

Fiorella Chiappi, Monica Pezza,
Cecilia Taddei, Anna Maria Palma,
Fiorella Tonello, Marzia Rapè,
Elena Sgherri, Patrizia Russo

GENERE & FORMAZIONE

Proposte per lo sviluppo del potenziale
femminile



Le competenze della formazione

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni no-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta
Responsabile collana AIF

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Fiorella Chiappi, Monica Pezza,
Cecilia Taddei, Anna Maria Palma,
Fiorella Tonello, Marzia Rapè,
Elena Sgherri, Patrizia Russo

GENERE & FORMAZIONE

Proposte per lo sviluppo del potenziale
femminile

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

La progettazione e la cura editoriale

La progettazione del libro e il coordinamento delle sue parti sono stati curati da Fiorella Chiappi.

L'assemblaggio dei vari capitoli, la struttura del testo e la produzione dei grafici sono stati effettuati da Monica Pezza.

Ringraziamenti

Si ringrazia per l'appassionata presentazione Antonello Calvaruso, Presidente Nazionale dell'AIF, e per la collaborazione Patrizia Becheroni, Presidente dell'AIF Toscana e Giuseppe Mandarano, Past President dell'AIF Toscana.

Un pensiero riconoscente lo rivolgiamo anche a Roberto Podrecca, past presidente dell'AIF Toscana, che ha sostenuto la nascita dei gruppi toscani motivati ad approfondire le problematiche di genere.

Un grazie va a Cecilia Kellermann per la sua lettura attenta del testo e i suoi utili consigli, ad Antonella Baldi che con passione ha revisionato il testo, ad Anna Maria Palma che ha curato alcune fasi della pubblicazione e a tutte le autrici che con grande partecipazione hanno dato forma a questo progetto editoriale attraverso molti momenti di condivisione comune.

Un pensiero sentito va anche a tutte le colleghe e colleghi dei gruppi "Agiò & disagio di Genere" che con il loro confronto negli anni hanno permesso di approfondire degli argomenti e maturare alcune delle idee che sono all'origine di questo testo.

Indice

Prefazione	pag.	13
Introduzione	»	17

Parte I **La Legge 120/2011 e il contesto europeo** **e italiano di riferimento**

1. Le politiche di gender balance in Europa, di <i>Monica Pezza</i>	»	25
1. Dalle politiche di parità di genere al gender balance	»	25
2. Il gender balance nei vertici aziendali in Europa	»	29
2.1. Le motivazioni per le quote di genere negli organi direttivi	»	31
3. Le normative delle quote di genere dei paesi europei	»	33
4. Le azioni della Comunità Europea per il gender balance	»	35
Attivazione: Interviste sulle quote rosa	»	37
2. Occupazione e dirigenza femminile, di <i>Monica Pezza</i>	»	40
1. Il percorso italiano alle politiche di equity gender	»	40
2. Il gap di genere in Italia	»	43
2.1. L'economia e il mercato del lavoro	»	44
2.2. Il divario retributivo	»	47
2.3. Partecipazione alla vita politica e ai processi decisionali pubblici	»	50
2.4. Istruzione e formazione universitaria	»	52
3. Conclusioni	»	54
Attivazione: L'incontro con una dirigente	»	55

3. La Legge 120/2011: le quote di genere nei Consigli di Amministrazione , di <i>Monica Pezza</i>	pag.	56
1. La Legge 120/2011 e il suo iter parlamentare	»	56
2. Le caratteristiche della legge	»	58
3. Le società italiane quotate in borsa	»	59
4. Le società a “controllo pubblico”	»	61
5. Gli esiti della Legge 120/2011	»	64
5.1. Gli esiti per le società quotate in borsa	»	64
5.2. Gli esiti per le società a “controllo pubblico”	»	66
5.3. La crescita del modello “Independent women”	»	68
6. Le azioni per l’attuazione della legge	»	69
7. Conclusioni	»	72
Attivazione: I bisogni di genere	»	74

