



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata
(FISSPA)

Corso di Laurea in
Scienze dell'Educazione e della Formazione
Curriculum Formazione e sviluppo delle risorse umane

**Empowerment femminile e ben-essere delle donne
nelle organizzazioni:
il ruolo della formazione tra analisi teorica e ricerca qualitativa**

Relatrice:

Prof.ssa Juliana Elisa Raffaghelli

Laureanda: Ilacqua Sofia

Matricola: 2117423

Anno Accademico

2025-2026

*A mia mamma,
la donna più forte che io conosca.*

Sommario

Introduzione.....	9
CAPITOLO PRIMO.....	13
Empowerment femminile: fondamenti teorici e implicazioni organizzative	13
1.1 Evoluzione e definizione del costrutto di empowerment femminile.....	13
1.2 Gender gap e gender pay gap nel mercato del lavoro.....	18
1.3 La formazione come strumento di empowerment individuale e collettivo	23
1.4 Il ruolo delle organizzazioni nella promozione dell'empowerment femminile ...	25
CAPITOLO SECONDO.....	29
Ricerca qualitativa nel contesto di tirocinio	29
2.1 Contesto della ricerca	29
2.2 Obiettivi della ricerca e paradigma di riferimento.....	31
2.3 Metodologia di ricerca.....	32
2.3.1 Scelta dell'approccio e dello strumento.....	32
2.3.2 Caratteristiche del campione	34
2.4 Struttura dell'intervista.....	38
CAPITOLO TERZO.....	41
Risultati della ricerca: analisi qualitativa.....	41
3.1 Introduzione: analisi delle risposte	41
3.2 Percezione del ruolo femminile nel mondo del lavoro.....	42
3.3 I contributi e le qualità femminili nelle organizzazioni.....	46
3.4 Ostacoli e criticità nel mercato del lavoro	51
3.5 La formazione come strumento di empowerment	55
CAPITOLO QUARTO	61
Progettazione formativa.....	61
4.1 Introduzione: il coaching come strategia di empowerment.....	61
4.2 Analisi dei bisogni e obiettivi formativi	61

4.3 Strategie e metodologie d'intervento.....	63
4.4 Microprogettazione.....	63
4.5 Strategie e tecniche di valutazione	67
4.6 Riflessione conclusiva	68
Conclusioni.....	69
Bibliografia.....	75
Sitografia	79
Allegati	81
Allegato 1	81
Allegato 2	83

Indice delle figure

Figura 1: Analisi delle risposte	41
Figura 2: Microprogettazione	64
Figura 3: I benefici del coaching	65

Introduzione

Il tema dell'*empowerment* femminile assume oggi un'importante rilevanza nel discorso istituzionalizzato sulla parità di genere. Quanto contraddistingue il costrutto è la sua capacità operativa. Parlare di empowerment significa, infatti, far riferimento ad una dimensione olistica dell'individuo. Promuovere un processo di empowerment femminile sottintende la capacità delle donne di poter raggiungere la propria realizzazione, sia a livello individuale che sociale. La definizione del termine conserva molteplici interpretazioni, differenziate tra loro sulla base degli ambiti disciplinari di appartenenza¹. Il costrutto, se inteso nella sua dimensione individuale, assume il significato di *self empowerment*. Tale termine richiama un cruciale processo di crescita individuale, finalizzato a riconoscere le proprie capacità e potenzialità.

Il tema centrale dell'elaborato è la valorizzazione di tale percorso nell'ambito femminile, al fine di promuovere la piena realizzazione personale e professionale. Pertanto, è necessario che le donne vengano messe nelle condizioni di poter affermare sé stesse, esprimendo liberamente e pienamente il proprio potenziale. Non è quindi sufficiente ancorare la dimensione dell'empowerment ad un processo esclusivamente individuale. Affinché il medesimo costrutto possa concretizzarsi è necessario un impegno condiviso, che coinvolga molteplici attori sociali. Orientare l'empowerment verso un approccio comune, che coinvolga la sfera individuale e sociale, permette di considerare il benessere dell'individuo come esito congiunto di entrambe le dimensioni².

L'elaborato assume come quadro di riferimento le teorie di Martha Nussbaum e Amartya Sen. Secondo la prospettiva introdotta da Sen il benessere femminile è correlato sia alla qualità, ovvero al benessere psicofisico, sia alla capacità di essere e agire delle donne³. L'autrice Martha Nussbaum, arricchendo il quadro teorico, pone l'attenzione sul concetto di *capabilities*. Riporta, difatti, la necessità di interrogarsi su una questione cruciale: che cosa le donne sono effettivamente in grado di fare e di essere⁴. Da questo presupposto prende forma la variante grafica "ben-essere",

¹ Fabbri, Manuela. Dall'empowerment all'agency pedagogico-trasformativa: Prospettive di ricerca e linee per l'azione didattica. Milano: FrancoAngeli, 2025, p. 33.

² Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, p. 69.

³ Ibidem.

⁴ Nussbaum, Martha. 2000. "Women's Capabilities and Social Justice." *Journal of Human Development* 1 (2): 219–47, p. 230.

contenuta nel titolo dell'elaborato. Promuovere il “ben-essere” delle donne, in tal senso, significa riconoscerlo non solo come equilibrio psicofisico e personale ma anche come capacità. Ne deriva l'importanza di orientare la riflessione verso il concetto di “vivere bene”, ancorandolo a quello di “essere”. In quest'ottica assume centralità la reale possibilità di agire e realizzarsi all'interno della società. Occorre dunque indagare quali siano gli ostacoli, strutturali e organizzativi, che ancora frenano la piena partecipazione della comunità femminile. Un impegno di questa portata è necessario al fine di favorire una politica di *gender mainstreaming* e una realtà per le pari opportunità.

La presente tesi si propone di approfondire il tema dell'empowerment femminile, concentrandosi sul ruolo della formazione nel promuovere tale processo. L'elaborato intende, perciò, esprimere il profondo coinvolgimento maturato a favore del benessere femminile e delle tematiche di genere. La ricerca è stata motivata, inoltre, dalla necessità di valorizzare i molteplici benefici apportati dalla pratica formativa.

In primo piano si pone il rapporto tra empowerment femminile e formazione. All'interno di tale cornice la pratica formativa viene intesa come forza motrice trasformativa, in grado di incidere sia sulla dimensione individuale sia su quella sociale. Da un lato la si propone come leva strategica per la crescita personale, fondamentale per potenziare autostima, autoefficacia e autoconsapevolezza. Parallelamente, si indaga la sua importanza come strategia di crescita e cambiamento organizzativo, al fine di consolidare una cultura aziendale inclusiva.

L'elaborato va ad analizzare il costrutto di empowerment femminile, interrogandosi sui potenziali ostacoli e limiti interni al mercato del lavoro contemporaneo. Coerentemente con la prospettiva introdotta, ulteriore scopo è definire le potenzialità della formazione come strumento di crescita personale e professionale.

L'attenzione verso il tema trattato è stata consolidata dall'esperienza di tirocinio, svolta all'interno dell'ente di formazione Centoform. L'organizzazione conserva al suo interno un'ottima solidarietà femminile, divenendo ambiente d'ispirazione per le neoassunte e tirocinanti. Per tali caratteristiche il contesto si è rivelato fondamentale per indagare il costrutto e le sue implicazioni. La ricerca teorica è stata quindi ampliata da un'indagine sul campo, condotta all'interno dell'ente. Dal punto di vista metodologico la ricerca empirica ha adottato un approccio qualitativo. Quest'ultimo si rivela necessario per registrare in modo approfondito i vissuti e le riflessioni delle

partecipanti. Lo studio è stato guidato dal paradigma critico-emancipativo, adottando come strumento l'intervista semi-strutturata. Il metodo di ricerca scelto si è rivelato funzionale a definire un'indagine esaustiva, ricca e in linea con gli obiettivi di ricerca. Le partecipanti, che hanno contribuito all'intervista, sono quattro lavoratrici di Centoform, appartenenti a quattro differenti aree organizzative. La scelta del campione è stata indirizzata dal ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione, dall'esperienza maturata e dal grado di responsabilità e autonomia.

Il primo capitolo introduce il quadro teorico di riferimento entro cui si colloca l'empowerment. Riportando il contributo di notevoli autori, la ricerca ricostruisce l'evoluzione del termine, collocandolo nella prospettiva femminile. L'analisi teorica si focalizza successivamente sulla distinzione tra la dimensione individuale e quella sociale, componenti caratterizzanti del costrutto. Il capitolo prosegue analizzando gli ostacoli che frenano la partecipazione femminile al mondo del lavoro. La ricerca problematizza notevoli aspetti dell'assetto socio-economico odierno, come il *gender gap* e il *gender pay gap*. La seconda parte del capitolo si focalizza sull'importanza della formazione, intesa come strumento di empowerment. In conclusione, si indagano il ruolo e le responsabilità delle organizzazioni nella promozione dell'empowerment femminile, proponendo prospettive teoriche e possibili strategie d'azione.

Il secondo capitolo è dedicato alla ricerca qualitativa condotta nel contesto di tirocinio. Successivamente all'introduzione del contesto, il capitolo descrive le componenti essenziali dell'indagine. Vengono, quindi, definiti gli obiettivi, il paradigma di riferimento, la metodologia adottata e le caratteristiche del campione. La descrizione del disegno di ricerca introduce, inoltre, le motivazioni sottostanti all'approccio utilizzato e alla scelta dello strumento. Il capitolo ha lo scopo di chiarire lo studio condotto, presentando la struttura dell'intervista e motivando le scelte metodologiche adottate.

Il terzo capitolo riporta l'analisi qualitativa delle riflessioni delle intervistate. L'introduzione al capitolo presenta il processo di raccolta dei dati, definendone la modalità di organizzazione. L'analisi proposta, nel corso del capitolo, si articola in quattro macrocategorie, coerenti con le domande poste alle intervistate in sede di ricerca. Vengono, dunque, discusse le seguenti tematiche: la percezione del ruolo femminile nel mondo del lavoro, i contributi e le qualità femminili nelle organizzazioni, gli ostacoli e le criticità nel mercato del lavoro e la formazione come

strumento di empowerment. Il capitolo termina esaminando l'importanza della pratica formativa, intesa come leva strategica per valorizzare il potenziale femminile.

Il capitolo quarto si interroga, in modo più approfondito, sul ruolo che assume la formazione nel promuovere l'empowerment femminile. Partendo dai risultati della ricerca qualitativa e dalla letteratura analizzata viene proposto un intervento formativo. L'obiettivo è presentare la pratica di *coaching* come metodologia attiva per sviluppare un processo di *self empowerment*. La progettazione formativa suggerisce l'utilizzo di alcuni strumenti, funzionali a sviluppare processi individuali correlati al costrutto indagato. L'intervento proposto mira a valutare l'efficacia della metodologia adottata nel favorire lo sviluppo di autostima, autoefficacia e autoconsapevolezza. Pertanto, si intende definire un percorso che sfrutti le potenzialità dell'attività formativa per sostenere un processo di *self empowerment*.

La presente tesi intende sostenere l'importanza dell'empowerment femminile e della pratica formativa. L'obiettivo è intendere il costrutto non solo come processo cruciale per la realizzazione personale, bensì come forza motrice per una società più equa. Nel quadro teorico e di ricerca esaminato la formazione diviene un'opportunità per promuovere il benessere e il potenziale femminile.

In conclusione, l'elaborato vuole evidenziare il ruolo delle organizzazioni nel definire percorsi di empowerment femminile e a sostegno della parità di genere. L'impegno organizzativo è necessario per costruire ambienti favorevoli al benessere delle donne.

CAPITOLO PRIMO

Empowerment femminile: fondamenti teorici e implicazioni organizzative

1.1 Evoluzione e definizione del costrutto di empowerment femminile

Il concetto di empowerment è difficilmente riassumibile in una definizione univoca. È un termine cui sono state proposte diverse interpretazioni di significato e di cui è necessario considerare le implicazioni in ambito educativo e formativo. Il costrutto venne introdotto per la prima volta da Rappaport, psicologo di comunità. L'autore definiva l'empowerment come un processo grazie al quale soggetti e comunità riescono ad acquisire maggior controllo e autonomia su una o più dimensioni della propria vita e realtà¹. Il quadro di significato da lui introdotto fa riferimento ad una dimensione individuale, focalizzandosi sulla partecipazione attiva e consapevole degli individui. Si tratta di una visione già precedentemente introdotta da Paulo Freire. L'autore si colloca come precursore del costrutto di empowerment. Attraverso la teoria dell'educazione problematizzante, e il processo di coscientizzazione, propone una riflessione affine a quella introdotta successivamente da Rappaport. Il noto pedagogista propone di superare il concetto di educazione depositaria. Gli educandi diventano "recipienti" che l'educatore deve "riempire"², un approccio educativo basato sull'atto di depositare. Gli educandi, secondo la teoria dell'autore, sono soggetti passivi che non possono sviluppare una coscienza critica, perciò neanche trasformare il mondo. La passività a cui sono sottoposti è tale da portarli ad adattarsi alla realtà in cui vivono. Soddisfano così il potere degli oppressori, i quali non hanno interesse nel trasformare la realtà. Gli emarginati permangono dentro questa struttura, venendo trasformati in "esseri per l'altro". La soluzione proposta consiste nel promuovere l'autonomia degli educandi, permettendo loro di diventare "esseri per sé" attraverso un'azione interiore. Deve avvenire dunque una liberazione autentica degli oppressi. Questo può avvenire adottando un'azione trasformativa e incentivando la riflessione degli uomini sul mondo. Freire introduce, attraverso il suo pensiero, la teoria dell'educazione liberatrice. Tale approccio educativo mira al raggiungimento di una visione di coscienza in rapporto intenzionale con il mondo. Si tratta di un atto di

¹ Così sostiene Rappaport, cit. in Fabbri, Manuela. Dall'empowerment all'agency pedagogico-trasformativa: Prospettive di ricerca e linee per l'azione didattica. Milano: Franco Angeli, 2025, pp. 33-34.

² Freire, Paulo. La pedagogia degli oppressi. Milano: Mondadori, 2002, pp. 57-58.

conoscenza, che attraverso il dialogo, stimola la riflessione, l'indagine sulla realtà e la trasformazione. L'asse portante di questa teoria è la coscientizzazione: un processo volto allo sviluppo di una forma autentica di pensiero e azione. Il fine è liberare gli oppressi e permettere loro di lottare contro gli ostacoli che si oppongono alla loro umanizzazione. La riflessione elaborata dall'autore va a delineare il concetto di *agency*. Quest'ultimo può essere interpretato come la pratica manifesta del costrutto di empowerment³. La definizione di *agency* viene ricondotta alla capacità soggettiva di scegliere e agire per modificare la realtà, agendo come protagonisti della propria vita e della realtà sociale e culturale. È la capacità di uscire dalla condizione di oppressione e passività, fondamento della pedagogia critica e liberatoria di Freire. La teoria dell'educazione liberatrice e problematizzante avrà notevoli riscontri nelle definizioni di empowerment introdotte successivamente. Tra queste emerge la nozione di Claudia Piccardo, docente universitaria italiana. L'autrice definisce il costrutto come "processo individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da una condizione di svantaggio, vengono rese potenti (*empowered*), ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione⁴". L'obiettivo è il potenziamento dell'autostima e dell'autoefficacia, contribuendo a ridurre il senso di sfiducia, paura, impotenza e alienazione⁵. Piccardo, proponendo la scomposizione del costrutto, si sofferma sul concetto di potere, componente intrinseca del termine. Il sostantivo "*power*", secondo l'autrice, va inteso in senso positivo e costruttivo, in quanto capacità di azione e decisione⁶. Il termine, inteso in questa prospettiva, è affine alla concezione di potere elaborata dal filosofo Michel Foucault. Anch'egli attribuisce al concetto un valore positivo e attivo nella costruzione della realtà. Prendendo in considerazione la visione di Foucault, è essenziale considerare quattro interpretazioni del termine⁷. Gestione del potere "su" qualcuno, riconducibile ad un'azione di tipo gerarchico, mantenimento del potere "di", associato alla sfera decisionale, potere "con" qualcuno, riferito alla capacità cooperativa dei soggetti e accrescimento del

³ Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, pp. 66-67.

⁴ Piccardo, Claudia. Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona. Milano: Raffaello Cortina, 1995, p. 66.

⁵ Ibidem.

⁶ Ivi, pp. 39-48.

⁷ Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, pp. 67-68.

potere “interiore”, fondato sull’autostima e l’autoefficacia. Le dimensioni del potere “con” e del potere “su” possono essere ricondotte all’idea di empowerment sociale. Il potere “interiore” invece è affine alla concezione di empowerment individuale, fondamentale nella definizione di empowerment femminile.

Il costrutto vede una sua applicazione emergente all’interno del discorso sulla parità di genere. Grazie alle attività da parte delle ONG femministe, sempre più numerose e organizzate, il concetto di “empowerment femminile” ha cominciato a entrare nel discorso istituzionalizzato sulle donne. Un primo tentativo di introdurre e definire l’empowerment femminile, come principio di meritata attenzione, emerge nella Dichiarazione di Pechino del 1995. Il documento verrà poi ripreso dalle “Linee guida per l’Uguaglianza di genere e empowerment delle donne”, pubblicate nel 2010 dal Ministero degli Esteri italiano. La Dichiarazione affermava chiaramente che “il rafforzamento del potere delle donne e la loro piena partecipazione, in condizioni di uguaglianza, a tutte le sfere della società, inclusa la partecipazione ai processi decisionali e l’accesso al potere, sono fondamentali per il conseguimento dell’uguaglianza, dello sviluppo e della pace⁸”. Si inizia così a porre l’enfasi sulla dimensione dell’*agency* delle donne: una presa di potere che possa trasformare la società e il sistema culturale di riferimento. Parallelamente alla Dichiarazione di Pechino è necessario citare il Report sullo Sviluppo Umano del 1995, pubblicato dal Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (UNDP). Il documento introduce due nuovi indici di misura del benessere: il *Gender-related Development Index* (GDI) e la *Gender Empowerment Measure* (GEM)⁹. Il GDI misura lo sviluppo nelle stesse dimensioni dell’*Human Development Index* (HDI). Il GEM, invece, misura le differenze di genere all’interno della sfera politica, economica e di potere. I due indici sono stati creati al fine di problematizzare la disuguaglianza di genere. Il GEM si basa su tre dimensioni fondamentali: quote parlamentari, posizioni professionali-manageriali e potere sulle risorse economiche. L’indice permette di raccogliere dati riguardanti la partecipazione economica, politica e decisionale delle donne. L’ingresso dell’empowerment femminile nell’Agenda dei 17 obiettivi mondiali di sviluppo

⁸ Ivi, p. 66.

⁹ Schüler, Dana. “The Uses and Misuses of the Gender-related Development Index and Gender Empowerment Measure: A Review of the Literature”. *Journal of Human Development* 7, n. 2 (2006): 161–181, pp. 162-163.

sostenibile dell'Onu¹⁰, segna un ulteriore passo verso l'applicazione concreta del costruito. In particolare risulta rilevante l'articolo 5: "Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze¹¹". Viene resa nota l'importanza di attuare e progettare interventi finalizzati alla parità di genere. Difatti alcuni dei sotto-obiettivi dell'articolo 5 propongono azioni necessarie per l'emancipazione femminile. Tra questi si sottolineano la partecipazione delle donne ai ruoli di leadership e l'accesso alle risorse economiche¹². Gli obiettivi, dunque, fanno riferimento alle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro e nei luoghi di potere.

Esaminando il costruito di empowerment femminile è opportuno tenere in considerazione due dimensioni a proposito, quella individuale e quella sociale. La prima intende l'empowerment come uno stato socio-cognitivo di fiducia nelle proprie capacità¹³, autostima e convinzione. Il cambiamento può derivare solamente da un accrescimento del senso di efficacia personale. Attraverso un processo di auto-consapevolezza e autostima si può innescare l'attitudine e la volontà ad una progressiva trasformazione. È una condizione essenziale per superare le significative barriere sociali, economiche e culturali. Nella dimensione sociale, il costruito di empowerment denota la capacità delle donne di aver accesso alle risorse sufficienti per poter agire e incidere sul benessere collettivo. Questa prospettiva richiama il concetto di "*capabilities*" di Martha Nussbaum. Il fulcro della sua teoria verte sulla possibilità delle persone di fare e di essere, ovvero tutto ciò che riguarda le loro capacità potenziali. L'autrice riporta la necessità di interrogarsi non solo "[...] sul grado di soddisfazione della persona rispetto a ciò che fa, ma anche su ciò che effettivamente fa e su ciò che è nella condizione di poter fare (ossia sulle sue opportunità e sulle sue libertà)¹⁴". Occorre perciò comprendere in che modo le risorse, di cui dispongono le donne, contribuiscano, o meno, a metterle nelle condizioni di agire e realizzare le proprie capacità¹⁵. Le politiche sociali dovrebbero svilupparsi e approcciarsi alla realtà

¹⁰ Consultabile al sito <https://unric.org/it/agenda-2030/> (ultima consultazione 24/03/2026).

