

Francesca Colella

# Oltre la tensione individuo-società

Il processo di empowerment come chiave  
di rigenerazione del legame sociale



**FrancoAngeli** 

**Distr**  
**SOCIAL Actors**  
Collana di studi sociali

### Comitato scientifico

Maurizio Ambrosini (Università degli Studi di Milano Statale); Rita Bichi (Università Cattolica del Sacro Cuore); Maurizio Bonolis (Sapienza Università di Roma); Fabio D'Andrea (Università di Perugia); Franco Ferrarotti (†); Massimiliano Fiorucci (Università Roma Tre); Giovanna Gianturco (Sapienza Università di Roma); Cristina Marchetti (Sapienza Università di Roma); Paolo Montesperelli (Sapienza Università di Roma); Donatella Pacelli (Università di Roma LUMSA); Ercole Giap Parini (Università della Calabria)

### Comitato editoriale

Michele Barbieri (Università di Napoli Parthenope); Eugenia Blasetti (Università di Parma); Carola Continenza (Università degli Studi dell'Aquila); Michela Donatelli (Università degli studi dell'Aquila); Laura Falci (Università degli Studi dell'Aquila); Raffaella Frascarelli (Sapienza Università di Roma); Fabio Liguori (Università di Napoli Parthenope); Anna Marino (Università di Napoli Parthenope); Annalinda Monticelli (Università degli Studi dell'Aquila); Luisa Nardi (Università di Napoli Parthenope)

I *Social DistrActors* sono qui considerati, in un'accezione positiva, come quegli elementi che, attirando lo sguardo del ricercatore, possono orientare l'interpretazione del fenomeno sociale verso prospettive del tutto inattese, considerabili persino "errate", ma che sono potenzialmente in grado di aprire al nuovo, di condurre l'indagine verso orizzonti altri, finora inesplorati, e che concorrono a disegnare il panorama della complessità sociale.

In questa prospettiva, la collana intende caratterizzarsi come luogo di confronto multi e interdisciplinare, nonché come spazio di discussione per comprendere gli elementi che contribuiscono in modo cruciale al mutamento sociale nella contemporaneità. L'obiettivo è quindi quello di incoraggiare e favorire una riflessione critica sulle trasformazioni sociali, sull'interconnessione tra struttura sociale, istituzioni e attori sociali, sull'azione relazionale – razionale e irrazionale – degli agenti *ingenui* oppure *s sofisticati*.

Tra i temi che la collana intende esplorare in modo privilegiato figurano il fenomeno migratorio e l'intercultura, le questioni di genere e generazionali, le trasformazioni dei rapporti tra il piano individuale e quello collettivo, le nuove forme del potere nella società contemporanea, la diversità e l'inclusione sociale, i processi di individualizzazione e socializzazione, la prospettiva dell'immaginario sociale, la formazione e i sistemi organizzativi.

La collana raccoglie sia studi teorici innovativi sia indagini empiriche di carattere qualitativo, quantitativo, *mixed methods*, inclusi i metodi partecipativi e creativi, che sappiano interpretare gli elementi più significativi del mutamento sociale fino a esplorare nuove categorie e temi di frontiera. Con riferimento ai classici, l'intento è quello di attualizzarne il pensiero, adeguandone le categorie analitiche alla complessità della contemporaneità.

I volumi pubblicati sono sottoposti alla valutazione anonima di almeno due *referees* esperti.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Francesca Colella

# Oltre la tensione individuo-società

Il processo di empowerment come chiave  
di rigenerazione del legame sociale

**FrancoAngeli** 

**Distr**  
**SOCIAL Actors**  
Collana di studi sociali



Questo volume è stato pubblicato con risorse del PRIN 2022 PNRR misura M4. C2. 1.1. – Progetto dal titolo *Women's empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)* codice P2022BE2SZ - CUP: E53D23021110001.

Isbn: 9788835180111

Isbn e-book Open Access: 9788891720085

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*  
*Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale*  
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.*  
*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# *Indice*

<b>Introduzione</b>	<b>pag.</b>	<b>7</b>
<b>1. Il rapporto tra individuo e società: dai classici alle sfide contemporanee</b>	»	13
1.1. Il processo di empowerment della persona e il mutamento sociale	»	13
1.2. L'empowerment tra soggettività e contesto: una lettura ecologica	»	20
1.3. La scomparsa dell'individuo nella prospettiva funzionalista	»	27
1.4. Dal conflitto alla cooperazione: trasformare la società	»	30
1.5. L'empowerment alla prova dei paradigmi interazionista e fenomenologico: soggettività, esperienza, consapevolezza	»	33
1.6. L'autoinganno nei processi identitari	»	39
<b>2. L'empowerment nei nodi dell'attualità: uno strumento relazionale</b>	»	46
2.1. Limiti e potenzialità dell'empowerment nella società dell'incertezza e dell'individualizzazione	»	46
2.2. Ripartire dalla giustizia sociale contro le disuguaglianze di genere: una prospettiva relazionale	»	53
2.3. La socializzazione nell'era digitale tra iperconnessione e solitudine emotiva e sociale	»	58

<b>3. Empowerment e rigenerazione del legame sociale: ostacoli, azioni, cambiamento sociale</b>	pag.	63
3.1. Introduzione al contesto di indagine	»	63
3.2. Il valore della tecnica Delphi e del sapere esperto per la costruzione condivisa della conoscenza	»	65
3.3. Implicazioni delle disuguaglianze su coesione sociale e stabilità economica: prospettive e sfide	»	71
3.4. Empowerment, leadership delle donne e trasformazione culturale	»	76
3.5. Possibili scenari futuri		83
3.6. La metrica di misurazione e valutazione dell'empowerment femminile	»	95
<b>Riflessioni conclusive</b>	»	99
<b>Appendice</b>	»	105
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	115

## Introduzione

Per oltre un secolo, il rapporto tra vissuto individuale e dimensione sociale è stato oggetto di un cruciale e approfondito dibattito nell'ambito della disciplina sociologica «poiché chiama in causa l'incidenza dei condizionamenti sociali sull'agire individuale e quindi pone la questione di quanto il nostro agire sia libero oppure determinato da strutture esterne» (Cesareo, 1998, p. 13). Non si tratta, evidentemente, di riprendere «l'antica e oziosa contrapposizione» fra individuo e società poiché ciò rappresenta una sorta di “punto morto” sul quale si arenarono riflessioni e ricerche di sociologi come Spencer e Durkheim (Ferrarotti, 1991, p. 273). Sulla scorta di Norbert Elias ricordiamo, opportunamente, come tra i conflitti principali della nostra epoca vi sia la lotta tra coloro che affermano che la società, nelle sue molteplici forme fenomeniche – divisione del lavoro, organizzazione statale, ecc. – rappresenti soltanto un “mezzo” il cui “scopo” è il benessere dei singoli individui; di converso, vi sono poi coloro che affermano che il benessere delle singole persone sia l'elemento meno “importante” rispetto a quanto sia rilevante il vero “scopo” di ogni singola vita, cioè: la conservazione del gruppo sociale al quale il soggetto appartiene (Elias, 1990).

Nella consapevolezza che vi siano perduranti criticità in questo nesso, all'interno della comunità scientifica si è sostanzialmente optato a favore dell'esistenza di una *relazione circolare, dinamica, dialettica*, in base alla quale è l'azione che dà vita alla struttura, la quale a sua volta retroagisce influenzando l'azione (Cesareo, 1998, p. 13).

Tra gli altri, Georges Gurvitch, sociologo russo naturalizzato francese, ha opportunamente evidenziato che individuo e società sono due



termini che non si contrappongono ma che, anzi, stanno in una relazione reciproca e sono necessariamente complementari: non si dà individuo senza società e, d'altro canto, non è concepibile una società senza individui. Il dissidio individuo-società può essere definito, quindi, come un “falso problema” poiché il sociale non è qualcosa che si aggiunge all'individuale, non gli è esterno e non proviene solamente dal di fuori. Ma, anzi, ogni individuo è concepibile, nel senso più rigoroso, come il terreno di incontro del sociale così come si esprime nelle istituzioni, nei comportamenti collettivi rilevanti e come un fascio di azioni e reazioni, un centro di iniziative e di progetti rispetto ad essi, tanto da uscirne nello stesso tempo vittima e carnefice, schiavo e protagonista (Gurvitch, 1965).

Comprendere il rapporto tra individuo e società è stata la scintilla che ha acceso il mio interesse per la disciplina sociologica, durante la mia prima lettura, nel 1998, del testo *L'immaginazione sociologica* di Charles Wright Mills (1959): da allora, quel nesso si è rivelato, per me, non solo un terreno di studio privilegiato, ma anche una chiave interpretativa fondamentale per comprendere le trasformazioni socio-culturali, politiche ed economiche delle collettività umane.

In tal senso, l'obiettivo principale di questo volume è esplorare le molteplici modalità attraverso cui le dinamiche sociali e le esperienze individuali si intrecciano nel processo di empowerment della persona e, in particolare, nel processo di empowerment femminile.

D'altra parte, risulta oramai acquisito dalla letteratura sociologica come le difficoltà che gli individui incontrano nel comprendere e affrontare le contraddizioni sistemiche siano strettamente connesse a processi di frammentazione del legame sociale, di indebolimento delle appartenenze collettive e di riduzione delle capacità critiche necessarie per elaborare risposte consapevoli e realmente trasformative. In assenza di strumenti critici, il disagio individuale nella società contemporanea resta spesso invisibile e non si traduce in problemi collettivi, come già denunciava Wright Mills a fine degli anni Cinquanta.

Se i nostri desideri avessero il potere di modellare la realtà sarebbe possibile allora quella armonia tra tutti i membri di un gruppo sociale che desidereremmo introdurre per una convivenza che non dia soltanto a pochi, bensì a tutti i membri della società, la possibilità di una realizzazione personale, di una stabilità emotiva, di libertà e di riconoscimento sociale (Reimann, 1982; Elias, 1987; Honneth, 2002). Tuttavia,

la difficoltà sembra risiedere proprio nel fatto che, nei modi in cui oggi si organizza la vita collettiva

tra i bisogni o le tendenze personali e le esigenze della vita sociale sembra che negli organismi sociali, che per nostra esperienza conosciamo, esista sempre, per la maggioranza dei loro membri, un rilevante conflitto, un abisso quasi insuperabile. [...] Manifestamente l'abisso tra individuo e società che si apre ora qua ora là nella nostra visione concettuale è connesso a quelle contraddizioni tra esigenze sociali e bisogni individuali che sono tra i fenomeni permanenti della nostra stessa vita (Elias, 1987, pp. 17-18).

Nel quadro della complessità sociale attuale, questo *gap* tra vissuto individuale e dimensione sociale contribuisce a rafforzare le dinamiche di emarginazione e disuguaglianza sociale, impedendo alle persone di trovare soluzioni efficaci alle problematiche della vita quotidiana (Colella, 2015).

È proprio all'interno di questo spazio che possiamo chiamare di "disconnessione", tra esperienza soggettiva e consapevolezza collettiva, che si colloca la necessità di ripensare le pratiche e le politiche di empowerment, in un'ottica che riconosca la centralità della dimensione individuale, della dimensione relazionale e del contesto socio-culturale. In particolare, l'empowerment femminile non può essere inteso come un semplice incremento di risorse individuali, ma come un processo articolato che coinvolge la rinegoziazione dei ruoli, la trasformazione delle rappresentazioni simboliche e l'apertura di spazi concreti di partecipazione e riconoscimento.

In questa prospettiva, verranno prese in analisi le condizioni che ostacolano o facilitano l'emergere di soggettività attive e consapevoli, soprattutto in relazione ai meccanismi di potere, alle norme di genere e alle istituzioni sociali, per costruire una società più giusta e inclusiva. Questo testo si propone, dunque, di contribuire a tale sforzo analitico e critico, mettendo in luce le intersezioni tra *agency* e struttura, tra identità individuale e vincoli collettivi, nella convinzione che solo un approccio complesso e situato possa realmente favorire processi di empowerment efficaci e duraturi.

Il nostro percorso sarà costruito a partire dalla messa in discussione, nel primo capitolo, di alcune categorie classiche della teoria sociologica, ove è possibile rintracciare intuizioni concettuali rilevanti, limiti

ed elementi divergenti o di applicabilità attualmente circoscritta. Proseguendo, nel secondo capitolo si offre un'analisi della sociologia contemporanea con l'obiettivo di cogliere le trasformazioni sociali, culturali e politiche del tema, evidenziandone la flessibilità ed eventuali ambiguità. Infine, nel terzo capitolo verranno restituite le principali risultanze empiriche dello studio realizzato con tecnica Delphi nell'ambito del progetto di ricerca PRIN 2022 PNRR, con taglio sociologico, dal titolo: *Women's empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)*.

Il presente volume propone di considerare l'empowerment come un processo multidimensionale, complesso e dinamico, che si configura al contempo come riconoscimento e azione. Tale processo è concepito come bidirezionale, progressivo ed evolutivo, nonché intrinsecamente relazionale e orientato alla trasformazione. Nell'ambito dell'empowerment, i soggetti situati elaborano nuove possibilità di agire attraverso pratiche discorsive, intrecci relazionali e percorsi di riconoscimento. Questo implica, inevitabilmente, una politicizzazione del sé: un processo di riappropriazione critica delle proprie traiettorie biografiche in opposizione alla logica dominante dell'adattamento performativo. L'intento è dunque quello di considerare l'empowerment non solo come una categoria teorica, ma come un oggetto di indagine empirica, analizzabile attraverso una prospettiva integrata che tenga conto delle dimensioni soggettive, culturali e strutturali. In tal modo, è possibile far emergere le condizioni materiali e simboliche che ne permettono l'attivazione, ne sostengono la durata nel tempo e ne facilitano la traduzione in una effettiva capacità d'azione, sia a livello individuale che collettivo.

Come è noto, «un **concetto** può essere definito come *una parola o un simbolo che rappresenta un fenomeno*, un'etichetta che usiamo per classificare le nostre percezioni ed esperienze, un'idea astratta ricavata per generalizzazione da casi particolari» (Wallace e Wolf, 2008, p. 12). Si tratta dunque di una costruzione teorica che serve a *descrivere*, *classificare* o *interpretare* aspetti della realtà sociale, essendo formulata per permettere la riflessione teorica e rappresentare in modo astratto fenomeni complessi.

Un **processo** è, invece, un insieme di eventi o trasformazioni che

avvengono nella concretezza della realtà sociale, dunque nel tempo e nello spazio: ha una dimensione *empirica* e può essere osservato, descritto, studiato e misurato. I processi sociali indicano come si sviluppino certi fenomeni nel contesto delle interazioni umane e tra i primi contributi fondativi della definizione vi è quello di Georg Simmel, che spiegava i processi sociali come *forme ricorrenti di interazione* tra individui, indipendenti dai contenuti specifici. Nella sua opera, Simmel descrive fenomeni come la cooperazione, il conflitto, la moda, la differenziazione sociale come processi osservabili attraverso la loro forma. Secondo lui, ciò che rende sociale un evento è il suo carattere interattivo e relazionale (Simmel, 1998).

La differenza chiave risiede nel fatto che il concetto è, in buona sostanza, ciò che usiamo per pensare, ordinare e teorizzare la realtà, mentre il processo è ciò che accade nella realtà sociale e che possiamo cercare di spiegare attraverso i concetti. Come accade nel nostro caso specifico dell'empowerment, concetto e processo a volte si sovrappongono poiché molti concetti si riferiscono direttamente a dinamiche e quindi al modo in cui certi fenomeni *avvengono* nel tempo. In questi casi, il concetto non è statico, ma già incorpora l'idea di cambiamento, relazione, trasformazione, cioè una *processualità*. Ciò accade, per esempio, in relazione alla *secolarizzazione* o con la *costruzione sociale dell'identità*.

Tale distinzione è certamente utile per mantenere chiara la relazione tra teoria e realtà sociale, poiché un concetto “mal definito” rischia di confondere il piano teorico con quello empirico, mentre un processo non adeguatamente concettualizzato rischia di essere descritto senza che vi sia comprensione profonda.

## Ringraziamenti

Questo lavoro è il risultato di un percorso lungo, denso e condiviso, che non sarebbe stato possibile senza il sostegno, la guida e la vicinanza di molte persone. Grazie al prof. Vincenzo Cesareo per avermi ispirata. Grazie a Consuelo Corradi per aver condiviso con me, pagina per pagina, la gioia della scrittura come solo una vera Maestra sa fare: attraverso osservazioni critiche volte al miglioramento e spinte motivazionali che mai avevo ricevuto sino ad ora nei termini da lei usati e

che mi hanno aiutato a dare forma alle idee qui raccolte. Grazie a Giovanna Gianturco e a Valentina Grassi per essermi vicine da oltre vent'anni con affetto. Grazie a Michela Donatelli per aver letto e riletto con me il testo, supportandomi in ogni momento con suggerimenti attenti e propositivi, pazienza, positività, leggerezza. Grazie a Laura Falci e Carola Continenza per le lunghe, divertenti e preziose discussioni su temi, autori, autrici, nuove prospettive sociologiche ma, soprattutto, nuovi progetti.

Un ringraziamento speciale a mio marito Luca e a mia madre, mio padre, mio fratello: la più ricca linfa e la più bella squadra di sempre e per sempre.

Dedico questo lavoro, le cui responsabilità ricadono solo su me stessa, a chi crede realmente nella ricchezza della condivisione e nella crescita individuale e collettiva: in una parola, a coloro che credono nell'empowerment.

*Francesca Colella*  
Roma, 25 maggio 2025

# *1. Il rapporto tra individuo e società: dai classici alle sfide contemporanee*

## **1.1. Il processo di empowerment della persona e il mutamento sociale**

«Diventa ciò che sei, avendolo appreso»: con questa esortazione, Pindaro – poeta greco vissuto tra il VI e il V secolo a.C. – parla quasi come un oracolo antico dell'identità in divenire e Friedrich Nietzsche (1969), filosofo tedesco, ne fa un'eco moderna. *Diventa ciò che sei*: ma come si può diventare ciò che si è, se ancora non lo si conosce? Ecco il paradosso: dentro ogni persona c'è un'energia tenace, una scintilla, non un fuoco già acceso; è un potenziale, una tensione verso ciò che potremmo essere.

Dunque, non si tratta di una maschera da indossare e di un'identità monolitica ma di un essere in continuo mutamento. Non si nasce sé stessi: lo si diventa, attraverso un processo di apprendimento che è sempre situato, relazionale e storicamente determinato. L'esortazione non riguarda l'autenticità come mito individualista, ma l'emergere di una soggettività critica, capace di sottrarsi, almeno in parte, dall'interpretare un ruolo funzionale alla stabilità del sistema sociale, nel quale il sé profondo viene assorbito dalla performance del ruolo stesso.

In tale prospettiva, la persona è *luogo di tensione* tra struttura e *agency*, tra riproduzione e trasformazione. Diventare ciò che si è, in senso sociologico, significa acquisire consapevolezza della propria posizione, decostruire le logiche che naturalizzano i ruoli imposti e ridefinire attivamente il proprio margine di manovra all'interno (e contro) l'ordine simbolico dominante.

In questo libro, si propone di considerare l'empowerment come un

**processo multidimensionale complesso, di riconoscimento e di azione, bidirezionale, progressivo ed evolutivo, relazionale e volto al cambiamento.** Nell'empowerment, i soggetti situati costruiscono nuove possibilità di azione, attraverso pratiche discorsive, relazioni sociali e processi di riconoscimento. Dunque, implica una politicizzazione del sé, cioè: una riappropriazione critica delle proprie traiettorie biografiche, contro l'attuale logica adattiva della performance. La proposta è di considerare l'empowerment come un processo empiricamente indagabile attraverso prospettive soggettive, culturali e strutturali, mettendo in luce le condizioni materiali e simboliche che ne rendono possibile l'attivazione, la sostenibilità e la trasformazione in reale capacità di agire, sia a livello individuale che collettivo. In un'epoca in cui la soggettività è continuamente modellata da dispositivi culturali, economici e tecnologici, riflettere su come "diventare ciò che si è" non è solo un'esigenza individuale, ma una questione eminentemente politica, facendo della riappropriazione delle proprie risorse e capacità un atto di trasformazione delle strutture di potere che esistono nella comunità di riferimento al fine di renderle più eque, giuste e partecipative.