Parte II

I modelli organizzativi funzionali all’attuazione della Legge 120/2011

1. La promozione del gender balance nelle organizzazioni , di <i>Fiorella Chiappi</i>	»	79
1. Il soffitto di vetro	»	79
2. Il gender balance	»	81
3. Le resistenze all’attuazione della Legge 120/2011	»	83
4. L’innovazione organizzativa	»	86
5. Azioni a supporto dell’attuazione della Legge 120/2011	»	89
Attivazione: Organizzazioni e talenti femminili	»	93
2. Il Diversity Management: strumento strategico per la valorizzazione del talento femminile , di <i>Cecilia Taddei</i>	»	94
1. L’evoluzione del concetto di diversità	»	94
2. L’origine del Diversity Management e le sue peculiarità	»	96
3. Modelli organizzativi e differenze di genere	»	100
4. L’esigenza di modelli organizzativi inclusivi	»	102
5. Politiche efficaci di Diversity	»	105
6. Conclusioni	»	106
Attivazione: La leadership femminile e maschile	»	108
3. Lo sviluppo dell’intelligenza emotiva nelle organizzazioni , di <i>Anna Maria Palma</i>	»	109
1. Le differenze di genere nelle organizzazioni	»	109

2. Lo sviluppo dell'intelligenza emotiva: dall'individuo all'organizzazione attraverso la relazione	pag.	112
2.1. L'intelligenza emotiva e la necessità di una "scatola vuota"	»	113
2.2. Oltre lo stereotipo: analisi del contributo dell'intelligenza emotiva nell'evoluzione dei tre "diversi" livelli della persona	»	115
2.3. L'intelligenza emotiva e l'evoluzione delle differenze nelle relazioni	»	121
2.4. Intelligenza emotiva e valorizzazione delle differenze per lo sviluppo dell'efficacia organizzativa	»	123
3. Gli strumenti dell'intelligenza emotiva	»	124
3.1. Coaching	»	124
3.2. Counselling	»	125
3.3. Mentoring	»	126
3.4. Formazione d'aula	»	126
4. Uno spazio "diversamente"	»	127
Attivazione: Come attuare un cambiamento di paradigma	»	130

Parte III

Percorsi rivolti alle donne

1. La formazione dedicata , di <i>Fiorella Chiappi</i>	»	135
1. La formazione per gruppi di donne	»	135
2. La conoscenza delle politiche di genere	»	136
3. Le abilità per un dialogo interno efficace	»	139
4. Lo sviluppo della comunicazione interpersonale	»	144
5. La consapevolezza organizzativa	»	148
6. Il ruolo della formatrice/del formatore e le metodologie	»	151
Attivazione: Come mi vedo e come mi vedono gli altri	»	153
2. Percorsi formativi per lo sviluppo dell'autostima e dell'empowerment femminile , di <i>Fiorella Tonello</i>	»	154
1. Il ruolo degli stereotipi	»	154
2. Lo sviluppo dell'autostima	»	155
3. Gestione del successo	»	159
4. L'empowerment femminile	»	161
5. I percorsi per il cambiamento	»	162
6. Conclusioni	»	164
Attivazione: La lettura di storie	»	166

Parte IV

L'educazione delle nuove generazioni

1. L'educazione familiare nella collaborazione di coppia, di <i>Marzia Rapè</i>	pag. 169
1. Il cambiamento di immagini e ruoli maschili e femminili nella nostra società	» 169
2. Cambiamenti dei ruoli all'interno della famiglia	» 171
3. Le nuove competenze genitoriali	» 173
4. La sfida dei nostri tempi: essere genitori oggi	» 176
5. L'importanza dell'educazione alla genitorialità	» 179
Attivazione: Il problema nel cappello	» 180
2. La destrutturazione degli stereotipi nell'ambiente sco- lastico, di <i>Elena Sgherri</i>	» 181
1. Il ruolo della scuola nella formazione alla cultura della va- lorizzazione delle differenze di genere	» 181
2. La consapevolezza giovanile dei cambiamenti di ruolo	» 184
2.1. Il ruolo dell'educazione sociale nella consapevolezza di genere	» 184
2.2. La scuola come mediatore di cambiamento	» 187
2.3. Aspettative e potenzialità	» 190
3. L'educazione al riconoscimento degli stereotipi di genere	» 192
Attivazione: Racconto di gruppo	» 196

Parte V

Teatro e film per la formazione di genere

1. Il Teatro di Genere, di <i>Fiorella Chiappi</i>	» 199
1. Teatro, problematiche di genere e formazione	» 199
2. La lezione spettacolo	» 201
3. Il lavoro con i testi teatrali	» 203
4. Le improvvisazioni su canovacci	» 208
1. Teatro di Genere: l'alternanza nella coppia	» 211
2. Teatro di Genere: uomo e donna al Convegno	» 212
3. Teatro di Genere: il personaggio opposto	» 213
4. Teatro di Genere: gli impliciti nella comunicazione di coppia	» 214
5. Teatro di Genere: la sicura e l'insicura	» 215
6. Teatro di Genere: la dipendente in maternità	» 216