¹¹ Consultabile al sito <https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/> (ultima consultazione 24/03/2026).

¹² Luppi, Elena e Pacetti, Elena. L'empowerment femminile nei luoghi di lavoro: Metodologie, progetti e social media. Bologna: Bononia University Press, 2019, pp. 52-53.

¹³ Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, pp. 69-70.

¹⁴ Nussbaum, M. (2000). Women's Capabilities and Social Justice. *Journal of Human Development*, 1(2), 219-247, p.230.

¹⁵ Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, pp. 69-70.

proprio sulla base di questo concetto, permettendo ad ognuno di acquisire maggiore libertà di scelta. Coerentemente, Amartya Sen¹⁶ sostiene che il benessere di una donna dovrebbe essere interpretato sulla base della sua abilità di essere e agire. Tale condizione deriva, quindi, dai risultati dell'azione intrapresa. Pertanto, il livello di empowerment dovrebbe essere misurabile dai risultati raggiunti in termini di benessere e dall'effettiva libertà di realizzarlo. Ne deriva che le donne devono essere messe nelle condizioni di poter raggiungere ciò che desiderano in piena libertà, senza sentirsi limitate dagli ostacoli socio-culturali¹⁷. L'autore introduce implicitamente la necessità di adottare interventi volti alla piena realizzazione delle donne. Le teorie di Sen e Nussbaum risultano necessarie per affermare ed esaminare il costrutto di empowerment femminile.

La comunità femminile dovrebbe essere messa nelle condizioni di scegliere quello che vuole essere e quello che vuole fare. Questo pensiero, già precedentemente introdotto, è affine a quanto espresso dall'attivista indiana Srilatha Batliwala. La ricercatrice, impegnandosi nella definizione di empowerment femminile, lo descrive come un processo di trasformazione delle relazioni di potere. L'autrice individua tre tipologie di intervento per sovvertire i sistemi di controllo: mettere in discussione l'ideologia che giustifica le disuguaglianze, modificare le modalità di accesso e gestione delle risorse economiche, naturali e intellettuali e trasformare le istituzioni che rafforzano e mantengono gli attuali rapporti di potere¹⁸. Nella sua teoria emerge l'importanza dell'azione trasformativa che veniva fortemente sostenuta dagli autori attraverso il concetto di *agency*.

Nonostante i notevoli contributi teorici e istituzionali, nel cercare di dare un'identità al costrutto di empowerment femminile, il termine viene spesso confuso o sostituito con "uguaglianza di genere" o "status delle donne". Alcuni critici studiosi sostengono che il concetto è divenuto fortemente ottimista e moralmente "giusto". Le critiche affermano che l'uso istituzionalizzato del termine, da parte di molteplici attori sociali, come le istituzioni europee, rischia di privarlo della sua azione trasformativa. Questo potrebbe legittimare e rafforzare l'ordine sociale ed economico esistente¹⁹. Il rischio è

¹⁶ Così sostiene Amartya Sen, cit. in ibidem.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Così sostiene Srilatha Batliwala, cit. in Calvès, Anne-Emmanuèle. "Empowerment: Généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement". *Revue Tiers Monde* 200, n. 4 (2009): 735-749, p. 739.

¹⁹ Ivi, pp. 746-747.

che diventi uno strumento che sposta la responsabilità dagli attori strutturalmente dominanti, come Stati, grandi imprese, istituzioni economiche e politiche, agli individui e alle comunità locali. Adottando questa visione l'empowerment diventa una responsabilità individuale, nonché un percorso unicamente soggettivo orientato al *self empowerment*. Il costrutto deve perciò essere inteso come un processo bilaterale che coinvolga la comunità femminile e le maggiori istituzioni. In tale prospettiva, il *capability approach* rappresenta un'opportunità chiave per promuovere la libertà di agire ed essere della comunità femminile. Come afferma l'autore Amartya Sen, le donne devono essere messe nella condizione di poter realizzare il proprio benessere. Le istituzioni sono quindi chiamate ad intervenire al fine di favorire il ruolo attivo delle donne nel mondo del lavoro.

1.2 Gender gap e gender pay gap nel mercato del lavoro

La partecipazione e l'ingresso della comunità femminile nel mercato del lavoro sono questioni tanto importanti quanto complesse da diffondere. La loro importanza dipende indissolubilmente dai fenomeni del *gender gap* e *gender pay gap*, storicamente consolidati. L'immaginario di genere e gli stereotipi vincolati a questo rappresentano una delle più importanti barriere che ostacolano il pieno ingresso della comunità femminile nel mondo del lavoro.

Quando si parla di divario e disuguaglianza è necessario riferirsi al genere e non al sesso, questo permette di cogliere il profilo collettivo della discriminazione²⁰. Parlare di genere permette di considerare le donne come appartenenti a un gruppo sociale. Sulla base di questa considerazione si costruisce un'idea complessa di personalità, strettamente attenta al profilo dell'autorappresentazione in termini psicologici. È quanto proposto dal Social Identity Model di Tajfel²¹. Per la costruzione dell'identità sociale è necessaria la comprensione della propria posizione all'interno di un insieme di relazioni sociali. Il gruppo sociale, a sua volta, si colloca in una fitta rete di interazioni conflittuali tra gruppi, in cui l'individuo riesce a consolidare una definizione di sé *empowered*. Adottando questa prospettiva si può intendere l'empowerment come risultato dell'azione collettiva, in cui la propria azione diventa

²⁰ Corazza, Luisa. Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva. Milano: Franco Angeli, 2025, pp. 51-52.

²¹ Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, pp. 73-74.

espressione dell'identità sociale. Giunti a questa considerazione del concetto di genere, si può analizzare con più precisione la dimensione di sotto-rappresentazione che assumono le donne nel mondo del lavoro. Alla base del *gender gap* e *gender pay gap*, come problematiche storicamente consolidate, c'è il fenomeno della segregazione occupazionale²². L'occupazione femminile è concentrata in buona parte in settori "femminilizzati", come la cura, le attività domestiche e il settore scolastico. Il processo di femminilizzazione limita la partecipazione delle donne al mondo del lavoro, radicalizzando la loro occupazione in attività specialmente a tempo determinato o a tempo parziale "involontario". Tale fenomeno, definito "segregazione orizzontale", si affianca a quello della "segregazione verticale". Quest'ultima comporta una sovrarappresentazione di alcuni gruppi svantaggiati nei livelli medio-bassi dell'inquadramento. Da questo processo, svantaggioso e denigratorio, derivano una serie di barriere sociali, culturali e psicologiche. Nello specifico, la componente femminile affronta notevoli difficoltà nell'accedere a posizioni dirigenziali e manageriali. Ne conseguono minori possibilità di mobilità ascendente lungo la scala gerarchica lavorativa.

La marcata polarizzazione di genere nel mercato del lavoro affonda le radici in fattori socio-culturali. Tra questi spicca il consolidamento duraturo del modello patriarcale del *male breadwinner*²³, secondo cui l'uomo rappresentava l'unica fonte di reddito, mentre le donne erano confinate alle mura domestiche. A questo paradigma si affianca un ostacolo aggiuntivo, ovvero la costruzione sociale delle differenze biologiche. Secondo lo stereotipo, le donne avrebbero una "naturale" inclinazione per i ruoli di cura. Questi modelli socialmente e culturalmente sedimentati hanno condizionato per molto tempo anche la scelta delle carriere scolastiche. Rappresenta un esempio la scarsa presenza delle donne nelle materie STEM, discipline che registrano ora e in prospettiva, retribuzioni superiori. In merito al tema, Istat e Cnel, con la collaborazione del Comitato per le Pari Opportunità del Cnel, hanno presentato un rapporto che analizza "Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità"²⁴. Il report sottolinea che

²² Corazza, Luisa. Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 153.

²³ Ivi, p. 144.

²⁴ Consultabile al sito <https://www.istat.it/notizia/rapporto-cnel-istat/#:~:text=Presentata%20l'anticipazione%20del%20Rapporto%20CNEL%2DIstat%20sull'occupazione%20femminile,lavoro%20delle%20donne%20tra%20ostacoli%20e%20opportunit%C3%A0%E2%80%9D> (ultima consultazione 24/03/2026).

nell'anno accademico 2022/2023 la componente femminile nell'area STEM era fortemente ridotta rispetto a quella maschile. Il 20,3% delle immatricolate contro il 39,3% degli immatricolati hanno scelto un corso in questo ambito²⁵, valori che si sono dimostrati pressoché stabili nel tempo. I dati denotano come una componente del divario retributivo di genere possa dipendere dalla carenza di donne in questo settore. Il *gender pay gap* è profondamente determinato dalla minore quantità di lavoro retribuito prestato dalle donne nel corso della carriera. La causa è riconducibile alla necessità di liberare tempo per svolgere le mansioni domestiche e prendersi cura della famiglia. Tra i sistemi che incentivano il divario retributivo emergono il lavoro intermittente, a tempo determinato e a tempo parziale. Spesso queste forme di impiego rispondono al fenomeno della *child penalty*²⁶. Il costo della genitorialità ricade frequentemente sulle madri, comportando carriere lavorative più precarie. Le donne ricorrono spesso al lavoro a tempo parziale in quanto permette loro di ridurre le difficoltà di conciliazione tra i carichi familiari e gli impegni lavorativi. Il report presentato da Istat e Cnel accentua che sul totale degli occupati il 31,5% delle donne, circa 3 milioni, lavora *part-time* contro l'8,1% degli uomini, circa un milione²⁷. Nel 2024 tra gli uomini circa sette occupati su dieci potevano contare su un lavoro standard, un lavoro dipendente a tempo indeterminato o autonomo con dipendenti. In antitesi, le occupate in questa stessa situazione sono poco più della metà (53,9%)²⁸. Il documento sottolinea che a incidere maggiormente sulla differenza tra uomini e donne è la diffusione del lavoro *part-time* involontario. Le lavoratrici che sono sottoposte a questa vulnerabilità sono l'8,6%, in contrasto al 2,5% dei lavoratori²⁹. I dati diffusi da Istat e Cnel evidenziano inoltre che il tasso di occupazione nel 2023 si attestava al 52,5% per le donne e al 70,4% per gli uomini, con un divario di 18 punti percentuali. Tenendo in considerazione il ruolo in famiglia, il 69,3% delle donne che vivono da sole ha un impiego, contro il 77% degli uomini. Il tasso scende

²⁵ Freguja, Cristina, Romano, Maria Clelia e Sabbadini, Linda Laura. Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. Documento di sintesi. Roma: ISTAT-CNEL, 6 Marzo 2025, p. 14.

²⁶ Corazza, Luisa. Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 156.

²⁷ Freguja, Cristina, Romano, Maria Clelia e Sabbadini, Linda Laura. Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. Documento di sintesi. Roma: ISTAT-CNEL, 6 Marzo 2025, p. 8.

²⁸ Ivi, p. 6.

²⁹ Ibidem

ulteriormente, al 57,2%, per le madri che vivono in coppia, con un netto distacco per i padri, il cui tasso raggiunge l'86,3%³⁰.

Il carico familiare per molte donne diventa un motivo di rinuncia all'attività lavorativa, soprattutto con la presenza di bambini in età prescolare. Tra i 25 e i 34 anni, meno della metà delle madri è occupata, dato che si attesta invece al 60% nella fascia tra i 35 e i 54 anni³¹. I dati evidenziano una marcata incidenza della *child penalty* che, incidendo sull'occupazione delle donne, determina conseguenze anche sul loro salario. Si riduce così la possibilità di poter costruire una carriera lavorativa al di fuori della famiglia. Le analisi statistiche dimostrano che avere figli consolida il ruolo di *male breadwinner* dei padri, parallelamente a quanto accade per il ruolo di *caregiver* delle madri. All'aumentare del numero dei figli aumentano i contratti *part-time*, con un picco pari al 48% per le madri più giovani con tre o più figli minori³².

La condizione di disparità tra uomini e donne nel mondo del lavoro è stata riportata dal *Global Gender Gap Report* del 2024³³, il quale sostiene che in tutti i Paesi osservati “[...] *full parity remains beyond the reach of another five generations*”. Un'affermazione che richiama un'emergenza al cambiamento e incoraggia i Paesi ad attivarsi in azioni trasformatrici per contrastare il *gender pay gap*. Se si considerano i dati e la situazione attuale, ci vorranno ancora 155 anni per raggiungere una piena parità nella partecipazione politica. Altrettanti 151 anni se si valuta invece la partecipazione economica³⁴. Il Report globale sottolinea, inoltre, le significative distanze dagli obiettivi dell'Agenda 2030. L'Italia, ad esempio, si colloca in una cornice di forte svantaggio. Il nostro Paese si posiziona all'87° posto sui 146 considerati a livello mondiale e al 37° tra i 40 Paesi europei, in decrescita dal 2023.

La situazione precaria, in merito all'uguaglianza di genere, è stata denunciata anche dalla Risoluzione sui diritti umani del 18 gennaio 2023. Il Parlamento europeo ha, difatti, sottolineato come nessun Paese abbia ancora raggiunto la parità di genere³⁵.

³⁰ Ivi, p. 7.

³¹ Ivi, pp. 7-8.

³² Ibidem.

³³ ISTAT. Piano di uguaglianza di genere 2025-2027. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 16 luglio 2025, p. 21.

³⁴ Catizone, Andrea e Cuzzilla, Stefano. *She Leads: la parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023, pp. 15-16.

³⁵ ISTAT. Piano di uguaglianza di genere 2025-2027. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 16 luglio 2025, p. 21.

Le donne continuano ad essere una minoranza nelle posizioni dirigenziali e le loro abilità e competenze sono sottovalutate o sminuite a causa degli stereotipi. Risultano insufficienti anche le varie fonti legislative che chiariscono, in materia di diritto del lavoro, la parità di genere. Alcuni esempi citabili sono: l'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e gli articoli 36 e 37 della Costituzione. L'articolo 45 garantisce a tutti i dipendenti parità di trattamento economico e contrattuale, mentre l'articolo 36 sottolinea l'importanza di una retribuzione sufficiente e dignitosa. L'articolo 37, che ha un ruolo cardine, sancisce il principio della parità retributiva tra uomo e donna. Nonostante l'evidenza di queste fonti, numerosi indicatori evidenziano una scarsa rappresentazione delle donne nel mondo del lavoro, in particolare nelle posizioni e nei ruoli di livello apicale. L'asimmetria occupazionale si ripercuote nello svantaggio retributivo (*gender pay gap*) e nel conseguente danno pensionistico (*gender pension gap*). Le donne percepiscono solo il 44% dei redditi da pensione, con un importo medio mensile del 36% inferiore a quello maschile³⁶.

La diffusione di contratti non standard, sia a ridotto impiego orario che di insufficiente durata, è la principale causa del divario retributivo.

Come riportano i dati condivisi da Istat e Cnel, dal 2015 al 2022 il numero di donne occupate è cresciuto più rapidamente di quello degli uomini (+13,3%, contro il 12,8%)³⁷. Le differenze retributive restano però marcate, con un surplus retributivo di 6 mila euro, su base annua, a vantaggio dei dipendenti maschi³⁸. Le disuguaglianze di genere nella retribuzione annua pro capite sono in lieve calo nel tempo, soprattutto grazie all'aumento del livello di scolarizzazione. Nel settore pubblico le retribuzioni sono mediamente più elevate, mentre nelle imprese dell'industria e dei servizi si verifica una forte diffusione del lavoro *part-time*, principale responsabile del minor livello salariale. La comunità femminile sperimenta quindi un rischio di povertà più elevato degli uomini³⁹, collocandosi nella categoria dei *working poors* (lavoratori/lavoratrici che pur percependo un reddito vivono sotto la soglia di povertà).

³⁶ Corazza, Luisa. Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 144.

³⁷ Freguja, Cristina, Romano, Maria Clelia e Sabbadini, Linda Laura. Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. Documento di sintesi. Roma: ISTAT-CNEL, 6 Marzo 2025, pp. 23-24.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Corazza, Luisa. Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 143.

Questa situazione di squilibrio viene presentata anche nel bilancio di genere del 2022⁴⁰. Il documento riporta che la retribuzione annuale media per le donne è di circa 17. 300 euro, contro quella maschile che si attesta intorno ai 24. 500 euro.

Parlare di parità di genere significa uscire da un vicolo cieco in cui per molto tempo si è vissuto⁴¹ e in cui, per alcuni tratti, si continua a vivere. Diventa necessario impegnarsi in una maggiore partecipazione delle donne nelle organizzazioni. È indispensabile, quindi, iniziare a definire nuove opportunità di carriera e di vita. Formazione e *lifelong learning* divengono pilastri strategici nel consolidamento e nello sviluppo di competenze e nuove carriere. La loro azione trasformativa potrebbe essere impiegata per promuovere un reale cambiamento nella realtà lavorativa e culturale. L'attività formativa, se finalizzata alla valorizzazione del potenziale femminile, può essere impiegata non solo come strumento di empowerment, ma anche come risorsa indispensabile per contrastare il *gender gap* e il *gender pay gap*.

1.3 La formazione come strumento di empowerment individuale e collettivo

Nel contesto moderno, segnato da continui cambiamenti e sfide, sia a livello micro che macro-sociale, emerge un sentimento di incertezza costante. La velocità delle innovazioni e i repentini mutamenti del mercato del lavoro spingono la società ad investire in conoscenze e competenze, affidandosi alla formazione. La pratica formativa, in questo scenario, rappresenta una strategia efficace per fronteggiare le sfide contemporanee. La riduzione delle disuguaglianze di genere nelle organizzazioni e l'inclusione delle fasce più deboli nel mondo del lavoro sono solo alcuni dei fenomeni per cui l'attività formativa viene individuata come soluzione⁴².

La promozione della formazione come strategia e investimento vede la sua più importante applicazione nella prospettiva pedagogica del *lifelong learning*. L'apprendimento permanente si basa sull'idea che i processi formativi debbano essere intesi come pratiche che accompagnano e accompagneranno gli individui lungo tutto il corso della vita. La formazione e l'apprendimento permanente costituiscono impronte pedagogiche fondamentali per la crescita individuale e collettiva. Secondo

⁴⁰ Così sostiene il MEF, Bilancio di genere 2022, cit. in ibidem.

⁴¹ Catizone, Andrea e Cuzzilla, Stefano. *She Leads: la parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023, p. 9.

⁴² Palma, Manuela. *Formazione e organizzazione. Uno sguardo pedagogico sull'esperienza formativa nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli, 2022, p. 58.

Goguelin et al.⁴³: “formare implica un intervento profondo e globale che provoca nel soggetto uno sviluppo nel campo intellettuale, fisico o morale [...] la formazione non è più un semplice fenomeno di acquisizione [...] ma ha come obiettivo una trasformazione della personalità, mettendo quindi in gioco dei meccanismi psicologici in altro modo più vasti”. Intendere l’attività formativa all’interno di questo quadro di significato permette di intrecciare quanto più possibile il concetto di formazione con il costrutto di empowerment. Il filo conduttore, delle definizioni teoriche di “formazione”, è infatti il concetto di cambiamento. L’azione formativa ha come obiettivo primario il cambiamento individuale, inteso come acquisizione e modifica di conoscenze, capacità ed atteggiamenti. Diventa così strumento di empowerment del singolo, promuovendo maggiore autoconsapevolezza e investimento nelle proprie abilità. Quanto affermato prende forma nel carattere di irrinunciabilità che oggi assume la dimensione formativa. La pressione del mercato del lavoro spinge i lavoratori e le lavoratrici ad occuparsi della propria *employability*, portando un gran numero di persone a fare investimenti personali su percorsi di formazione e aggiornamento⁴⁴. Un esempio in merito è quello riportato dagli studiosi Aguinis e Kraiger⁴⁵. Il loro studio svolto in contesti organizzativi, sottolinea come i programmi formativi producano effetti positivi sui singoli lavoratori, migliorando non solo la loro *job performance* ma anche il loro benessere ed empowerment.

La dimensione sociale è un’ulteriore area di intervento che la formazione riesce ad attivare e stimolare. Di conseguenza, l’attività formativa, se impiegata come mezzo di empowerment collettivo, può concorrere alla modifica della cultura professionale. Massimo Brusaglioni, proponendo una sua definizione di “fare formazione”, afferma come l’azione formativa possa incidere notevolmente sulla cultura professionale⁴⁶. Quest’ultima viene definita, dallo studioso, come un insieme di modelli di comportamento lavorativo che sottintendono informazioni, conoscenze e capacità di ordine tecnico, ma anche valori, credenze, atteggiamenti e norme⁴⁷.