In tal senso, il processo di empowerment emerge come uno strumento concreto di sviluppo nelle politiche sociali già a partire dagli anni Novanta: come è noto, esso ha assunto un ruolo centrale nelle strategie internazionali per affrontare fenomeni quali la povertà, l'oppressione, la mortalità infantile, le disuguaglianze di genere, la sostenibilità ambientale e altri. Riguardo all'empowerment femminile, focus specifico della nostra riflessione, la *Quarta conferenza mondiale sulle donne: azione per la uguaglianza, lo sviluppo e la pace* di Pechino (4-15 settembre 1995)<sup>1</sup> – della quale quest'anno ricorre il trentennale – è considerata un momento decisivo nel percorso verso la parità di genere. Durante questo importante evento è stata adottata una nuova *Piattaforma d'azione*: il testo politico più rilevante e tuttora più consultato dalle donne di tutto il mondo poiché rappresenta un piano operativo per favorire l'emancipazione e il rafforzamento del ruolo femminile all'interno della società. Questo documento individua do-

<sup>1</sup> [http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl\\_2\\_testi/d\\_impegni\\_pol\\_internaz/a\\_conf\\_mon-diali\\_onu/b\\_conf\\_pechino/home\\_pechino.html](http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mon-diali_onu/b_conf_pechino/home_pechino.html)

dici settori fondamentali in cui persistono ostacoli significativi al miglioramento delle condizioni di vita e dei diritti delle donne<sup>2</sup>, costituendo un vero e proprio documento apripista. La Piattaforma di Pechino ha infatti influenzato profondamente le successive politiche globali sul genere, ponendo le basi per una maggiore consapevolezza istituzionale. Il suo impatto è rintracciabile, per esempio, anche nel *World Development Report* del 2001 della Banca Mondiale, che per la prima volta ha riconosciuto l’empowerment delle donne come leva strategica per la riduzione della povertà e lo sviluppo sostenibile, sottolineando la necessità di investire nel capitale umano femminile per promuovere una crescita inclusiva e duratura<sup>3</sup>.

L’inclusione dell’empowerment femminile tra gli *Obiettivi di Sviluppo del Millennio* (MDGs) nel 2000, e successivamente tra gli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile* (SDGs) con l’Agenda 2030 nel 2015, evidenzia l’emergere di un approccio trasformativo nelle politiche globali nonché maggiormente inclusivo. In questa prospettiva l’empowerment diviene uno strumento di cambiamento collettivo per la giustizia sociale: non a caso, è stato incluso tra gli obiettivi chiave dei programmi di protezione sociale in tutto il mondo, con la finalità di fornire alle persone vulnerabili gli strumenti necessari per ridefinire il proprio destino e agire in contesti strutturalmente sfavorevoli.

Negli ultimi decenni, la “lente dell’empowerment” è stata applicata a innumerevoli programmi di protezione sociale e lotta alla povertà: ciò ha portato alla proliferazione di studi volti a individuare modalità efficaci per misurare l’empowerment e valutare l’impatto delle politiche e dei programmi di sviluppo (Maiorano *et al.*, 2021). Le indagini empiriche si sono sviluppate trasversalmente a numerosi ambiti disciplinari: dalla sociologia, che ha analizzato prevalentemente le strutture di potere, la leadership e le dinamiche di *agency*, all’economia dello sviluppo, focalizzata su indicatori di autonomia e risorse; dalla psicologia, attenta alle dimensioni percepite del controllo e dell’autoefficacia, fino alla pedagogia, alle scienze politiche e alla giurisprudenza,

<sup>2</sup> Per approfondire: [https://www.libera.it/documenti/schede/conferenza\\_di\\_pechino1995.pdf](https://www.libera.it/documenti/schede/conferenza_di_pechino1995.pdf)

<sup>3</sup> <https://documents1.worldbank.org/curated/en/230351468332946759/pdf/226-840WDR00PUB0ng0poverty0200002001.pdf>



che hanno esaminato rispettivamente i processi di educazione emancipativa, la cittadinanza attiva e il diritto all'autodeterminazione.

Nelle scienze sociali, gran parte dei modelli teorici e degli strumenti di misurazione dell'empowerment si fonda sul concetto di *agency*, definito da Amartya Sen, filosofo ed economista premio Nobel indiano, come la «capacità di utilizzare le proprie capacità e opportunità per ampliare le scelte a disposizione e controllare il proprio destino» (Sen, 1999, p. 10): si concentra sulla capacità di partecipare ai processi decisionali riguardanti aspetti importanti della vita (Seymour e Peterman, 2018).

Pur contribuendo ad arricchire la comprensione dell'empowerment, la multidisciplinarietà ha anche generato una certa ambiguità semantica: l'empowerment è oggi un termine dal significato sfumato e generico, mutevole e non saldamente ancorato dal punto di vista teorico, talvolta strumentalizzato o usato in modo retorico, che rischia di perdere la propria forza analitica se non viene definito con precisione e riportato all'interno di un chiaro **paradigma interpretativo**, cioè: un insieme coerente di concetti, ipotesi, domande conoscitive e strumenti analitici attraverso cui poter osservare, analizzare e attribuire senso a un fenomeno sociale. Difatti, è necessario che il processo di empowerment sia inserito in un **quadro coerente di significati e presupposti teorici**, per poterne definire in modo puntuale dimensioni, logica, caratteristiche e finalità, al fine di evitare il rischio che il termine venga usato in modo generico o valorialmente neutro. Da ciò deriverebbe il suo “disinnescamento”, inteso come perdita di carica critica e dunque trasformativa, che ne comprometterebbe la capacità di agire come strumento di cambiamento individuale e sociale. Infatti, lungi dall'essere uno spazio neutro (privo di connotazioni critiche) o solo emancipativo, l'empowerment si configura come un campo ambivalente, in cui si intrecciano pratiche di soggettivazione, strategie di governo e possibilità di trasformazione sociale.

**L'obiettivo di questo volume è duplice. In primo luogo**, offrire una sistematizzazione teorica del processo di empowerment attraverso: da un lato, un'analisi selettiva di alcune correnti della sociologia classica, ove è possibile rintracciare intuizioni concettuali rilevanti, limiti ed elementi divergenti o di applicabilità attualmente circoscritta; dall'altro, un'analisi della sociologia contemporanea, poiché ciò permetterà di cogliere le trasformazioni sociali, culturali e politiche del tema, eviden-

ziandone la flessibilità ed eventuali ambiguità. Un'analisi accurata e critica dei contributi sociologici classici e contemporanei sarà funzionale alla costruzione di un quadro teorico solido, rileggendo l'empowerment alla luce delle sfide del presente e rintracciandone le radici. Ciò è finalizzato non soltanto a una più efficace applicabilità empirica del processo di empowerment, ma, in modo complementare e forse ancor più rilevante, a sollecitare un ripensamento critico di alcune questioni teoriche centrali che riguardano la relazione/tensione tra individuo e società. L'analisi dell'empowerment come processo, infatti, consente di interrogare in profondità le dinamiche attraverso cui i soggetti acquisiscono capacità di azione in contesti sociali strutturati, rendendo visibili le articolazioni tra *agency* e struttura, tra esperienze individuali e logiche sistemiche. In questo senso, il volume intende mettere in discussione alcune categorie classiche della teoria sociologica, mostrando come il processo di empowerment possa fungere da chiave interpretativa per comprendere le trasformazioni contemporanee dei rapporti sociali, delle forme di potere e delle possibilità di soggettivazione.

Il processo di empowerment si configura come una leva fondamentale per la rigenerazione del legame sociale, da tempo messo in crisi da individualismo, incertezza, isolamento e perdita di fiducia.

Già a partire dalle riflessioni del sociologo francese Émile Durkheim (1996) la sociologia ha individuato nel legame sociale una dimensione costitutiva della coesione sociale, considerandolo il fondamento stesso della cooperazione e dell'integrazione sociale, senza il quale la società tende alla disgregazione. In epoca contemporanea, Zygmunt Bauman (2011) ha descritto la condizione della modernità come caratterizzata da "legami liquidi", ovvero da relazioni fragili, precarie e reversibili, segnate dall'instabilità e dall'indebolimento dei vincoli comunitari. All'interno di questa cornice concettuale, il riconoscimento assume un ruolo centrale nelle riflessioni di Axel Honneth (2002) che permette di interpretare l'empowerment come un processo di valorizzazione e legittimazione dell'altro, fondamento per la costruzione di relazioni giuste e solidali. Su una linea affine, Judith Butler (2006) collega la soggettivazione alla relazionalità, intesa come condizione etica e politica che rende possibile la convivenza e la co-costruzione dello spazio sociale. In questa prospettiva, l'empowerment non solo rafforza la soggettività, ma può generare nuove forme di appartenenza e mutualità, rigenerando legami sociali laddove essi risultano erosi.

**In secondo luogo**, verranno illustrate le principali risultanze di uno studio empirico, dal taglio sociologico, condotto nell'ambito del progetto PRIN 2022 PNRR dal titolo: *Women's empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)*<sup>4</sup>. Come si avrà modo di approfondire nel capitolo terzo di questo volume, lo studio sociologico del quale si dà conto in questa sede è stato realizzato attraverso la tecnica Delphi, coinvolgendo dieci esperte ed esperti con profili disciplinari differenti: accademici/che e professionisti/e, sociologi/ghe, economisti/e, sindacalisti/e. La diversità dei punti di vista ha permesso di individuare un ampio quadro di opinioni, caratterizzato da numerosi elementi convergenti ma anche divergenti. Inoltre, sono state individuate alcune questioni chiave, tra le quali: contrasto alle disuguaglianze, riproduzione di stereotipi di genere, pari opportunità, tempo, potere, leadership, partecipazione civica, maternità, genitorialità, welfare, buone/cattive pratiche italiane, buone/cattive pratiche europee.

Grazie alla tecnica Delphi è stata costruita una metrica di valutazione e misurazione dell'empowerment femminile in contesti lavora-

<sup>4</sup> Principal Investigator: Francesca Colella, Università degli studi dell'Aquila; Coordinatrice Unità Operativa: Valentina Grassi (Università Parthenope di Napoli). Nel capitolo terzo di questo volume verranno restituite le principali evidenze empiriche riferite alla tecnica Delphi. L'originalità di questa indagine sociologica si esprime attraverso l'utilizzo combinato di quattro strumenti: due strumenti di ricerca e due di intervento che, insieme, consentiranno la produzione di azioni innovative ed efficaci in ottica di empowerment. In generale, l'uso della tecnica Delphi e della Web Survey ha permesso un approfondimento delle principali criticità e barriere di genere che ostacolano l'accesso e la progressione delle donne nei contesti organizzativi a causa di discriminazioni di genere e stereotipi, che si traducono nella scarsa presenza femminile in ruoli di responsabilità, di *decision making* e posizioni elevate (*work sex typing*, segregazione orizzontale e verticale). Si tratta di una questione legata certamente a forme di mancato riconoscimento sociale, alle disuguaglianze di genere e all'asimmetrica distribuzione di potere tra i due sessi, ma anche di un più generale deficit democratico che ancora separa le donne dai ruoli apicali. I due strumenti di intervento, il Mentoring e il Diversity Management, si caratterizzano come tecniche di socializzazione in specifiche fasi della costruzione del progetto di vita – oltre che professionale – delle donne che verranno coinvolte in tali percorsi, in un'ottica di rafforzamento dell'empowerment femminile.

tivi, costituita da dieci indicatori: agli esperti e alle esperte è stato chiesto di scegliere i cinque indicatori più significativi tra i venti proposti dal gruppo di ricerca e derivanti da una attenta analisi di report nazionali e internazionali sul tema delle pari opportunità. Tale metrica di valutazione e misurazione dell'empowerment femminile in contesti lavorativi si caratterizza come uno strumento strutturato, volto a indagare fenomeni complessi, assolutamente innovativo e completamente basato sui risultati di questa indagine empirica. Non si tratta, infatti, di un adattamento di metriche già esistenti ma di uno strumento *evidence-based* fondato sul giudizio esperto e *context-specific*, cioè non generica ma pensata per le specificità dei contesti lavorativi.

In parallelo alla definizione di strumenti operativi, è senz'altro importante sviluppare una riflessione teorica più ampia e articolata sul significato stesso di empowerment. L'analisi sociologica riguardo all'empowerment necessita di tenere conto della sua natura complessa: da un lato, si tratta di un processo di autoconsapevolezza identitaria e di crescita individuale che implica un rafforzamento delle proprie capacità e maggiore autonomia nelle scelte quotidiane; dall'altro, l'empowerment assume anche una valenza collettiva e politica, poiché si esprime attraverso pratiche condivise e movimenti sociali che mettono in discussione le disuguaglianze esistenti, ridefiniscono i rapporti di potere e mirano a produrre trasformazioni strutturali all'interno dei gruppi e della società.

In questa prospettiva, l'empowerment è un processo mediante il quale persone, gruppi o comunità acquisiscono un maggiore controllo su strumenti, decisioni e azioni che influenzano non solo il loro vissuto quotidiano ma anche il loro *progetto di vita*, inteso in questa sede come «l'attività cognitiva della costruzione delle prospettive biografiche in un dato momento» (cfr. Kholi, 2001, pp. 39-63). Il progetto di vita non rispecchia soltanto un piano individuale orientato al futuro, ma rappresenta un dispositivo cognitivo e simbolico attraverso cui il soggetto attribuisce significato alla propria traiettoria esistenziale in un dato momento, ovvero una riflessione situata che interconnette passato, presente e futuro in modo articolato e coerente. Quando tale coerenza viene meno, si possono generare fratture nel senso di continuità dell'identità personale, originando stati di disorientamento, frammentazione e vulnerabilità esistenziale. L'identità, infatti, non è una struttura statica, ma

un processo continuo di narrazione e rinegoziazione del sé: essa si costruisce e ricostruisce attraverso la capacità del soggetto di rappresentare la propria storia in modo unitario, pur nella molteplicità ed eterogeneità delle esperienze. La mancanza di coerenza nel progetto di vita può quindi turbare la coerenza di questo processo narrativo, generando una percezione di “discontinuità biografica” che rende difficile riconoscersi nel proprio percorso o proiettarsi in modo fiducioso nel futuro.

Questa condizione può essere particolarmente critica in contesti di vulnerabilità sociale, precarietà economica e lavorativa (Colella, 2009) o marginalizzazione culturale, dove le possibilità concrete di pianificare e costruire una traiettoria coerente risultano limitate e dove crescono sentimenti di sfiducia, impotenza e alienazione. Promuovere l’empowerment comporta anche creare le condizioni affinché la persona possa costruire e mantenere un progetto di vita coerente, che consenta di integrare temporalmente e simbolicamente le proprie esperienze, riconoscersi nella propria storia e orientarsi verso il futuro in modo consapevole.

Il progetto di vita assume dunque una duplice valenza: da un lato, è uno strumento di orientamento personale che permette all’individuo di attribuire direzione e coerenza alla propria esistenza; dall’altro, è un campo in cui si giocano dinamiche sociali e culturali complesse, poiché le possibilità di costruire un progetto di vita sono profondamente influenzate dalle risorse materiali disponibili, dai vincoli strutturali e dalle rappresentazioni culturali dominanti. In relazione all’empowerment, il progetto di vita rappresenta una dimensione fondamentale del processo di riappropriazione di sé: l’acquisizione di controllo sulle scelte e sulle azioni quotidiane non ha solo un valore pragmatico, ma implica anche la capacità di immaginare, progettare e perseguire una traiettoria esistenziale coerente con i propri valori, desideri e aspirazioni. È in questo senso che l’empowerment si configura come un processo trasformativo, che tocca non solo la sfera dell’agire immediato, ma anche quella dell’identità, della progettualità e della visione di futuro.

## **1.2. L’empowerment tra soggettività e contesto: una lettura ecologica**

L’interrogativo centrale di questo libro, dunque, è: in che modo è possibile tradurre una presa di consapevolezza individuale in azioni concrete

di cambiamento sociale? A partire da questa domanda – e da quanto esposto finora riguardo all’empowerment come **processo multidimensionale** – si può affermare che esso si sviluppa attraverso diverse dimensioni tra loro interconnesse, riconoscibili a **livello individuale (micro), collettivo (meso) e strutturale (macro)**. Nel dettaglio, articolando le varie dimensioni, la **dimensione individuale** riguarda il livello personale dell’empowerment e si concentra sullo sviluppo dell’autostima, del senso di autoefficacia, della consapevolezza critica e, in particolare, delle capacità decisionali. Si tratta di un processo intenzionale, complesso e non lineare (Kamruzzaman, 2020) attraverso il quale la persona riconosce le proprie potenzialità a partire dalla riflessione sul sé e sulla propria identità, acquisisce una maggiore fiducia nelle proprie capacità e risorse, diventa progressivamente più capace di agire in modo consapevole ed efficace per raggiungere risorse precedentemente precluse o insufficienti (Perkins e Zimmerman, 1995), trasformando le proprie condizioni di vita. In tal senso, l’empowerment individuale rappresenta il primo passo verso un cambiamento attivo e autodiretto.

La complessità dell’empowerment è di certo amplificata dal fatto che esso **si configura simultaneamente come processo e come esito**: infatti, secondo alcuni autori rappresenta sia il percorso che conduce al cambiamento, sia il cambiamento stesso (Zimmerman, 2000). Nelle sue riflessioni in ambito psicologico, Zimmerman lo definisce come «un processo intenzionale e **continuo**, radicato nella comunità locale, che implica rispetto reciproco, riflessione critica, cura e partecipazione collettiva, attraverso il quale le persone prive di una equa distribuzione delle risorse valorizzate acquisiscono un maggiore accesso e controllo su tali risorse» (Perkins e Zimmerman, 1995, p. 570). In tal senso, una riflessione critica riguarda il motivo per cui il processo di empowerment debba essere necessariamente continuo: essendo legato in modo stretto al contesto sociale, economico e politico, mutevole e incerto, il processo di empowerment può subire delle battute di arresto (consolidamento) e talvolta anche di regressione. Forse può essere definito un processo continuo perché tiene conto di questo e mira a mantenere viva la consapevolezza, l’autonomia e l’impegno a perseguire l’obiettivo nel medio o lungo termine? Per esempio, in contesti ad alta conflittualità, l’eventuale discontinuità può essere funzionale sul lungo periodo. Può essere dunque che l’orizzonte rappresenti la continuità?

In generale, nella definizione di Zimmerman si rende evidente, in

modo sostanziale, la connessione tra l'empowerment e l'ambiente nel quale le persone vivono (Itzhaky e York, 2000): non si è immuni alle influenze ecologiche e strutturali della società di riferimento. Anche per tale motivo, l'empowerment può essere considerato un **processo bidirezionale**: mentre da un lato l'ambiente può influenzare le opportunità di crescita, autonomia e partecipazione attiva delle persone (ad esempio attraverso norme sociali, accesso alle risorse, reti di supporto), dall'altro le persone *empowered* sono anche in grado di modificare l'ambiente stesso. Questo accade, come vedremo, attraverso la partecipazione civica, l'attivismo, la costruzione di reti comunitarie o l'avvio di processi di cambiamento sociale.

Dunque, secondo una visione *ecologica* dell'empowerment, il potenziamento della persona non può essere compreso né promosso senza considerare l'ambiente circostante. Evidentemente, non si tratta di una esperienza individuale isolata: è piuttosto la risultante di una fruttuosa interazione dinamica tra il soggetto e il sistema sociale, culturale ed economico in cui è inserito.