7. Teatro di Genere: il senso di colpa materno	pag.	217
8. Teatro di Genere: la gestione dell'assertività nel mondo del lavoro	»	218
2. Formare con i film , di <i>Patrizia Russo</i>	»	219
1. Il ruolo dei film nella formazione	»	219
2. Le proposte sulle problematiche di genere	»	220
3. Nota metodologica	»	221
<i>Scheda n. 1: We want sex</i>	»	222
<i>Scheda n. 2: Angeli d'acciaio</i>	»	223
<i>Scheda n. 3: Vogliamo anche le rose</i>	»	224
<i>Scheda n. 4: The lady</i>	»	225
<i>Scheda n. 5: Coco Avant Chanel, L'amore prima del mito</i>	»	226
<i>Scheda n. 6: Baby Boom</i>	»	227
<i>Scheda n. 7: Potiche - La bella statuina</i>	»	228
<i>Scheda n. 8: Mona Lisa Smile</i>	»	229
<i>Scheda n. 9: North Country - Storia di Josey</i>	»	230
<i>Scheda n. 10: Mi piace lavorare (Mobbing)</i>	»	231
<i>Scheda n. 11: Il diavolo veste Prada</i>	»	232
<i>Scheda n. 12: Sister Act - Una svitata in abito da suora</i>	»	234
<i>Scheda n. 13: Billy Elliot</i>	»	235
<i>Scheda n. 14: Sognando Beckham (Bend it like Beckham)</i>	»	236
<i>Scheda n. 15: Mi chiamo Sam</i>	»	237

Appendici

Appendice 1. Legge 12 luglio 2011, n. 120	»	241
Appendice 2. CONSOB: Delibera n. 18098	»	243
Appendice 3. Decreto del Presidente della Repubblica 30 novembre 2012, n. 251	»	245
Appendice 4. Rapporto del Comitato di Controllo dell'ONU (2005)	»	248
Bibliografia	»	249
Sitografia	»	256
Biografie autrici	»	257

Prefazione

La lettura del libro *Genere & Formazione* offre l'opportunità, da un lato, di percorrere i tortuosi percorsi rivolti alla realizzazione delle pari opportunità di genere, dall'altro, di ipotizzare un possibile utilizzo della formazione per incidere su questo gap.

Personalmente ritengo che il pregio maggiore di questo libro sia quello di far riflettere il lettore sul concetto di diseguaglianza e di offrire una prospettiva di lettura nuova della nostra società, che evidenzia come la trappola del vivere costantemente nel presente non consenta di attuare politiche di lungo periodo in grado di provocare cambiamenti significativi.

Il materialismo pratico della società del benessere, che ha ridotto il tempo destinato alla cura della nostra vita interiore, ha portato con sé il risorgere dell'edonismo socio politico e la diffusione di nuove forme di paganesimo. Grandi masse di persone si sono trovate, progressivamente e quasi senza rendersene conto, soffocate da un'abbondanza di mezzi materiali mai conosciuta prima, dominate dal presente e dall'aver. Un altro fenomeno, collegabile al crollo del muro di Berlino e allo sgretolamento della società comunista, ha determinato un diffuso ricorso allo scetticismo e al disimpegno da qualsiasi ideale. La delusione ha comportato spesso l'accrescimento, soprattutto tra giovani e donne, di un diffuso senso di stanchezza, di sfiducia, di disinteresse verso la società e la politica: il trionfo del riflusso al privato.

Così la nostra società si dimostra sempre più incapace di rappresentare, in maniera sistemica, gli squilibri esistenti e di applicare un'etica sociale che vada oltre i confini dell'ottimizzazione dell'utilità personale e della magnificazione, o della denigrazione, dell'opera governativa.

Una politica in grado di favorire l'inclusione delle popolazioni vittime dell'arretratezza e della povertà potrebbe, sul medio e lungo termine, trasformare l'economia globale dall'attuale arena competitiva a un generatore di occupazione, produzione, circolazione di beni e conseguente consumo.

Sovente i governi dimenticano che amministrare le ricchezze di uno Stato non significa esserne proprietari bensì soltanto gestori di beni comuni ai quali applicare politiche economiche armonizzate che prevedano la crescita della comunità intera, senza alcuna discriminazione di razza, di religione e di genere.