⁴³ Così sostengono Goguelin et al. cit. in Battistelli, Adalgisa, Majer, Vincenzo e Odoardi, Carlo. Sapere, fare, essere. Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni. Milano: Franco Angeli, 2002, pp. 39-40.

⁴⁴ Palma, Manuela. Formazione e organizzazione. Uno sguardo pedagogico sull’esperienza formativa nelle organizzazioni. Milano: Franco Angeli, 2022, p. 60.

⁴⁵ Ivi, p. 61.

⁴⁶ Così sostiene Massimo Brusaglioni, cit. in ivi, p. 111.

⁴⁷ Ibidem.

La formazione, se intesa come forza trasformatrice individuale e collettiva, può divenire strumento di empowerment indispensabile per la lotta alla parità di genere. I processi formativi e di apprendimento permanente hanno un ruolo chiave nell'inserimento delle giovani donne nel mondo del lavoro e nel consolidamento delle carriere delle donne già presenti nelle organizzazioni⁴⁸. La formazione potrebbe inserire le professioniste del settore in programmi di *mentoring* e *coaching* per i nuovi assunti e le nuove assunte. Permettere alle lavoratrici *senior* di dimostrare le proprie capacità e l'esperienza maturata, valorizzerebbe al meglio la posizione femminile nei contesti lavorativi. Interventi di questo tipo rappresentano un primo passo verso una cultura organizzativa egualitaria. Investire nella "formazione per le pari opportunità" rappresenta perciò un punto di partenza per la valorizzazione dell'empowerment femminile nel mercato del lavoro. La sfida consiste nell'incentivare le organizzazioni a investire in politiche formative e organizzative a favore dell'uguaglianza di genere, al fine di infrangere finalmente il soffitto di cristallo.

1.4 Il ruolo delle organizzazioni nella promozione dell'empowerment femminile

Nella lotta al divario di genere assumono un ruolo essenziale le organizzazioni. Le realtà organizzative, attraverso una serie articolata di interventi, possono dare impulso ad un futuro lavorativo più equo. Le organizzazioni pubbliche e private hanno il potere di modellare il mercato del lavoro e il contesto economico e sociale creatosi nel tempo. In questo quadro articolato si diffonde l'esigenza di sviluppare interventi che permettano alle donne di realizzarsi all'interno dei contesti lavorativi. Uno dei principali obiettivi è perciò quello di potenziare il processo di empowerment. Risulta cruciale mettere le lavoratrici nelle condizioni di scegliere liberamente la propria carriera, promuovendo un ambiente lavorativo inclusivo. Affinché la trasformazione sia efficace, le politiche aziendali e organizzative devono puntare concretamente al raggiungimento della parità di genere. È richiesto perciò l'intervento degli attori sociali, politici ed economici principali. In primo luogo l'azione organizzativa dovrebbe concentrarsi sui seguenti aspetti: equilibrio vita-lavoro, cultura aziendale inclusiva e leadership inclusiva. A questi si aggiungono ulteriori interventi come

⁴⁸ Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali. Pisa: Edizioni ETS, 2018, p. 92.

promuovere l'uguaglianza di genere nei processi di reclutamento e avanzamento di carriera e adottare misure contro la violenza di genere⁴⁹ e i *gender bias*.

L'impegno richiesto alle organizzazioni è complementare a quello statale. L'azione dello Stato svolge un ruolo cardine nella promozione di politiche assistenziali, che possano garantire un accesso paritario ai congedi di cura. È fondamentale affrontare le criticità legate al congedo di maternità, che spesso sottrae le donne al mondo del lavoro. Una possibile misura di supporto risiede nell'estensione della durata del congedo di paternità, al pari di quello di maternità⁵⁰. Il potenziamento delle misure previdenziali, a supporto della genitorialità paterna, rappresenta un intervento strategico finalizzato alla promozione dell'equità di genere. Questo non solo al fine di aumentare la presenza femminile nel mercato del lavoro, bensì anche per ottenere equità nel ruolo di cura della famiglia e nella ripartizione delle attività domestiche. Ne deriva che per colmare il divario di genere sono indispensabili più investimenti pubblici in protezione sociale e servizi di assistenza e cura⁵¹. Tali azioni sono fondamentali per superare il paradigma culturale che identifica la donna come unica *caregiver* domestica e familiare.

Orientare la cultura aziendale verso la parità di genere è il primo passo per innescare un cambiamento reale all'interno delle organizzazioni. In questo contesto diventano essenziali programmi formativi volti a supportare le donne nel superamento delle barriere culturali e nel raggiungimento dei ruoli di vertice⁵². Un esempio concreto è rappresentato dall'attività di *mentorship*. Una pratica formativa indispensabile per creare una rete di supporto tra lavoratrici, promuovendo lo sviluppo della leadership femminile. Percorsi di *mentoring* offrono perciò alle donne un sostegno concreto nell'affrontare le sfide nel progresso di carriera. Questi programmi fanno leva sulle componenti necessarie allo sviluppo dell'empowerment⁵³, come la fiducia in sé stesse. Un tale approccio collaborativo potrebbe non solo permettere di acquisire maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità, ma anche diffondere una cultura

⁴⁹ ISTAT. Piano di uguaglianza di genere 2025-2027. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 16 luglio 2025, p. 58.

⁵⁰ OIL. Un balzo in avanti per la parità di genere: Per un futuro del lavoro migliore per tutti. Documento di sintesi. Roma: Organizzazione Internazionale del Lavoro, 2019, p. 10.

⁵¹ Ivi, p. 11.

⁵² Catizone, Andrea e Cuzzilla, Stefano. *She Leads: la parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023, p. 24.

⁵³ Covucci, Claudia, Micozzi, Alessandra e Sica, Giusy. *L'impresa al femminile: Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: Franco Angeli, 2025, pp. 58-59.

organizzativa più inclusiva. Le aziende, attuando una prassi formativa rivolta a tutto il personale, compierebbero un primo passo verso il paradigma delle pari opportunità⁵⁴. Quest'ultimo si regge sui valori dell'uguaglianza, dell'equità, della giustizia e dell'emancipazione. Il focus d'azione del paradigma è perciò sradicare la discriminazione di genere e diffondere una politica di *gender mainstreaming*⁵⁵. L'obiettivo, in linea con la strategia citata, è quello di ottenere eguali benefici per donne e uomini, con il fine di rimuovere il *gender gap*. Diffondere una cultura organizzativa che abbracci diversità, equità e inclusione è indispensabile per apportare un cambiamento duraturo sulla questione di genere.

La leadership assume un ruolo rilevante in questo processo di rinnovamento valoriale: per costruire un'organizzazione inclusiva è necessaria una leadership inclusiva. Questo stile di leadership è aperto alla diversità, risponde ai bisogni di tutti i lavoratori e ne incentiva il contributo⁵⁶. Garantire il coinvolgimento delle diversità nella realtà lavorativa, offrendo a tutti la libertà di esprimersi, comporta che tutti possano lavorare esprimendo al meglio sé stessi. La leadership inclusiva rappresenta un'evoluzione rispetto agli altri stili, promuove l'equità e combatte la discriminazione a ogni livello dell'organizzazione⁵⁷. Questo approccio innovativo stimola una variabile legata al benessere psicologico dei lavoratori: l'empowerment. La possibilità di esprimersi, essere ascoltati e ricevere *feedback* positivi stimola due componenti essenziali del processo di empowerment. Si fa riferimento al senso di autoefficacia (poter influenzare positivamente un gruppo per risolvere i problemi) e di competenza (tendenza a valutare positivamente le proprie abilità e capacità)⁵⁸. Promuovere la parità e l'inclusione, nei processi decisionali, incentiva la rimozione delle barriere culturali e psicologiche, nonché aumenta il *work engagement*. L'individuo è posto nelle condizioni di costruire una percezione di sé "*empowered*".

Nella costruzione di un immaginario paritario gioca un ruolo importante la condivisione di piani di carriera inclusivi, che tengano conto di necessità specifiche.

⁵⁴ Basaglia, Stefano, Cuomo, Simona e Zenia, Simonella. L'organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, pp. 38-39.

⁵⁵ Pace, Roberta. Identità e diritti delle donne: Per una cittadinanza di genere nella formazione. Firenze: Firenze University Press, 2010, p. 146.

⁵⁶ Basaglia, Stefano, Simona Cuomo e Zenia, Simonella. L'organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, p. 78.

⁵⁷ Ivi, pp. 79-80.

⁵⁸ Ivi, p. 86.

Il tema del *work-life balance* è essenziale se si prende in considerazione la tutela del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. In merito rientrano gli interventi sulla flessibilità dei tempi di lavoro e le forme di lavoro agile, come il lavoro da remoto⁵⁹. Tali modalità lavorative contribuiscono a ridurre lo stress e ottenere un buon grado di autonomia. Il passo successivo consiste nell'intervento sulle penalizzazioni economiche e di carriera. Promuovendo politiche di trasparenza salariale è possibile garantire parità di retribuzione per professioni di pari valore⁶⁰. Ulteriori programmi a sostegno della parità di genere comprendono azioni di monitoraggio dei dati relativi alla carriera e interventi formativi sugli stereotipi tra i responsabili *HR* e il personale⁶¹. Operazioni di questo tipo favoriscono l'individuazione e l'eliminazione di eventuali disuguaglianze.

In conclusione, il percorso da intraprendere non deve consistere in una contrapposizione, che si intenda come sfida, al genere opposto. Bensì l'obiettivo è promuovere una serie di interventi volti ad una piena realizzazione della comunità femminile, al pari della controparte maschile⁶². Individuare gli ostacoli, che impediscono una piena partecipazione e realizzazione delle donne al mercato del lavoro, è il primo passo per istituire politiche organizzative egualitarie e inclusive. Investire in una cultura aziendale più trasparente e paritaria rappresenta soltanto l'inizio di un lungo percorso. Il fine ultimo è favorire il pieno sviluppo del potenziale femminile, diffondendo programmi a sostegno dell'autodeterminazione e dell'empowerment.

⁵⁹ Corazza, Luisa. *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 109.

⁶⁰ Covucci, Claudia, Micozzi, Alessandra e Sica, Giusy. *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 54.

⁶¹ Catizone, Andrea e Cuzzilla, Stefano. *She Leads: la parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023, p. 24.

⁶² Kodiljia, Renata e Tomio, Patrizia. *Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali*. Pisa: Edizioni ETS, 2018, p. 94.

CAPITOLO SECONDO

Ricerca qualitativa nel contesto di tirocinio

2.1 Contesto della ricerca

La ricerca è stata condotta presso Centoform, ente accreditato alla Regione Emilia-Romagna e contesto di svolgimento del tirocinio curricolare.

L'ente si configura come una realtà ampia, impegnata in diversi servizi: formazione superiore, continua e permanente, apprendistato e inclusione, servizi di intermediazione, ricerca e selezione e servizi per il lavoro¹. La portata organizzativa dell'ente comporta una divisione in più sedi, in particolare: Ferrara, Bologna, Parma e Cento. La *mission* dell'ente è ben definita: “il primo compito di chi si occupa di formazione è ascoltare i bisogni delle imprese, espliciti ed impliciti, in un mercato del lavoro in continua evoluzione. Da questo ascolto deriva la progettazione di percorsi formativi di aggiornamento e di corsi di specializzazione o riqualificazione. Questo al fine di supportare i lavoratori nei processi di cambiamento e favorire un'occupazione di qualità per giovani e adulti”². Il suo campo d'azione comprende inoltre servizi di ricollocamento e attività di ricerca e selezione del personale per le aziende. Definendo una panoramica della struttura organizzativa si individuano tre macro aree di intervento: area persone, area aziende e area servizi lavoro. La prima si concentra sul coordinamento dei corsi rivolti alle persone, come i percorsi inseriti nel programma GOL, finanziato dalla Regione Emilia-Romagna. La seconda si focalizza sull'organizzazione dei corsi per le aziende, finanziati da un'ampia gamma di fondi più generali o diversificati per settore d'impiego. L'ultima area, invece, è dedicata alla gestione dei tirocini e degli apprendistati, del servizio SFRC e dei processi di orientamento e selezione del personale. La formazione e i servizi proposti vengono coordinati e organizzati da diversi professionisti/e come: coordinatori/trici di progetti formativi, coordinatori/trici di servizi per il lavoro, tutor delle attività formative e orientatrici per l'inserimento al lavoro. Lo staff è composto per l'80% da donne, con una minore componente maschile, pari al 20%. La componente femminile impiegata in ruoli di dirigenza e governance è pari al 20% (sul totale di impiegati in posizioni con alta responsabilità manageriale e gestionale). Nello specifico si fa riferimento al

¹ Consultabile al sito <https://centoform.it/> (ultima consultazione 7/05/2026).

² Ibidem.

ruolo di direttrice, figura di rilievo che affianca i soci dell'organizzazione. La prevalenza di lavoratrici crea un ambiente solidale e fortemente stimolante per le neoassunte e tirocinanti. Il dialogo è aperto e inclusivo. Le necessità lavorative e di supporto vengono espresse ed ascoltate, determinando una divisione equa del carico di lavoro. Osservando il contesto è possibile sottolineare un buon grado di responsabilità e autonomia nello svolgimento delle mansioni. Si può sostenere che l'ente presenta un assetto organizzativo positivo e inclusivo. Centoform si contraddistingue dunque come un'organizzazione realmente inclusiva. Questo modello organizzativo, basato sull'equità e il rispetto, comporta che tutti siano inclusi nei processi decisionali fondamentali³. Agendo in questo modo vengono coinvolte direttamente le dimensioni legate all'esercizio del potere e il legame tra potere, diversità e inclusione. In tal senso, l'organizzazione può dirsi inclusiva se apre e condivide il controllo con tutto il personale, coinvolgendo i suoi membri nelle decisioni importanti⁴. Questa visione di inclusività viene condivisa anche da Claudia Piccardo, che citando Price, sottolinea come “essere *empowered* non significa possedere potere bensì riceverlo da qualcuno, da qualcuno che ha potere”⁵. Ricevere il potere implica però che qualcuno lo debba abbandonare, anche se molto spesso si fatica a cederlo. Nel contesto di Centoform si concretizza quella che l'autrice Piccardo chiama “cultura di pari”. I membri dell'organizzazione esercitano il “potere dell'equilibrio”, una forma condivisa di controllo che permette di costruire e mantenere relazioni improntate a mutualità e reciprocità. Ne deriva un sistema organizzativo fondato sull'apprendimento continuo e sull'empowerment⁶. L'autrice, definendo l'importanza del *self empowerment*, che è collocabile all'interno del filone della psicologia sociale, sottolinea il contributo di diversi autori in merito al costrutto. Gli studiosi, riportati nel volume di Piccardo, si sono impegnati per introdurre nelle organizzazioni un sistema di valori funzionale allo sviluppo individuale e organizzativo. Molti di questi principi⁷, citati nel testo, riemergono nel contesto lavorativo di Centoform. Di conseguenza nell'organizzazione si distinguono: ascolto

³ Basaglia, Stefano, Cuomo, Simona e Zenia, Simonella. L'organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, p. 45.

⁴ Ibidem.

⁵ Così sostiene Price, cit. in Piccardo, Claudia. Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona. Milano: Raffaello Cortina, 1995, p. 38.

⁶ Ivi, p. 42.

⁷ Ivi, pp. 53-55.

e attenzione nelle relazioni interpersonali, difesa delle proprie opinioni, dei propri bisogni e di quelli altrui, sostegno dei processi di crescita, propri e altrui e *problem solving*. A quelli sopracitati si aggiungono: autorizzazione a sé e agli altri a compiere errori, riconoscimento dei meriti propri e altrui e ricerca di *feedback*. Questo consente di definire Centoform come un'organizzazione sana, basata su collaborazione, sostegno e fiducia reciproca. Elementi chiave che garantiscono una tensione positiva o *eu-stress*⁸.

Il contesto descritto, sede di svolgimento del tirocinio, appare come un luogo stimolante e aperto. Si contraddistingue come un buon punto di partenza per prospettive di crescita personali e professionali. L'ente si presenta come un ambiente formativo che ha abbracciato il paradigma dell'inclusività, del benessere lavorativo e soprattutto del *self empowerment*. Pertanto, il contesto organizzativo descritto si dimostra un ambiente ottimale per indagare il costrutto di empowerment femminile e le sue implicazioni.

2.2 Obiettivi della ricerca e paradigma di riferimento

La ricerca condotta si pone l'obiettivo di indagare le percezioni delle lavoratrici in merito a diverse questioni sulla presenza femminile nel mercato del lavoro. Lo scopo è quello di analizzare le implicazioni in ambito professionale e personale, le prospettive future e il ruolo attivo e trasformativo che può assumere la formazione. Questi obiettivi vengono associati ad una seconda necessità. È fondamentale comprendere come intervenire, e in quale misura, per oltrepassare il confine del *gender gap* e potenziare l'empowerment femminile.

La revisione della letteratura ha consentito di descrivere e analizzare dettagliatamente due obiettivi:

- Descrivere il cambiamento in merito al ruolo delle donne nel mercato del lavoro: individuare nuove opportunità e sfide;
- Definire le cause alla base delle disuguaglianze di genere: evidenziare ostacoli e barriere alla partecipazione femminile al mondo del lavoro.

Partendo da questa prima analisi la ricerca empirica seguirà i seguenti obiettivi:

- Sottolineare il contributo delle donne nelle organizzazioni: valorizzare il loro potenziale e le loro capacità;

⁸ Ibidem.

- Individuare *gender bias* e pregiudizi nell'assetto organizzativo: analizzare le discriminazioni interne alle organizzazioni;
- Elaborare strategie di valorizzazione dell'empowerment femminile: approfondire il ruolo centrale delle politiche aziendali e della cultura organizzativa.

Al fine di assicurare un corretto svolgimento della ricerca, ovvero raccogliere informazioni in linea con gli obiettivi definiti, si ritiene necessaria la scelta del paradigma critico-emancipativo⁹. Coerentemente con l'indagine realizzata, il paradigma si focalizza su una visione ben specifica della realtà. Il contesto sociale e culturale è un processo definito da norme sociali, culturali, economiche e di genere che si sono cristallizzate nel tempo. Adottare questa modalità di osservazione della realtà risulta centrale nel delineare gli obiettivi di ricerca. Si assume perciò una modalità di analisi che possa indagare le dinamiche di potere che hanno prodotto la realtà odierna. L'obiettivo è quello di smascherare i meccanismi alla base delle disuguaglianze di genere, sottolineando come questi siano più diffusi di quanto ne ritiene l'opinione comune. Ulteriore scopo risiede nel riconoscere i *gender bias* e gli ostacoli di genere, diffondendo quanto possibile una cultura inclusiva ed egualitaria. Analizzando le ricadute della ricerca sarà possibile indagare il valore della formazione come strumento di carriera personale e professionale. Inoltre, l'impatto concreto dei risultati, consentirà di determinare l'importanza del ruolo delle istituzioni pubbliche e private nella promozione dell'empowerment femminile. L'analisi condotta è conclusivamente rilevante a definire prospettive future e interventi a sostegno dell'uguaglianza di genere. Il fine ultimo della ricerca consiste dunque nell'individuare politiche organizzative e interventi formativi strategici a sostegno dell'empowerment femminile. Si vuole, in questo senso, riconoscere e valorizzare le capacità femminili e il ruolo delle donne nel mondo del lavoro.