A partire da questa consapevolezza, si apre lo spazio per esplorare la **dimensione collettiva** dell'empowerment, che si sviluppa nei contesti di gruppo e comunità. In tale prospettiva, gruppi di individui si organizzano per esercitare un'influenza reale sulle politiche pubbliche, oppure per ottenere risorse, difendere diritti o costruire reti di supporto reciproco. Questo tipo di processo necessita di alcuni elementi fondamentali per affrontare le sfide comuni e promuovere un cambiamento sostenibile e partecipato: coesione interna, leadership, accesso equo all'informazione e una solida capacità di mobilitazione. Pertanto, l'empowerment collettivo non solo amplifica le voci individuali, ma diventa anche strumento di trasformazione sociale, rafforzando il senso di appartenenza e la responsabilità condivisa.

Si tratta di una vera e propria spinta dal basso, generata dagli individui in una azione collettiva, fino ad estendersi ulteriormente e arrivare a incidere la **dimensione sociopolitica** o strutturale (macro). Appunto, l'empowerment si traduce nella capacità di influenzare e modificare le strutture di potere, le istituzioni e le norme culturali dominanti, promuovendo una maggiore equità sociale (Sen, 1999). L'obiettivo diventa quello di ridurre le disuguaglianze sistemiche (economiche, di genere, etniche, territoriali, generazionali ed altre) e di rendere più inclusivo e giusto l'accesso alle risorse e alle opportunità.

L’empowerment si configura allora come un processo profondamente trasformativo, orientato alla giustizia sociale e alla redistribuzione del potere, affinché tutti i soggetti – specialmente quelli tradizionalmente marginalizzati – possano partecipare in modo significativo alla vita pubblica e contribuire attivamente alla definizione delle condizioni del proprio benessere (Freire, 1970).

Tab. 1 - Una schematizzazione del processo di empowerment

<i>Livello</i>	<i>Dimensione</i>	<i>Focus/Unità</i>	<i>Obiettivo</i>
<i>Micro</i>	Individuale	Persona	Autonomia personale, autostima, autoefficacia
<i>Meso</i>	Comunitaria	Gruppo/Organizzazione	Partecipazione, solidarietà, potere collettivo
<i>Macro</i>	Strutturale	Società/Sistema	Giustizia sociale, pari opportunità, mutamento

Fonte: Elaborazione nostra

Conclusa questa prima analisi dell’empowerment come processo multidimensionale, è necessario ragionare ora rispetto all’andamento del processo stesso. Esso può essere definito come **processo progressivo ed evolutivo volto al cambiamento** che si sviluppa in varie fasi interconnesse:

1. presa di coscienza (*conscientization*), cioè costruzione della consapevolezza critica rispetto alla propria condizione e ai fattori che ne determinano lo sviluppo (connessione con il processo di costruzione identitaria); alcuni autori evidenziano come esso sia sostenuto e favorito spesso dall’educazione, dalla riflessione e dal dialogo (Freire, 1973);
2. acquisizione di competenze e strumenti: acquisizione e potenziamento di competenze pratiche, comunicative e decisionali che consentono alla persona di esercitare potere e influenza sulle proprie scelte e sul proprio percorso di vita;
3. azione trasformativa: applicazione delle competenze per influenzare l’ambiente, partecipare a processi decisionali, agire in modo autonomo.



Come si evince da questo approfondimento rispetto all'empowerment come **processo progressivo ed evolutivo**, emerge una sostanziale divergenza riguardo ad una recente concettualizzazione che invece individua una forma di empowerment iniziale, cioè "empowerment primario" come: «un agire all'interno di ruoli e responsabilità già dati e definiti senza metterli in discussione. In questo senso la donna o il gruppo di donne può aumentare l'efficacia della propria azione, aumentando quindi il proprio **potere di**, ma non opponendosi al **potere su** che le strutture esercitano» (ActionAid, 2020, p. 13). È chiaro che anche nelle nostre fasi 1 e 2 le strutture di potere esistenti (istituzioni, ruoli sociali, norme culturali) rimangono (temporaneamente) invariate nei fatti, ma non potrebbe essere altrimenti. Non è possibile, infatti, modificare un sistema senza prima comprenderlo e acquisire gli strumenti per muoversi al suo interno. Già a partire dalla prima fase, quella di consapevolezza, un pensiero critico è di certo presente: anche il solo riconoscere l'ingiustizia di una struttura è un atto potenzialmente trasformativo, anche se silenzioso.

Tale ragionamento rende evidente la necessità di una nuova concettualizzazione del processo di empowerment, capace di riconoscere come, già nelle fasi iniziali di presa di coscienza e di acquisizione di competenze, sia possibile attivare forme di pensiero critico e potenzialità trasformative. A differenza della definizione di "empowerment primario" proposta da ActionAid (2020), che si limita a descrivere un agire funzionale all'interno di ruoli e strutture dati, la prospettiva che in questa sede si valorizza attribuisce un significato profondo al riconoscimento dell'ingiustizia e della costruzione di senso come momenti fondativi del cambiamento. In questo senso, l'invarianza delle strutture nelle prime fasi non è segno di adattamento, ma il necessario terreno di preparazione per una *agency* consapevole e orientata alla trasformazione.

Inoltre, in termini generali, è ovvio che il percorso di empowerment non avviene mai in un vuoto sociale: al contrario, ogni fase di questo processo è profondamente interconnessa con la qualità e la natura delle relazioni con le altre persone. Per questo si parla di **dimensione relazionale dell'empowerment**. La crescita personale, così come la costruzione della leadership, l'acquisizione di potere e autonomia, sono spesso stimulate, sostenute o, al contrario, ostacolate dalle interazioni sociali, dalle reti di supporto e dai contesti di appartenenza. È importante acquisire la capacità di fare scelte significative in contesti in cui prima erano

negate o non possibili. Per spiegare questo processo rispetto alla questione femminile, Naila Kabeer – economista sociale britannica di origini indiane – introduce un modello basato su tre dimensioni chiave:

1. risorse: intese non solo in senso economico, ma anche sociali e culturali; le risorse rappresentano i mezzi che rendono possibili le scelte. Possono essere materiali (reddito, proprietà), umane (istruzione, competenze) o sociali (reti di supporto, diritti);
2. *agency*: cuore dell’empowerment, si riferisce alla capacità delle donne di definire obiettivi, fare scelte e agire in base a esse. Non riguarda dunque solo l’azione individuale, ma anche il potere negoziale, la resistenza e la possibilità di trasformare le relazioni di potere;
3. risultati: esiti concreti delle scelte e delle azioni intraprese (Kabeer, 1999).

*Tab. 2 - Modello di empowerment formulato da Naila Kabeer rispetto alla questione femminile: tre dimensioni chiave*

<i>Dimensione</i>	<i>Definizione</i>	<i>Componenti/Aspetti principali</i>	<i>Funzione del modello</i>
<i>Risorse</i>	Mezzi che rendono possibili le scelte	Materiali (reddito, proprietà) Umane (istruzione, competenze) Sociali (reti di supporto, diritti)	Forniscono la base per esercitare scelte e azioni
<i>Agency</i>	Capacità di definire obiettivi, fare scelte e agire	Autonomia decisionale Potere negoziale Resistenza Trasformazione dei rapporti di potere	Cuore dell’empowerment: consente di usare le risorse per ottenere cambiamento
<i>Risultati</i>	Esiti concreti delle azioni intraprese	Cambiamenti personali Accesso a opportunità Rafforzamento sociale	Misurano l’effettivo livello di empowerment raggiunto

*Fonte:* Elaborazione nostra

L’empowerment non è solo un proposito o una intenzione, ma si misura anche nei cambiamenti reali nella vita delle donne, come molteplici ricerche internazionali mostrano (Alkire *et al.*, 2013; Upadhyay *et al.*, 2014).

Un elemento chiave da non sottovalutare riguarda il fatto che l'empowerment si costruisce nella relazione dialogica e nel riconoscimento (Honneth, 2002). Risultano essere fondamentali, in questo senso, le relazioni di fiducia e di reciprocità, il supporto sociale, la cooperazione, le reti (networking).

In tale contesto, è di sicura rilevanza l'individuazione di figure che facilitino il cambiamento, per esempio: sociologi, educatori, operatori sociali, leader di comunità, ecc., cioè coloro che possono agire come **agenti di empowerment**. Il loro ruolo non dovrebbe essere quello di dirigere o decidere per conto dell'altro, bensì di accompagnare le persone, i gruppi o le comunità in un processo di consapevolezza, autodeterminazione e riappropriazione delle proprie risorse. È indispensabile, in questo senso, evitare approcci paternalistici o direttivi, che rischierebbero di riprodurre dinamiche di dipendenza e di subordinazione. L'empowerment va co-costruito; dunque, il facilitatore assume un ruolo maieutico: non impone soluzioni, ma sostiene i soggetti nell'elaborazione critica della propria realtà, favorendo l'emergere di risposte situate, sostenibili e radicate nel contesto. I facilitatori possono agire anche come mediatori, connettendo le persone alle risorse istituzionali, culturali e comunitarie disponibili, e come attori in grado di rafforzare le reti sociali e la coesione sociale: elementi fondamentali per la costruzione di potere condiviso.

Nell'ambito della nostra riflessione su empowerment tra soggettività e contesto, è di sicura rilevanza approfondire il rapporto che intercorre tra **leadership** e processo di empowerment, considerando quest'ultimo come base su cui si fonda una leadership effettivamente in grado di guidare e influenzare positivamente un gruppo: non si tratta di abilità innate ma di elementi legati sostanzialmente alla socializzazione (Colella e Nanni, 2024). All'interno di un gruppo, tali processi sono senz'altro bidirezionali giacché coinvolgono tanto chi guida quanto chi è guidato. Nelle dinamiche sociali e all'interno delle organizzazioni, la leadership non si limita a esercitare potere o autorità, ma si configura come la capacità di promuovere l'empowerment delle altre persone, facilitando l'emergere delle loro competenze, motivazioni e capacità di agire efficacemente. In particolare, per le donne, il percorso di leadership è spesso ostacolato da barriere culturali e strutturali, come stereotipi di genere profondamente radicati e assunti di base che limitano la percezione di sé e le opportunità di crescita. Attraverso

l'empowerment, la leadership diventa uno strumento per rompere il cosiddetto "soffitto di vetro"<sup>5</sup>, favorendo un cambiamento culturale e organizzativo che va oltre la semplice presenza numerica delle donne nelle posizioni di potere, per arrivare a una reale parità di condizioni, opportunità e riconoscimento. Dunque, mentre la leadership rappresenta la capacità di influenzare e guidare un gruppo, l'empowerment ne costituisce il processo abilitante e trasformativo, essenziale per promuovere modelli di esercizio del potere innovativi, maggiormente equi e sostenibili.

### **1.3. La scomparsa dell'individuo nella prospettiva funzionalista**

Ragionare sull'empowerment impone di interrogarsi sulle condizioni che permettono all'individuo di emergere come soggetto attivo e consapevole all'interno del tessuto sociale, fino ad arrivare a operare delle trasformazioni in esso. In questa prospettiva, la teoria funzionalista rappresenta un punto di partenza critico, dunque generativo: pur offrendo una visione sistemica utile alla comprensione della coesione sociale, il funzionalismo tende a "dissolvere" l'individuo nei meccanismi di funzionamento del sistema stesso. È proprio da questa tensione, tra ordine sociale e autonomia della persona, che prende avvio la nostra analisi rispetto ai classici della sociologia. Per la costruzione di un quadro teorico utile ai nostri fini, il ragionamento muove dunque da un livello di analisi macrosociologica, cioè richiamando intuizioni teoriche significative della prospettiva funzionalista, ma anche limiti e aspetti che oggi risultano difficilmente applicabili. Classicamente, il funzionalismo viene descritto come l'analisi dei fenomeni culturali e sociali nei termini delle funzioni che si svolgono in un sistema socio-culturale. Esso si basa sul modello del sistema organico che troviamo nelle scienze biologiche e, in tale prospettiva, la società è concepita come un insieme di parti interconnesse tra loro, in cui nessuna parte può essere compresa se isolata dalle altre. Ogni mutamento in una delle parti è considerato causa di un certo grado di squilibrio, che a sua

<sup>5</sup> Metafora usata per la prima volta nel 1986 in un articolo sul *Wall Street Journal* da Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt a rappresentare la *barriera invisibile* che separa le donne dalle posizioni di potere.

volta produce ulteriori cambiamenti in altre parti del sistema o addirittura una riorganizzazione del sistema stesso (Theodorson e Theodorson, 1969, p. 17).

Come è noto, altre prospettive sociologiche tendono a definirsi in rapporto al funzionalismo o in contrasto ad esso, mettendo in luce laddove esso non riesce a rendere conto delle dinamiche di cambiamento sociale, delle disuguaglianze strutturali e delle possibilità di *agency* individuale. Solo attraverso questo confronto è possibile elaborare gli strumenti teorici più adeguati alla comprensione dei processi di empowerment, intesi come percorsi di emancipazione e di partecipazione attiva degli individui alla costruzione del tessuto sociale.

La logica funzionalista tende a sottolineare i valori rispetto agli interessi e quindi a trascurare gli aspetti coercitivi del potere e la rilevanza dei conflitti; enfatizza il controllo sociale rispetto al mutamento sociale analizzando perciò le trasformazioni adattive e ignorando quelle distruttive; accentua l'importanza della struttura a scapito del processo. Si tratta di una prospettiva che mette in secondo piano la soggettività, il conflitto e la possibilità di rottura: ciò rischia di oscurare proprio quelle condizioni in cui gli individui prendono consapevolezza del proprio posizionamento, mettendo in discussione le strutture esistenti e agendo per trasformarle. L'empowerment, infatti, non è solo un adattamento al sistema sociale, ma un processo che può implicare anche resistenza, negoziazione e soprattutto cambiamento. Per comprendere appieno tale processo, è necessario superare una visione rigidamente strutturale e aprirsi a prospettive capaci di valorizzare l'autonomia, la partecipazione attiva e la capacità trasformativa dei soggetti.

È in questo quadro che risulta utile considerare la concezione parsonsiana del processo di socializzazione, poiché rappresenta uno dei modelli più influenti, ma anche più discussi, della tradizione funzionalista. Come è noto, nella visione parsonsiana il processo di socializzazione si sviluppa attraverso l'interazione tra quattro sistemi fondamentali. Alla nascita, l'essere umano è semplicemente un organismo biologico; solo mediante l'interazione con l'ambiente sociale egli acquisisce un'identità personale. L'individuo interiorizza i valori e le norme trasmessi dalla cultura, apprendendoli attraverso la relazione con le altre persone. In questo modo, assimila le aspettative legate ai ruoli sociali che è chiamato a svolgere. Talcott Parsons, sociologo statunitense, sottolinea come la funzione principale della socializzazione

sia il controllo sociale (Parsons, 1996): tale processo è concepito come una sequenza lineare in cui l'individuo si adatta progressivamente all'ordine stabilito, conformandosi alle regole e alle strutture del sistema sociale. Questa prospettiva evidenzia quindi la funzione regolativa della socializzazione più che il potenziale creativo o trasformativo del soggetto, ponendo l'accento sulla stabilità e sulla continuità dell'ordine sociale.

In un articolo molto interessante dei primi anni Sessanta, il sociologo americano di origine canadese Dennis Wrong rimprovera a Parsons di fare della società degli esseri umani una realtà non molto diversa dalla società delle api, con la sola differenza che lo stesso risultato, ottenuto in un caso dall'istinto, nell'altro è ottenuto per altre vie (Wrong, 1961). Sempre all'interno della corrente funzionalista, Robert K. Merton, sociologo statunitense con origini est europee, si rifiuta di rinchiudersi in una teoria generale e argomenta a favore dell'elaborazione di *teorie di medio raggio*, nel tentativo di andare oltre la semplice descrizione dei fenomeni sociali. Esse rappresentano teorie basate su un numero limitato di assunti, da cui si possano derivare ipotesi specifiche verificabili empiricamente: dunque sono strettamente correlate al piano empirico, suscettibili di implementazioni o di invalidazioni. Riguardo al processo di socializzazione, Merton si interroga su uno specifico fenomeno: perché alcuni individui, in determinate situazioni si definiscono in base a, o prendono come quadro di riferimento positivo, un gruppo sociale che non è il loro gruppo di appartenenza? L'autore risponde al quesito proponendo una particolare forma di socializzazione: la socializzazione anticipata. Si tratta del processo attraverso il quale un individuo apprende e interiorizza i valori di un gruppo di riferimento al quale desidera appartenere. Questo tipo di socializzazione favorisce il suo ingresso nel gruppo e dovrebbe facilitare il suo adattamento in esso (Merton, 1968). Si tratta quindi di apprendere anticipatamente le norme, i valori e i modelli di un gruppo al quale non si appartiene ma al quale si aspira. Di certo la socializzazione anticipata è funzionale soltanto in una struttura sociale che lascia spazio alla mobilità sociale, intesa come

il passaggio di un individuo o di un gruppo da uno strato sociale a un altro, superiore o inferiore al primo, che può accompagnarsi o meno ad un passaggio di *classe sociale*; anche, passaggio da una posizione sociale a un'altra

entro il medesimo strato o classe. La mobilità verso l'alto o verso il basso nel sistema di stratificazione è detta mobilità sociale verticale; quella che si svolge entro uno stesso strato è detta orizzontale (Gallino, 2004, p. 420).

Tale prospettiva è di sicura rilevanza rispetto alla nostra riflessione sull'empowerment della persona: infatti, la socializzazione anticipata implica una visione attiva del soggetto, capace cioè di proiettarsi oltre i limiti imposti dalla sua collocazione sociale. L'individuo non è dunque un semplice destinatario passivo di norme, ma un attore che sceglie consapevolmente di avvicinarsi a nuovi modelli, esercitando un potere trasformativo sulla propria traiettoria biografica. Questo processo presuppone e favorisce un certo grado di consapevolezza, di *agency* e di progettualità che, come si è visto, sono elementi centrali dell'empowerment. Inoltre, si è accennato a come la socializzazione anticipata possa fungere da leva per la mobilità sociale, nella misura in cui la struttura consenta effettivamente l'accesso a nuovi ruoli, status e opportunità: laddove il sistema è aperto e permeabile, l'empowerment individuale si coniuga con il cambiamento sociale, favorendo percorsi di emancipazione e crescita, sia personale che collettiva.

#### **1.4. Dal conflitto alla cooperazione: trasformare la società**

Se i funzionalisti non negano l'esistenza del conflitto, ma credono che la società produca delle strategie per controllarlo, la prospettiva conflittualista non potrebbe essere più diversa: in tal senso, essa rappresenta la principale alternativa alla logica funzionalista come approccio all'analisi della struttura generale della società. Laddove i funzionalisti vedono interdipendenza e coesione del tessuto sociale, i conflittualisti vedono un'arena in cui i gruppi lottano tra loro per il potere e le risorse: non un sistema armonioso e integrato ma una società caratterizzata da disuguaglianze strutturali (economiche, politiche, di status, ecc.), che portano inevitabilmente al conflitto. Principalmente da ciò nasce il cambiamento sociale, piuttosto che dall'equilibrio o dal consenso (Coser, 1956) e all'interno di questa visione, si riconosce come la valorizzazione dei percorsi di empowerment possa diventare uno strumento fondamentale per promuovere il mutamento.

Il potere e il suo controllo sono centrali poiché coloro che detengono il potere tendono a strutturare la società a proprio vantaggio, mentre chi ne è escluso tende a lottare per cambiarla (Dahrendorf, 1959). Il controllo del conflitto consiste nel fatto che, per un certo periodo, un gruppo riesce a prevalere sui propri oppositori. In questa prospettiva di analisi della società, il potere è il nucleo delle relazioni sociali: esso non è solo scarso e distribuito in modo diseguale, e perciò fonte di conflitto, ma anche essenzialmente coercitivo, ha cioè la forza di costringere. È evidente che il potere non riguarda il singolo individuo, ma si sviluppa e prende forma all'interno delle relazioni sociali: all'interno di queste, emergono inevitabilmente asimmetrie e dinamiche di potere che vengono rinegoziate in modo costante. In tale scenario, l'empowerment spesso implica un cambiamento nei rapporti di potere esistenti: questo processo può esso stesso generare conflitti, resistenze o necessità di mediazione.