Indubbiamente questo auspicabile percorso evolutivo della società richiede uno sforzo significativo in termini di scolarizzazione e formazione delle persone. Un programma che, definita la società futura che si intende realizzare, mobiliti le persone a una partecipazione attiva.

È frustrante pensare che ancora oggi, anche negli stati più evoluti, ci siano situazioni in cui la donna sia esclusa dalla vita attiva della società e, spesso, anche dalla scolarizzazione.

La lotta per le pari opportunità, e contro ogni forma di discriminazione, rientra in questo scenario sopraccitato, dove esistono oggettivi impedimenti alla carriera, alla parità di retribuzione e di conciliazione dei tempi. In tal senso è opportuno ricordare come moltissime donne, al pari dei bambini e dei giovani, siano passibili di sfruttamento e manchino della giusta tutela.

Il problema rientra nell'alveo dei diritti fondamentali dell'umanità perché pari opportunità equivale a uguaglianza tra uomini e donne, ovvero uno dei cardini dei diritti fondamentali della dignità dell'essere umano.

La Gender Mainstreaming, la strategia che punta a promuovere la parità dei sessi, indica come il problema della disuguaglianza debba essere preso in considerazione e risolto in tutte le attività che riguardano lo sviluppo della società: la ricerca, la professione, la legislazione, le risorse, l'impiego, la pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio di programmi e progetti. Tutto ciò al fine di sostenere il progresso delle donne e l'accrescimento dell'empowerment, del loro potere di azione a tutti i livelli dell'agire sociale ed economico.

Risulta chiaro che questa strategia non può essere disgiunta da una lotta per un benessere sociale diffuso, fondato sulla riduzione della povertà e delle fonti che la producono. Ovvero facilitare l'accesso all'istruzione e alla formazione, ai servizi sociali e sanitari, ai processi decisionali, alla partecipazione politica ed economica.

La realtà è che una parte della società civile, nonostante le costanti rivendicazioni fatte dalle donne nelle diverse Conferenze internazionali (Rio di Janeiro, Vienna, il Cairo, Copenaghen, Pechino, Istanbul, Roma) per vedere affermati i propri diritti fondamentali e condannata ogni forma di discriminazione, ancora oggi assiste all'implicito disconoscimento della parità di genere.

Nonostante le dichiarazioni d'intenti e l'evoluzione normativa, negli ultimi tempi abbiamo assistito anche al dilagare della violenza nei confronti delle donne: una crescente spirale di delitti spesso per opera degli uomini, non di rado, congiunti o compagni di vita.

Fenomeno che sembrava appartenesse al passato, spesso celato dalle stesse vittime, oggi si mostra nella sua reale dimensione perché la società incomincia a riconoscere nella denuncia un fatto d'alto civismo. Comportamento da attribuirsi a una crescita culturale, più sentito in quelle realtà sociali dove la donna ha realizzato i propri diritti economici e di sicurezza finanziaria.

Eppure la storia dell'umanità ci insegna che è stata proprio l'integrazione delle differenze di genere a determinare l'incredibile evoluzione dell'omo da erectus a sapiens a sapiens sapiens.

Se i primi arboricoli, esiliati a sopravvivere sugli alberi nella savana, riuscirono a far evolvere la specie procacciandosi le risorse necessarie a sopravvivere attraverso l'invenzione della caccia e la produzione degli utensili necessari ad attuarla, non dobbiamo dimenticare che fu la donna a inventare la comunità.

Fu la donna a determinare il nuovo stile di vita che porta l'uomo dallo stato nomade del cacciatore a quello stanziale dell'agricoltore. È con l'invenzione dell'agricoltura che la donna spinge l'uomo a dover decidere tra due stili di vita. Nomade o stanziale? Cacciatore-raccoglitore o agricoltore-allevatore?

È chiaro che ci piace pensare che la decisione fu presa dai maschi. Tuttavia, considerando quanta eccitazione potesse derivare dalla caccia, dall'avventura libera, dalla vita virile e cameratesca, credo proprio furono le donne a spuntarla.

Senza dubbio, come al solito, sul lungo periodo hanno avuto ragione le donne! Perché la loro invenzione ha dato l'avvio alla stanzialità. E la stanzialità ha significato maggiore comunicazione, sia all'interno della comunità che tra comunità, cura delle relazioni, invenzione del tempo antropologico, codifica dei saper fare, sviluppo e trasmissione di un sapere collettivo.