2.3 Metodologia di ricerca

2.3.1 Scelta dell'approccio e dello strumento

Al fine di sostenere la scelta dell'approccio utilizzato è utile citare primariamente una definizione di ricerca. Quest'ultima può essere intesa come: “un'indagine condotta con

⁹ Bobbo, N. Da una tesi alla laurea. Cleup, 2023.

sistematicità e rigore, tendente ad approfondire, accrescere, o sottoporre a prova, il complesso di cognizioni, teorie, documenti, leggi inerenti ad una determinata disciplina¹⁰”. L’indagine, con l’obiettivo di sostenere e verificare le teorie e la letteratura riportata nel capitolo primo, è stata orientata a un approccio di tipo qualitativo. La scelta è motivata dalla necessità di indagare in modo approfondito la realtà, analizzando prospettive di sviluppo del processo di empowerment femminile. Adottando questo approccio si vuole dare enfasi ai dati esperienziali¹¹, alle riflessioni e alle percezioni delle intervistate riguardo al fenomeno considerato. A sostegno si può affermare che le ricerche di tipo qualitativo sono collegate ai paradigmi di complessità (multidimensionalità delle esperienze), di contestualità (i fenomeni vengono considerati tenendo conto delle realtà situazionali) e di processualità (i dati di indagine sono dipendenti dalla dimensione temporale)¹². Al contrario, un approccio di tipo quantitativo risulterebbe più riduttivo e schematico, limitante nella descrizione di realtà più complesse. A supporto della scelta dell’approccio di ricerca si può citare la *Grounded Theory*¹³. Secondo questa teoria i dati, necessari all’analisi del fenomeno, emergono direttamente dalle situazioni contestuali. Spicca quindi la necessità di raccogliere, attraverso strumenti qualitativi, esperienze professionali concrete. Questo al fine di analizzare al meglio non solo il costrutto di empowerment ma anche le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro. Ne deriva che tutte le osservazioni che le partecipanti esprimono sono essenziali sia per le considerazioni finali della ricercatrice sia per lo sviluppo dell’indagine in sé. La ricerca qualitativa comprende una moltitudine di materiali empirici (studi di caso, esperienze personali, introspezioni, storie di vita, interviste, testi culturali, osservazioni, materiali audiovisivi...). Gli strumenti di ricerca citati sono rilevanti per indagare le percezioni e le costruzioni di conoscenze a livello individuale e sociale¹⁴. Ne consegue l’importanza dello strumento scelto: l’intervista semi-strutturata, composta da interrogativi e sotto-interrogativi. Conservando un basso grado di strutturazione, l’intervista prevede una scaletta non rigida, che preannuncia gli argomenti centrali. Il suo utilizzo in modo “flessibile” permette di modellare il colloquio sulla base delle considerazioni proposte

¹⁰ Semeraro, Rosaria. “L’analisi qualitativa dei dati di ricerca in educazione”. *Italian Journal of Educational Research* 7, (2014): 97–106, p. 98.

¹¹ Ivi, p. 99.

¹² Ivi, p. 100.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

dalle intervistate. Per questo vengono mantenuti criteri di flessibilità. In tal senso il ricercatore può utilizzare sotto-domande, garantendo la qualità e la profondità del materiale raccolto. Le esperienze riportate vengono comprese seguendo pratiche di tipo induttivo e procedure interpretative differenti¹⁵. Ulteriore vantaggio, caratteristico di questo strumento, è legato alla possibilità di raccogliere informazioni ricche ed articolate, indagando la realtà approfonditamente. Un approccio di tipo qualitativo è in tal modo funzionale a definire un'indagine esaustiva, ricca e in linea con gli obiettivi di ricerca.

2.3.2 Caratteristiche del campione

Il campione di ricerca comprende quattro intervistate, appartenenti a quattro differenti aree organizzative. La scelta delle partecipanti è stata indirizzata dal ruolo di responsabilità e autonomia ricoperto all'interno dell'organizzazione. La strategia di campionamento consente di definire una rappresentazione eterogenea di profili professionali. In tal modo si apporta allo studio un'elevata diversificazione nella raccolta di esperienze professionali e personali.

Al fine di ottenere una rilevazione dei dati esaustiva e articolata, si ritengono fondamentali i contributi e le riflessioni di esperte nei settori della formazione, del *recruiting* e dei servizi per il lavoro. L'obiettivo è analizzare la coesistenza di prospettive diversificate, sia convergenti che antitetiche, sul tema dell'empowerment femminile. L'analisi mira inoltre a esplorare l'influenza del processo di crescita professionale e personale sulle riflessioni maturate dalle partecipanti. Per garantire l'anonimato e il rispetto della privacy, le intervistate saranno associate ad una lettera dalla A alla D.

Analizzando il grado di istruzione e la carriera accademica e professionale, il campione si caratterizza per una marcata eterogeneità. "L'intervistata A" possiede un diploma di indirizzo commerciale e una laurea di vecchio ordinamento in psicologia. Il suo percorso professionale e accademico l'ha portata a interessarsi alla psicologia del lavoro e delle organizzazioni, ultimando i suoi studi universitari in questo settore. Per quanto concerne la carriera professionale, ha maturato una solida esperienza lavorativa. Il suo precedente impiego le richiedeva responsabilità particolarmente elevate e un importante carico di lavoro. Nonostante ciò l'intervistata afferma di nutrire

¹⁵ Ibidem.

un forte legame con il lavoro e in particolare con il suo settore occupazionale. Il tema delle politiche attive e del lavoro è per lei molto importante. Crede molto nelle seconde possibilità e nel fatto che le persone possano costruirsi il proprio futuro, nonostante gli ostacoli oggettivi che ognuno di noi affronta. A sostegno del suo pensiero sottolinea che “lavorando su sé stessi e facendo delle valutazioni si possano costruire delle alternative che sono comunque soddisfacenti per sé stessi¹⁶”. Il tema dell’orientamento è intrinseco alla sua carriera professionale. Nella sua precedente esperienza lavorativa si occupava, infatti, dell’orientamento degli adulti e dei ragazzi. All’interno dell’organizzazione si dedica allo sviluppo e al coordinamento dei servizi dell’area lavoro. Nello specifico gestisce i seguenti servizi: tirocini, apprendistato, servizio SRFC e corsi sicurezza per i lavoratori. Spesso viene coinvolta nella gestione di progetti legati ai temi dei talenti, dell’orientamento e delle politiche attive del lavoro. Ritiene che la componente più importante del suo lavoro sia quella di “lavorare e ragionare con le persone su come migliorare i servizi, su come farli evolvere e come cambiarli¹⁷”.

“L’intervistata B” è specializzata nell’area delle risorse umane e dell’orientamento al lavoro. Il suo indirizzo occupazionale è stato orientato dai suoi studi universitari e da un master focalizzato sulla professione di *HR*. Il suo percorso di studi le ha fatto sviluppare una forte sensibilità per questo ambito. Lei stessa sostiene che: “gli studi umanistici mi hanno insegnato anche a leggere le persone, a comprendere le motivazioni, le aspettative¹⁸”. Afferma, a proposito, che la dimensione umana è sempre stata un suo interesse: “sin da studentessa ero affascinata dall’idea di lavorare con le persone. Penso che sia una parte che arricchisce me e tutte le persone che mi stanno attorno¹⁹”. Le aree di sua competenza, all’interno dell’ente, sono il *recruiting* e l’orientamento al lavoro. La prima attività, selezione di candidati per aziende *partner*, le richiede di adottare uno sguardo più oggettivo e distaccato. Valuta le *soft* e *hard skill*, dedicandosi all’attività di *matching* tra diversi profili e posizioni. Deve, perciò, adottare un occhio critico e neutrale. L’orientamento per utenti disoccupati si caratterizza, invece, per un approccio completamente diverso. In questo caso le è richiesto di essere una figura di supporto, di sostegno e di grande stimolo per gli utenti.

¹⁶ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

¹⁹ Ibidem.

Sono necessarie, a tale scopo, notevoli *soft skills* come: ascolto, pazienza, empatia e capacità di motivare. Nonostante il carico emotivo richiesto, esprime una forte passione per il suo lavoro. Quanto sostenuto emerge nella sua affermazione: “in me c'è un forte senso di giustizia sociale, anche rispetto a quelle che sono le pari opportunità. Ho sempre creduto che il lavoro sia uno strumento di emancipazione e realizzazione personale²⁰”.

“L'intervistata C” possiede un'esperienza *senior* nel settore della formazione professionale. I suoi studi accademici sono stati completati con una laurea, di vecchio ordinamento, in scienze dell'educazione, con specializzazione in formazione professionale. La sua carriera professionale è molto ricca e articolata, avendo inizio già durante gli studi universitari. I primi ruoli da lei svolti si diversificano in: segreteria didattica, accoglienza allievi, reperimento bandi, coordinamento e tutoraggio di attività formative. Acquisendo gradualmente un maggiore grado di autonomia, ha iniziato ad occuparsi anche di corsi per utenti disoccupati e corsi aziendali. Il suo bagaglio conoscitivo è stato arricchito da un'ulteriore esperienza lavorativa, svolta all'interno di un secondo ente di formazione professionale. In questo contesto organizzativo le erano stati affidati il coordinamento e il tutoraggio dei corsi legati all'obbligo formativo. Gli utenti principali erano ragazzi che non riuscivano a terminare il percorso scolastico tradizionale e che cercavano nella formazione professionale il conseguimento di una qualifica. Questo percorso l'ha portata ad interfacciarsi con realtà fragili e talvolta problematiche, le quali hanno contribuito alla sua crescita personale e professionale. La sua carriera lavorativa è stata arricchita ulteriormente dalla possibilità di svolgere docenze in alcune discipline. Il suo secondo ingresso a Centoform ha determinato una svolta nella sua carriera professionale, la quale ha iniziato a seguire un percorso ben definito. Inizialmente era inserita nella gestione delle attività formative sia per le persone che per le aziende. L'intervistata riporta l'importanza di un corso FTS per la meccanica (istruzione e formazione tecnica superiore), di cui era coordinatrice. Evidenziandone l'utilità formativa mette in risalto uno dei valori essenziali della formazione: “seguire ragazzi che escono dal diploma e non sanno che strada intraprendere, oppure persone più adulte che vogliono riqualificarsi e mettersi in gioco. Si tratta di un percorso molto valido di

²⁰ Ibidem.

riqualificazione e potenziamento delle competenze nel settore²¹”. Nonostante il suo forte interesse per questa area, la sua scelta professionale è ricaduta sulla formazione aziendale. Il ruolo da lei ricoperto, all’interno dell’organizzazione, è quindi quello di referente e coordinatrice dell'area aziende.

L’ultima intervistata è associabile all’identificativo “intervistata D”. La partecipante ha conseguito una laurea triennale in sociologia e una laurea magistrale in scienze della formazione degli adulti. La sua carriera professionale è iniziata a Centoform, organizzazione in cui è ancora inserita che ha segnato la sua crescita professionale. Ha svolto diversi ruoli all’interno dell’ente, inizialmente tutor e successivamente coordinatrice delle attività formative. Nel corso del tempo ha maturato un’ottima esperienza in diverse aree organizzative. Le prime mansioni da lei svolte riguardano la gestione e il tutoraggio dei corsi per le persone e per le aziende, occupandosi successivamente anche dei servizi per il lavoro. Ha maturato perciò notevoli conoscenze nel campo dei servizi di orientamento al lavoro e della formazione aziendale. Nonostante ciò il settore di sua pertinenza, che attualmente coordina, è l’area persone. Nello specifico svolge un ruolo di intermediazione tra Centoform e gli enti esterni. Si occupa di filtrare i corsi che vengono assegnati all’organizzazione da altri enti *partner* e, contemporaneamente, di assegnare le attività avviate ad altre istituzioni formative del territorio. Rappresenta, dunque, una figura cardine nella relazione con i *partner* esterni. All’interno della panoramica dei corsi del programma GOL (finanziato dalla Regione Emilia Romagna) gestisce, inoltre, i monitoraggi economici delle intere operazioni. Ulteriore responsabilità a lei affidata riguarda la gestione dell’apprendistato. Un servizio, appartenente alla formazione, di cui coordina i corsi per apprendisti. Pertanto, il ruolo da lei ricoperto nell’organizzazione richiede un importante carico di autonomia e responsabilità.

Quanto riportato ha l’obiettivo di delineare il percorso professionale delle intervistate. I quattro profili descritti denotano, nella gestione delle attività organizzative, rilevanti gradi di autonomia e responsabilità. Inoltre, le partecipanti si contraddistinguono per notevoli conoscenze e competenze, maturate nel corso della carriera professionale. Il fine è perciò costruire un quadro di significato che permetta di comprendere la scelta

²¹ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

del campione di ricerca. Vengono successivamente analizzati e presentati gli interrogativi, oggetto dell'intervista.

2.4 Struttura dell'intervista

L'intervista semi-strutturata si compone di quattro domande. Gli interrogativi sono stati definiti con lo scopo di indagare il processo di empowerment femminile e le sue implicazioni osservabili nel mercato del lavoro. Questi ultimi si focalizzano su diverse aree d'indagine. In primo luogo l'obiettivo è considerare le percezioni delle intervistate in merito all'evoluzione del ruolo femminile nei contesti lavorativi. Successivamente si vogliono analizzare i possibili ostacoli che limitano il pieno potenziale delle donne nelle organizzazioni e nel mondo occupazionale più in generale. Secondariamente il focus viene indirizzato sul ruolo della formazione. Nello specifico ci si vuole interrogare sul suo possibile utilizzo come strumento di empowerment, individuando eventuali prospettive e limiti.

In conclusione è stato chiesto alle partecipanti di immaginare un possibile intervento formativo a sostegno del processo di empowerment femminile. Le proposte raccolte, attraverso questa domanda, saranno riportate nell'ultimo capitolo dell'elaborato.

I quesiti cui si fa riferimento sono:

1. Sulla base della sua esperienza ci sono stati dei cambiamenti sostanziali nei ruoli svolti dalle donne nei contesti lavorativi?
2. Focalizzandoci perciò sul ruolo delle donne nei contesti lavorativi, quali contributi ritiene che la presenza femminile apporti alle organizzazioni? Le vengono in mente, invece, possibili ostacoli che possono limitare una piena partecipazione delle donne al mondo del lavoro? Può raccontare una situazione concreta, vissuta o osservata, che rappresenti opportunità o difficoltà legate alla presenza femminile nei contesti lavorativi?
3. Considerando l'empowerment femminile come un processo volto ad una piena autonomia e realizzazione delle donne, ritiene che la formazione potrebbe essere uno strumento efficace per potenziarlo e promuoverlo nelle organizzazioni?
4. Come strutturerebbe un progetto formativo finalizzato all'empowerment femminile? Quali metodologie riterrebbe più opportuno utilizzare?

Si ritiene necessario sottolineare che l'intervista non si è attenuta rigidamente alla scaletta predefinita, bensì è stata adattata alle riflessioni riportate dalle partecipanti.

La prima domanda vuole tenere in considerazione la visione di quattro lavoratrici in merito all'evoluzione della figura femminile nel mercato del lavoro. Il fine è verificare la coerenza tra la letteratura riportata e la percezione di *insiders* del mercato del lavoro. Il secondo quesito analizza potenzialità e ostacoli legati alla partecipazione femminile al mondo del lavoro. Si vogliono quindi valorizzare le capacità e le qualità che contraddistinguono la comunità femminile all'interno delle organizzazioni. D'altra parte lo scopo è anche individuare concreti e diffusi ostacoli che limitano il pieno sviluppo ed espressione della figura femminile nei contesti lavorativi. L'obiettivo è verificare eventuali discrepanze e somiglianze con le fonti letterarie citate, cercando di raccogliere ulteriori contributi, riflessioni ed esperienze realmente vissute.

Il terzo interrogativo pone l'enfasi sull'importanza della formazione in quanto possibile strumento di empowerment. Il focus è analizzare il pensiero delle intervistate, in quanto figure *senior* del settore, riportando le concrete possibilità e opportunità offerte dall'attività formativa. Attraverso il contributo delle partecipanti si possono considerare, inoltre, le implicazioni più complesse legate alla pratica formativa. Di conseguenza, possono emergere implicite criticità legate all'effettiva applicazione e realizzazione dei progetti formativi. Problematiche che fanno riferimento sia alla progettazione dell'intervento ma anche a caratteristiche strutturali delle organizzazioni. Come sottolineato in precedenza, le riflessioni pertinenti all'ultimo punto saranno riportate nel capitolo quarto. L'obiettivo è raccogliere proposte di interventi formativi da parte di professioniste della formazione. Il fine è proporre un progetto formativo che possa conciliare basi teoriche solide con la concreta esperienza maturata nel settore. La carriera professionale e la notevole *seniority*, che le partecipanti hanno maturato in diversi ambiti, rappresentano un valore aggiunto alla letteratura analizzata. Al fine di definire una progettazione formativa coerente e ben strutturata si considera necessario integrare le basi teoriche a concrete esperienze professionali.

Lo scopo dell'intervista, ovvero definire e analizzare il processo di empowerment femminile, sarà riportato nel capitolo terzo.

CAPITOLO TERZO

Risultati della ricerca: analisi qualitativa

3.1 Introduzione: analisi delle risposte

Il presente capitolo tratterà l'analisi e la discussione delle risposte riportate dalle intervistate. Al fine di precisare e definire la modalità di analisi dei dati, si descrive la procedura che ha guidato l'intera organizzazione del materiale raccolto. In primo luogo, come fase preparatoria, è avvenuta la trascrizione delle interviste. Le riflessioni raccolte sono state successivamente divise in quattro macrocategorie, riportate nella figura 1. In seguito il contenuto di ciascuna sezione è stato analizzato attraverso concetti chiave coerenti e pertinenti con le fonti bibliografiche. Tale processo ha consentito di rilevare le componenti di maggior interesse di ciascuna intervista, filtrando in modo chiaro le informazioni raccolte.

Figura 1: Analisi delle risposte

1. Divisione delle risposte in macrocategorie			
Percezione del ruolo femminile	I contributi e le qualità femminili	Ostacoli e criticità	Formazione come empowerment
2. Concetti chiave associati a ciascun argomento			
Analisi del ruolo di <i>caregiver</i>	<i>Problem solving</i> e abilità organizzativa	Influenza degli stereotipi di genere	Aumento del <i>self empowerment</i>
Conciliazione vita-lavoro	Rapporto tra cura e dimensione femminile	<i>Gender gap</i> e <i>gender pay gap</i>	<i>Upskilling</i> e <i>reskilling</i>
Segregazione verticale e orizzontale	Imprenditoria femminile	<i>Child penalty</i> e carico domestico	Potenziamento delle <i>soft skills</i>
Leadership femminile	Ascolto attivo ed empatia	Segregazione occupazionale	Limiti e criticità della formazione

Segue l'analisi delle risposte partendo dalla prima categoria analizzata: la percezione del ruolo femminile nel mondo del lavoro.

3.2 Percezione del ruolo femminile nel mondo del lavoro

Il ruolo della donna nel mercato del lavoro contemporaneo rappresenta una questione complessa. Le opinioni in merito, proposte dalle intervistate, risultano articolate e talvolta contrastanti. In apertura al tema considerato è necessario citare una riflessione fortemente propositiva, condivisa dall'intervistata B. "Ci sono stati dei grandissimi cambiamenti nei ruoli ricoperti dalle donne. Fino a pochi decenni fa la presenza femminile, in molti settori, era talmente marginale da non venire nemmeno percepita come un'anomalia. Era normale che certi ruoli fossero prettamente maschili o che la donna venisse pagata decisamente meno, era diffuso quanto oggi chiamiamo *gender pay gap*. Il fatto che se ne parli nei media, all'interno delle istituzioni e delle aziende, significa che c'è una grande presa di coscienza collettiva¹". L'intervistata sottolinea, inoltre, l'importanza che ha avuto la sua esperienza professionale rispetto a questo espresso. "Ho avuto la fortuna di avere un *HR director* donna e un amministratore delegato donna, il che era una rivoluzione per noi. Sono quindi cresciuta con questa mentalità, secondo cui le donne debbano assolutamente e possano avere gli stessi diritti. Tutt'ora lotto perché questo possa avvenire²". Dall'opinione proposta si riscontra che la percezione condivisa, rispetto al quesito indagato, possa essere influenzata dal contesto occupazionale di riferimento. Si evince, in particolare, che l'opportunità di collaborare con una figura femminile, di spiccata rilevanza, abbia influenzato fortemente la riflessione della partecipante. La medesima prospettiva è stata condivisa anche dalle colleghe. L'intervistata A afferma di aver lavorato diversi anni all'interno in un contesto totalmente al femminile, che comprendeva solo lei e la titolare. "Ero affianco a una donna che era la potenza fatta a persona, una persona che credeva di poter fare qualunque cosa nella vita. Se penso al concetto di empowerment sicuramente lei è un esempio che non credo di aver mai ritrovato in nessun altro³". Un esempio aggiuntivo, relativo all'importanza della leadership femminile, viene riportato dall'intervistata D. "Nella mia esperienza, il confronto con diversi *partner*, perciò il rapporto con vari enti con cui collaboriamo, mi ha restituito uno specchio rispetto alla percezione del ruolo femminile all'esterno. Mi sono interfacciata con diverse figure femminili in posizioni di leadership⁴". In ultimo, la partecipante C ha

¹ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

² Ibidem.

³ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁴ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

espresso grande ammirazione verso la direttrice di Centoform, per lei una delle forze trainanti dell'organizzazione. "Ho sempre collaborato con donne che riuscivano a ritagliarsi i loro spazi. Nella mia esperienza lavorativa precedente la responsabile di sede era donna. La stessa gerarchia organizzativa l'ho ritrovata in Centoform, in cui la direttrice è donna. Buona parte del lavoro di crescita e organizzazione è dovuto proprio a lei⁵". Nonostante le intervistate abbiano descritto modelli di riferimento fortemente coerenti, le loro opinioni, riguardo all'effettiva equità di accesso ai ruoli di leadership, risultano talvolta antitetiche. L'intervistata A non ritiene di aver vissuto o riconosciuto, nell'arco della sua carriera, una disparità di genere nell'accesso ai ruoli professionali. Sostiene a riguardo: "non mi sono mai capitate situazioni in cui ho pensato che se fossi stata un uomo mi avrebbero trattato diversamente. Nella mia esperienza quello che vedo è che spesso ci poniamo dei limiti da sole⁶". Contrariamente, secondo l'intervistata D, il settore della formazione concorre a costruire un immaginario di genere in cui le donne hanno un ruolo preponderante nella leadership. "Il fatto che nel nostro ambito ci sia una più bassa percentuale di personale maschile potrebbe essere un vantaggio. Questo perché purtroppo spesso sono i primi cui vengono affidati ruoli dirigenziali e di vertice. Nella formazione è maggiormente possibile che le donne ricoprano ruoli con alta responsabilità e autonomia⁷". Quanto espresso trova un riscontro nella composizione del mercato del lavoro. Il tasso di occupazione femminile mostra una maggiore incidenza in specifici settori professionali. A confermarlo è il report proposto dalla piattaforma LinkedIn⁸, che rappresenta una risorsa interessante nell'analisi del fenomeno. I dati hanno fornito una panoramica dettagliata sulla parità di genere nella leadership aziendale nell'anno 2022⁹. Complessivamente le informazioni riportano che a livello globale nessun settore ha raggiunto la parità nei ruoli di *governance*. Nelle sfere occupazionali come educazione, benessere e fitness più della metà della forza lavoro è costituita da donne¹⁰. Nonostante ciò se si guarda ai settori storicamente dominanti come quello manifatturiero, delle infrastrutture e

⁵ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

⁶ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁷ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

⁸ Consultabile al sito <https://linkedin.github.io/gender-equity-2022/> (ultima consultazione 7/05/2026).

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

quello energetico, la percentuale di donne in ruoli apicali cala drasticamente¹¹. Nell'edilizia e nella produzione il divario è maggiore, nemmeno 2 *leader* su 10 sono donne¹². Le informazioni presentano un irrigidimento dei paradigmi già consolidati. Sono state assunte più donne in posizioni dirigenziali in attività in cui la componente femminile era già mediamente molto presente. Viceversa, si è accentuata l'ascesa maschile nei ruoli di leadership nelle realtà in cui le donne erano già sottorappresentate¹³.

Le riflessioni delle intervistate, in merito al primo quesito della ricerca, si sono focalizzate anche sul ruolo di *caregiver* che spesso ricoprono le donne. L'intervistata A, prendendo in considerazione la conciliazione vita-lavoro, fa riferimento implicitamente al fenomeno della *child penalty*. Sostiene che “spesso le donne danno priorità alla parte di cura della famiglia piuttosto che al lavoro. Preferiscono, o hanno necessità, di dare più importanza a quel tipo di ruolo e quindi necessariamente non possono mettere il massimo nel lavoro, perché ovviamente ci sono altre esigenze¹⁴”. L'affermazione riportata propone il tema della genitorialità come esperienza complessa, della quale vanno considerate implicazioni multiple. La cura dei figli è percepita in modo duale: da un lato, come una responsabilità educativa e affettiva arricchente; dall'altro, come un potenziale ostacolo alla carriera professionale. La precedente questione è stata al contempo sottolineata, anche se in accezione diversa, dall'intervistata C. Viene espresso come “avendo una figlia, quindi ovviamente da mamma, il tempo che tu dedichi è più di quello di tuo marito. Questa è una cosa che secondo me non è ancora cambiata, ma è anche giusto che non cambi. Dal mio punto di vista c'è un legame molto particolare tra la madre e il neonato¹⁵”. A tal proposito la partecipante aggiunge che sarebbe necessario un bilanciamento tra i due contesti. Sottolinea come realtà lavorative, come quella di Centoform, facciano comprendere come determinati settori siano fortunati. Non tutte le organizzazioni permettono così facilmente la conciliazione vita-lavoro. Secondo lei la motivazione portante è che “in

¹¹ Catizone, Andrea e Cuzzilla, Stefano. *She Leads: la parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023, pp. 19-20.

¹² Consultabile al sito <https://linkedin.github.io/gender-equity-2022/> (ultima consultazione 7/05/2026).

¹³ Catizone, Andrea e Cuzzilla, Stefano. *She Leads: la parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023, pp. 19-20.

¹⁴ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

¹⁵ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

un settore come questo, fatto in gran parte di donne, c'è più attenzione sul risultato piuttosto che sull'orario lavorativo esatto. Questo a volte penalizza alcuni settori in cui è richiesta una presenza più costante. Ad esempio interventi all'estero, trasferte¹⁶”.

Le riflessioni proposte sottolineano somiglianze, ma anche discrepanze, a proposito della questione considerata. I cambiamenti relativi al ruolo delle donne nelle organizzazioni rappresentano tutt'oggi luogo di dibattito, nonché argomento sul quale le intervistate stesse non hanno maturato un'opinione comune. Questo supporta l'ipotesi per cui il pregresso esperienziale, professionale e personale, possa aver inciso sulle percezioni delle partecipanti. Infine, quest'ultime hanno espresso considerazioni conclusive in merito al tema trattato. Nello specifico le intervistate B e D si collocano sulla stessa linea di pensiero. La prima afferma: “nelle aziende in cui ho lavorato sono sempre stati promossi eventi e iniziative a favore delle assunzioni femminili e della parità di genere. Questo inizio di carriera per me è stato fondamentale. Da un lato ti aiuta a scoprire e a capire come vorresti che vedessero il tuo ruolo di donna nel mondo. Dall'altro invece è controproducente, perché hai davanti una realtà che è purtroppo amara¹⁷. La seconda partecipante, coerentemente, sostiene che “purtroppo non si potrebbe parlare di una grande emancipazione, semplicemente in alcuni ambiti occupazionali siamo in numero maggiore rispetto alla controparte¹⁸”. In una posizione diversa si colloca l'intervistata A, che conclude la sua riflessione facendo riferimento alla sua carriera professionale. “Mi rendo conto che nel corso della storia la questione sia stata diversa, ma nella mia esperienza personale non ho mai percepito una differenza nell'assegnazione di ruoli o compiti legati al genere¹⁹”. Concludendo, l'intervistata C, propone un pensiero che rappresenta il fulcro dell'intreccio tra maternità e carriera lavorativa: “è ovvio che la mamma deve decidere se dare più tempo alle ore lavorative o a quelle in famiglia²⁰”. Il tema della genitorialità, preannunciato con l'analisi delle risposte al primo quesito, riemergerà nelle considerazioni successive. Ciò sottolinea la sentita necessità che questa tematica rappresenta per le partecipanti.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

¹⁸ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

¹⁹ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

²⁰ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

In conclusione, si riscontra che il ruolo ricoperto dalle donne, nel mondo del lavoro odierno, può essere influenzato da una moltitudine di fattori. Tra questi rientrano le capacità individuali e la costruzione di un sé *empowered*, componenti necessarie nel processo di empowerment.

3.3 I contributi e le qualità femminili nelle organizzazioni

L'imprenditoria femminile conserva un valore sociale inestimabile. Le imprenditrici possono rappresentare modelli di riferimento per altre donne, promuovendo così un processo di empowerment²¹. Ne consegue che incentivare l'iniziativa economica femminile rappresenterebbe un primo traguardo nella lotta agli stereotipi di genere. Le imprese guidate da donne spesso si contraddistinguono per iniziative economiche più attente all'etica, alla sostenibilità e al benessere dei dipendenti²². L'intervistata B, rispondendo al secondo quesito, ha introdotto ampiamente quanto appena sostenuto. "La mia responsabile ha investito molto sulla mia crescita professionale. Mi ha fatto partecipare a un master totalmente finanziato dall'azienda. L'obiettivo era acquisire maggiori competenze in merito al settore delle risorse umane. Mi ha fatto partecipare inoltre a numerosi eventi e conferenze sul ruolo delle donne nel mondo del lavoro contemporaneo. Ho acquisito quindi maggiore consapevolezza del mio ruolo e del valore che potevo effettivamente apportare come professionista e donna. D'altra parte invece ho sviluppato maggiore consapevolezza nelle relazioni con colleghi, clienti e *stakeholder*²³". Alcuni studi riportano come l'imprenditoria femminile sia importante non solo nel promuovere la crescita economica, ma anche nel ridurre le disparità di genere su scala globale²⁴. L'iniziativa manageriale femminile contribuisce non solo ad un significativo aumento del PIL ma anche alla creazione di posti di lavoro. Come riporta *UN Women*²⁵, l'emancipazione economica delle donne rappresenta un'occasione non solo per la parità di genere ma anche per una crescita economica

²¹ Covucci, Claudia, Micozzi, Alessandra e Sica, Giusy. *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 22.

²² Ibidem.

²³ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

²⁴ Covucci, Claudia, Micozzi, Alessandra e Sica, Giusy. *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 33.

²⁵ Consultabile al sito <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment> (ultima consultazione 15/05/2026).

inclusiva. Le donne, difatti, contribuiscono enormemente all'economia, sia come imprenditrici che come dipendenti.

Facendo riferimento alle qualità che contraddistinguono la figura femminile nei contesti lavorativi, due intervistate su quattro hanno espresso la medesima caratteristica. Evidenziano come, secondo loro, la capacità organizzativa rappresenti un elemento distintivo delle lavoratrici. In merito l'intervistata C afferma: “mentalmente e organizzativamente le donne possiedono questo valore in più. Ciò che le contraddistingue è proprio il fatto di potersi destreggiare tra più ambiti contemporaneamente, lavorando bene in ognuno di questi²⁶”. L'intervistata D, uniformemente, sottolinea: “ho visto alcuni uomini faticare di più nella gestione delle complessità che insorgono. Per loro è più difficile svolgere o saper gestire più attività contemporaneamente. È una caratteristica che invece è essenziale nel nostro settore, l'imprevisto è sempre possibile²⁷”. Le riflessioni riportano l'organizzazione, la flessibilità e il *problem solving* come capacità intrinseche della figura femminile. La partecipante C sostiene in merito: “siamo più capaci nella valutazione dell'imprevisto e nella soluzione del problema organizzativo. Questa è una caratteristica che ho ritrovato in tutte le donne con cui ho lavorato²⁸”.

L'impresa femminile si contraddistingue per essere spesso associata al concetto di impresa "sociale". Quest'ultima si contraddistingue per essere un'organizzazione che non è orientata solamente al profitto bensì anche alla soluzione di problemi pubblici e ambientali. L'obiettivo è quello di contribuire alla sostenibilità e ad una coesione collettiva²⁹. L'imprenditoria sociale si collega strettamente all'imprenditoria inclusiva e all'imprenditoria sostenibile. La prima, centrale nel discorso sull'empowerment femminile, indaga come le donne imprenditrici possano contribuire all'inclusione e alla riduzione delle disuguaglianze³⁰. La leadership femminile mette in atto un livello di attenzione più empatico nei confronti delle tematiche socialmente rilevanti. I dati del *Global Entrepreneurship Monitor*³¹, del 2023, dimostrano come la maggior parte delle imprenditrici si impegnino in iniziative economiche che generano benefici sociali

²⁶ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

²⁷ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

²⁸ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

²⁹ Covucci, Claudia, Micozzi, Alessandra e Sica, Giusy. *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 34.

³⁰ Ibidem.

³¹ Così riporta il GEM, cit. in ivi, pp. 87-88.

e ambientali. Quasi il 79% ingloba gli obiettivi sociali nelle decisioni aziendali e oltre il 56% ha recentemente adottato misure per minimizzare l'impatto ambientale³². L'imprenditoria femminile rappresenta non solo una questione cruciale nella promozione dell'equità di genere, ma anche un elemento essenziale per lo sviluppo sostenibile e inclusivo. L'interesse ricade quindi sulle ragioni sottostanti che orientano l'attenzione femminile alla dimensione sociale nel mondo dell'imprenditoria e del lavoro più in generale. Tre intervistate si sono espresse in merito, cercando di decifrare l'assetto intrinseco che si pone alla base delle attitudini e qualità femminili. L'intervistata D, proponendo una sua riflessione, riporta la seguente affermazione: "non è un caso che nei servizi ci sia una componente femminile maggiore. La cura e la parte empatica, sono aspetti portanti del settore. Abbiamo una predisposizione per occuparci degli altri e farlo adottando doti umane³³". L'intervistata arricchisce il suo pensiero attraverso la seguente riflessione: "secondo me esiste una componente biologica forte, appartenente alla spinta evolutiva, che dà ad alcune donne una spinta propulsiva a prendersi cura degli altri. D'altra parte la cultura ha avuto un certo impatto. Sentiamo che possiamo esplorare maggiormente certi settori³⁴". La considerazione espressa sottolinea un'idea di cura innata, come una tendenza biologicamente intrinseca alla sfera femminile. La teoria proposta dalla partecipante denota che l'identificazione tra la cura e le donne è fortemente consolidata nel nostro immaginario, tanto da affiorare intenzionalmente alla coscienza³⁵. L'idea introdotta in precedenza, in merito al rapporto tra cura e ruolo femminile, potrebbe assumere rilevanza all'interno della dimensione madre-figlio oppure in quella familiare. Adottare universalmente la medesima riflessione, a tutti i contesti in cui opera la figura femminile, compreso quello professionale, può essere problematico. Il rischio è quello di sostenere l'assunto di base, caratteristico del paradigma patriarcale: la donna è legata indissolubilmente al ruolo di cura. Pertanto, se l'obiettivo è definire questo valore come qualità apportata dalle donne nelle organizzazioni, occorre prestare attenzione. In tensione con la riflessione dalla partecipante si pone la teoria femminista sull'etica della cura, di cui il maggior riferimento è il libro di Carol Gillian "*In a*

³² Ibidem.

³³ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

³⁴ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

³⁵ Pulcini, Elena. "La cura è ciò che fa la differenza per le donne?". *Post-filosofie* 11, (2018): 117–132, p. 117.

different voice”³⁶. Il movimento in questione contesta la visione della cura come un compito unicamente privato, spesso associato al genere femminile e svalutato socialmente. La filosofa Elena Pulcini, riprendendo il pensiero femminista, esprime la sua riflessione in merito. Secondo la studiosa la cura non può essere intesa come l’attitudine biologica di un soggetto, bensì si configura come una sua scelta consapevole, capace di coniugare autonomia, libertà e relazione³⁷. L’autrice propone la cura non solo come una disposizione ma soprattutto come una pratica. Il problema risiede nel pensare che entrambe le accezioni siano unicamente ancorate alla dimensione femminile. È necessario dunque allontanarsi dalla visione erronea che sottintende la cura come una naturale inclinazione biologica, appartenente soltanto ad un genere. In conclusione, Pulcini sottolinea che:

si può supporre che proprio in virtù della loro secolare familiarità con questa dimensione, le donne possono avere un accesso privilegiato all’attenzione e alla sollecitudine verso l’altro; purché però siano capaci di disalienare la cura e di assumerla liberamente a partire dal riconoscimento del suo valore universale. Esse possono trasformare la loro tradizionale condizione di soggette alla cura (e al dono) agendo attivamente e volontariamente come soggetti di cura (e di dono)³⁸.

Tre intervistate su quattro hanno sottolineato come le donne siano più attente ai processi di relazione e ai bisogni altrui. Secondo le intervistate A e C la componente femminile è più orientata ad apportare doti umane ed empatiche all’interno delle organizzazioni. La spiegazione a queste attitudini potrebbe derivare da molteplici fattori, come l’influenza prodotta dalla socializzazione primaria e secondaria. La partecipante C aggiunge una considerazione in merito: “una donna, a differenza di un uomo, potrebbe avere più in generale una sensibilità differente. Culturalmente veniamo portate ad ascoltare di più i bisogni altrui³⁹”. Linearmente si può sottolineare che i processi di socializzazione hanno costruito uno sfondo che orienta continuamente scelte e preferenze di genere⁴⁰. Gli stereotipi di genere, difatti, contribuiscono ampiamente ad indirizzare le attitudini femminili. Ciò non nega che una donna possa contraddistinguersi, indipendentemente dal genere di appartenenza, per una spiccata

³⁶ Ivi, p. 118.

³⁷ Ivi, p. 127.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁴⁰ Basaglia, Stefano, Simona Cuomo e Simonella, Zenia. L’organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, p. 119.

empatia. Nell'analisi proposta, occorre considerare anche le componenti caratteriali e personali del singolo individuo.

Non tutte le partecipanti ritengono che la componente femminile possa discostarsi, dalla controparte, per ben determinate qualità. La partecipante A elabora e propone una visione differente da quanto introdotto in precedenza. Esprimendo il suo pensiero, afferma: “fatico a distinguere quello che è l'apporto di una persona dal fatto che lo sia perché è donna⁴¹”. Secondo lei il successo e le qualità personali necessarie per raggiungerlo dipendono dal coraggio di superare i limiti che ci si autoimpone. Dall'opinione dell'intervistata risaltano tre caratteristiche necessarie al raggiungimento dei propri traguardi: autostima, determinazione e motivazione. Le qualità sottolineate sono però identificabili come attitudini proprie dell'individuo, non correlate al genere. Si distingue nuovamente una discrepanza tra le opinioni delle intervistate in merito al tema considerato.

La letteratura e le riflessioni proposte approfondiscono la sensibilità che alcune donne manifestano nelle questioni sociali e nei rapporti interpersonali. Si sottolinea a proposito la tendenza, da parte delle imprenditrici e leader femminili, ad elaborare modelli di business in linea con le problematiche globalmente rilevanti⁴². Le considerazioni emerse, da parte di alcune intervistate, evidenziano il contributo femminile come un valore aggiunto nell'assetto organizzativo. *Problem solving*, empatia, attitudine all'ascolto, predisposizione all'adattamento e alla gestione organizzativa, sono le principali qualità riportate dalle riflessioni.

La vera sfida risiede nel valorizzare l'azione e la dimensione femminile all'interno del mercato del lavoro, permettendo ad ogni donna di esprimere il suo valore intrinseco.

Il fine ultimo è quindi permettere a tutta la comunità femminile di coltivare le proprie attitudini, perseguendo l'autorealizzazione, nella vita come nel lavoro. Per raggiungere questo traguardo occorre compiere un primo passo: identificare e rimuovere gli ostacoli che ancora frenano la piena espressione del potenziale femminile.

⁴¹ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁴² Covucci, Claudia, Micozzi, Alessandra e Sica, Giusy. *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: Franco Angeli, 2025, p. 88.

3.4 Ostacoli e criticità nel mercato del lavoro

Attraverso una narrazione autentica, le intervistate hanno condiviso riflessioni ed esperienze di vita preziose. Quanto espresso si propone come una prima chiave di lettura per comprendere gli ostacoli che limitano lo sviluppo di carriera femminile. Molte considerazioni si sono poste come denuncia nei confronti degli stereotipi di genere. I *gender bias* vengono definiti dalla letteratura comune come: “meccanismi di categorizzazione a cui gli individui ricorrono per decodificare la rappresentazione del maschile e del femminile⁴³”. Dalle riflessioni delle partecipanti emerge la loro forte sensibilità verso il tema. L’intervistata B sottolinea che “gli stereotipi di genere sono ancora molto radicati, nel senso che molte professioni ancora oggi sono percepite come maschili o femminili, a causa di retaggi culturali. Nel mio lavoro di recruiter vedo ancora aziende che indirizzano automaticamente le candidate verso posizioni amministrative o di cura. Al tempo stesso, invece, gli uomini vengono raramente considerati per ruoli educativi o assistenziali. Gli stereotipi sicuramente limitano le scelte professionali di entrambi i generi⁴⁴”. La medesima critica viene proposta anche dall’intervistata D, la quale contesta fortemente i *gender bias* sulle competenze e capacità lavorative. “Credo che se facessero uno studio non rileverebbero che le nostre competenze e la nostra operatività sono inferiori. Il problema risiede nella società che, anche se in modo anestetizzato, e non più forte ed esplicito, riproduce il paradigma patriarcale. Non c’è differenza nell’operatività, quindi non dovrebbe esserci nemmeno nella differenza salariale e di conseguenza nell’accesso ai ruoli di vertice⁴⁵”.