Attraverso la prospettiva critica, emerge l'attenzione verso le dinamiche generatrici di disuguaglianze e conflitto sociale – processi che plasmano la struttura stessa della società – indirizzando l'analisi scientifica verso la distribuzione delle risorse che conferiscono potere e spieghino, pertanto, le disuguaglianze come il risultato di relazioni di dominio ed esclusione. Le disuguaglianze non sono considerate come anomalie o eccezioni, ma come il risultato strutturale del modo in cui il potere viene distribuito e mantenuto all'interno della società (Marx, 1975; Wright, 1979). Riprendendo le teorie del sociologo francese Pierre Bourdieu (2001), attraverso il controllo delle risorse economiche, culturali e politiche, i gruppi dominanti perpetuano la loro posizione privilegiata, rendendo difficoltoso per gli altri gruppi accedere agli stessi strumenti di emancipazione. Il mandato della socializzazione è proprio di trasmissione della gerarchia sociale, come è possibile evidenziare nell'approccio marxista o quello più recente di Bourdieu: essa è vista in relazione alla trasmissione dei codici culturali della classe di appartenenza ed è, dunque, una sovrastruttura che replica la struttura economica di base della società e contribuisce a mantenerla attraverso la *convertibilità* propria delle *forme* di capitale posseduto:

il capitale economico è immediatamente e direttamente convertibile in denaro e si istituzionalizza nella forma del diritto di proprietà; il capitale cultu-



rale è convertibile a determinate condizioni in capitale economico e si istituzionalizza soprattutto nella forma di titoli scolastici; il capitale sociale, definito da obblighi e “relazioni” sociali, è convertibile a determinate condizioni in capitale economico e si istituzionalizza in particolare nella forma di titoli nobiliari (Bourdieu, 2015, p. 86).

La lotta per il potere diviene anche una lotta per contrastare le disuguaglianze e per un riequilibrio delle opportunità (Dahrendorf, 1959). Studiare la società attraverso la lente del conflitto permette quindi di comprendere, nel senso weberiano del termine, in che modo le gerarchie sociali si formino, si consolidino e possano, in alcuni momenti storici, essere messe in discussione (Weber, 1961; Collins, 1975).

Come già accennato, nella società contemporanea le persone con difficoltà riescono a decifrare e gestire le contraddizioni generate dal sistema sociale, poiché non dispongono degli strumenti adeguati per farlo (Wright Mills, 1959): il disagio vissuto dai singoli tende a restare indefinito e gran parte delle sofferenze individuali non si traduce in una consapevolezza collettiva né si eleva al livello di questioni sociali condivise.

Nei fatti, questo *gap* tra vissuto individuale e dimensione sociale contribuisce a rafforzare le dinamiche di emarginazione e disuguaglianza sociale, impedendo alle persone di trovare soluzioni efficaci alle problematiche della vita quotidiana (Colella, 2015; 2024).

Tra gli elementi che avvicinano i teorici del conflitto alla logica processuale dell’empowerment è possibile menzionare il riconoscimento di strutture sociali inique che limitano le opportunità di determinati gruppi, generando e riproducendo disuguaglianze: infatti, l’empowerment mira a ridurre queste disuguaglianze, dando maggiore potere alle persone marginalizzate, soprattutto attraverso la socializzazione, che gioca un ruolo fondamentale nel processo di formazione della persona e nel suo rapporto con la società.

Tuttavia, la prospettiva conflittualista evidenzia come la socializzazione possa perpetuare meccanismi di potere e disuguaglianza, poiché gli individui vengono educati a conformarsi alle norme che sostengono le strutture di potere esistenti. D’altra parte, l’empowerment promuove una socializzazione che incoraggia l’autoconsapevolezza e la capacità di mettere in discussione queste stesse norme, con l’obiettivo di tra-

sformare le strutture sociali inique. Un altro aspetto basilare è la centralità del cambiamento sociale poiché la corrente conflittualista considera la trasformazione delle strutture sociali come un obiettivo cruciale per superare le disuguaglianze economiche e sociali. Anche se l'empowerment si concentra maggiormente sugli individui e sui gruppi marginalizzati, mira anch'esso a un cambiamento sociale, ma attraverso l'autosufficienza e la partecipazione attiva.

Tra i nodali punti di divergenza, è possibile evidenziare come il processo di empowerment tenti di contrastare le disuguaglianze puntando al superamento delle barriere attraverso partecipazione, inclusione e rafforzamento dei soggetti emarginati. I meccanismi di cambiamento promossi dall'empowerment sono senza dubbio più gradualisti e ottenuti tramite educazione, consapevolezza e organizzazione sociale, senza necessariamente ricorrere allo scontro diretto. Ciò è possibile trasformando il conflitto in cooperazione, senza annullare il conflitto stesso ma valorizzandolo come occasione generativa, in cui le soggettività si riorganizzano, si connettono e costruiscono nuovi modi di stare nel mondo. In questo senso, l'empowerment diventa una vera e propria leva per ripensare le relazioni sociali in chiave trasformativa, promuovendo giustizia sociale, riconoscimento e partecipazione attiva: è attraverso questi processi che si può contribuire alla costruzione di una società maggiormente inclusiva, equa e cooperativa, nella quale il potere non sia meramente esercitato, ma anche condiviso e negoziato.

Lontano dall'essere un processo neutro, l'empowerment è profondamente politico, collocandosi nel cuore delle relazioni sociali: è qui che si apre il nesso tra empowerment e giustizia sociale, non come conquista individuale isolata, ma come costruzione collettiva.

### **1.5. L'empowerment alla prova dei paradigmi interazionista e fenomenologico: soggettività, esperienza, consapevolezza**

Il processo di empowerment viene spesso associato alla dimensione strutturale del potere, ma assume pieno significato solo se analizzato anche nella sua componente soggettiva e relazionale. Per questo motivo, nel panorama della sociologia classica, i paradigmi dell'interazionismo simbolico e della fenomenologia sono di sicuro interesse per la riflessione proposta in questa sede, poiché condividono la centralità

della soggettività, dell'esperienza vissuta e del significato che gli attori sociali attribuiscono alle proprie azioni.

Nello specifico, l'interazionismo simbolico, sviluppatosi negli Stati Uniti a partire dagli studi di George H. Mead e Herbert Blumer<sup>6</sup>, considera l'**identità** come un processo in continua costruzione, definito attraverso l'interazione con le altre persone e i simboli condivisi nella società (Mead, 1966; Blumer, 1986). L'individuo non è visto come una semplice *unità* passiva inserita in una struttura sociale data, ma come un soggetto attivo, che interpreta e rielabora i significati nel contesto delle relazioni quotidiane. In questa prospettiva, il **legame sociale** si costruisce nella dimensione intersoggettiva e comunicativa, dove il riconoscimento reciproco contribuisce a consolidare l'identità personale e collettiva. Il legame sociale rappresenta una categoria analitica centrale all'interno del pensiero sociologico, in quanto designa quell'insieme di relazioni, norme, simboli e significati condivisi che rendono possibile la coesione tra gli individui e la loro integrazione all'interno del contesto sociale. Nella sociologia classica, Durkheim ha fornito una delle prime e più influenti teorizzazioni del legame sociale, distinguendo tra solidarietà meccanica, tipica delle società tradizionali fondate sull'omogeneità dei membri, e solidarietà organica, propria delle società moderne, basata sulla differenziazione funzionale e sull'interdipendenza tra ruoli sociali. Tali forme di solidarietà risultano fondamentali per la prevenzione dell'anomia e per la tenuta dell'ordine sociale (Durkheim, 1996). Bourdieu ha riletto il legame sociale, in una prospettiva più critica, in termini di **capitale sociale**, più o meno istituzionalizzato, di conoscenze e riconoscimenti reciproci; o, espresso altrimenti, si tratta del «complesso di risorse, attuali e potenziali, legate al possesso di una rete durevole di *relazioni*», di un gruppo evidenziando come le reti di appartenenza e fiducia possano costituire strumenti di accesso privilegiato a risorse, ma anche meccanismi di esclusione e riproduzione delle disuguaglianze (Bourdieu, 2015, p. 102).

Nell'ambito dell'approccio interazionista e fenomenologico, Mead e Schütz hanno invece posto l'accento sulla dimensione intersoggettiva e comunicativa del legame sociale, nella quale emerge come una

<sup>6</sup> Herbert Blumer introdusse l'etichetta "interazionismo simbolico" in un saggio del 1937 pubblicato sulla rivista *Man and Society*, ispirandosi in parte alle teorie sviluppate anni prima da George Herbert Mead.

costruzione quotidiana fondata sull'esperienza vissuta, sul linguaggio e sul **riconoscimento reciproco**: elementi che concorrono alla formazione dell'identità personale e collettiva (Mead, 1966; Schütz, 1974).

In tale quadro, il concetto di empowerment assume un ruolo rilevante, in quanto strettamente connesso ai processi di rafforzamento del legame sociale stesso, poiché, come già evidenziato, non riguarda esclusivamente l'autonomia individuale, ma implica la possibilità per gli individui e i gruppi – soprattutto quelli in condizioni di marginalità – di partecipare attivamente alla costruzione di relazioni significative e paritarie.

Favorendo la consapevolezza, la capacità di azione e il riconoscimento all'interno delle reti sociali, l'empowerment contribuisce a ricostruire quei legami che spesso risultano indeboliti o spezzati da dinamiche di esclusione, disuguaglianza e disintegrazione sociale. Esso si configura, pertanto, come un processo trasformativo che agisce sia sul piano soggettivo sia su quello collettivo, promuovendo una cittadinanza più inclusiva e relazionale. Tale trasformazione trova un fondamento teorico nei contributi dell'interazionismo simbolico, in particolare nella riflessione di Mead: secondo l'autore, la dimensione relazionale e comunicativa è essenziale per la costruzione del sé poiché l'individuo assume il ruolo degli altri, diventando capace di essere oggetto a sé stesso attraverso l'uso del linguaggio e mediante i «simboli significativi». In altre parole, l'individuo si relaziona con gli altri attraverso la comunicazione di simboli che implicano un elemento interpretativo: egli deve cioè saper interpretare il significato che il proprio gesto assume per l'altro con cui interagisce (Mead, 1966).

Chiaramente, la prospettiva di Mead richiama l'impostazione weberiana, secondo cui l'*agire sociale* va compreso a partire dal senso soggettivo che l'attore vi attribuisce. In entrambi i casi, l'azione non è mai puramente meccanica, ma è sempre mediata da significati condivisi e interpretati all'interno del contesto sociale.

La sociologia (nel senso qui inteso del termine...) deve designare una scienza, la quale si propone di intendere in virtù di un procedimento interpretativo l'agire sociale, e quindi di spiegarlo causalmente nel suo corso e nei suoi effetti [...]. Per 'agire' si deve intendere un atteggiamento umano (sia esso un fare, un tralasciare o un subire), se e in quanto l'individuo che agisce o gli individui che agiscono congiungono ad esso un senso soggettivo (Weber, 1961, p. 4).

Questa definizione di sociologia (comprendente) di Max Weber tiene conto, quindi, anche del senso: il significato intenzionale che l'attore sociale dà al suo agire. Pertanto, non vi è solamente la domanda «chi sono?», ma anche «cosa voglio?», grazie alla quale vengono individuate le preferenze e vengono effettuate le scelte da parte dell'individuo.

Sulla scia di queste considerazioni, l'empowerment si caratterizza come un processo nel quale la persona, attraverso l'interazione sociale, acquisisce la capacità di ridefinire il proprio ruolo – anch'esso un processo sociale (Mead, 1966) – e il proprio potere, non solo rispetto agli altri soggetti, ma soprattutto rispetto a sé stessa. L'acquisizione di consapevolezza di sé, infatti, è un aspetto centrale dell'empowerment, poiché consente all'individuo di riconoscere la propria capacità di agire e di influenzare il contesto nel quale è inserito: ciò è possibile attraverso l'*autocostruzione* identitaria che si nutre del riconoscimento reciproco e della capacità di leggere e interpretare i simboli significativi che gli altri attribuiscono alle parole, ai gesti, alle azioni. Come già accennato, il riconoscimento da parte degli altri assume un ruolo cruciale: quando l'individuo è visto e riconosciuto socialmente come capace di agire, influenzare e cambiare la propria realtà, l'empowerment diventa un processo collettivo che contribuisce al rafforzamento del potere sociale. Le dinamiche interpersonali e collettive, infatti, non solo consolidano l'identità della persona, ma generano anche nuovi significati e interpretazioni che, a loro volta, alimentano la capacità di trasformare le condizioni sociali ed economiche.

Grazie alla logica interazionista si può, dunque, comprendere un ulteriore elemento dell'empowerment che risiede nella capacità di «diventare oggetto a sé stessi» (*ibidem*) attraverso il riconoscimento e l'interazione, con il conseguente rafforzamento del proprio ruolo all'interno della società.

L'empowerment, come processo dinamico e relazionale, si nutre dell'esperienza vissuta e della capacità di dare nuovo significato alle proprie azioni e alla propria identità: pertanto, pur trattandosi di uno strumento di cambiamento anche strutturale che riguarda l'accesso alle risorse e al potere decisionale, esso trova il suo fondamento e la sua forza nella dimensione soggettiva e relazionale, dove le persone, attraverso il riconoscimento reciproco e la comunicazione simbolica, acquisiscono la consapevolezza della propria *agency*.

Come è noto, il fatto che il *Sé* sia necessariamente collegato ad *Alter*,

con il quale comunica e interagisce, è il punto focale anche delle riflessioni di Alfred Schütz, considerato il fondatore della sociologia fenomenologica, assieme a Edmund Husserl. Schütz evidenzia come «ogni nostra conoscenza del mondo sociale, anche nei suoi fenomeni più anonimi e remoti e nei più diversi tipi di comunità sociali, è infatti basata sulla possibilità di fare esperienza dell'alter ego nel vivido presente» (Schütz in Sciolla, 1983, p. 21). Nella sua prospettiva teorica egli sottolinea come l'individuo non faccia esperienza di sé in modo immediato, ma indiretto, attraverso quell'atteggiamento *riflessivo*, concetto già espresso da Mead: «questo distacco presuppone l'esistenza di un alter di cui ego fa esperienza in modo diretto, in un 'vivido presente', che nell'interazione tra ego e alter si genera un medium di senso che consente la comunicazione intersoggettiva, che questa esperienza infine caratterizza la vita dell'essere umano nel mondo sociale» (*ibidem*). Anche in questo caso, dunque, l'identità implica la capacità da parte dell'individuo di essere autoriflessivo e di auto-osservarsi, facendo ricorso a sistemi di simboli significativi. Un altro contributo di particolare rilevanza, successivo alle riflessioni sinora esposte, è quello di Peter Berger. Anche lui, seguendo le orme di Mead, sostiene che l'*Io* sia un'entità riflessa: nella sua prospettiva, l'individuo è predisposto alla socialità sin dalla nascita ed entra a far parte della società attraverso quel processo, continuo e persistente, di trasmissione e interiorizzazione dell'universo culturale di valori e di simboli propri del gruppo e del contesto nel quale è immerso, che chiamiamo **socializzazione**. Attraverso di esso l'individuo fa proprie le informazioni sulla realtà e sull'immaginario sociale e quell'insieme di valori, ruoli, norme, aspettative e credenze che costituiscono la «cultura» (Berger e Luckmann, 1969).

La realtà della vita quotidiana si presenta come un mondo intersoggettivo, un mondo che si condivide con gli altri. Questa intersoggettività differenzia nettamente la vita quotidiana da altre realtà di cui ho coscienza. Io non posso esistere in questo mondo oggettivo senza interagire e comunicare continuamente con altri. Io so che il mio atteggiamento naturale verso questo mondo corrisponde all'atteggiamento naturale di altri, che anch'essi comprendono le oggettivazioni dalle quali questo mondo è ordinato, che anch'essi organizzano questo mondo intorno all'*hic et nunc* della loro presenza in esso e fanno progetti sul modo di lavorarvi. [...] Io so che vivo con loro in un mondo comune. Quello che più conta, io so che vi è continua corrispondenza tra i

*miei* significati e i *loro* significati in questo mondo, che noi condividiamo con un senso comune rispetto a questa realtà. La conoscenza del senso comune è la conoscenza che io condivido con altri nelle normali, autoevidenti routines della vita quotidiana (*ivi*, p. 44).

Schütz quindi enfatizza il ruolo delle esperienze vissute (*Erlebnis*) e delle strutture di senso soggettive nella costruzione del mondo sociale (Schütz, 1974). La realtà sociale non è data una volta per tutte, ma viene costantemente prodotta e riprodotta attraverso gli schemi di interpretazione condivisi dagli attori. In questo senso, il mondo sociale è una realtà “intersoggettiva”, che emerge dall’esperienza intenzionale e consapevole dei soggetti.

L’unione di queste prospettive mette in luce come l’empowerment non possa essere considerato solo in termini strutturali o istituzionali, ma debba essere considerato anche come un processo di consapevolezza soggettiva e di costruzione dell’identità attraverso l’interazione e la riflessione sull’esperienza. Il rafforzamento dell’individuo e dei gruppi sociali, particolarmente in contesti di marginalità, avviene infatti quando le persone acquisiscono la capacità di attribuire nuovo significato alla propria storia, di ridefinire il proprio ruolo e di partecipare attivamente alla vita sociale (Berger e Luckmann, 1969).

Il contributo teorico di Erving Goffman, sociologo canadese naturalizzato statunitense, offre ulteriori strumenti utili per analizzare le dinamiche quotidiane attraverso cui gli individui negoziano la propria identità e il riconoscimento sociale. Infatti, la sua nota metafora del teatro permette di interpretare l’empowerment come un processo anche performativo in cui il soggetto agisce strategicamente nei diversi contesti sociali per affermare un’immagine di sé coerente con la propria narrazione identitaria:

sia che un attore onesto desideri comunicare la verità, sia che un impostore voglia comunicare una menzogna, ambedue debbono punteggiare le loro rappresentazioni con le espressioni adatte, escludendo quelle che potrebbero screditare le impressioni desiderate, e badare che il pubblico non attribuisca significati non voluti a ciò che trasmettono (Goffman, 1969, p. 78).

Allo stesso modo, la nozione di **stigma** evidenzia il modo in cui le categorie sociali e i pregiudizi possono ostacolare tale processo, mostrando l'importanza del riconoscimento intersoggettivo per la piena emancipazione (Goffman, 2018).

Appare chiaro come i paradigmi interazionista e fenomenologico offrano strumenti fondamentali per comprendere le dimensioni micro e simboliche del potere, della soggettività e del cambiamento: entrambi pongono l'accento sulla capacità degli attori di trasformare sé stessi e la realtà che li circonda, fornendo così una base teorica importante per concettualizzare l'empowerment come processo di **emancipazione dal basso**, radicato nell'esperienza, nella relazione e nella consapevolezza.

## 1.6. L'autoinganno nei processi identitari

Esplorare l'empowerment alla luce dell'interazionismo simbolico e della fenomenologia apre alla possibilità di interrogarsi su un aspetto paradossale e tutt'altro che marginale del processo di costruzione del sé: l'autoinganno. Si tratta di una questione oggetto di molteplici campi di studio: dalla filosofia alla sociologia, dall'etica alla psicologia, fino alle scienze cognitive e agli studi organizzativi. Sin dagli anni Sessanta il tema è al centro di un acceso dibattito teorico, affrontato con particolare attenzione dal punto di vista filosofico (Fingarette, 1969; Sartre, 1958), psicologico (Eusebio, 2022) ed etico (Caldwell e Dixon, 2009), ma rimasto relativamente ai margini in ambito sociologico, nonostante la sua rilevanza per comprendere i processi di soggettivazione e di costruzione del sé.

