale, necessiterà ancora di molto tempo per sperare di potersi affermare pienamente.