La letteratura riporta che in ambito professionale, economico e politico la stereotipizzazione di genere attribuisce a uomini e donne attitudini e competenze diverse. La convinzione condivisa è che i due generi siano specializzati su temi e argomenti differenti⁴⁶. Alle prime vengono solitamente associati ambiti occupazionali inclini ai valori tipicamente correlati alla figura femminile: gentilezza e compassione⁴⁷. Questo circoscrive la loro occupazione in settori “naturalmente” femminili, nonché orienta il loro ruolo all’interno della società. Inoltre, le preferenze

⁴³ Basaglia, Stefano, Cuomo, Simona e Zenia, Simonella. L’organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, p. 118.

⁴⁴ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

⁴⁵ Intervista personale, 14 Aprile 2026.

⁴⁶ Basaglia, Stefano, Cuomo, Simona e Zenia, Simonella. L’organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, p. 119.

⁴⁷ Ibidem.

e le scelte di genere tendono ad associare ai generi temi differenti. La figura maschile, infatti, è tipicamente associata a forza, denaro e presa di decisione⁴⁸, mentre quella femminile a cura, assistenza ed empatia. A tal proposito viene sottolineato e criticato, da parte delle partecipanti, lo stereotipo che identifica “naturalmente” la figura femminile con il ruolo di *caregiver* della casa e della famiglia. L’intervistata A afferma a proposito: “un articolo sottolineava che al di là della possibilità di chiedere, cioè di avere un compagno cui puoi delegare parte del lavoro casalingo, alla donna viene comunque affidato il carico domestico. Mi è capitato spesso di sentirmi giudicata per il ruolo che rivesto in famiglia. Questo perché, in quanto donna, non mi occupo io degli aspetti familiari essenziali, bensì il mio compagno. Mi sono sentita giudicata per il fatto che non vivo la famiglia come normalmente viene vissuta⁴⁹”. Il problema emerso è sentito e particolarmente toccante per tutte le partecipanti. L’intervistata B propone una considerazione in merito: “una questione sulla quale sono abbastanza sensibile riguarda l’importante carico di lavoro, domestico e di cura, che la maggior parte delle donne continua a sobbarcarsi. Questo ostacola la loro piena partecipazione al mercato del lavoro, costringendole a scegliere impieghi *part-time* e a rinunciare a trasferte o percorsi di formazione. Devono limitare quindi le proprie ambizioni⁵⁰”. Il *Sustainable Development Goals Report*⁵¹ del 2025 conferma quanto sostenuto dall’intervistata. Le donne continuano a sobbarcarsi una quota sproporzionata di lavoro domestico e di cura non retribuito. I dati globali, sulla differenza di tempo impiegato per le attività domestiche, riportano una realtà alquanto sconcertante. In Oceania, Europa e Nord America le donne dedicano il doppio delle ore⁵² a queste attività rispetto agli uomini. In Nord Africa e Asia occidentale il tempo raddoppia, raggiungendo quattro volte⁵³ quello impiegato dagli uomini. Questa distribuzione ineguale tende a rafforzare i ruoli di genere esistenti, consolidando l'emarginazione in ambito politico, economico e sociale. La partecipante C, esprimendo il suo pensiero sull’argomento, raggruppa quanto emerso dalle considerazioni delle colleghe. “Tra le difficoltà che possono riscontrare le donne nel mondo del lavoro, sicuramente rientra

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁵⁰ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

⁵¹ Consultabile al sito <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/> (ultima consultazione 15/05/2026).

⁵² United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2025. New York: United Nations, 2025, p. 19.

⁵³ Ibidem.

il fatto di limitare le loro possibilità di default. C'è una chiusura mentale di partenza. Uno degli scogli potrebbe essere quello di non poter accedere a determinati ruoli per il genere di appartenenza⁵⁴”. Il divario di genere nel libero accesso ai ruoli occupazionali è un tema fortemente discusso e documentato. Il report sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) del 2025 evidenzia come, a livello globale, le donne occupano meno di un terzo delle posizioni dirigenziali. Dal 2015 al 2023, la loro rappresentanza è aumentata di soli 2,4 punti percentuali, raggiungendo il 30%⁵⁵. Australia, Nuova Zelanda e Africa sub-sahariana si collocano al primo posto con oltre il 40% di donne in ruoli dirigenziali. A seguire Europa, Nord America e America Latina con circa il 39%. L'Asia centrale e meridionale registrano invece un calo allarmante: dal 15,1% nel 2015, all'11,6% nel 2023⁵⁶. In queste regioni permangono ancora barriere sistemiche all'occupazione e all'avanzamento di carriera.

In linea con la letteratura riportata nel primo capitolo, le intervistate hanno denunciato un ulteriore ostacolo: il *gender pay gap*. Tre intervistate su quattro hanno sottolineato come la differenza salariale rappresenti una barriera ampiamente diffusa nel mercato del lavoro. L'intervistata B si è espressa in merito: “il *gender pay gap* è molto presente oggi giorno. Il divario retributivo ha conseguenze a cascata, minori contributi pensionistici, minore indipendenza economica e quindi maggiore vulnerabilità. Il *gap* si amplifica con la maternità. Le donne che hanno figli subiscono una penalizzazione in termini di crescita professionale, ma anche di retribuzione⁵⁷”. Viene dunque confermata la stretta correlazione tra *child penalty*, *gender pay gap* e *gender pension gap*. Tale problematica trova ulteriore riscontro nella testimonianza dell'intervistata A, la quale arricchisce la sua riflessione descrivendo un caso reale. “L'Olanda, ad esempio, è un Paese con un ottimo *welfare* per le donne. Dopo una certa età trovare un lavoro che non sia *part-time* è molto difficile. Questo perché si è creato un sistema che vuole dare loro l'opportunità di concentrarsi sia sulla sfera personale che professionale. Il mercato del lavoro si è adattato, quindi per le donne che scelgono di non avere figli diventa più difficile trovare un lavoro *full time*⁵⁸”. L'intervistata, inoltre, propone una riflessione critica ed interessante, andando ad analizzare un ostacolo intrinseco alla

⁵⁴ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

⁵⁵ United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2025. New York: United Nations, 2025, p. 19.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

⁵⁸ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

dimensione femminile. “Tendenzialmente tendiamo ad ostacolarci, si creano molte più dinamiche difficili in *team work* costituiti da donne. Forse col fatto che abbiamo meno opportunità, tendiamo a essere più competitive tra di noi⁵⁹”. La considerazione riportata può essere associata ad una spiegazione di tipo psicologico. La donna tende a costruire la propria identità attraverso i rapporti con gli altri. Ne consegue che la sua autostima può essere orientata considerevolmente dal giudizio altrui. L’uomo, invece, fonda la propria base identitaria sui principi di separazione e individuazione. Il suo senso di identità resta più svincolato dal contesto sociale in cui è immerso. Ne deriva che le donne siano più inclini a ricercare la perfezione per compiacere l’opinione altrui e, di conseguenza, costruire un profilo identitario positivo. La ricerca di standard più elevati si verifica maggiormente per le donne e questo si ripercuote soprattutto nella sfera lavorativa. Nel contesto professionale la figura femminile tende ad essere più ansiosa nel conformarsi a certi parametri, rimanendo intrappolata nel desiderio di approvazione⁶⁰. Pertanto il detto “le peggiori giudici delle donne sono le donne stesse” deriva proprio dal costante meccanismo di autocritica che si è stabilizzato nella loro identità⁶¹. Questo provoca una maggiore competitività e un’incessante necessità di compiacimento personale.

In conclusione, la partecipante D esprime una riflessione di spiccato rilievo, proponendo una visione di significato per la comprensione dei meccanismi sottostanti al *gender gap*. “Secondo me esiste una ragione per cui le donne faticano ad imporsi nel mercato del lavoro. Il paradigma patriarcale impone che la figura femminile, per poter essere riconosciuta come leader, debba adottare un modo di fare quasi maschile. Il potere nella forma femminile potrebbe dare e avere troppe risorse. Il management femminile, in qualsiasi posto si collochi, fa un po' paura. Questo perché ha intrinseco un aspetto molto importante, un carattere di cura, attenzione alle persone, che potrebbe essere un ostacolo alla produttività bieca dentro cui viviamo. Diversi pensatori sostengono, infatti, che non ci sarebbero così tante guerre se al potere ci fossero delle donne. Quindi credo che talvolta, anche inconsapevolmente, ci sia la volontà di relegarci in ruoli subordinati.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Basaglia, Stefano, Cuomo, Simona e Zenia, Simonella. L’organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management. Milano: EGEA, 2022, p. 121.

⁶¹ Ibidem.

Questo ci impedisce di cambiare il modo di pensare, di agire e di prendere decisioni che contraddistingue il nostro mondo⁶²”.

L'analisi proposta mira ad approfondire gli ostacoli che limitano il pieno sviluppo e l'espressione del potenziale femminile nel mondo del lavoro. Le considerazioni emerse evidenziano come la rottura del “soffitto di cristallo” rappresenti un processo complesso, che richiede tempo e un impegno condiviso a livello globale. Le strategie utili al raggiungimento di questo obiettivo sono molteplici. Il prossimo paragrafo si focalizzerà, quindi, sull'analisi di uno strumento in particolare: la formazione, intesa come leva strategica fondamentale per promuovere l'empowerment femminile.

3.5 La formazione come strumento di empowerment

La formazione, secondo quanto introdotto da Massimo Bruscaglioni⁶³, si pone l'obiettivo di “[...] facilitare e permettere il processo di *self empowerment*, di persone e organizzazioni⁶⁴”. Il fine del quarto quesito e della seguente analisi è comprendere il ruolo della formazione dentro al quadro di significato proposto dall'autore. La riflessione dell'intervistata A sottolinea come la pratica formativa possa divenire un percorso di autoconsapevolezza e autoefficacia. “Bisognerebbe aiutare le donne a capirsi meglio, a guardarsi dentro, fornendogli strumenti che permettano loro di farlo. L'obiettivo è aiutare le persone a vedere quali sono gli ostacoli esterni, in particolare nel mondo del lavoro. Una volta individuati vanno trasformati, dove è possibile, in delle opportunità⁶⁵”. L'idea espressa sottintende un legame tra il processo di empowerment e quello formativo. Il costrutto di *self empowerment* e l'apertura a nuove opportunità sono temi centrali della produzione letteraria e della ricerca di Massimo Bruscaglioni. Lo studioso, proponendo una definizione del costrutto, lo descrive come: “il processo di ampliamento [...] delle possibilità che il soggetto può praticare e rendere operative e tra le quali può quindi scegliere⁶⁶”. L'autore sostiene che il livello di empowerment è direttamente proporzionale all'ampiezza delle possibilità di scelta a disposizione del soggetto. Questo giustifica il

⁶² Intervista personale, 14 Aprile 2026.

⁶³ Così sostiene Massimo Bruscaglioni, cit. in Piccardo, Claudia. *Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina, 1995, p. 56.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁶⁶ Così sostiene Massimo Bruscaglioni, cit. in Piccardo, Claudia. *Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina, 1995, p. 56.

suo tentativo di sostituire il termine empowerment con quello di “possibilitazione”, rinunciandoci successivamente. Alla luce di ciò, l’empowerment può essere inteso come il punto strategico che unisce formazione e cambiamento⁶⁷.

In merito al ruolo attivo e trasformativo che assume la formazione, si sono espresse sia l’intervistata B che D. La prima, nello specifico, riportando un’esperienza vissuta, racconta come la formazione possa incidere sull’empowerment femminile e la posizione delle donne nel mercato del lavoro. “Un evento emblematico cui ho partecipato, rispetto al ruolo della donna, è il progetto Pink Academy. Un’esperienza all’interno di un’azienda il cui *core business* era quello della carrozzeria, quindi di per sé un settore storicamente e fortemente maschilista. Quello che abbiamo fatto come *HR*, in una fase iniziale, è stata formare internamente i team già esistenti. Da un lato è stato difficile far comprendere quanto valore aggiunto possa restituire una donna, soprattutto all’interno di un ruolo produttivo tale. Il progetto prevedeva che le candidate selezionate entrassero nella Pink Academy. Si trattava di un percorso formativo strutturato in cui le donne venivano formate da esperti del mestiere della carrozzeria. Il risultato è stato talmente positivo che ha portato a un aumento di assunzioni della figura femminile, raggiungendo un ulteriore aumento nell’anno successivo⁶⁸”. L’esperienza formativa, riportata dalla partecipante, propone la pratica formativa come uno strumento funzionale al processo di empowerment. Ulteriore esempio, particolarmente rilevante e di stampo internazionale, è l’azione operativa di *UN Women*. L’ente rappresentativo delle Nazioni Unite, dedicato all’empowerment delle donne⁶⁹, promuove programmi formativi sull’uguaglianza di genere. Il loro obiettivo è promuovere una formazione per le pari opportunità, nella vita quotidiana e nel lavoro. Il Centro di Formazione di *UN Women* offre quindi corsi, programmi formativi e risorse di alta qualità, su temi chiave inerenti alla parità di genere. La loro missione è supportare, attraverso una pratica formativa trasformativa, le Nazioni Unite e altri *stakeholder* nel raggiungimento degli obiettivi di empowerment femminile e diritti delle donne⁷⁰. La formazione diventa perciò “uno strumento, una strategia e un mezzo per realizzare una trasformazione individuale e collettiva verso l’uguaglianza di

⁶⁷ Ivi, p. 57.

⁶⁸ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

⁶⁹ Consultabile al sito <https://unwomenitaly.org/un-women-italy/> (ultima consultazione 15/05/2026).

⁷⁰ Consultabile al sito <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/capacity-development-and-training> (ultima consultazione 15/05/2026).

genere, sensibilizzando e incoraggiando l'apprendimento, l'acquisizione di conoscenze e lo sviluppo di competenze⁷¹”.

La partecipante D, ampliando il quadro d'azione dell'attività formativa, ha evidenziato come alcuni percorsi di formazione potrebbero avere un ruolo cruciale nel processo di empowerment. “C'è una piccola forbice di settori a cui noi donne potremmo rivolgerci, ma ci limitiamo perché non pensiamo di potervi accedere. I dovuti strumenti potrebbero invece produrre consapevolezza in merito alle nostre potenzialità e capacità. Lavorando sull'autostima potremmo constatare che abbiamo più possibilità di quelle che immaginiamo. Solo noi possiamo cambiare le cose, finché non ci proviamo la società non cambia⁷²”. La precedente considerazione sostiene l'importanza che assume la pratica formativa nel promuovere *soft skills* e *self empowerment*. L'autrice Claudia Piccardo, citando lo storico Bloch⁷³, conferma quanto precedentemente introdotto. Secondo la teoria dello studioso il *self empowerment* “intende lottare contro le vite sospese tra possibilità immaginate e non tentate, [...], contro il progresso bloccato dentro di sé, o dentro e fuori le organizzazioni⁷⁴”. La formazione può, quindi, fungere come leva per sviluppare e consolidare importanti competenze trasversali, o *soft skills*. L'intervistata A interviene sull'argomento, sostenendo: “nel mondo del lavoro sono necessarie tante *soft skills*. La letteratura ce lo dice da tantissimi anni, è fondamentale valorizzare tutte quelle che sono le competenze trasversali, che in buona parte devono già esistere. L'obiettivo è comprendere quali sono le proprie, perché non tutti possediamo le stesse, e cercare di arricchirle con le competenze tecniche⁷⁵”. L'affermazione corrente riflette gli obiettivi dell'attività formativa: sapere, sapere fare e sapere essere. Il “sapere” corrisponde alle conoscenze da acquisire, il “sapere fare” alle abilità da sviluppare e il “sapere essere” agli atteggiamenti e alle condotte da integrare⁷⁶. Ne deriva che conoscenze e competenze, tra cui quelle trasversali, rappresentano pilastri fondamentali della società odierna. Il sistema formativo è cruciale per allineare le competenze professionali alle

⁷¹ Ibidem.

⁷² Intervista personale, 14 Aprile 2026.

⁷³ Così sostiene Bloch, cit. in Piccardo, Claudia. *Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina, 1995, p. 57.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Intervista personale, 8 Aprile 2026.

⁷⁶ Battistelli, Adalgisa, Majer, Vincenzo e Odoardi, Carlo. *Sapere, fare, essere. Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli, 2002, p. 41.

reali esigenze del mercato del lavoro, garantendo al settore produttivo una forza lavoro qualificata⁷⁷. In questo contesto la riqualificazione e l'aggiornamento professionale rappresentano interventi formativi necessari, non solo nel processo di *self empowerment* ma anche nello sviluppo di carriera professionale. L'intervistata B sintetizza efficacemente il valore di queste pratiche formative. “Quello che noi, come ente, facciamo all'esterno è proprio erogare corsi dedicati alle donne. Tanti di questi, vengono progettati ed erogati proprio con il vincolo di essere solo ed esclusivamente per un pubblico femminile. Si tratta di percorsi formativi di *upskilling* digitale per donne, tendenzialmente over 40, che rientrano nel mercato del lavoro dopo pause, dovute a diversi motivi. Eroghiamo anche percorsi di leadership al femminile per sviluppare competenze di autorevolezza, o manageriali, che sono molto importanti. Si aggiunge anche la formazione tecnica nel settore STEM, in cui c'è ancora un alto tasso di componente maschile⁷⁸”. Dalla precedente considerazione deriva che l'*upskilling* e il *reskilling* possono rappresentare ottime opportunità per l'empowerment femminile. Nonostante la formazione conservi ottime potenzialità nel diffondere un processo di empowerment, permangono alcune criticità in merito, che occorre considerare. L'intervistata C, esprimendosi sull'argomento, ha evidenziato un ostacolo considerevole. “Io mi occupo di corsi per le aziende e il tema “il talento delle donne” lo abbiamo collocato in un catalogo apposito. Purtroppo, solamente pochissime aziende, su 200 azioni formative, hanno scelto questo argomento. Sicuramente una formazione di questo tipo aiuterebbe ad adottare una mentalità più aperta. Si imparerebbero a riconoscere le differenze di genere e a valorizzare le potenzialità femminili, sfruttandole al meglio. Se però l'organizzazione per prima rimane chiusa al cambiamento, la pratica formativa non può andare oltre. Manca ancora tanta sensibilizzazione e c'è ancora tanta potenzialità inespressa. La formazione, da questo punto di vista, non ha ancora trovato la chiave giusta⁷⁹”.

La ricerca supporta l'affermazione per cui la pratica formativa possa definirsi come uno strumento di empowerment efficace. Sebbene la formazione conservi ottime potenzialità intrinseche occorre comprendere come sfruttarle al meglio. L'attività formativa in quanto tale potrebbe rappresentare un punto di partenza vantaggioso per

⁷⁷ Ivi, p. 178.

⁷⁸ Intervista personale, 23 Marzo 2026.

⁷⁹ Intervista personale, 26 Marzo 2026.

valorizzare il potenziale femminile. Come sottolinea l'intervistata C, essa rischia di rimanere inefficace se le organizzazioni si precludono questa possibilità, persistendo ad adottare un approccio rigido e chiuso.

Affinché la formazione possa superare gli attuali confini, è indispensabile un impegno da parte di tutte le istituzioni. Pertanto, occorre promuovere l'empowerment femminile attraverso un approccio trasversale, che integri tutte le dimensioni: economica, politica, sociale e soprattutto formativa.

CAPITOLO QUARTO

Progettazione formativa

4.1 Introduzione: il coaching come strategia di empowerment

Il percorso formativo proposto intende promuovere pratiche di realizzazione e crescita personale e professionale, dimensioni centrali del *self empowerment*. Il processo di empowerment si caratterizza, infatti, come “un percorso di ricerca, scoperta, cambiamento e valorizzazione del sé, della propria “forza interiore” e storia personale, [...], in un’ottica di miglioramento, autostima, senso di adeguatezza e di espansione dinamica globale¹”. La definizione dell’intervento ha tratto fondamento da un’approfondita analisi della letteratura, venendo successivamente arricchita dalle riflessioni e dal contributo delle partecipanti. L’attività formativa si focalizzerà sull’importanza del *coaching* come leva strategica di empowerment. In particolare come tale metodologia possa rappresentare un tassello essenziale per lo sviluppo organizzativo, ma soprattutto per la crescita individuale. Complessivamente, la progettazione formativa coinvolge la dimensione dell’empowerment individuale, inteso come riconoscimento e piena espressione delle proprie potenzialità.

4.2 Analisi dei bisogni e obiettivi formativi

Il termine “bisogno” indica un’“esigenza”, una situazione di assenza, a fronte della quale l’azione formativa deve impegnarsi, fornendo una risposta per colmare questo vuoto². Uno dei bisogni maggiormente espressi dalle intervistate è la necessità di diffondere consapevolezza, autostima e autoefficacia nella dimensione femminile. Tre partecipanti, in particolare, hanno evidenziato l’importanza di prendere consapevolezza delle proprie potenzialità, delle risorse di cui si dispone e delle opportunità che ciascuno di noi può cogliere.