In filosofia, il testo fondamentale di Herbert Fingarette esplora come l'autoinganno (*Self-Deception*) non sia semplice ignoranza, ma un processo attivo e intenzionale che serve a difendere la coerenza del sé. Jean-Paul Sartre introduce il concetto di *malafede* (*mauvaise foi*), cioè la volontà inconscia di autoinganno per sfuggire alla responsabilità esistenziale e al conflitto tra l'essere-per-sé e l'essere-in-sé (Sartre, 1958).

Cam Caldwell e Rolf D. Dixon, entrambi esperti americani di management, etica e comportamento organizzativo, propongono un'applicazione del concetto di autoinganno alle dinamiche di leadership e organizzazione, con riflessioni sull'identità nel contesto sociale e professionale. Vi sono poi recentissime riflessioni sul ruolo dei media



nella costruzione dell'identità e nei processi di autoillusione e autoinganno, con richiami alla fenomenologia e alla psicologia sociale, realizzate da Massimo Giuseppe Eusebio con un taglio psicologico, e molti altri studi che però non fanno altro che evidenziare la mancanza di tematizzazione dal punto di vista sociologico. Una formulazione classica del fenomeno afferma che: «l'autoinganno si presenta quando una persona mente a sé stessa, vale a dire quando si persuade nel credere ciò che sa non essere il caso» (Demos, 1960, p. 588). Ma il problema dell'autoinganno risiede anche nella sua stessa definizione: essa deve essere «sufficientemente debole da non implicare un individuo radicalmente irragionevole e in contraddizione, e sufficientemente forte da non far scomparire la nozione di inganno rivolto a sé stessi» (Gozzano, 1999, p. 470). L'autoinganno risulta comprensibile quando l'individuo crede una cosa ma si rifiuta di assentire al suo opposto, bloccando così il confronto diretto tra contenuti contraddittori: in questo modo si preserva la razionalità del soggetto, che resta coerente nel proprio sistema epistemico isolando i piani della credenza e dell'assenso (*ivi*, pp. 481-485).

Se queste formulazioni mettono in luce i paradossi dell'autoinganno a livello individuale, appare tuttavia necessario interrogarsi su come tale fenomeno si collochi entro una cornice sociale più ampia e soprattutto riferibile all'empowerment. È infatti nella relazione con l'altro, nelle aspettative normative e nei ruoli istituzionali che l'autoinganno acquista una valenza specificamente sociologica: in questa prospettiva, non si tratta solo di chiedersi come un individuo possa ingannare sé stesso, ma perché certi contesti sociali, culturali e organizzativi rendano tale inganno non solo possibile, ma in alcuni casi funzionale o addirittura necessario. La sociologia, pur non avendo sviluppato un'elaborazione esplicita del concetto di autoinganno, ha a disposizione strumenti teorici per esplorare il modo in cui gli individui negoziano, occultano o ristrutturano informazioni contraddittorie allo scopo di mantenere un'immagine coerente di sé agli occhi propri e altrui. In tal senso, l'autoinganno può essere riletto come una pratica sociale situata, legata alla gestione dell'identità, alla pressione alla conformità, al rispetto di ruoli sociali interiorizzati e alla produzione di senso all'interno di cornici discorsive condivise. Se l'identità è il risultato di un'interazione continua tra soggetto e società, allora è altret-

tanto vero che tale costruzione può essere viziata da distorsioni interpretative, in particolare da quelle che l'individuo stesso attua su di sé. L'autoinganno diventa così un elemento strutturale e, al tempo stesso, dinamico della soggettività.

È possibile ipotizzare l'esistenza di punti di convergenza tra la riflessione sull'autoinganno e le teorie della costruzione sociale della realtà elaborate da Berger e Luckmann. Nella prospettiva dei due sociologi, l'autoinganno potrebbe essere interpretato come una forma di interiorizzazione di rappresentazioni sociali distorte ma oggettivate, che l'individuo potrebbe, erroneamente, non più considerare come prodotte socialmente, bensì come reali e necessarie. L'individuo potrebbe servirsi di una forma di autoinganno per sostenere la tensione tra ciò che interiormente sente e tra ciò che socialmente è tenuto a essere. In tal senso, l'autoinganno può essere considerato al tempo stesso non solo come un atto auto-mistificatorio, ma anche come una sorta di forma di fedeltà inconsapevole alle strutture simboliche interiorizzate.

Le abitualizzazioni e le tipizzazioni assunte nella vita in comune diventano, nel loro sedimentarsi, istituzioni storiche. Con l'acquisizione del carattere di storicità queste formazioni acquistano anche un'altra qualità cruciale, o meglio perfezionano una qualità che esisteva fin dall'inizio in forma embrionale: questa qualità è l'oggettività. Ciò significa che le istituzioni ora cristallizzate si presentano all'esperienza come esistenti al di sopra e al di là degli individui che per caso le incarnano in un dato momento. Le istituzioni si manifestano ora all'esperienza come dotate di una realtà propria, una realtà che si impone all'individuo come un fatto esterno e coercitivo (Berger e Luckmann, 1969, p. 89).

Le istituzioni si presentano all'individuo come realtà storiche e oggettive, difficilmente contestabili o modificabili dalla sua volontà. Esercitano su di lui una forza coercitiva e la loro oggettività permane anche qualora egli non ne comprenda il funzionamento o gli scopi. Ampie porzioni del mondo sociale possono apparirgli oscure o addirittura opprimenti, ma ciò non toglie che egli debba riconoscerle come reali. In quanto realtà esterne, le istituzioni non sono accessibili attraverso la sola introspezione: per comprenderle, l'individuo deve rivolgersi all'esterno, acquisendo informazioni su di esse così come farebbe per conoscere la natura (*ivi*, p. 91).

È fondamentale ricordare che l'oggettività attribuita al mondo istituzionale, per quanto possa apparire solida e imponente all'individuo, è il risultato di un processo di costruzione umana. Tale oggettività è frutto dell'attività umana esternalizzata che, attraverso il processo di oggettivazione, assume i tratti di una realtà autonoma e indipendente. In questo senso, l'essere umano è in grado di generare un mondo che finisce per imporsi alla sua esperienza come qualcosa di distinto e separato dalla propria origine umana.

L'uomo è capace di produrre un mondo che poi gli si offre all'esperienza come qualcosa d'altro da un prodotto umano [...]. Il prodotto agisce sul produttore. La **esteriorizzazione e l'oggettivazione** sono momenti di un continuo processo dialettico. Il terzo momento di questo processo, che è l'**interiorizzazione** (in virtù della quale il mondo sociale oggettivato e reintrodotta nella coscienza nel corso della socializzazione verrà trattato successivamente) [...]. È già possibile vedere la relazione fondamentale tra questi tre momenti dialettici nella realtà sociale, poiché ciascuno di essi corrisponde a una essenziale caratterizzazione del mondo sociale. La società è un prodotto umano. La società è una realtà oggettiva. L'uomo è un prodotto sociale (*ivi*, p. 92).

Nella cornice dell'interazionismo simbolico, l'individuo interpreta e rielabora costantemente i significati attribuiti ai gesti, ai ruoli e agli atti sociali. Tuttavia, questo processo non garantisce automaticamente una corrispondenza tra percezione soggettiva e realtà oggettiva. In effetti, proprio perché l'identità è in parte costruita a partire dallo sguardo altrui, può accadere che l'individuo si adegui a visioni di sé rassicuranti ma non autentiche, innescando meccanismi di *autoillusione*.

In tal senso, l'autoinganno non risulta essere un semplice "errore" individuale, bensì un dispositivo interpretativo volto a proteggere l'immagine del sé: per esempio, una persona può considerarsi *empowered* poiché riceve segnali esterni di riconoscimento (formali o retorici), ma senza che ciò corrisponda a una reale capacità di azione autonoma o trasformativa. Nel caso specifico, per *empowered* non significa essere forti o sicuri, ma essere messi nelle condizioni di agire con libertà, competenza e consapevolezza, anche all'interno di sistemi che possono essere oppressivi e/o limitanti.

Sostanzialmente, per autoinganno si può intendere una sorta di *illusione di agency* che può risultare funzionale al mantenimento dell'identità, ma allo stesso tempo impedisce un'autentica trasformazione del ruolo.

Dal punto di vista fenomenologico, l'autoinganno può essere interpretato come una *modificazione intenzionale del vissuto*: in altre parole, l'individuo non si limita a interpretare erroneamente la realtà, ma costruisce attivamente un *orizzonte di senso* che gli consente di evitare la dissonanza tra ciò che crede di essere e ciò che effettivamente è. Tale dissonanza può essere riferibile al mancato riconoscimento sociale o all'impossibilità di agire efficacemente sul contesto. In tal senso, l'autoinganno può configurarsi come una strategia esistenziale che protegge il sé da fratture identitarie.

In relazione all'empowerment, l'autoinganno è significativo per la nostra riflessione poiché assume una duplice funzione: da un lato, rappresenta un ostacolo alla piena consapevolezza di sé e alla reale acquisizione di potere, giacché una persona che crede di avere *agency* ma non è in grado di esercitarla realmente, rischia di perpetuare uno status quo illusorio; dall'altro lato, però, una certa quota di autoillusione può essere funzionale, almeno temporaneamente, alla motivazione personale e al superamento di condizioni di "impotenza apprese" (*learned helplessness*) stimolando un senso di possibilità che potrebbe, col tempo, divenire reale (Maier e Seligman, 1976).

In questo senso, il confine tra *autoinganno distruttivo* e *autoinganno strategico* diventa sfumato: è infatti possibile che la narrazione, anche parzialmente illusoria, di sé come soggetto capace, resiliente e influente anticipi (e contribuisca a costruire) una condizione effettiva di empowerment. Questa prospettiva dialoga con la sociologia della performance di Erving Goffman, per cui il soggetto "mette in scena" un'identità per gli altri e, attraverso questa messa in scena, finisce per crederci egli stesso, modellando il proprio agire su tale rappresentazione:

il sé, quindi, come personaggio rappresentato non è qualcosa di organico che abbia una collocazione specifica, il cui principale destino sia quello di nascere, maturare, e morire; è piuttosto un effetto drammaturgico che emerge da una scena che viene presentata. Il problema fondamentale, il punto cruciale, è se verrà creduto o meno. Nell'analizzare il sé siamo quindi allontanati

dal suo detentore, dalle persone che più ne approfitta o ne è danneggiata, poiché lui e il suo corpo costituiscono semplicemente un gancio al quale sarà attaccato per un certo periodo il prodotto di un’azione collettiva. E i mezzi per produrre e mantenere il sé non sono da cercarsi nel gancio, ma sono spesso insiti entro l’istituzione sociale (Goffman, 1969, p. 289).

Tab. 3 - *Le dimensioni dell’autoinganno nell’empowerment come dispositivo simbolico ambivalente*

<i>Dimensione</i>	<i>Descrizione</i>
<i>Soggettiva</i>	Esperienza vissuta individualmente; modalità con cui il soggetto dà senso a sé e alla realtà
<i>Intersoggettiva</i>	Costruzione reciproca di significati; negoziazione dell’identità con gli altri
<i>Strutturale</i>	Condizioni materiali e simboliche; accesso alle risorse e al potere decisionale

Fonte: Elaborazione nostra

L’autoinganno si inserisce nel cuore del processo di empowerment come *dispositivo simbolico* ambivalente: può ostacolare la reale trasformazione del sé, ma può anche agire come leva psicosociale per uscire da condizioni di subordinazione. La sua comprensione richiede dunque di tenere insieme la dimensione soggettiva (come esperienza vissuta), quella intersoggettiva (come costruzione reciproca di significati) e quella strutturale (come accesso effettivo a risorse e potere decisionale).

Solo in questa triangolazione diventa possibile distinguere tra empowerment *autentico* e pura illusione di controllo. Comprendere e approfondire questa ambivalenza significa, in ultima analisi, rifiutare visioni lineari e unidimensionali dell’empowerment, riconoscendone la natura processuale, situata e potenzialmente contraddittoria. Interrogarsi sul ruolo dell’autoinganno non indebolisce di certo l’empowerment, ma lo rende maggiormente sensibile alle tensioni che attraversano i percorsi di soggettivazione nei contesti segnati da disuguaglianze. Al tempo stesso, tale consapevolezza impone un’attenzione metodologica nei processi di analisi e intervento, affinché l’empowerment non venga valutato solo sul piano simbolico o rispetto a quanto affermato (rivendicato o percepito come empowerment, ma che non necessariamente corrisponde a un cambiamento reale nelle condizioni di po-

tere, autonomia o accesso alle risorse), bensì anche attraverso indicatori capaci di coglierne la consistenza relazionale e strutturale. Solo così è possibile evitare di scambiare per trasformazione ciò che, in realtà, potrebbe essere semplice adattamento a vincoli invisibili.

## *2. L'empowerment nei nodi dell'attualità: uno strumento relazionale*

### **2.1. Limiti e potenzialità dell'empowerment nella società dell'incertezza e dell'individualizzazione**

Nell'intento di arricchire il quadro teorico sin qui delineato, riserveremo questo secondo capitolo alla comprensione del contesto socioculturale contemporaneo, introducendo alcuni concetti fondamentali connessi alla necessità delle persone di operare continuamente delle scelte in condizioni di elevata incertezza, nell'intento di costruire sia il proprio percorso di vita che professionale. Ciò rende particolarmente rilevante interrogarsi sul concetto di empowerment poiché in un mondo caratterizzato da instabilità strutturale e precarietà esistenziale, l'empowerment non può essere assunto come dato, ma va invece analizzato criticamente nei suoi presupposti, nei suoi vincoli e nelle sue ambivalenze.

In linea generale, sono numerosi i sociologi contemporanei che hanno tentato di descrivere i contenuti della società odierna, sempre più caratterizzata da insicurezza, smarrimento, precarietà, rischio.

L'Era in cui viviamo è stata definita, nel corso degli ultimi decenni, attraverso l'attribuzione di molteplici etichette, anche nel tentativo di restituirne non solo la complessità ma anche la multidimensionalità: *società dell'incertezza* (Bauman, 1999), *società del rischio* (Luhmann, 1996; Beck, 2000; 2000b; Giddens, 2000), *network society* (Castells, 2000), *società dell'informazione o della conoscenza* (Castells, 2004), e così via.

Riguardo alle specificità peculiari della società «anomica» tardo-moderna, il sociologo polacco (naturalizzato britannico) Zygmunt Bauman afferma:

le più infauste e dolorose tra le angustie contemporanee sono rese perfettamente dal termine tedesco *unsicherheit*, che designa il complesso delle esperienze definite nella lingua inglese *uncertainty* (incertezza), *insecurity* (insicurezza esistenziale) e *unsafety* (assenza di garanzie di sicurezza per la propria persona, precarietà) (Bauman, 2000, p. 13).

Dello stesso parere Anthony Giddens, sociologo britannico, per il quale il rischio «colonizza» sempre più la struttura della società contemporanea e costituisce un elemento intrinsecamente rivolto verso il futuro (cfr. Giddens, 2000, pp. 35-49).

A prima vista, il concetto di rischio non sembrerebbe avere oggi un peso particolare rispetto ai tempi passati. Dopotutto, la gente non ha forse sempre dovuto affrontare la sua bella dose di rischio? [...] Tuttavia, oggi facciamo esperienza di qualcosa di veramente inedito. [Tale concetto] comincia quindi a essere largamente usato solo in una società orientata al futuro, che vede il proprio futuro come un territorio da conquistare o colonizzare. Il rischio presuppone una società attivamente impegnata a rompere con il suo passato: caratteristica fondamentale, infatti, della civiltà industriale moderna (*ivi*, pp. 36-37; testo fra parentesi nostro).

Giddens sottolinea che, se da un lato il rischio è stato sempre pensato come un modo per affrontare il futuro, «di gestirlo e di condurlo», oggi evidentemente non è più così: da un lato, egli definisce il «rischio esterno» (*external risk*) cioè il rischio relativo a tutti quegli elementi fissi della natura; dall'altro, egli parla invece di «rischio costruito» (*manufactured risk*), intendendo quel rischio riconducibile alle manipolazioni dell'uomo sul mondo. «Il rischio costruito si riferisce a situazioni di rischio rispetto alle quali ci manca la possibilità di raffronti storici» (*ivi*, p. 40).

Il rischio costruito attraversa tutti gli ambiti della vita delle persone: nella famiglia, nelle relazioni interpersonali, nel lavoro. Man mano che il rischio costruito aumenta, si aggiunge «rischio a rischio», poiché gli individui non hanno la possibilità di sapere quale sia il livello di rischio cui saranno esposti, se non quando forse è troppo tardi. In un mondo segnato da cambiamenti rapidi, instabilità economica, trasformazioni del lavoro e indebolimento delle strutture sociali tradizionali, le persone non possono più fare affidamento su percorsi di vita o professionali lineari e prevedibili. In tale scenario, l'empowerment diventa uno **strumento di resistenza e di progettualità** ma non è di certo sufficiente considerarlo



come semplice “attivazione” del soggetto: occorre invece riflettere su chi oggi abbia davvero accesso agli strumenti per potenziarsi, su quali risorse sociali, culturali ed economiche siano necessarie per sostenere tale processo, e su come l’enfasi sull’autonomia individuale possa, in alcuni casi, mascherare una responsabilizzazione eccessiva dell’individuo, chiamato a cavarsela da solo in un contesto spesso sfavorevole.

Collegare l’empowerment al quadro socioculturale contemporaneo significa riconoscerne la portata trasformativa, ma è necessario **esplorarne i limiti e le contraddizioni**: se non tutte le persone hanno le stesse possibilità di empowerment, l’invito ad “auto-attivarsi” può in certi casi diventare una nuova forma di pressione o esclusione. Per queste motivazioni, solo una lettura approfondita e critica può restituire all’empowerment il suo potenziale emancipativo, rendendolo una leva per affrontare in modo consapevole e collettivo le sfide dell’incertezza contemporanea.

Niklas Luhmann concorda con Giddens e, come vedremo, con Beck, quando afferma che, a oggi, si è in presenza di uno stato di incertezza che comprende l’intera società, ma considera tale elemento come una necessità con cui convivere, poiché finalizzata alla creazione di «ordini emergenti». Egli dedica al rischio un’opera intera (Luhmann, 1996) cercando di individuare quali siano le motivazioni che pongono tale elemento al centro della società attuale. L’obiettivo è pertanto quello di definire il *rischio* distinguendolo dal concetto di *pericolo*. Entrambi i concetti si riferiscono alla possibilità che sopraggiunga un danno: se da un lato, il danno arrivasse in conseguenza di un’azione consapevole intrapresa da parte dell’individuo, Luhmann parla di rischio; viceversa, se il danno si riferisce a fatti esterni, e quindi non dipendenti dalla volontà del soggetto, l’autore parla allora di pericolo. «Non esiste nessun comportamento esente da rischi» (*ivi*, p. 38). A questa regola non sfugge il fatto di decidere di non decidere, poiché si correrebbe comunque il rischio di perdere delle occasioni che potrebbero rivelarsi importanti.

Il motivo di una tale pervasività del rischio risiede nel fatto che la società moderna offre una complessità e una ricchezza di alternative di scelta fino ad ora impensabili, che rendono impossibile la raccolta e l’analisi di tutte le informazioni per valutare con precisione, secondo logiche causali o modelli razionali, l’esatto decorso dei fatti (Chicchi, 2001, p. 89).

Entra qui in gioco l'empowerment: in una società in cui il rischio sembra inevitabile e l'azione individuale è sempre più responsabilizzata, è indispensabile che le persone sviluppino risorse interiori, capacità critiche e competenze decisionali. Non si tratta, quindi, solamente di *fare la scelta giusta* ma di essere in grado di sostenere psicologicamente, socialmente e culturalmente la continua esposizione all'incertezza. Tuttavia, come evidenziato in precedenza, l'empowerment non può essere idealizzato e non è questo il nostro obiettivo. Difatti, l'approccio sistemico di Luhmann ci sorregge nell'evitare visioni semplicistiche: se ogni azione è rischiosa e la complessità è inevitabile, non basta allora dire alle persone di diventare resilienti e autonome, bensì è necessario offrire strumenti concreti, reti di supporto e politiche inclusive che trasformino l'empowerment da retorica individualista a reale possibilità collettiva.