Forse fu proprio la donna che avviò la pratica dell'addomesticamento degli animali, del loro allevamento e della produzione del latte e poi dei derivati. E poi delle uova, della lana e, con la macellazione, della carne, del grasso, della lavorazione delle ossa.

Qualche centinaio di migliaia di anni fa fu la donna a dare origine al miracolo dell'apprendimento, accudendo i propri deboli cuccioli all'interno di comunità sviluppatasi in seguito alla stanzialità. Forse furono loro che consentirono all'omo erectus di ribellarsi alla dittatura degli eventi naturali per diventare artefice del proprio futuro.

Ora questo homo sapiens sapiens ha la responsabilità di ridare senso al governo di un pianeta da lui completamente trasformato e reso fragile. Occorre competenza, saggezza e lungimiranza, doti che solo la donna può valorizzare, restituendo senso a una comunità persa nel materialismo pratico e soggiogata da una tecnologia disumanizzante.

Giorgio Gaber, in una delle Sue illuminanti rappresentazioni, sintetizzò in maniera geniale ciò che ho cercato di esprimere in questa prefazione: gli uomini esercitano il potere sulle cose, le donne invece sugli uomini.

Speriamo che in un futuro prossimo l'umanità intera possa beneficiare di questa grande opportunità!

Antonello Calvaruso
Presidente Nazionale AIF

Introduzione

Questo libro sulla formazione per lo sviluppo di carriere femminili è il punto di arrivo di un lungo quanto appassionante percorso dei due gruppi *Agio & Disagio di Genere* all'AIF Toscana che ho potuto attivare grazie all'interesse del Consiglio dell'AIF Toscana per un confronto fra formatrici e formatori in merito alla promozione della cultura di genere nei vari ambienti e organizzazioni lavorative.

Siamo partiti con un gruppo misto – donne e uomini – a Livorno nel 2009. Un incontro una volta al mese, seguito da una cena. Momenti di confronto, scambi culturali ma anche piacevole convivialità. Dopo due anni è partito anche l'altro gruppo a Firenze. Alcune persone si sono aggiunte strada facendo, qualcuna ha cessato di partecipare, altre hanno mantenuto i contatti ma diradato la frequenza. Il tutto con quel continuo mutamento che hanno sempre i gruppi di qualsiasi tipo che non hanno legami di altro genere se non quello di una condivisione culturale e di un'esperienza di crescita.

Entrambi i gruppi sono stati composti da persone diverse per genere, età, formazione culturale e professionale così come per precedenti livelli di competenza in materia di problematiche di genere. Persone rispettose dei confini disciplinari e professionali, ma interessate alle contaminazioni culturali e alla convergenza verso obiettivi comuni in un ambito di ricerca ampio e dai contorni spesso incerti.

Questa complessa diversità ha richiesto necessariamente una lunga fase di ascolto reciproco, il riconoscimento delle varie provenienze professionali e competenze, il confronto su alcuni libri e un vagolare da un argomento all'altro prima di trovare un progetto comune su cui convergere.

Col tempo il gruppo di Livorno ha scoperto sempre di più la sua vocazione per coniugare le problematiche di genere con quelle di coppia, familiari e con l'educazione delle nuove generazioni in un'ottica di valorizzazione delle differenze di genere e dei rapporti fra donne e uomini.

Il gruppo di Firenze si è orientato, invece, soprattutto verso l'analisi delle problematiche organizzative in un'ottica di genere. Naturali differenze di orientamento dovute anche al fatto che in ogni gruppo le persone, oltre a fare formazione, operavano in specifici ambiti di lavoro: prevalentemente educatori, operatori sociali e sanitari nel gruppo livornese, formazione aziendale in quello fiorentino.

L'uscita della L. 120/2011 è stata la calamita che ha cominciato a orientare il gruppo di Firenze verso un progetto comune.

Ci è sembrato molto interessante cercare di approfondire questa proposta legislativa che di fatto affermava il valore del *gender balance* all'interno degli organi societari, non solo come una forma di *equity gender* ma anche come un valore aggiunto per le aziende. Una visione centrata sui vantaggi della compresenza femminile e maschile ai vertici.