L’intervento formativo risponde alle seguenti esigenze:

- Mancanza di autoconsapevolezza;
- Bassi livelli di autoefficacia e autostima;
- Ridotta espressione delle proprie potenzialità e del proprio valore.

¹ Gualandi, Antonella. "Adulthood e longlife education: empowerment e progettualità". *Ricerche di pedagogia e didattica* 4, n. 2, (2009): 1-9, pp. 5-6.

² Battistelli, Adalgisa, Majer, Vincenzo e Odoardi, Carlo. *Sapere, fare, essere: Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli, 2002, p. 54.

Ai precedenti bisogni conseguono una serie di obiettivi formativi, i quali sono stati in parte espressi dalle partecipanti dell'intervista. L'intervistata B sottolinea che “la formazione può svolgere un ruolo importante nel promuovere l'empowerment femminile all'esterno. Ad esempio attraverso una serie di servizi formativi, come erogare dei corsi specificatamente dedicati alle donne³”. In aggiunta la soluzione da lei proposta è quella di “promuovere maggiore consapevolezza e competitività. Fare perciò un bilancio delle competenze, rilevando quelle acquisite anche in contesti non lavorativi. Inoltre è importante focalizzarsi sulle *soft skills* spesso sottovalutate dalle donne, come il *multitasking* e il *problem solving*⁴”. Aggiungendo la propria riflessione in merito, le partecipanti D e A hanno sottolineato l'importanza del *coaching*. La prima intervistata sottolinea: “si potrebbe proporre un *coaching* interno all'azienda. Promuovere, quindi, una formazione sulla parità di genere partendo dalla singola organizzazione⁵”. La seconda partecipante arricchisce il discorso attraverso una riflessione articolata: “sfrutterei dei percorsi che abbiano sia delle componenti formative che di *coaching*. È necessario aiutare le persone a guardarsi interiormente, osservando la propria identità da diversi punti di vista. Spesso non si è consapevoli di cosa si voglia veramente, di cosa soddisfatti completamente i propri interessi⁶”. Sulla base delle riflessioni riportate e dei bisogni sopraccitati vengono delineati i seguenti obiettivi formativi, oggetto della progettazione:

- Riconoscere e saper valorizzare il proprio potenziale;
- Acquisire maggiore consapevolezza delle proprie capacità e delle *soft skills* individuali;
- Valorizzare le risorse personali e le esperienze di vita;
- Aumentare l'autoefficacia e l'autostima.

³ Intervista personale, 23 marzo 2026.

⁴ Ibidem.

⁵ Intervista personale, 14 aprile 2026.

⁶ Intervista personale, 8 aprile 2026.

4.3 Strategie e metodologie d'intervento

Nel complesso la progettazione si focalizza sulla metodologia formativa del *coaching*. Quest'ultima viene intesa come la conversazione o l'aiuto fornito alla singola persona per migliorare le proprie prestazioni⁷. Nello specifico occorre distinguere la pratica di *mentoring* da quella di *coaching*. La relazione nel *mentoring* può essere più informale e meno strutturata. Inoltre, può svilupparsi nel tempo, andando a coinvolgere una persona con esperienza che sostiene lo sviluppo di una figura *junior* in modo informale⁸. Le relazioni di *mentoring* possono variare in termini di interazione, divenendo pratiche di *coaching*.

Di seguito le quattro aree distintive dell'attività di *coaching*⁹:

- Definire gli obiettivi;
- Stimolare le competenze individuali;
- Rendere il partecipante responsabile dei progressi;
- Fornire struttura, incoraggiamento e supporto.

Il *coaching* si caratterizza come una pratica centrata sull'individuo, di cui lo scopo è migliorare o potenziare l'esperienza di vita o la *performance* individuale.

Le componenti cruciali, coinvolte nella pratica, sono quindi: il cambiamento, lo sviluppo e il miglioramento di un comportamento, di un atteggiamento o di una competenza¹⁰.

4.4 Microprogettazione

L'intervento proposto promuove il *self empowerment* come approccio fondamentale alla propria realizzazione personale e professionale. Il *target* di riferimento comprende le donne impiegate all'interno dell'organizzazione, ovvero le figure protagoniste nel processo di empowerment femminile. La microprogettazione (figura 2) si focalizza sulla pratica formativa del *coaching*, la quale verrà supportata da tre strumenti: l'integrazione di teorie ed esempi pratici, la tecnica narrativa autobiografica e la discussione conclusiva.

⁷ Purwanto, Agus e Budi Prasetya, Agustian. "Did Coaching, Training and Development, Empowerment and Participation on School Employees Performance?". *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 2, n. 2 (2021): 73–95, p. 76.

⁸ Consultabile al sito <https://instituteofcoaching.org/resources/about-coaching-deeper-dive> (ultima consultazione 16/05/2026).

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

Figura 2: Microprogettazione

Microprogettazione			
Tematica e metodologia	Obiettivo	Strumenti	Processi individuali coinvolti
Tematica: Potenziare il processo di empowerment femminile Metodologia: <i>Coaching</i>	Promuovere il processo di empowerment, riconoscendo e valorizzando il potenziale femminile	1. Teorie sulla crescita personale ed esempi di <i>role model</i> femminili 2. Dispositivo narrativo autobiografico 3. Discussione conclusiva	1. Autoconsapevolezza 2. <i>Work engagement</i> 3. Autoefficacia 4. Autodeterminazione 5. Autostima

Il *coach* rappresenta la figura guida dell'intero percorso formativo, il quale si servirà degli strumenti riportati nella figura 2. Al fine di comprendere la scelta metodologica, è fondamentale indagare i benefici apportati dal *coaching* e la correlazione che potrebbe conservare con il costrutto di *empowerment*. In primo luogo il *coaching*, se svolto in modo efficace, è in grado di attivare la dimensione dell'autoconsapevolezza, ovvero: "la misura in cui le persone sono consapevoli dei propri stati interni e delle proprie interazioni o relazioni con gli altri¹¹". La consapevolezza, in questo senso, è funzionale ad innescare il processo di empowerment. Gli autori Archer e Yates¹², hanno evidenziato come le pratiche di *coaching* abbiano innescato miglioramenti nel grado di autoconsapevolezza, stimolando anche un aumento dell'autostima. Ulteriori ricerche sostengono come l'aumento di consapevolezza possa incidere sul comportamento, portando il soggetto ad acquisire un buon grado di leadership e tecniche comunicative più efficaci¹³. Vantaggio aggiuntivo riguarda la relazione tra *coaching* e *work engagement*. L'*engagement* può essere definito come un processo interiore che comporta energia ed entusiasmo per il proprio lavoro. Il coinvolgimento positivo, nella propria attività lavorativa, ha una stretta correlazione con il benessere

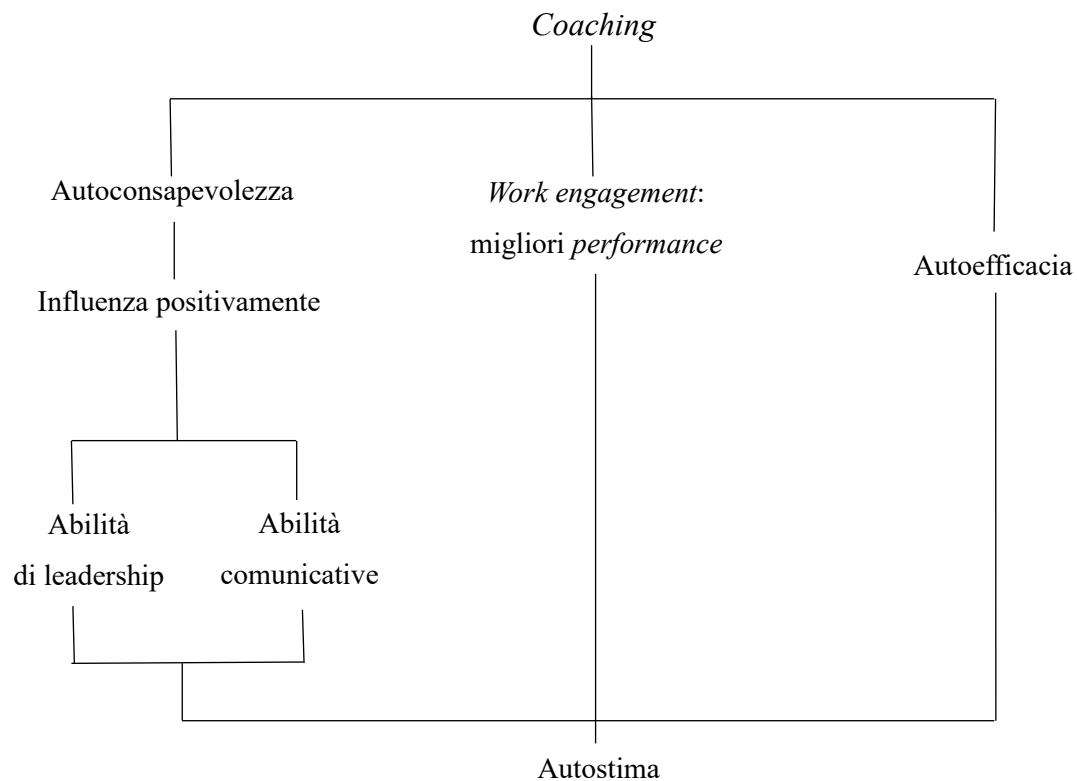
¹¹ Sutton, Anna e Crobach, Cecile. "Improving Self-Awareness and Engagement through Group Coaching". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 20, n. 1 (2022): 35–49, p. 36.

¹² Così sostengono Archer e Yates, cit. in *ivi*, p. 37.

¹³ *Ibidem*.

dei dipendenti e più in generale con quello dell'organizzazione¹⁴. A livello individuale il *micro-coaching*, basato sui punti di forza, ha dimostrato di migliorare il *work engagement*. Pertanto, i benefici apportati dalle pratiche di *coaching* sono molteplici (Figura 3).

Figura 3: I benefici del coaching



Uno studio condotto da Jessica Risha et. al.¹⁵ ha rilevato un'influenza significativa e positiva tra empowerment dei dipendenti e il loro impegno organizzativo. Ne consegue che investire in un *coaching* efficace possa comportare *work engagement*, il quale si riflette sulle prestazioni lavorative. Alcuni studiosi affermano, a proposito, che esiste una relazione positiva tra formazione e *performance* dei dipendenti. Secondo gli autori la formazione genererebbe benefici sia per i dipendenti che per l'organizzazione¹⁶. Lo studio condotto da Agus Purwanto e Agustian Budi Prasetya ha riportato che il *coaching*, la formazione e l'empowerment influenzano le prestazioni dei dipendenti

¹⁴ Ivi, p. 38.

¹⁵ Così sostengono Jessica Risha et al., cit. in Purwanto, Agus e Budi Prasetya, Agustian. "Did Coaching, Training and Development, Empowerment and Participation on School Employees Performance?". *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 2, n. 2 (2021): 73–95, p. 78.

¹⁶ Ivi, p. 80.

per oltre il 50%, con una maggiore influenza da parte della prima componente¹⁷. Le ricerche citate sostengono non solo che le pratiche di *coaching* possano migliorare le *performance* dei dipendenti bensì anche il loro processo di empowerment. Viceversa, le ricerche condotte da Benedicta e Appiah¹⁸, sostengono che la formazione è uno strumento efficace per raggiungere il successo sia personale che organizzativo. Gli autori indagano come la pratica formativa possa stimolare molteplici dimensioni, responsabili sia dell'empowerment organizzativo sia del *self empowerment*.

Il primo strumento proposto nell'attività formativa, è la riflessione su teorie, orientate alla crescita individuale. Tra i molteplici contributi si evidenziano le riflessioni teoriche, orientate all'empowerment del singolo, di Massimo Brusaglioni e Mayer. Pertanto, il *coach* può stimolare un confronto attivo e costruttivo sulle idee degli autori. Il primo studioso citato fornisce un importante contributo al costrutto di empowerment, intendendolo come "il processo di ampliamento delle possibilità [...]"¹⁹. La seconda teoria, quella di Mayer, si contraddistingue per il suo messaggio centrale: "per cambiare il mondo devi innanzitutto cambiare te stesso"²⁰. Le teorie proposte possono essere arricchite da esempi di importanti imprenditrici di successo nel mercato italiano. Lo scopo è quello di valorizzare il management femminile e le competenze strategiche che le donne apportano nel mondo del lavoro contemporaneo. Ulteriore strumento che si propone, a supporto del processo formativo, è il dispositivo narrativo autobiografico. Questa tecnica mira a stimolare nelle partecipanti autoconsapevolezza riguardo al proprio potenziale e alle proprie capacità. Si vuole quindi offrire al singolo l'opportunità di esplorare e valorizzare le proprie *soft skills*. L'utilizzo delle storie di vita²¹ permette di attivare una riflessione interiore, stimolando un'analisi profonda delle esperienze vissute. Il valore di questo strumento può essere connesso ad uno dei quattro principi dell'adulto elaborati da Malcom Knowles. In particolare il principio di interattività²² sottolinea l'importanza delle storie di vita e delle esperienze del

¹⁷ Ivi, p. 90.

¹⁸ Così sostengono Benedicta e Appiah, cit. in ivi, p. 80.

¹⁹ Così sostiene Massimo Brusaglioni, cit. in Piccardo, Claudia. *Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina, 1995, pp. 56-57.

²⁰ Così sostiene Mayer, cit. in ivi, p. 60.

²¹ Castellana, Giusi. "Il dispositivo narrativo autobiografico come strumento di orientamento e promozione di processi inclusivi nei percorsi di formazione dei docenti specializzati". *Lifelong Lifewide Learning*, 21, n. 44 (2024): 247–265, p. 248.

²² Palma, Manuela. *Formazione e organizzazione: Uno sguardo pedagogico sull'esperienza formativa nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli, 2022, pp. 134-135.

discente, intendendole come un'imprescindibile risorsa di apprendimento. La tecnica narrativa potrebbe quindi considerarsi come una pratica attiva del principio di interattività di Knowles. Nel raccontarsi il soggetto matura una presa di coscienza in merito alle proprie competenze e alle risorse che lo contraddistinguono²³. Il vantaggio risiede nella possibilità di giungere a nuove ipotesi di riprogettazione personale e professionale. Il racconto autobiografico diventa, quindi, uno strumento di rielaborazione da cui innescare una trasformazione o un processo di autodeterminazione individuale²⁴. Al termine dell'attività proposta le partecipanti saranno invitate, con il supporto del *coach*, a una discussione finale, che comprenderà una serie di domande stimolo. L'obiettivo è giungere ad una riflessione individuale conclusiva, che possa essere arricchente sia per il gruppo che per il *coach*.

4.5 Strategie e tecniche di valutazione

Le strategie di valutazione si articoleranno in tre momenti definiti. Nella prima fase, che precede l'attività formativa, verrà proposta la compilazione di un questionario. La sua funzione è analizzare le seguenti dimensioni: autostima, autoconsapevolezza e autoefficacia. Le partecipanti dovranno rispondere a una serie di *item*, valutati con scala likert da 1 a 5. Questa prima fase della pratica valutativa ha una funzione diagnostico-orientativa²⁵. Lo strumento valutativo proposto è necessario ad analizzare i processi individuali correlati alle dimensioni considerate. È dunque essenziale per restituire al *coach* la situazione di partenza, al fine di lavorare al meglio alla costruzione del *self empowerment*. Nella fase intermedia la valutazione si focalizzerà su un approccio orientato all'osservazione e alla riflessione. Il *coach* avrà quindi il compito di stimolare l'autoriflessione del gruppo attraverso gli strumenti definiti in precedenza. Attraverso questa pratica si potrà osservare la costruzione dei processi di autoconsapevolezza, autostima e autoefficacia, riconoscendo le proprie potenzialità e difficoltà. In tale prospettiva, la valutazione formativo-regolativa mira a favorire la crescita individuale. La valutazione, anche in questo caso, assume una grande importanza non solo per le partecipanti ma anche per il *coach*. Il formatore è chiamato

²³ Castellana, Giusi. "Il dispositivo narrativo autobiografico come strumento di orientamento e promozione di processi inclusivi nei percorsi di formazione dei docenti specializzati". *Lifelong Lifewide Learning*, 21, n. 44 (2024): 247–265, p. 249.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Galliani, Luciano. *L'agire valutativo: Manuale per docenti e formatori*. Brescia: Scholé, 2022. pp. 73-74.

ad autovalutarsi, mettendosi in discussione per il miglioramento dei processi e dei risultati²⁶. La funzione formativo-regolativa rappresenta dunque una componente della valutazione molto importante, che non deve essere trascurata. L'ultima fase della pratica valutativa riproporrà il questionario introduttivo, con i medesimi *item*. Il fine è verificare i *learning outcomes* e i miglioramenti prodotti dall'attività formativa. L'obiettivo è permettere alle partecipanti di confrontare i punteggi ottenuti attraverso il primo questionario con quello finale. Questa fase rientra nella funzione certificativo-sommativa²⁷ della pratica valutativa. Lo scopo è quello di verificare i risultati e i traguardi raggiunti, offrendo un riscontro in merito agli obiettivi attesi e all'andamento del processo formativo²⁸. In conclusione, il confronto tra il questionario iniziale e quello finale promuove un importante esercizio di autovalutazione, che rende manifesta la valenza sociale della pratica valutativa. La valutazione, infatti, viene definita autentica quando rende i soggetti consapevoli delle loro azioni, delle loro risorse, dei limiti e del loro percorso²⁹.

4.6 Riflessione conclusiva

La metodologia portante della progettazione formativa si contraddistingue per notevoli benefici. L'*Institute of Coaching*³⁰ riporta che l'80% delle persone, che hanno usufruito di pratiche di *coaching*, dichiara di aver acquisito maggiore fiducia in sé stesse. Questa pratica potrebbe rappresentare una leva strategica centrale per l'empowerment femminile. Attraverso questo percorso le donne possono acquisire maggiore consapevolezza del proprio potenziale, cogliendo le opportunità di crescita personale e professionale. Nonostante ciò, sebbene la formazione rappresenti un ottimo punto di partenza, la sua sola azione risulta incompleta. Pertanto, la costruzione del processo di empowerment non deve essere ridotta alla sola responsabilità femminile bensì richiede il coinvolgimento di molteplici attori sociali e di altrettante strategie.

²⁶ Ivi, pp. 75-76.

²⁷ Galliani, Luciano. L'agire valutativo: Manuale per docenti e formatori. Brescia: Scholé, 2022, pp. 78-79.

²⁸ Ivi, p. 78.

²⁹ Ivi, p. 60.

³⁰ Consultabile al sito <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits> (ultima consultazione 18/05/2026).

Conclusioni

Il presente elaborato ha analizzato il costrutto di empowerment femminile, collocandolo in una cornice di significato complessa e multidimensionale. Quanto la ricerca si è proposta di approfondire è l'importanza che assume il medesimo processo nella realizzazione personale e professionale delle donne. Nello specifico, il focus dell'intero progetto di ricerca ha riguardato la relazione tra empowerment e formazione. L'assetto di base, che ha motivato l'intero studio, è la necessità di intendere il percorso formativo come un processo di crescita e cambiamento. La formazione, infatti, se intesa come forza trasformatrice può contribuire a costruire un immaginario di genere egualitario e a favore del potenziale femminile. Da un lato la pratica formativa emerge come uno strumento efficace per plasmare la cultura organizzativa, funzionale a diffondere strumenti e pratiche per la parità di genere. In secondo luogo, ma non di minore importanza, l'attività formativa si traduce in un percorso di crescita e consapevolezza, personale e professionale. All'interno di tale panoramica l'empowerment femminile e il benessere delle donne divengono principi d'azione necessari per permettere l'espressione del potenziale femminile.

Il primo capitolo ha definito il costrutto di empowerment, collocandolo all'interno della dimensione femminile. Quanto è emerso da una prima analisi è che il costrutto deve essere inteso come un approccio collaborativo tra un impegno individuale e sociale. La responsabilità nella costruzione di un sé "*empowered*" spetta anche alle istituzioni, le quali devono garantire alle donne le condizioni e le possibilità per poter realizzare sé stesse. Svincolando l'empowerment da questa prospettiva il rischio è quello di associare il costrutto unicamente alla sfera individuale. Il capitolo, a fronte di quanto introdotto, definisce nel dettaglio alcuni dei principali ostacoli che limitano la partecipazione femminile al mercato del lavoro. I dati sostengono che persistono ancora situazioni di forte squilibrio nel mercato del lavoro contemporaneo. Quanto si evince è che tutt'oggi le donne vengono categorizzate e stereotipate, avendo notevoli difficoltà nell'accedere ai ruoli di leadership e a determinati settori occupazionali. Ne deriva il forte impatto della segregazione orizzontale e verticale, principale causa del *gender pay gap* e del *gender pension gap*. Un'ulteriore questione cruciale, emersa dall'analisi della letteratura e delle fonti statistiche, risiede nella *child penalty*. L'elaborato evidenzia quindi l'urgenza di promuovere una maggiore consapevolezza in merito alle difficoltà che le donne incontrano nel mercato del lavoro contemporaneo.