Un ulteriore nodo cruciale riguarda la riflessione di Bauman, sulla scorta di Wright Mills, secondo cui la causa della diffusa incertezza è riconducibile essenzialmente all'impossibilità per la persona di tradurre i progetti privati in cause comuni: il nodo sarebbe, quindi, la crisi strutturale dei legami tra vita pubblica e vita privata. Verrebbe perciò a mancare la possibilità di «tradurre le preoccupazioni private in questioni pubbliche e, inversamente, di identificare e mettere in luce le questioni pubbliche nei problemi privati» (Bauman, 2000, p. 10). Quelle che Bauman chiama «afflizioni», cioè *uncertainty*, *insecurity* e *unsafety*, impediscono l'azione collettiva, poiché le persone non sono realmente libere di assumersi i rischi che la stessa azione collettiva richiede: l'aumento della libertà individuale sarebbe pertanto strettamente collegato all'effettivo aumento dell'impotenza collettiva (*ibidem*). Si tratta di un paradosso centrale della modernità: le persone sono apparentemente più libere, ma questa libertà si esprime in un orizzonte sempre più frammentato, individualizzato e dunque scollegato dalla sfera pubblica. Anche per tali motivi è necessario riformulare criticamente il processo di empowerment, perché non sia disgiunto dalla possibilità di ricostruire spazi comuni di azione e, prima ancora, di senso: in altre parole, che non sia dunque estraneo alla questione relazionale. Il superamento della frattura tra biografia e storia, tra esperienze individuali e dinamiche sociali, implica riattivare la dimensione politica dell'agire, rendendo le persone non solo capaci di scegliere in autonomia, ma anche di ricono-

scersi in un progetto comune, capace di trasformare l'insicurezza diffusa in energia collettiva e capacità di incidere sul reale. Si assiste così al radicarsi del processo di *individualizzazione sociale*<sup>1</sup> e si avverte una tensione sempre crescente verso un'individualità sganciata da un soggetto e da uno spazio collettivo in grado di attribuire senso ai progetti individuali. A sostenere questa tesi vi è anche il sociologo tedesco Ulrich Beck, il quale osserva come la società di oggi faccia leva proprio sul processo di individualizzazione, dissolvendo le forme di vita precostituite, come, ad esempio, l'appartenenza a una determinata classe sociale, a una nazione, a una famiglia. «L'individualizzazione non è un fenomeno né un'invenzione della seconda metà del ventesimo secolo» (Beck, 2000, p. 185) e può essere ricondotta, in senso generale,

a certi aspetti soggettivo-biografici del processo di civilizzazione (nel senso di Elias, 1969): la modernizzazione non conduce soltanto alla formazione di un potere coercitivo statale e centralizzato, alle concentrazioni dei capitali e a un intreccio sempre più fitto di divisioni del lavoro e relazioni di mercato, alla mobilità, al consumo di massa, ecc., ma anche, e qui arriviamo al modello generale, ad una triplice 'individualizzazione': sganciamento da forme e vincoli sociali storicamente precostituiti, nel senso di contesti tradizionali di dominio e di sostegno ('dimensione di affrancamento'), perdita delle sicurezze tradizionali in riferimento alla conoscenza pratica, alla fede e alle norme-guida ('dimensione di disincanto'); e – qui il significato della parola è pressoché ribaltato nel suo opposto – un nuovo tipo di legame sociale ('dimensione del controllo' o della 'reintegrazione'). Questi tre momenti – rimozione (o affrancamento), perdita di stabilità e reintegrazione – sono già in sé stessi un infinito serbatoio di malintesi. Essi costituiscono un modello generale, storico, di individualizzazione (*ibidem*).

Egli differenzia concettualmente tale modello attraverso una seconda dimensione: distinguendo cioè tra situazioni di vita (oggettive) e situazioni di coscienza (soggettiva). Questo distinguere tra cosa accade alle persone e il modo in cui esse leggono la realtà e vi reagiscono con il loro comportamento è alla base della sua riconsiderazione del processo di individualizzazione, alla luce dei profondi cambiamenti legati in particolar modo al lavoro (Colella, 2009). Tale modello è

<sup>1</sup> Sul tema vi sono numerosi studi, in particolare: Melucci, 1991; Beck, 2000; 2000b; Sennett, 2001; Gallino, 2001; Curcio, 2003; Fullin, 2004; Paci, 2005.

forse reso più concreto attraverso la lettura che Bauman dà della realtà in cui viviamo e nella quale l'individuo è, apparentemente, posto dinanzi a infinite possibilità di scelta, il che, in verità, si traduce in un unico grande dovere: dover scegliere. Gli individui, «affrancati» dai punti di riferimento ai quali si è fatto cenno poc'anzi (appartenenza a una determinata classe sociale, a una nazione, a una famiglia ecc.) divengono dipendenti dal mercato del lavoro e, di conseguenza, dalla formazione, dal consumo, dagli interventi assistenziali e così via. «L'individualizzazione diviene dunque la forma progredita di socializzazione dipendente dal mercato, dal diritto, dalla formazione ecc.» (Beck, 2000, p. 189). Pertanto, tra le contraddizioni del processo di individualizzazione, in cui la biografia individuale è ridotta a un bricolage di esperienze, conoscenze acquisite, progetti a breve termine e capacità relazionali da spendere sul mercato del lavoro, l'obiettivo della libertà a «portata di mano» si accompagna al desiderio di molti di condurre semplicemente una vita propria (cfr. Beck, 2008, pp. 7-30). Il venir meno delle *grandi narrazioni* (Lyotard, 1979) produce un vuoto simbolico ed esistenziale che mina le certezze collettive del passato<sup>2</sup>, dando origine a contesti frammentati entro cui il soggetto tenta di costruire il proprio senso di vita (Beck, 2008, p. 11).

Ma com'è possibile perseguire obiettivi a lungo termine in un'economia che ruota attorno al breve periodo? Com'è possibile mantenere fedeltà e impegni reciproci all'interno di aziende che vengono continuamente fatte a pezzi e ristrutturare? In che modo possiamo decidere quale dei nostri tratti merita di essere conservato all'interno di una società impaziente, che si concentra sul momento? Queste sono le sfide che il nuovo capitalismo flessibile pone al carattere (Sennett, 2001, p. 10).

<sup>2</sup> Beck segna le tappe che contraddistinguono i maggiori cambiamenti degli ultimi trent'anni. A partire dagli anni Settanta, la diffusione della ricchezza, accanto all'aumento dell'istruzione, da un lato, e all'interiorizzazione dei diritti sociali e politici fondamentali, dall'altro, hanno allontanato gli uomini dalle sicurezze dell'ambiente di provenienza, rendendoli così unici autori e responsabili della propria esistenza. Successivamente, tra gli anni Ottanta e Novanta, a questa individualizzazione esistenziale si aggiunge altresì l'individualizzazione del lavoro, provocando il venir meno del rapporto di lavoro classico (Colella, 2009).

Le caratteristiche temporali del nuovo capitalismo hanno generato una tensione tra la dimensione personale e l'esperienza vissuta: la percezione di un tempo frammentato e disconnesso compromette la possibilità degli individui di costruire una narrazione coerente e continuativa della propria identità (*ivi*, pp. 28-29).

In tal senso, le teorie di Gøsta Esping-Andersen, sociologo e politologo danese, evidenziano come la sopravvivenza degli individui appaia oramai alla mercé di condizioni su cui essi non esercitano nessun controllo e, per questo, in relazione alla trasformazione del rischio individuale in «sociale», evidenzia tre motivazioni principali. La prima riguarda i casi in cui le conseguenze che colpiscono singoli individui – o gruppi numerosi – finiscono per ripercuotersi sull'intera società, mettendone a rischio il benessere complessivo. In questo senso, la protezione sociale non è soltanto un dovere etico, ma anche una condizione necessaria per garantire l'efficienza economica. Infatti, se i lavoratori non assicurati temono di perdere il lavoro, è più probabile che si oppongano, per esempio, alle innovazioni tecnologiche. Il secondo motivo fa riferimento al riconoscimento pubblico di determinati rischi: quando un pericolo viene considerato degno di attenzione collettiva, esso viene automaticamente elevato a rischio sociale. Infine, il terzo punto evidenzia come l'aumento della complessità sociale renda sempre più numerosi quei rischi la cui origine sfugge al controllo dei singoli individui, rafforzando ulteriormente la necessità di una gestione condivisa (cfr. Esping-Andersen, 2000, pp. 69-70).

In questo contesto, l'empowerment assume un ruolo centrale, intendendolo non tanto come responsabilizzazione individuale, bensì come un processo che necessita di strutture e risorse collettive per poter essere realmente efficace. Il vuoto lasciato dalle grandi narrazioni e l'emergere di rischi sempre meno controllabili dal singolo rendono evidente quanto sia urgente individuare strumenti capaci di riconnettere l'agire individuale a un orizzonte collettivo di senso e protezione. Solo in questo modo il processo di empowerment potrà superare la retorica individualista per divenire propriamente una leva concreta e uno strumento effettivamente relazionale per rafforzare coesione, resilienza sociale e capacità di azione condivisa.

## 2.2. Ripartire dalla giustizia sociale contro le disuguaglianze di genere: una prospettiva relazionale

Riflettere sulla giustizia sociale non significa domandarsi in che modo dovrebbero trattarsi tra loro le persone, quanto piuttosto come dovrebbe essere organizzata la società (Sandel, 2010, p. 12). È chiaro che questa prospettiva pone al centro la dimensione istituzionale con l'obiettivo di affrontare le disuguaglianze sistemiche, riequilibrando le condizioni di partenza: in tal senso, soprattutto rispetto a quanto evidenziato sino ad ora, il processo di empowerment non si esaurisce nella promozione di capacità individuali, ma mostra i tratti di una pratica politica e collettiva di ridefinizione dei confini della cittadinanza, dei diritti e del riconoscimento, per una organizzazione sociale maggiormente equa e sostenibile.

Per valutare se una società sia *giusta* è necessario considerare la distribuzione delle cose cui si attribuisce valore: ricchezza e reddito, diritti e doveri, potere e occasioni, onori e cariche. Una società giusta si occupa di distribuire tali beni dando a ciascuno e ciascuna il dovuto: ciò necessita di argomentazioni di tipo etico e morale, soprattutto se si tiene conto delle tre possibili accezioni di giustizia. La prima sostiene che la giustizia mira a massimizzare l'utilità o il benessere, nel tentativo di garantire il più alto livello di felicità al maggior numero possibile di persone. La seconda afferma che la giustizia è legata al rispetto della libertà di scelta, sia nelle decisioni prese dalle persone in un libero mercato (prospettiva libertaria), sia nelle scelte ipotetiche che le persone potrebbero fare in una condizione di originaria parità (come sostenuto dalla prospettiva liberale egualitaria). In base alla terza concezione, la giustizia richiede la coltivazione della virtù e la riflessione sul bene comune (*ivi*, p. 292).

Se per Aristotele, «giustizia è dare a ciascuno ciò che merita, e per poter stabilire chi merita cosa, dobbiamo determinare quali sono le virtù degne di essere onorate e premiate» (*ivi*, p. 16), per i principali pensatori del XVII e XVIII secolo come Hobbes, Locke, Rousseau e Kant, l'assunto di base era che gli individui fossero, nello stato di natura, liberi e uguali. Pertanto, le teorie sulla giustizia dell'antichità muovevano dalla virtù, mentre quelle moderne muovevano dalla libertà, anche se ciò non costituisce una vera e propria contrapposizione

(Atkinson, 2015). Nel dibattito contemporaneo, nazionale e internazionale, l'asse è invece spostato dall'uguaglianza delle opportunità alla questione relativa agli *esiti*: dunque, *disuguaglianza di opportunità* vs. *disuguaglianza di risultati*? In questo senso, la questione non è più soltanto *se* le opportunità siano formalmente accessibili, ma *come* i risultati concreti, in termini di reddito, istruzione, occupazione, potere decisionale, ecc., siano effettivamente distribuite all'interno della società.

Il passaggio dalla disuguaglianza di opportunità alla disuguaglianza di risultati implica una riflessione critica riguardo alle metriche con cui valutiamo la giustizia sociale: con l'approccio delle capacità, il premio Nobel per l'economia e filosofo indiano Amartya Sen (1992) e la filosofa statunitense Martha Nussbaum (2011) hanno messo in luce, seppur con declinazioni diverse in termini di obiettivi e linguaggio, come l'equità non possa limitarsi all'accesso formale alle risorse, ma debba inevitabilmente considerare la reale possibilità delle persone di tradurre quelle risorse in libertà sostanziali e realizzazioni concrete. In questa cornice, l'empowerment non è solo il miglioramento delle condizioni di partenza, ma la capacità di incidere sugli esiti e di trasformare le strutture che perpetuano le disuguaglianze materiali e simboliche. Difatti, secondo una prospettiva condivisa, la società contemporanea è radicata in modelli culturali e simbolici che legittimano la disuguaglianza, in particolare di genere, attraverso narrazioni di dominio, controllo e punizioni (Corradi, 2008). L'empowerment, per essere realmente trasformativo, deve quindi agire su questi immaginari sociali, decostruendo l'ordine simbolico patriarcale che giustifica l'esclusione e la subordinazione delle donne nei diversi contesti sociali. Il contrasto alle disuguaglianze di genere richiede un duplice intervento: da un lato, politiche redistributive per correggere gli squilibri materiali (reddito, accesso al lavoro, istruzione); dall'altro, azioni culturali e discorsive che sfidino le narrazioni tossiche e stereotipate sul genere (Corradi, 2016).

Per comprendere la disuguaglianza dobbiamo esaminare tutti gli aspetti delle nostre società, come sono oggi e come si sono evoluti in passato: «le fonti della disuguaglianza crescente sono da ricercare sia nel mercato dei capitali sia in quello del lavoro; non si tratta solo del fatto che vengano sempre più premiate le qualifiche derivanti dall'istruzione»

(Atkinson, 2015, p. 306). A ciò si aggiunga che la crescita della disuguaglianza non è inevitabile: al contrario, esistono azioni che possono essere intraprese da governi, aziende, sindacati, organizzazioni di consumatori e consumatrici e dalla società intera per ridurne i livelli. Ciò è necessario non solo per motivi di equità ma anche per motivi più strettamente legati alla coesione sociale e al benessere della società nel suo complesso (Colella e Falci, 2025). Si tratta pertanto di un argomento di carattere collettivo e relazionale che ha avuto, nel corso di varie epoche storiche, una differente rilevanza. Guardando al tema dal punto di vista sociologico, la relazionalità si riferisce al concetto di *Alter* (e il relativo rapporto tra soggetti diversi), che rappresenta un elemento assai significativo e articolato. Come è noto, il concetto di alterità chiama in causa quello di identità, con il quale intrattiene un rapporto dialogico e dialettico. «*Je est un autre*»: l'Io è un altro, si potrebbe dire, richiamando le parole del famoso poeta francese Arthur Rimbaud. Questa formula può essere compresa solamente se collocata in un contesto in permanente divenire: l'identità non è un dato, un monolite, bensì un processo che presuppone e ha bisogno dell'alterità (Colella, 2020). Riprendendo quanto evidenziato nel capitolo primo di questo testo, l'identità designa la capacità autoriflessiva di un individuo, di essere a un tempo soggetto e oggetto di sé stesso, di percepire la propria continuità e coerenza spazio-temporale il rapporto ad altri che lo riconoscono (Mead, 1966). «Non si dà Io che non rimandi, inevitabilmente, a un Tu, a un contatto, a un rapporto» (Ferrarotti, 2007, p. 33). Il concetto presenta allora un duplice volto poiché rinvia nello stesso tempo a sé e all'altro: a sé per tutti quegli elementi che segnalano una differenza da tutti gli altri, anche quelli con cui condivido valori e appartenenza. Ma fa riferimento anche all'alterità, sottolineando questa volta l'uguaglianza con gli altri, il fatto di riconoscerci nei gruppi sociali che ci trascendono (Ambrosini e Sciolla, 2015, p. 98). Identità e alterità si costruiscono reciprocamente e questo rappresenta certamente una ricchezza per la società. Al tempo stesso, però, le differenze possono trasformarsi in disuguaglianze quando vengono istituzionalizzate, perpetuate e trasformate in disparità sistemiche, spesso a causa di dinamiche sociali, economiche e politiche. Gli elementi che maggiormente incidono in tal senso sono: accesso alle risorse, discriminazione sistematica, stereotipi e pregiudizi, strutture di potere e dinamiche di dominio e subordinazione, disparità nelle politiche pubbliche, violazioni dei diritti umani e altre (Colella e Falci, 2025).



Ma cosa intendiamo per disuguaglianza? Rifacendoci alla definizione del sociologo svedese Göran Therborn, si tratta di una vera e propria

violazione della dignità umana; è la negazione della possibilità che ciascuno possa sviluppare le proprie capacità. Prende molte forme e ha molte conseguenze: morte prematura, salute cattiva, umiliazione, subordinazione, discriminazione, esclusione dalla conoscenza e/o da dove si svolge prevalentemente la vita sociale, povertà, impotenza, mancanza di fiducia in sé stessi e di opportunità e possibilità della vita (Therborn, 2013, p. 1).

Ciò significa che le disuguaglianze possono interagire in modi complessi e multidimensionali. Affrontare le disuguaglianze richiede un approccio sistemico che coinvolga cambiamenti sociali, economici e politici per affrontare le radici profonde delle disparità. Chiaramente, la giustizia sociale è intrinsecamente legata alle dinamiche relazionali all'interno di una società: come si è detto, il tentativo è quello di creare un ambiente in cui le persone possano vivere e interagire in modo equo, rispettoso, inclusivo e sostenibile, promuovendo il benessere di tutti gli individui e dei gruppi sociali (Colella, 2020).

Se il benessere fosse una torta da spartire tra due persone, quali sarebbero gli elementi che fanno sì che questo caso sia una questione di giustizia? Una torta può essere oggetto di una questione di gastronomia, di estetica, di nutrizione, di chimica ecc., ma per diventare una questione di giustizia è necessario che vi sia un'altra persona: infatti, a rigor di logica, la torta non può essere oggetto di una questione di giustizia se mi trovo a essere sola su un'isola deserta. Per me sola, la torta potrebbe essere una questione di moderazione: la virtù che mi renderebbe capace di mangiarne una parte oggi e un'altra domani. Perché la torta possa rappresentare una questione di giustizia la minima condizione è che ci sia un'altra persona con la quale dividerla (*ibidem*).

Nel tentativo di rispondere alla domanda che ci siamo posti, una questione di giustizia si pone nel momento in cui si riflette su come dividere un bene fra due o più soggetti. Una seconda riflessione riguarda la definizione del rapporto tra me e Alter: se siamo d'accordo sul fatto di spartire la torta, in che misura dovremmo farlo? Quanto grande sarà la mia fetta? Quanto grande sarà la fetta di Alter? Porsi questi interrogativi si-

gnifica avere presente una teoria della giustizia dalla quale posso desumere la *giusta* fetta per me e per l'altro. Uno dei due ha lavorato di più dell'altra? Oppure si dovrebbe dividere la torta a metà, nonostante si sia mangiato diversamente, per esempio, nei pasti precedenti? E questo procedimento sarebbe effettivamente *giusto*? Dividere la torta a metà non ci conduce direttamente verso una situazione di giustizia ma di uguaglianza, il che non ci impedisce di giungere a una divisione assolutamente «ingiusta» dato il rapporto tra me e Alter e, nel nostro esempio, quanto ho lavorato io e quanto ha lavorato Alter: il principio adottato in questo senso sarebbe quello del merito. Se invece mi basassi su quanto ho mangiato ieri e quanto, invece, ha mangiato Alter, il principio sarebbe quello relativo alla distribuzione delle risorse (*ibidem*). Alla luce delle brevi riflessioni qui richiamate, sono già molteplici gli elementi tenuti in considerazione riguardo alla giustizia: la questione della sostanza «torta», l'esistenza di Alter e il rapporto con esso, i principi di uguaglianza, di merito e di distribuzione delle risorse.

