

# LEADERSHIP NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## OLTRE L'OTTICA DI GENERE

di Loredana **PASCARELLA**

Il mio capo ha 4 figli. Ma perché non se ne sta a casa?”. Il capo di Mario è il dirigente di una struttura apicale di una pubblica amministrazione, con compiti di sviluppo di modelli nell’ambito della mobilità sostenibile. A Mario piace il suo lavoro, e quando gli chiedo perché il suo capo dovrebbe starsene a casa, mi risponde “Non lo so”. Approfondendo la questione, intuisco che Mario non digerisce il fatto che il suo capo lo stimoli a partecipare ai corsi di formazione organizzati dall’Ente, lo coinvolga nelle riunioni organizzate con frequenza settimanale, lo faccia lavorare in team. “E’ una perdita di tempo! Io faccio il mio lavoro, a che serve tutto il resto?”. Eppure i recenti indirizzi emanati dal governo (Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre del 2023), hanno disegnato un nuovo profilo del manager pubblico, che valorizza la leadership, intesa come capacità di saper fare squadra, individuare i talenti e gestire relazioni interpersonali. La Direttiva stabilisce, inoltre, che ogni amministrazione preveda, nell’ambito dei rispettivi sistemi, che tutto il personale, a partire dal livello dirigenziale, venga valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria “leadership”, capacità declinata in relazione alla necessità di incidere sulla motivazione del personale, da valutare anche secondo comportamenti osservabili, quali la capacità di superare gli schemi consolidati, il conseguire i risultati, la piena assunzione delle proprie responsabilità. La Direttiva fornisce inoltre indicazioni sulla formazione: ai dirigenti è affidato il compito di promuovere percorsi per l’accrescimento delle competenze del capitale umano. Proseguendo nella discussione, emerge quindi che Mario non si capacita di come una donna – poiché il suo capo lo è – si dedichi al lavoro senza trascurare la famiglia. “Chissà a chi li lascia!” riferendosi ai familiari. Provo a spiegargli che il concetto che una donna per dedicarsi al lavoro debba rinunciare alla realizzazione familiare è del tutto superato: il Dipartimento della Funzione Pubblica ha pubblicato, nel giugno del 2023, il rapporto “Donne e leadership” in cui viene dimostrato che costruire culture organizzative rispettose dei significati della femminilità e della mascolinità senza creare disuguaglianze basate sul genere, è una delle sfide che la pubblica amministrazione sta affrontando. Osservo Mario, lo vedo sempre più

perplesso: “Cosa è il genere? Ne sento parlare spesso, soprattutto i miei figli”. Gli mostro il rapporto sopra citato, in cui viene ripresa la definizione di genere dal Glossario ISFOL: “Il genere si riferisce ai ruoli costituiti socialmente ascrivibili ai maschi e alle femmine, appresi, si modificano nel tempo e nelle culture. Le questioni di genere sono connesse a ciò che uomini e donne fanno e con il modo in cui i ruoli socialmente definiti li avvantaggiano o li danneggiano”. A proposito di parità di genere (il cosiddetto gender gap), a Mario piacciono molto i numeri, per cui trovo utile metterlo al corrente dei dati pubblicati dalla SDA Bocconi nel 2022: negli enti locali (comuni, province e città metropolitane), a fronte di una sostanziale parità di genere tra i dipendenti (il 55% della forza lavoro è donna), persiste un divario crescente al crescere della responsabilità organizzativa: solo un dirigente su tre è donna e sono praticamente assenti le donne con ruolo di direttore generale. Nei ministeri, seppur quasi sei dipendenti su dieci siano donne, allo scalare delle fasce dirigenziali la forbice aumenta: nella fascia più alta della dirigenza (I fascia) meno di due dirigenti su cinque sono donne. Nelle università, un dipendente su due è donna, ma il genere femminile è prevalente

nei ruoli amministrativi e solo residualmente nei profili accademici (è donna il 35% del totale dei professori associati e ordinari). Infine, troviamo una direttrice generale donna su tre in sanità, uno dei contesti con il più alto gender gap a sfavore degli uomini dal punto di vista complessivo, con quattro dipendenti donna su sei: una su due è infermiera (47%), una su tre ha un profilo amministrativo (27%) e una su dieci è medico (12%). A questo punto mi interrompo e Mario mi confida di auspicare per i suoi figli pari opportunità indipendentemente dal genere: “Non mi interessa poi così tanto il genere del capo: l’importante è sentirsi motivati, nell’ultimo anno è migliorata la qualità della mia vita e del servizio erogato al cittadino”. Tutte le Pubbliche Amministrazioni, compresa ARPAC, anche mediante il costante supporto del CUG, riconoscono il contributo di tutti i generi all’organizzazione del lavoro e forniscono indirizzi finalizzati alla creazione di un ambiente inclusivo, che supporti la crescita e lo sviluppo professionale, affinché ciascuno possa raggiungere il massimo potenziale indipendentemente dal genere di appartenenza.