In particolare, problematizza i processi di stereotipizzazione che tendono ancora a confinare la figura femminile al ruolo di cura e di *caregiver* della casa e della famiglia. Il discorso proposto nel primo capitolo ha insistito, inoltre, sull'importanza di diffondere una cultura organizzativa per le pari opportunità, che possa garantire il benessere e la crescita personale e professionale delle donne. Si rimarca l'importanza di condividere una leadership inclusiva, basata sulla partecipazione e l'ascolto attivo. Promuovere un modello di leadership, basato sull'inclusività, è necessario per innescare un cambiamento individuale e organizzativo. Il capitolo descrive non solo la necessità di comprendere e diffondere il valore trasformativo della formazione, bensì anche il ruolo cruciale che possono assumere le organizzazioni nella promozione del benessere femminile.

Il secondo capitolo ha delineato il processo di ricerca condotto all'interno del contesto di tirocinio. L'analisi dell'approccio di ricerca e del contesto esaminato hanno riportato e motivato la necessità di indagare il rapporto tra empowerment, formazione e organizzazione inclusiva. Centoform si è rivelato un ambiente ottimale per svolgere l'indagine. Il contesto organizzativo si è caratterizzato per alcune dimensioni appartenenti alla definizione di organizzazione inclusiva. L'ente si è contraddistinto per processi decisionali partecipativi e relazioni professionali basate sul rispetto e l'ascolto reciproco. L'organizzazione ha perciò rappresentato un modello di empowerment individuale e collettivo. La scelta dello strumento di ricerca, dell'approccio, del campione e del contesto si è rivelata particolarmente efficace per indagare il rapporto tra empowerment, formazione e organizzazioni.

Il capitolo terzo ha riportato l'analisi delle risposte delle partecipanti. In primo luogo sono state indagate le loro percezioni in merito al ruolo femminile nel mercato del lavoro. Le criticità emerse hanno non solo evidenziato alcuni tratti già presentati dall'analisi della letteratura, ma introdotto anche nuove questioni di dibattito. Innanzitutto è emersa la cruciale rilevanza che hanno assunto i modelli di leadership femminile nel plasmare e orientare la visione delle partecipanti. Se ne desume quindi che rapportarsi, in ambito professionale, con tali modelli può essere motivante e d'ispirazione. Una questione particolarmente discussa riguarda l'associazione "naturale" tra dimensione femminile e ruolo di *caregiver*. Le riflessioni hanno sottolineato come il carico domestico e di cura, spesso associato alla figura femminile, possa rappresentare un ostacolo alla realizzazione personale e professionale. Ancorata

a questa dimensione è emersa l'importanza di garantire un'adeguata conciliazione vita-lavoro. Ne consegue la necessità di diffondere una cultura organizzativa che non penalizzi le donne in quanto madri. Si richiama l'esigenza di condividere politiche personalizzate e attente alle necessità individuali, tali da garantire il benessere delle donne. Ulteriore ostacolo alla realizzazione femminile nel mercato del lavoro è la segregazione verticale e orizzontale. Tale fenomeno rappresenta una barriera considerevole nell'accesso ai ruoli di vertice e nello sviluppo professionale in diversi ambiti. Le partecipanti hanno individuato negli stereotipi di genere un ulteriore limite alla crescita professionale e personale. In primo piano sono emersi gli stereotipi legati alla sfera domestica, che sottintendono l'impegno domestico e familiare come attività prettamente femminili. A questi si aggiungono gli stereotipi professionali, che limitano l'accesso a determinati ruoli e settori occupazionali. Dalle riflessioni delle partecipanti sono emerse, inoltre, le qualità che, a loro avviso, caratterizzano il ruolo delle donne nelle organizzazioni. Alcune dimensioni riportate come il *problem solving*, la flessibilità mentale e l'organizzazione sono state oggetto di particolare attenzione da parte delle intervistate. Di conseguenza occorre valorizzare appieno il ruolo e il contributo femminile nelle organizzazioni, risaltando le qualità distintive individuali. All'interno di tale discorso assume rilevanza la formazione, intesa come strumento per promuovere il potenziale e l'empowerment femminile. L'ultima parte del capitolo ha citato alcuni esempi dimostrativi di tale approccio. Si sottolinea, in particolare, il contributo internazionale di *UN Women*, che rappresenta un chiaro intervento di formazione per l'empowerment.

Il tema centrale dell'elaborato assume concretezza nell'ultimo capitolo. Quest'ultimo ha approfondito l'importanza della pratica di *coaching* come strumento per il *self empowerment*. La progettazione formativa si presenta come intervento attivo e concreto per riconoscere e valorizzare il potenziale femminile. Il *coaching*, infatti, rappresenta una metodologia funzionale ad attivare particolari processi individuali come autostima, autoconsapevolezza e autoefficacia. In questo senso, è stata sostenuta l'ipotesi per cui la formazione possa favorire efficacemente il processo di empowerment femminile. La formazione, proposta concretamente in termini di *coaching*, si configura come un percorso per la crescita personale e professionale. Conserva perciò un ruolo importante nell'attivare dimensioni intrinseche e responsabili di un processo di *self empowerment*.

Sebbene la presente tesi abbia proposto e sostenuto un'analisi strutturata, l'elaborato presenta alcuni limiti applicativi e teorici. Tali vincoli vanno considerati al fine di garantire e presentare una corretta interpretazione dei dati emersi. Innanzitutto la ricerca qualitativa condotta risulta riduttiva per comprendere appieno il tema di ricerca. L'indagine si è focalizzata su un campione molto ristretto di partecipanti, il quale rende difficile standardizzare e definire teorie strutturali sul tema considerato. Le riflessioni proposte dalle partecipanti costituiscono una visione basilare, necessitano perciò di fonti accademiche e dati istituzionali per poter essere sostenute e validate. Le percezioni emerse, in quanto tali, non possono rappresentare un'indagine obiettiva della realtà contemporanea. Pertanto, la ricerca qualitativa non è sufficiente per indagare in modo esaustivo il fenomeno considerato. Si tratta, infatti, di un approccio di ricerca che racchiude una forte componente soggettiva ed esperienziale. Il costrutto di empowerment femminile e il benessere delle donne rappresentano dimensioni difficili da indagare in modo esaustivo, i quali autori stessi propongono interpretazioni differenti. Per tale ragione, l'analisi teorica riportata non può intendersi come oggettivamente completa. Ulteriore complessità risiede nella proposta progettuale, in quanto manca di un riscontro applicativo. Risulta dunque complesso valutarne le reali ricadute pratiche. In questo senso il percorso formativo proposto si configura come un'ipotesi di intervento, progettato sulla base dell'analisi bibliografica e delle riflessioni delle intervistate. La presente tesi conserva quindi limiti teorici e di ricerca, che andrebbero sviluppati ulteriormente per cogliere e indagare dettagliatamente il tema considerato.

Quanto proposto nell'elaborato intende promuovere la formazione come leva per l'empowerment femminile, intendendo il costrutto come processo di realizzazione personale e professionale. Il valore riposto nella pratica formativa, evidenziato nella ricerca, è stato coerentemente promosso dalla Regione Veneto. La Regione ha, infatti, organizzato e finanziato percorsi formativi propedeutici all'ottenimento della Certificazione della Parità di Genere (prevista dal Decreto del Ministro del Lavoro¹ e delle Politiche Sociali del 18 gennaio 2024). L'iniziativa territoriale ha previsto, con

¹ Consultabile al sito https://www.venetolavoro.it/parita%C3%A0-di-genere?p_p_id=it_smc_liferay_PrivacyPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view (ultima consultazione 29/05/2026).

Decreto Direttoriale n. 91 del 30/12/2024², la presentazione di progetti formativi a sostegno del tema considerato.

L'azione intrapresa ha raggiunto notevoli risultati³:

- Numero di partecipanti alle azioni formative: 891;
- Numero di destinatari beneficiari della formazione: 412 persone diverse;
- Numero di imprese beneficiarie della formazione: 267 PMI venete;
 - di cui medie imprese 73 (pari al 27%)
 - di cui piccole imprese 112 (pari al 42%)
 - di cui microimprese/lavoratori autonomi 82 (pari al 31%).

L'intervento formativo regionale ha riportato un ampio coinvolgimento da parte delle PMI venete. Risulta dunque chiara l'importanza che può assumere la pratica formativa nella promozione della parità di genere. In prospettiva futura, la presente tesi potrebbe inserirsi in modo significativo nel progetto formativo promosso dalla Regione Veneto. In questo scenario, l'empowerment e il benessere femminile acquisiscono una rilevanza strategica, sia sul piano teorico che applicativo. Di conseguenza sarebbe proficuo integrare i percorsi formativi, volti alla parità di genere, con iniziative orientate al benessere e all'empowerment femminile. In primo luogo, come promosso dall'iniziativa regionale, si contribuirebbe a consolidare culture organizzative più eque e inclusive. Si andrebbe così a promuovere il benessere femminile come espressione della capacità di essere, agire e partecipare pienamente alla vita professionale. In secondo luogo, tale azione favorirebbe la diffusione di percorsi di *self empowerment* orientati al benessere come realizzazione e consapevolezza di sé. Considerata la portata territoriale dell'iniziativa, il tema dell'empowerment femminile potrebbe raggiungere un ampio tessuto imprenditoriale.

In conclusione, la promozione dell'empowerment femminile e del benessere delle donne richiede un impegno condiviso tra l'azione individuale e sociale. Tali processi rappresentano sfide fondamentali per reinterpretare la realtà odierna e i processi socio-economici alla base della società.

² Ibidem.

³ Ibidem.

Bibliografia

Basaglia, Stefano, Simona Cuomo e Simonella Zenia. *L'organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management*. Milano: EGEA, 2022.

Battistelli, Adalgisa, Vincenzo Majer e Carlo Odoardi. *Sapere, fare, essere: Formazione come percorso di cambiamento nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli, 2002.

Calvès, Anne-Emmanuèle. “Empowerment: Généalogie d’un concept clé du discours contemporain sur le développement”. *Revue Tiers Monde* 200, n. 4 (2009): 735–749.

Castellana, Giusi. “Il dispositivo narrativo autobiografico come strumento di orientamento e promozione di processi inclusivi nei percorsi di formazione dei docenti specializzati”. *Lifelong Lifewide Learning*, 21, n. 44 (2024): 247–265.

Catizone, Andrea e Stefano Cuzzilla. *She leads: La parità di genere nel futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2023.

Corazza, Luisa. *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*. Milano: FrancoAngeli, 2025.

Covucci, Claudia, Alessandra Micozzi e Giusy Sica. *L'impresa al femminile: Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*. Milano: FrancoAngeli, 2025.

Fabbri, Manuela. *Dall'empowerment all'agency pedagogico-trasformativa: Prospettive di ricerca e linee per l'azione didattica*. Milano: FrancoAngeli, 2025.

Freguja, Cristina, Maria Clelia Romano e Linda Laura Sabbadini. *Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità*. Documento di sintesi. Roma: ISTAT-CNEL, 6 marzo 2025.

- Freire, Paulo. *La pedagogia degli oppressi*. Milano: Mondadori, 2002.
- Galliani, Luciano. *L'agire valutativo: Manuale per docenti e formatori*. Brescia: Scholé, 2022.
- Gualandi, Antonella. "Adulthood and longlife education: empowerment and projectuality". *Ricerche di pedagogia e didattica* 4, n. 2 (2009): 1-9.
- ISTAT. *Piano di uguaglianza di genere 2025–2027*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica, 16 luglio 2025.
- Kodiljia, Renata e Patrizia Tomio. *Partecipazione ed empowerment: Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali*. Pisa: Edizioni ETS, 2018.
- Luppi, Elena e Elena Pacetti. *L'empowerment femminile nei luoghi di lavoro: Metodologie, progetti e social media*. Bologna: Bononia University Press, 2019.
- Nussbaum, M. (2000). Women's Capabilities and Social Justice. *Journal of Human Development*, 1, n.2, 219–247.
- Organizzazione Internazionale del Lavoro. *Un balzo in avanti per la parità di genere: Per un futuro del lavoro migliore per tutti*. Documento di sintesi. Roma: Organizzazione Internazionale del Lavoro, 2019.
- Pace, Roberta. *Identità e diritti delle donne: Per una cittadinanza di genere nella formazione*. Firenze: Firenze University Press, 2010.
- Palma, Manuela. *Formazione e organizzazione: Uno sguardo pedagogico sull'esperienza formativa nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli, 2022.
- Piccardo, Claudia. *Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Milano: Raffaello Cortina, 1995.

Pulcini, Elena. “La cura è ciò che fa la differenza per le donne?”. *Post-filosofie* 11 (2018): 117–132.

Purwanto, Agus e Agustian Budi Prasetya. “Did Coaching, Training and Development, Empowerment and Participation on School Employees Performance?”. *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 2, n. 2 (2021): 73–95.

Schüler, Dana. “The Uses and Misuses of the Gender-related Development Index and Gender Empowerment Measure: A Review of the Literature”. *Journal of Human Development* 7, n. 2 (2006): 161–181.

Semeraro, Rosaria. “L’analisi qualitativa dei dati di ricerca in educazione”. *Italian Journal of Educational Research* 7 (2014): 97–106.

Sutton, Anna e Cecile Crobach. “Improving Self-Awareness and Engagement through Group Coaching”. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 20, n. 1 (2022): 35–49.

United Nations. *The Sustainable Development Goals Report 2025*. New York: United Nations, 2025.

Sitografia

<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200109STO69925/comprendere-il-divario-retributivo-di-genere-definizione-fatti-e-cause>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2d.html>

<https://centoform.it/>

<https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>

<https://www.istat.it/notizia/rapporto-cnel-istat/#:~:text=Presentata%20l'anticipazione%20del%20Rapporto%20CNEL%2DIstat%20sull'occupazione%20femminile,lavoro%20delle%20donne%20tra%20ostacoli%20e%20opportunit%C3%A0%E2%80%9D>

<https://linkedin.github.io/gender-equity-2022/>.

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/>.

<https://www.unwomen.org/en/how-we-work/capacity-development-and-training>

<https://unwomenitaly.org/un-women-italy/>

<https://instituteofcoaching.org/resources/about-coaching-deeper-dive>

<https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits>

<https://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment>

https://www.venetolavoro.it/parit%C3%A0-di-generazione?p_p_id=it_smc_liferay_PrivacyPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view

Allegati

Allegato 1

DOMANDE GUIDA PER L'INTERVISTA

Domande introduttive di contesto:

Può raccontarmi la sua esperienza lavorativa nell'ambito formativo e di servizi per il lavoro? Che ruolo svolge all'interno dell'organizzazione e di quali attività si occupa? Che cosa l'ha portata a scegliere questo settore organizzativo? I suoi studi hanno influenzato la sua scelta?

Sulla base della sua esperienza e del ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione vorrei chiederle...

1. Secondo lei ci sono stati dei cambiamenti sostanziali nei ruoli svolti dalle donne nei contesti lavorativi?
2. Focalizzandoci perciò sul ruolo delle donne nei contesti lavorativi, quali contributi ritiene che la presenza femminile apporti alle organizzazioni?

Nonostante questi contributi positivi, permangono ancora numerosi ostacoli che impediscono una piena partecipazione delle donne al mondo del lavoro. Come sottolineato dalla Risoluzione del Parlamento europeo del 18 gennaio 2023, nessun Paese ha ancora raggiunto una reale uguaglianza di genere. Le donne continuano a essere sottorappresentate nelle posizioni dirigenziali e di conseguenza a percepire retribuzioni inferiori rispetto agli uomini.

Anche i dati Istat, contenuti nel Piano di uguaglianza di genere 2025–2027, confermano questa situazione: solo il 21,6% dei ruoli dirigenziali nelle aziende e negli enti del Servizio sanitario nazionale è ricoperto da donne, percentuale che scende ulteriormente nelle Regioni (7,7%), nelle Province e Città metropolitane (8,8%).

Partendo da queste constatazioni le vengono in mente altri possibili ostacoli che possono limitare una piena partecipazione delle donne al mondo del lavoro?

Può raccontare una situazione concreta, vissuta o osservata, che rappresenti opportunità o difficoltà legate alla presenza femminile nei contesti lavorativi?

3. Considerando l'empowerment femminile come un processo volto ad una piena autonomia e realizzazione delle donne all'interno dei contesti organizzativi,

ritiene che la formazione potrebbe essere uno strumento efficace per potenziarlo e promuoverlo nelle organizzazioni?

4. Come strutturerebbe un progetto formativo finalizzato all'empowerment femminile? Quali metodologie riterrebbe più opportuno utilizzare?

Allegato 2

L'allegato presenta l'informativa sulla privacy sottoscritta dalle partecipanti per prendere parte all'intervista. I consensi informativi firmati sono stati consegnati alla docente relatrice, al fine di conservare e garantire l'anonimato delle partecipanti.

INFORMATIVA SUL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Informativa sul trattamento dei dati personali (ai sensi del Regolamento UE 2016/679 – GDPR). La presente informativa è resa ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) 2016/679-GDPR alle partecipanti delle interviste realizzate per la realizzazione della tesi di laurea.

TITOLARE DEL TRATTAMENTO

La titolare del trattamento dei dati è: Ilacqua Sofia, studentessa del Corso di Laurea in Scienze dell'Educazione e della Formazione (classe L-19), curriculum formazione e sviluppo risorse umane, presso l'Università di Padova.

Contattabile all'indirizzo e-mail: sofia.ilacqua@studenti.unipd.it oppure al seguente numero telefonico: 3384397118.

1. Finalità del trattamento

I dati personali forniti saranno trattati esclusivamente per finalità di ricerca accademica e, in particolare, per:

- la realizzazione di interviste qualitative a lavoratrici;
- l'analisi dei contenuti emersi dalle interviste;
- la redazione di una parte della tesi di laurea.

2. Tipologia di dati trattati

Potranno essere trattati:

- dati anagrafici e professionali (es. età, settore lavorativo, ruolo);
- opinioni, esperienze personali e professionali;
- dati audio derivanti dalla registrazione dell'intervista.

Non verranno raccolti dati eccedenti rispetto alle finalità sopra indicate.

3. Modalità di trattamento e registrazione

Le interviste saranno registrate in formato audio al solo fine di consentirne la trascrizione e l'analisi. I dati saranno trattati con strumenti informatici e/o cartacei, nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza e riservatezza.

4. Base giuridica del trattamento

La base giuridica del trattamento è il consenso libero, specifico e informato della partecipante, ai sensi dell'art. 6, par. 1, lett. a) del GDPR. Il consenso è facoltativo e può essere revocato in qualsiasi momento.

5. Utilizzo dei contenuti nella tesi

Previo consenso, i contenuti delle interviste potranno essere utilizzati, in forma anonima, per la stesura di parti della tesi di laurea. In nessun caso verranno riportati nomi o elementi che consentano l'identificazione diretta delle partecipanti, salvo espresso e specifico consenso.

6. Conservazione dei dati

I dati e le registrazioni audio saranno conservati per il tempo strettamente necessario alla realizzazione e discussione della tesi e successivamente cancellati o resi definitivamente anonimi.

7. Comunicazione e diffusione dei dati

I dati non saranno comunicati a soggetti terzi né diffusi, ad eccezione della relatrice della tesi e degli organi accademici competenti, esclusivamente per finalità di valutazione.

8. Diritti dell'interessata

In qualsiasi momento, la partecipante potrà esercitare i diritti previsti dagli artt. 15-22 del GDPR, tra cui:

- accesso ai dati;
- rettifica o cancellazione;
- limitazione del trattamento;
- revoca del consenso;
- opposizione al trattamento, nei limiti consentiti dalla normativa.

CONSENSO

La partecipazione all'intervista e l'autorizzazione alla registrazione avvengono solo previa lettura e accettazione della presente informativa.

DICHIARAZIONE DI CONSENSO

La sottoscritta dichiara di aver letto e compreso l'informativa sopra riportata e:

- ☐ acconsente alla partecipazione all'intervista
- ☐ acconsente alla registrazione audio dell'intervista
- ☐ acconsente all'utilizzo dei contenuti dell'intervista, in forma anonima, per la stesura della tesi di laurea

Nome e Cognome (in stampatello): _____ , luogo e data:

Firma: _____