Tutti gli elementi considerati sono certamente presenti nelle molteplici teorie relative alla giustizia, ma è necessario riflettere su come – e soprattutto se – esse siano in grado di soddisfare tutti i fattori che subentrano in una realtà così articolata. In tal senso, diventa imprescindibile adottare una **logica intersezionale delle oppressioni** (Crenshaw, 1991), capace di cogliere come le disuguaglianze si intreccino e si rafforzino reciprocamente lungo assi multipli come genere, classe sociale, razza, orientamento sessuale, abilità, ecc. L'intersezionalità ha rivoluzionato il modo di comprendere le disuguaglianze sociali, superando la visione che le considerava come fenomeni tra loro separati e, allo stesso tempo, inevitabili. Al contrario, sottolinea come le disuguaglianze derivino dalle relazioni di potere che le creano e le sostengono, rifiutando l'idea che siano naturali (cfr. Hill Collins, 2019, pp. 46-48).

Chiaramente, in tale prospettiva, agire per la giustizia sociale significa promuovere forme di empowerment che trasformino le relazioni di potere, riconoscano la dignità dell'altro e rendano possibile una distribuzione più equa delle risorse, delle opportunità e del riconoscimento sociale.

### 2.3. La socializzazione nell'era digitale tra iperconnessione e solitudine emotiva e sociale

Nella società contemporanea, la lunga tradizione degli studi dedicati ai media e agli effetti sociali della digitalizzazione ha evidenziato come i processi di socializzazione siano stati radicalmente trasformati, ridefinendo tempi, spazi e modalità dell'interazione umana (Greenfield, 1985; Colombo, 2007; 2020; Turkle, 1985; 2016). Poiché i media possono essere intesi come strumenti che creano e trasmettono una definizione della realtà, influenzando quindi i processi di pensiero (Greenfield, 1985; Turkle, 1985), e sulla base dell'ampia discussione attorno ai modi di fruizione – che in questa sede richiamiamo solamente (Hall, 1980) – emerge come tali trasformazioni abbiano inciso anche sulla struttura delle relazioni quotidiane.

La digitalizzazione non rimanda solamente ad un'evoluzione tecnologica, ma ad un più ampio cambiamento nei modi di esperire il mondo, di costruire l'identità e di relazionarsi con gli altri, oltre che alla possibile ri-configurazione delle nostre pratiche sociali e cognitive. Ciò colpisce non solo le infrastrutture comunicative, ma anche le coordinate fondamentali entro cui si articolano la vita sociale e le relazioni interpersonali, incidendo profondamente sulla percezione dei confini tra sé e l'altro, tra intimo e pubblico. In tal senso, se la distinzione tra spazio pubblico e spazio privato si fa sempre più debole, si affermano nuove forme di interazione mediate dalla tecnologia (Turkle, 2016).

La socializzazione si muove, dunque, tra due poli apparentemente contraddittori: l'**iperconnessione**, intesa come possibilità illimitata di entrare in contatto con altri, e l'**isolamento**, che emerge dal paradosso di una rete sociale sempre più estesa ma, talvolta, povera di relazioni autentiche e profonde<sup>3</sup>. Attualmente, questo paradosso rappresenta una delle sfide più significative per la salute mentale delle persone, ma anche per la coesione sociale poiché mette in discussione l'equivalenza – spesso data per scontata – tra “essere connessi” e “sentirsi in relazione”, evidenziando al contempo la necessità di ridefinire il significato stesso

<sup>3</sup> Un recente report della Harvard Graduate School of Education (Batanova *et al.*, 2024) evidenzia proprio questo fenomeno: <https://mcc.gse.harvard.edu/reports/lone-liness-in-america-2024> (ultima consultazione: 22.05.2025).

di relazione nell'epoca digitale. Tutti questi aspetti risultano centrali nella nostra riflessione sul processo di empowerment, i cui caratteri costitutivi disegnano un percorso di emancipazione che si nutre di relazioni umane profonde e non di una semplice interazione digitale.

Ai nostri fini, in un contesto in cui la *presenza virtuale* può arrivare a sostituire, ma non sempre integrare, quella reale, diventa importante interrogarsi rispetto a quali siano le condizioni che rendono un legame realmente significativo. Il noto sociologo spagnolo Manuel Castells (2009) descrive la società contemporanea come attraversata da una “cultura della rete”, dove le relazioni sociali si sviluppano attraverso nodi connessi digitalmente, spesso indipendenti dalla prossimità fisica. Questo fenomeno genera un senso di *presenza costante*, alla quale corrisponde una socialità essenzialmente “quantificata” con like, emoticons e follower, dove l'accessibilità continua tramite smartphone e piattaforme sociali può alimentare un'illusione di appartenenza e di vicinanza emotiva.

L'interconnessione continua – garantita da dispositivi mobili, social network e piattaforme di messaggistica istantanea – favorisce una comunicazione immediata, spesso frammentata, che può facilitare il contatto ma non necessariamente la profondità della relazione. Il risultato è una socializzazione che può apparire superficiale, centrata sulla performance del sé piuttosto che sull'ascolto reciproco e sul legame empatico (Boyd, 2014).

La sociologa, psicologa e tecnologa statunitense Sherry Turkle descrive anch'ella un'illusione di compagnia senza la richiesta di relazione (Turkle, 2016), sottolineando come la connessione costante possa mascherare un crescente senso di isolamento non solo sociale ma anche emotivo: i computer offrono una *compagnia illusoria*, sfrondata dalle esigenze poste da un'amicizia reale; via via che i programmi divengono sempre più sofisticati, cominciano a offrire l'illusione di un'amicizia senza alcuna richiesta di intimità. «In un incontro faccia a faccia, le persone esigono infatti cose che i computer non chiedono mai. Con le persone, le cose vanno meglio se si presta loro la dovuta attenzione e si è capaci di mettersi nei panni di un altro. Le persone reali richiedono risposte a ciò che stanno provando, e non risposte pur che sia» (*ivi*, p. 12): il fatto di essere sempre altrove rispetto al qui ed ora evidenzia come l'interazione online possa diventare una forma di fuga dalla relazione reale.

Il paradosso della solitudine digitale si concretizza nella sensazione di essere circondati da molte persone, ma intimamente lontani da tutte. Per tale motivo, il già richiamato Bauman scrive di *relazioni liquide*, ovvero connessioni fragili, reversibili e spesso superficiali, che riflettono una difficoltà crescente nel mantenere legami duraturi e profondi (Bauman, 2006).

A complicare ulteriormente questo scenario vi è anche la natura algoritmica delle piattaforme digitali, che tendono a rinforzare relazioni *omofiliache* e a proporre contenuti che stimolano *engagement*, piuttosto che incentivare il dialogo.

Inoltre, non è da sottovalutare anche un altro fenomeno, noto ormai da tempo come *parasocial interaction*, che definisce quella forma di relazione unilaterale che un individuo sviluppa con una figura mediatica (una celebrità, un influencer, personaggi di finzione o streamer): il soggetto percepisce tale figura mediatica come parte integrante del suo mondo relazionale pur non essendolo affatto (Horton e Wohl, 1956). Se da un lato le interazioni parasociali possono fornire, in un certo frangente, un sostegno emotivo o motivazione personale, dall'altro pongono importanti interrogativi etici e psicologici poiché la loro natura asimmetrica porta, ancora una volta, a quell'illusione di intimità ove l'individuo proietta aspettative, bisogni e sentimenti rispetto ad un soggetto che, in realtà, risulta essere ignaro. Soprattutto in persone fragili o isolate socialmente, ciò può determinare una dipendenza affettiva che finisce per prendere il posto delle relazioni "autentiche", compromettendo la capacità di costruire legami reciproci nella vita quotidiana (Stever e Lawson, 2013).

All'interno di questa cornice si iscrive anche il crescente e preoccupante fenomeno degli *hikikomori*, termine mutuato dalla lingua giapponese, che indica il ritiro sociale degli/delle adolescenti declinatosi in un'autoreclusione volontaria e in un progressivo allontanamento da ogni socialità in presenza, oltre che in una dipendenza da internet. Fenomeno che sembrava inizialmente circoscriversi entro il confine giapponese, esso si è diffuso anche nei Paesi occidentali e in Italia (Sagliocco, 2011; Bagnato, 2017), dove i fattori principali che sembrano determinare la condizione di isolamento volontario sono radicati nei rapidi mutamenti di una società sempre più individualizzata e volta all'autoaffermazione, una famiglia basata su una visione puerocentrica e una complessiva perdita di fiducia nell'istituzione scolastica anche come

ambiente sociale (Cipresso *et al.*, 2010; Di Nicola, 2017; Coppola e Masullo, 2021). È cruciale però anche il ruolo sostenuto dagli ambienti mediiali e in particolar modo dai *social network* nell'esasperare un confronto sociale che genera ansia e frustrazione, colpendo in misura maggiore giovani uomini, meno socializzati ad attingere a risorse emotive e relazionali, dovendo rispondere all'ingiunzione, non solo della realizzazione personale, ma anche a quella della virilità (Crepaldi, 2023).

Anche solamente attraverso questi brevi cenni, ben si coglie come si sia all'interno di un cambiamento epocale nel quale recuperare il senso della connessione come legame e non solo come accesso, come presenza vera e non come semplice notifica attiva, sia non solo necessario ma fondamento di un nuovo umanesimo che riesca ad includere anche il digitale, come suggerito dallo stesso Papa Francesco in *Fratelli tutti. Enciclica sulla fraternità e l'amicizia sociale* (2020), affinché la tecnologia torni a essere strumento al servizio della relazione e non sostituto della relazione stessa.

Allo stato attuale, il fatto di essere soli è spesso avvertito come un problema che va affrontato e che le persone cercano di risolvere attraverso la tecnologia:

in questo caso, tuttavia, la connessione con un dispositivo digitale appare più un sintomo che una cura, in quanto manifesta ma non risolve il problema di fondo, ovvero il disagio della solitudine. Andando perfino al di là del sintomo, una costante connessione sta cambiando il modo di pensare a noi stessi. Si sta delineando un nuovo modo di essere, che io definisco 'Condivido, dunque sono'. Condividiamo pensieri e sensazioni per sentirci parte del tutto (Turkle, 2016, p. 61).

Nel tentativo di avvicinarci di più a noi stessi, cerchiamo la connessione attraverso la rete; tuttavia, spinti dall'urgenza di sentirci in relazione con gli altri, finiamo per rifiutare la solitudine. Con il tempo perdiamo la capacità di stare con la nostra individualità e di esprimere tutte le dimensioni del nostro Io. Se non si è in grado di riconoscere noi stessi quando siamo soli, il rischio è la dipendenza dalle altre persone per sostenere la nostra identità. Tale necessità impedisce però di vedere gli altri nella loro interezza: finiamo per prendere da loro solo ciò che riteniamo utile, riducendoli a frammenti, come se fossero pezzi di ricambio per compensare la nostra insicurezza (*ibidem*).

È chiaro che, all'interno di contesti sociali e tecnologici sempre più complessi, il processo di empowerment come strumento multidimensionale e relazionale va interpretato come **strategia di ricostruzione soggettiva e sociale**. Non si tratta di rifiutare la connessione tecnologica, ma di imparare a riconoscere i limiti delle interazioni mediate e a valorizzare, ove possibile, spazi e tempi dedicati a forme di contatto più significative e profonde, capaci di generare senso di appartenenza e riconoscimento reciproco. Questi sono elementi assai utili alla costruzione di un empowerment che non può prescindere da contesti relazionali robusti, in cui le persone possano esercitare la propria *agency* consapevole nella cornice di un **patto fiduciario**. L'empowerment, inteso anche come capacità di scegliere, di autoregolarsi e di ristabilire priorità "umane" può rappresentare, in questo caso, la chiave per riconciliare la connettività con il benessere individuale e sociale.

Anche perché la cosiddetta Generazione Z, nativa digitale, vive un processo di socializzazione fortemente influenzato dalle piattaforme online che diventano spazi primari di espressione del sé, costruzione dell'identità e relazione tra pari (Boyd, 2014). Tuttavia, queste esperienze non sono prive di rischi: cyberbullismo, dipendenza da internet, isolamento emotivo sono alcune delle criticità evidenziate da studi recenti (Livingstone, 2009). Inoltre, la *Fear of Missing Out* (FOMO) e il confronto sociale costante, alimentato dalla rappresentazione idealizzata delle vite altrui sui social, possono incrementare sentimenti di inadeguatezza e solitudine: una solitudine sociale oltre che emotiva.

### *3. Empowerment e rigenerazione del legame sociale: ostacoli, azioni, cambiamento sociale*

#### **3.1. Introduzione al contesto di indagine**

L'esigenza di un intervento *innovativo e trasformativo* a favore della parità di genere nasce dalla consapevolezza della persistenza di una sostanziale esclusione (simbolica e non) delle donne da vari contesti. Soprattutto nell'ambito professionale, la divisione sociale del lavoro, ancora oggi, rimarca nettamente la separazione tra i ruoli maschili e quelli femminili (Bonvillain, 1998; Connell, 2002): in tal senso, vi sono numerosi *stereotipi* e *pregiudizi* di genere che influenzano le aspettative sociali, limitano le scelte individuali e contribuiscono a riprodurre disuguaglianze sistemiche.

Sono ancora pochi gli ambiti professionali nei quali le donne ricoprono ruoli di responsabilità, di *decision making* e posizioni apicali: si tratta di una questione legata certamente a **forme di disconoscimento sociale**, alle **disuguaglianze di genere** e all'**asimmetrica distribuzione di potere** tra i due sessi, ma anche di – più in generale – *deficit democratico*. Le dinamiche sociali, esprimendo specifiche forme di meccanismi repressivi e di riproduzione di “ruoli tradizionali”, trasformano i pregiudizi ereditati in norme morali ancora vigenti (Colella *et al.*, 2017). Il riferimento è qui chiaramente a quel processo di *socializzazione* che abbiamo approfondito in questo testo e che risulta essere fondamentale affinché il processo di empowerment possa avvenire in modo compiuto e profondo, poiché è nella trama sottile della socializzazione che si sedimentano gli schemi di senso attraverso cui individui e collettività leggono e riproducono le differenze di genere. Il para-



digma culturale di riferimento di ciascuno è intessuto di **rappresentazioni sociali** dipendenti spesso da generalizzazioni *improprie* che estendono tratti individuali all'intera categoria presa in esame. Tali processi, che originano da visioni stereotipate di genere, hanno il potere di concettualizzare e rinchiudere i due sessi in ruoli, posizioni e situazioni sociali predefinite e talvolta contrapposte (Colella e Gianturco, 2015). Questi aspetti contribuiscono a orientare e profilare diverse scelte di vita già molto prima di approdare nei contesti lavorativi, fino a generare barriere – individuali e psicologiche, ma soprattutto relazionali e sociali – che limitano l'accesso e la presenza delle donne in alcuni settori di mercato secondo logiche di esclusione e auto-esclusione (Albanesi e Chiesa, 2019). A questo punto è utile richiamare i processi di *tipizzazione di genere* lavorativa e di *segregazione orizzontale* e *verticale*, ovvero quei fenomeni che determinano la concentrazione femminile in pochi settori e rami di attività economica e in un numero limitato di mestieri e professioni e contestualmente di limiti strutturali e culturali che collocano le donne al di sotto del “soffitto di vetro”: un limite, una barriera invisibile, ma straordinariamente resistente, che separa le donne dalle posizioni di potere, ostacolando il loro accesso ai livelli elevati delle gerarchie organizzative (Pruna, 2007).

Alla luce di tale scenario, si ritiene utile richiamare brevemente quanto già delineato nel primo capitolo, sia in merito all'obiettivo generale dell'opera, sia per introdurre e approfondire qui una parte specifica dell'indagine realizzata nell'ambito del PRIN 2022 PNRR dal titolo: *Women's empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)*<sup>1</sup>.

Tale sezione dell'analisi si configura come uno strumento utile per mettere alla prova la tenuta empirica degli obiettivi dichiarati, interro-

<sup>1</sup> Fanno parte del gruppo di ricerca le dott.sse Michela Donatelli e Annalinda Monticelli in qualità di assegniste di ricerca presso il Dipartimento di Scienze umane dell'Università degli studi dell'Aquila, le quali hanno realizzato – assieme alla scrivente – l'indagine con tecnica Delphi e con Web Survey e hanno contribuito alla stesura di report e sintesi di ricerca: a loro va il mio ringraziamento. Hanno collaborato alle attività progettuali anche le dott.sse Laura Falci e Carola Continenza, che pure ringrazio.

gando criticamente le dinamiche osservate, ma è anche volta a un ripensamento critico delle questioni teoriche centrali che riguardano la relazione/tensione tra individuo e società.

Le evidenze empiriche raccolte tramite la tecnica Delphi e la costruzione della metrica per la misurazione dell'empowerment femminile, infatti, permettono di valutare le dinamiche attraverso cui i soggetti acquisiscono capacità di azione in contesti sociali strutturati, rendendo visibili le articolazioni tra *agency* e struttura, tra esperienze individuali e logiche sistemiche.

### **3.2. Il valore della tecnica Delphi e del sapere esperto per la costruzione condivisa della conoscenza**

Ragionare sul **processo di empowerment come chiave di rigenerazione del legame sociale** comporta un necessario ripensamento critico di alcune questioni teoriche centrali riguardanti la relazione – o, più precisamente, la tensione – tra individuo e società. Ciò è finalizzato, in modo complementare, a una più efficace applicabilità empirica del processo e per generare azioni innovative e funzionali all'empowerment femminile: in tal senso, tale prospettiva ha orientato l'intero impianto dello studio, sia in termini di domande conoscitive sia riguardo alle scelte metodologiche.

Come si è avuto modo di evidenziare, l'analisi dell'empowerment in termini processuali permette di esplorare a fondo i meccanismi mediante i quali le persone sviluppano capacità di agire all'interno di contesti sociali organizzati, portando alla luce le connessioni tra iniziativa personale e vincoli strutturali, nonché tra vissuti soggettivi e dinamiche sistemiche. Nella convinzione che l'empowerment possa sia rafforzare la soggettività sia generare nuove forme di appartenenza e mutualità, rigenerando legami sociali laddove essi risultano erosi, nelle pagine seguenti si illustreranno le principali evidenze dello studio sociologico realizzato.

Come accennato, l'elemento distintivo di questa indagine risiede non solo nelle domande conoscitive che si pone ma anche nell'impiego integrato di quattro strumenti: due orientati alla ricerca, la tecnica Delphi e la Web Survey, e due all'intervento in azienda, il Mentoring e il

Diversity Management. Nell'ambito della ricerca empirica, è stata intrapresa la scelta di adottare una logica metodologica mista – quantitativa e qualitativa – poiché un approccio *Mixed Methods* è in grado di collezionare, elaborare e integrare risultanze, combinando dati quali-quantitativi attraverso strumenti interpretativi orientati ad una modalità di lettura che ne rispetti la complessità e la dinamicità, ma anche escludendo visioni relativistiche e storicistiche che non considerino la sua implicita articolazione (Amaturo e Punziano, 2016).

Segnatamente, la Delphi Technique si basa su un processo strutturato che raccoglie informazioni grazie al coinvolgimento di esperti/e tramite una serie di questionari intervallati da feedback di verifica sulle opinioni espresse. Ciò ha permesso di costruire possibili scenari riferiti alle strategie di coesione e inclusione (Missione 5 del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*)<sup>2</sup>, soprattutto rispetto alle politiche per il raggiungimento dell'uguaglianza di opportunità tra uomini e donne in ogni ambito della società, noto come *gender mainstreaming*<sup>3</sup>.