Il gruppo, dopo uno studio approfondito delle problematiche connesse alla Legge, ha deciso di fare una ricerca, rivolta a donne all'inizio, in corso o al termine della carriera. Gli obiettivi dell'indagine erano, prima di tutto, un "dar voce" alle dirette interessate. In seconda istanza, un cercare di capire come percepivano la nuova legge e il così detto "soffitto di vetro e/o di cristallo", ovvero sia gli ostacoli più o meno contrastanti il raggiungimento femminile dei vertici aziendali. Si è voluto verificare, quindi, quali erano le strategie che le donne intervistate vedevano come funzionali allo sviluppo di carriere femminili. Ci è interessato capire, infine, il ruolo strategico che la formazione nelle sue varie forme poteva avere per le persone coinvolte. In questo modo la ricerca ha assunto anche la connotazione di un'analisi del fabbisogno formativo delle dirette interessate.

Una volta terminata l'indagine, l'AIF Toscana ha organizzato, il 12 novembre 2012, il Convegno "*Oltre il soffitto di vetro. Problematiche e nuove opportunità per le carriere femminili*" – in cui, oltre alla presentazione dei dati raccolti dal gruppo di Firenze, sono intervenute esperte in materia di problematiche di genere e azioni formative volte allo sviluppo di carriere femminili.

Quest'indagine con tutte le altre relazioni del Convegno, nel 2015, sono state raccolte nel libro *L'evoluzione di carriere femminili. Indagini, Studi e Proposte Formative per l'attuazione della L. 120/2011*, a cura di F. Chiappi e M. Trapani, www.lulu.com.

Durante la pubblicazione di questo testo alcune persone del gruppo di Firenze e di Livorno hanno condiviso il progetto di scriverne un altro, in cui proporre alcuni criteri e strumenti formativi funzionali allo sviluppo di carriere femminili e in questo modo rispondere alla domanda di formazione emersa con l'indagine.

È nato, dunque, questo testo in cui sono state approfondite varie problematiche connesse agli obiettivi della L. 120/2011, date indicazioni alle professioniste e ai professionisti di vari ambiti di lavoro – formazione, consulenza aziendale, insegnamento, educazione, ecc. – per azioni formative e di consulenza, volte allo sviluppo di carriere femminili.

Otto partecipanti dei due gruppi di Livorno e Firenze hanno dato il loro contributo, rifacendosi alle proprie differenti professionalità e competenze, ma aderendo a un filo conduttore unico: le varie azioni formative per promuovere quella cultura dell'*equity gender*, del *work-life balance* e del *gender balance* nei vertici aziendali che la L. 120/2011 richiede per un'effettiva realizzazione dei suoi obiettivi.

Il libro è stato strutturato in cinque parti di due o tre capitoli ciascuna. In ogni capitolo, dopo una trattazione su un argomento specifico, viene proposta un'attivazione: un possibile stimolo da utilizzare in percorsi formativi. Negli ultimi capitoli, in cui si fanno proposte metodologiche rispetto all'utilizzo di esperienze teatrali e proiezioni di film, sono presenti numerose schede operative. Un'ampia bibliografia di riferimento correda il tutto.

In particolare nelle varie parti vengono sviluppati i seguenti argomenti.

1. *La L. 120/2011 e il contesto europeo e italiano di riferimento*

Questa prima parte introduttiva ha lo scopo di dare a tutte le persone interessate le informazioni relative alla Legge L. 120/2011 e di spiegare i motivi per cui in Italia e in Europa è stato affermato il valore della cultura del *gender balance*, cioè della presenza equilibrata di donne e uomini nei vertici di aziende pubbliche e private. Accanto all'analisi degli iter legislativi e delle problematiche connesse vengono riportate anche numerose analisi critiche che consentono di storicizzare l'evoluzione europea e italiana di legislazioni volte a potenziare il *gender balance* nei vertici aziendali. Viene altresì dedicato uno spazio per spiegare l'evoluzione delle politiche per la parità dei diritti fra le donne e le uomini.

2. *I modelli organizzativi funzionali all'attuazione della L. 120/2011*

Le autrici pongono l'attenzione sulle organizzazioni lavorative, in cui si dovranno attuare processi volti all'attuazione degli obiettivi indicati dalla Legge. Precisano, in particolare, che l'inserimento di un grande numero di donne nei vertici aziendali esige un'inevitabile innovazione organizzativa, l'acquisizione di una competenza in materia di *gender balance* e la consapevolezza dei motivi per cui l'Europa e l'Italia si sono orientate in questa direzione. Le autrici si soffermano su alcuni modelli organizzativi come il *Diversity Management*, che più di altri possono essere funzionali all'attuazione della legge, e sottolineano come l'attivazione di competenze proprie dell'intelligenza emotiva, all'interno delle