Attraverso la tecnica Delphi sono stati coinvolti/e dieci esperte ed esperti con profili disciplinari differenti: accademici/che e professionisti/e, sociologi/ghe, economisti/e, sindacalisti/e come illustrato nella Tab. 1.

La peculiarità della tecnica Delphi è, quindi, la dimensione collettiva per l'elaborazione di scenari riguardo ad un problema complesso: ciò è possibile focalizzando l'attenzione sulla composizione di una realtà condivisa, prodotta dall'interazione tra i *panelist* (o membri del panel), selezionati attraverso il criterio dell'*expertise* (Linstone e Turoff, 1975).

<sup>2</sup> La Missione 5 (“Inclusione e coesione”) – Componente 3 (M5C3) del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR) è dedicata a interventi speciali per la coesione territoriale. È a titolarità del Ministro con la delega alla Coesione e al PNRR e si propone di ridurre i divari tra le aree del Paese. Per raggiungere questi obiettivi, la M5C3 prevede progetti per lo sviluppo del Mezzogiorno, compresi investimenti di contrasto della povertà educativa e il rafforzamento delle Zone Economiche Speciali.

<sup>3</sup> Il *gender mainstreaming* prevede l'integrazione di una prospettiva di genere nell'attività di realizzazione delle politiche: dal processo di elaborazione, all'attuazione, includendo anche la stesura delle norme, le decisioni di spesa, la valutazione e il monitoraggio.

Tab. 1 - Esperte ed esperti che hanno partecipato al panelist Delphi (luglio-dicembre 2024)

<i>Esperto/a</i>	<i>Profilo</i>
<i>Valentina Dolciotti</i>	Consulente aziendale ed esperta Diversity Management
<i>Stefano Zamagni</i>	Professore emerito di Economia, Università di Bologna
<i>Simonetta Bisi</i>	Professoressa associata in Sociologia generale, Sapienza Università di Roma
<i>Andrea Bassi</i>	Professore associato in Sociologia generale, Università di Bologna
<i>Lelio Iapadre</i>	Membro Forum Disuguaglianze e Diversità, già Preretore sviluppo sostenibile Università dell’Aquila
<i>Marcella Corsi</i>	Professoressa ordinaria di Economia politica, Sapienza Università di Roma, Pres. Iaffe: International Association for Feminist Economics
<i>Barbara Poggio</i>	Professoressa ordinaria in Sociologia dei processi organizzativi, economici e del lavoro, Università di Trento, Prorettrice alle politiche di equità e diversità
<i>Sonia Ostrica</i>	Coordinatrice Pari Opportunità, Uil
<i>Claudia Cattani</i>	Presidente Bnl, Referente Fondazione Bellisario della Regione Lazio
<i>Emanuela Abbatecola</i>	Professoressa associata Sociologia dei processi organizzativi, economici e del lavoro, Università di Genova

Fonte: Elaborazione nostra

Nello studio condotto, la tecnica Delphi è stata utilizzata attraverso la strutturazione di due fasi (o *round*): una prima fase *esplorativa* e una seconda fase *analitica/valutativa*, diversamente da quanto accade di solito, attraverso la realizzazione di tre fasi distinte (esplorativa, analitica, valutativa) (Colella, 2011). Come è noto, gli/le esperti/e (testimoni privilegiati/e) sono soggetti che per la loro posizione, o in termini di conoscenza del problema, possono offrire una visione d’insieme, diretta e profonda del fenomeno (Corbetta, 2003). Gli/le esperti/e sono stati/e selezionati/e in base quindi alle tematiche di interesse del progetto, tra le quali: questioni di genere, pari opportunità, processi di inclusione sociale, stereotipi, leadership, disuguaglianze sociali, *agency*, giustizia sociale, in stretta interconnessione con il quadro teorico.

Nella fase iniziale, quella esplorativa, si è proceduto con la costruzione del primo questionario da somministrare agli/alle esperti/e, composto da una serie di domande prevalentemente aperte, con l’obiettivo di far emergere i punti di vista e inquadrare il tema oggetto di studio,

definendo un quadro generale sul problema studiato<sup>4</sup>. Tra gli elementi significativi del Q1 è possibile rintracciare la concettualizzazione delle principali criticità e delle barriere di genere che ostacolano l'accesso e la progressione delle donne nei contesti organizzativi a causa di discriminazioni di genere e stereotipi, che si traducono nella scarsa presenza femminile in ruoli di responsabilità, di *decision making* e posizioni elevate.

Tale quadro ha permesso al team di ricerca di delineare i concetti e i temi su cui si è concentrata la seconda fase, quella analitica/valutativa. L'analisi delle risposte date costituisce l'ultimo momento della prima fase della Delphi Technique e il primo momento della seconda fase, dalla quale deriva, quindi, una sintesi anonima delle opinioni – a cura del gruppo di ricerca – e la costruzione di un secondo questionario (Q2) per l'approfondimento degli aspetti emersi nella fase esplorativa (Colella, 2011).

Nel secondo step, dunque, ogni esperto/a del panel legge la sintesi dei concetti espressi da tutti i/le colleghi/e con i/le quali può confrontarsi commentando e mostrando il proprio accordo o meno, rispondendo successivamente alla seconda e ultima batteria di domande. Poiché questo secondo step ha avuto anche un obiettivo valutativo e si è proceduto con una progressiva quantificazione dei dati ed è proprio questa la fase che dà originalità all'intero processo, con una integrazione tra elementi qualitativi e quantitativi, per la costruzione di scenari e individuazione di trend.

Pertanto, la struttura della Delphi Technique consente di creare un processo di comunicazione *indiretta* tra i membri del gruppo poiché mediata dall'intervento della ricercatrice, consentendo così a ciascuno/a di esprimere liberamente il proprio sapere e punto di vista sul tema oggetto di studio, rivedendo la propria opinione dopo aver conosciuto, in forma aggregata e anonima (*feedback*), il giudizio espresso dagli/dalle altri/e. Ciò avviene tramite la specifica strutturazione di sintesi anonime che i membri del panelist ricevono assieme al Q2. Nel facilitare l'elaborazione di prospettive emergenti, la tecnica Delphi permette di esplorare e definire possibili scenari futuri fornendo giudizi informati su problemi caratterizzati da incertezza.

Quindi, per la costruzione dei questionari – Q1 e Q2 – sono state

<sup>4</sup> È possibile visionare entrambi i questionari (Q1 e Q2) in *Appendice*.

individuare alcune **questioni chiave**: contrasto alle disuguaglianze, riproduzione di stereotipi di genere, pari opportunità, tempo, potere, leadership, partecipazione civica, maternità, genitorialità, welfare, buone/cattive pratiche italiane, buone/cattive pratiche europee.

La scelta di ricorrere a testimoni privilegiati è da attribuirsi alla decisione metodologica di intervistare dei soggetti che non fanno parte dei fenomeni presi in esame, ma che sono ritenuti conoscitori ed esperti degli stessi, poiché collocati in una posizione privilegiata. Si tratta di «persone che per la loro condizione o esperienza possono risultare fonti particolarmente significative» (Losito, 2004, p. 55) e anche per questo motivo vengono chiamati osservatori privilegiati (Corbetta, 1999). In altre parole, servirsi di testimoni privilegiati vuol dire ricorrere a soggetti esperti che, per la loro posizione, o in termini di conoscenza del problema, sono in grado di offrire una visione d'insieme, diretta e profonda del fenomeno (Corbetta, 2003).

Il coinvolgimento di questi/e testimoni si fonda su ciò che viene definito come *expertise contributiva* (Bammer *et al.*, 2020), ossia quella forma di competenza che, secondo i sociologi inglesi Harry Collins e Robert Evans (2002; 2007), consente di apportare un contributo significativo all'interno di un determinato ambito tematico. In questa prospettiva, gli esperti sono in possesso di conoscenze e abilità che si estendono sia al *know that* sia al *know how* (Gobet, 2015), vale a dire alla padronanza teorica dei contenuti rilevanti per affrontare problemi sociali complessi in modo integrato, sia alla familiarità pratica con i metodi, le tecniche e i processi operativi necessari per intervenire efficacemente in contesti specifici. L'apporto di tali testimoni risulta dunque cruciale per acquisire una visione più articolata e profonda dei fenomeni complessi, così come delle modalità attraverso cui essi possono essere concettualizzati e affrontati.

Sempre nell'ambito delle rilevazioni con la tecnica Delphi, è stata costruita una **metrica di valutazione e misurazione dell'empowerment femminile in contesti lavorativi**, costituita da dieci indicatori: come accennato e come si approfondirà successivamente, il panel di esperti ha proceduto selezionando i cinque indicatori ritenuti più rilevanti tra i venti proposti dal team di ricerca: il risultato è uno strumento di valutazione dell'empowerment femminile nei contesti lavorativi che si distingue per il suo carattere innovativo e fondato su evidenze

empiriche. Non si tratta quindi di un adattamento di modelli preesistenti, ma di una metrica costruita *ex novo* e orientata alle specificità dei contesti professionali considerati nell'indagine.

L'analisi dei materiali empirici del primo round è stata effettuata attraverso la tecnica dell'analisi tematica: a seguito del riordino preliminare dei materiali empirici raccolti, i testi sono stati scomposti rispetto a questo o quel tema di riferimento (sulla base soprattutto della traccia di intervista, Q1) con la finalità di comparare successivamente i contenuti di tali passaggi, presenti all'interno delle testimonianze ed estrapolati da queste stesse. Si parla in questo caso di *trasversalizzazione* dei materiali empirici (Gianturco, 2005). In pratica, le interviste sono state scomposte (indicizzazione), estrapolando alcuni stralci dal testo a cui appartengono, per individuare e al fine di poter estrarre successivamente alcuni stralci dal testo a cui appartengono. Tali stralci sono stati accorpati e ri-costruiti, cioè *trasversalizzati*, con la finalità di «illustrare» il discorso teorico del ricercatore e di sostenerlo dal punto di vista della prassi (Colella, 2011). Nell'analisi tematica, dunque, riveste un ruolo dirimente la capacità del ricercatore «di mettere in relazione significativa alcune porzioni di testo, di lunghezza variabile» (Pozzato, 2001, p. 131). È importante sottolineare che, nell'isolare i passaggi dai loro contesti discorsivi, si è cercato di non impoverirli e di non modificarne il senso. Tale procedimento è servito a cogliere il carattere di generalità presente nell'individualità di un soggetto, sulla base del fatto che questi è, comunque, frutto e, almeno in parte, prodotto di un processo di socializzazione che permette la tensione/connessione tra individuo e società. Inoltre, la fase di analisi è stata intesa come un procedimento critico che si è tradotto in un continuo rimando tra i piani teorici ed empirici dell'indagine stessa, in un costante lavoro di comprensione e di analisi dell'oggetto della ricerca. Tale tecnica di analisi dei materiali empirici ha il merito «di preparare un certo tipo di analisi comparativa (per temi) e di facilitare la redazione del rapporto di ricerca, perché ciascun 'tema' può essere l'oggetto di un capitolo» (Bertaux, 1999, p. 103). Per fare ciò, ricorda Bertaux, il ricercatore dovrà porre particolare attenzione a non stravolgere il senso degli stralci estrapolati dalle interviste attraverso l'uso che egli ne fa nel redigere il rapporto di ricerca (*ibidem*).

### 3.3. Implicazioni delle disuguaglianze su coesione sociale e stabilità economica: prospettive e sfide

Come punto di avvio, le risultanze emerse attraverso l'uso della tecnica Delphi evidenziano una constatazione largamente condivisa: le **disuguaglianze economiche e sociali** esercitano un impatto significativo sulla tenuta della **coesione sociale**. Nell'ambito dell'analisi condotta, le osservazioni dei membri del panelist offrono una lettura articolata e multidimensionale del nesso tra **disuguaglianze, coesione sociale e stabilità economica**. Tale prospettiva tiene conto di una pluralità di fattori, tra cui la distribuzione del reddito, l'accesso equo all'istruzione e alle risorse fondamentali, nonché le diversità di matrice socioculturale. Emergono, in particolare, le **implicazioni etiche e strutturali delle disuguaglianze**: esse non si limitano a produrre svantaggi individuali, ma alimentano dinamiche di dominio e marginalizzazione che si traducono, nel lungo periodo, in fenomeni di esclusione sociale e in potenziali conflitti, minando il tessuto collettivo della società.

Nel caso specifico delle disuguaglianze di genere, l'analisi condotta restituisce una configurazione in cui la soggettività femminile è posta all'intersezione di tre categorie concettuali fondamentali: genere, disuguaglianza e sviluppo. In tale prospettiva, si evidenzia la centralità delle dinamiche economiche – quali reddito, crescita, ricchezza e povertà – e si riconosce, pertanto, la rilevanza dell'approccio proposto dall'economia e da chi la rappresenta nel panelist. Tuttavia, il quadro interpretativo che emerge non si limita alla dimensione redistributiva in senso stretto, ma integra in modo sostanziale l'importanza dei processi culturali ed educativi come strumenti di trasformazione strutturale. In questa visione, la redistribuzione non è concepita come un mero riequilibrio materiale, bensì come espressione di un più ampio processo di sviluppo civile, che si realizza attraverso l'integrazione tra le sfere dell'istruzione e della giustizia sociale.

Gli/le esperti/e di ambito economico coinvolti/e nello studio concordano sul fatto che gli interventi dedicati a mitigare gli effetti delle disuguaglianze non possono produrre risultati duraturi se non affrontano le cause profonde della concentrazione della ricchezza. **Ne consegue che le politiche realmente incisive sono quelle orientate a una trasformazione delle strutture economiche che generano disuguaglianza.**

Diversa, ma complementare, è la lettura proposta da una prospettiva



sociologica, secondo cui le **disuguaglianze costituiscono un elemento strutturale e persistente delle società occidentali, piuttosto che un'anomalia contingente**. Da questo punto di vista, le disuguaglianze sono iscritte nei meccanismi sistemici della modernità occidentale e richiedono, pertanto, approcci critici capaci di interrogare le fondamenta stesse dell'ordine sociale ed economico.

Nel quadro delle disuguaglianze di genere, l'ambito della vita privata emerge come lo spazio privilegiato per l'attivazione di un cambiamento culturale orientato a una più equa configurazione delle relazioni tra i generi. Tale trasformazione è strettamente connessa alla **gestione del tempo**, inteso come una dimensione trasversale e determinante di tutte le relazioni sociali, comprese quelle che si instaurano con le risorse materiali e con le strutture istituzionali. In questo contesto, la cura si configura come una pratica sociale fortemente connotata in senso di genere e continua a rappresentare un imperativo prevalentemente assegnato alle donne.

Secondo il parere concorde degli/le esperti/e consultati/e, è proprio la **relazione tra tempo e cura** a costituire il nucleo centrale delle principali dinamiche discriminatorie che colpiscono le donne. Le evidenze raccolte tramite il primo round di Delphi indicano come la persistente e marcata asimmetria nella distribuzione del lavoro di cura – culturalmente codificato come responsabilità femminile – influenzi in maniera decisiva i percorsi di vita delle donne, ostacolando il pieno conseguimento della parità di genere. Tale squilibrio agisce non solo a livello individuale, ma si riflette anche in termini strutturali, compromettendo le possibilità di partecipazione paritaria delle donne nelle sfere lavorativa, politica e sociale.

La **maternità** si configura come una delle condizioni che maggiormente limitano la libertà delle donne, sia nella sfera privata che in quella professionale, dunque pubblica, anche a causa di un impianto normativo particolarmente rigido che finisce per rafforzare vincoli e disuguaglianze preesistenti. A tal riguardo, gli aspetti culturali giocano un ruolo decisivo: gli/le esperti/e coinvolti/e nello studio rimarcano come il perdurare di una visione della donna tuttora ancorata a paradigmi patriarcali ostacoli l'emancipazione e la piena partecipazione femminile alla vita sociale, economica e politica.

In maniera trasversale, emerge con chiarezza la stretta connessione tra **disuguaglianze di genere e deficit democratico**: la persistenza di

barriere di genere, stereotipi culturali e limitazioni strutturali non incide esclusivamente sulle opportunità delle donne, ma compromette la qualità stessa del sistema democratico, in termini di rappresentanza, inclusività e legittimità delle decisioni collettive.

Particolarmente significativa, in questa prospettiva, è l'analisi del **mondo del lavoro**, individuato come uno dei principali ambiti sia di riproduzione delle disuguaglianze di genere, attraverso meccanismi consolidati di segregazione orizzontale (per settori) e verticale (per posizioni gerarchiche), sia di possibile trasformazione del ruolo femminile nella società contemporanea. Nonostante i progressi registrati, il lavoro continua dunque a rappresentare uno spazio ambivalente, in cui si intrecciano potenzialità *emancipative* e resistenze strutturali.

Uno degli ostacoli strutturali al pieno conseguimento dell'equità di genere, come già evidenziato in precedenza, è rappresentato dalla maternità: in questo quadro, numerosi contributi convergono nel sottolineare l'importanza dell'estensione del congedo di paternità come misura strategica per riequilibrare le responsabilità familiari. Tale strumento, infatti, non solo promuoverebbe una più equa distribuzione dei compiti di cura all'interno del nucleo familiare, valorizzando il ruolo attivo dei padri, ma avrebbe effetti positivi anche sull'inclusione e sulla stabilità occupazionale delle donne, contribuendo nel medio/lungo periodo a un cambiamento culturale profondo della concezione sociale della genitorialità.

In parallelo, viene ribadita la necessità di rafforzare il ruolo del sistema di welfare, il quale dovrebbe assumere un'impronta maggiormente incisiva nel sostenere le attività di cura e nel tutelare le fasce più vulnerabili della popolazione. Questo rafforzamento dovrebbe agire non solo sul piano delle risorse materiali, ma anche su quello simbolico e culturale, contribuendo a superare i modelli normativi che perpetuano le disuguaglianze di genere.

In linea con quanto già emerso in relazione a una delle principali barriere che ostacolano l'affermazione professionale delle donne, viene posto l'accento sull'importanza cruciale dei servizi di supporto alla cura. Questi rappresentano una leva determinante per liberare tempo e risorse femminili, incidendo positivamente sull'equilibrio tra vita privata e lavorativa. Da qui deriva l'urgenza di investire in infrastrutture adeguate – come nidi, spazi educativi e servizi di conciliazione – ac-

compagnate da un'attenzione sistemica ai processi educativi, considerati strumenti privilegiati per la decostruzione delle gerarchie di genere, tanto implicite quanto esplicite, che continuano a regolare l'organizzazione sociale.

Infine, viene evidenziata la rilevanza di promuovere azioni integrate con il settore privato, orientate allo sviluppo di un welfare aziendale attento alle istanze di equità di genere. In tale prospettiva si auspica l'introduzione di meccanismi normativi o incentivanti rivolti alle grandi imprese, affinché queste realizzino servizi aziendali dedicati alla prima infanzia (come asili nido interni o convenzionati) e beneficino, al contempo, di misure di defiscalizzazione qualora tali interventi siano destinati al sostegno diretto delle famiglie, come già proposto, tra gli altri, da Corsi.

Alla luce di queste considerazioni, risulta evidente che l'eliminazione delle **barriere culturali** che ostacolano la piena realizzazione personale e il riconoscimento sociale delle donne debba necessariamente avere origine nell'ambito della sfera privata. È in questo contesto, infatti, che si riproducono in maniera più persistente le asimmetrie di potere tra i generi, legittimate da un senso comune ancora fortemente permeato da logiche patriarcali. Pertanto, si impone la necessità di un intervento deciso, volto a decostruire tali modelli culturali e a promuovere una nuova visione delle relazioni di genere fondata sull'equità, sul reciproco riconoscimento e sulla condivisione delle responsabilità.

Secondo gli/le esperti/e coinvolti/e, tale processo di trasformazione culturale può e deve essere sostenuto da un insieme articolato di politiche e interventi mirati, capaci di incidere sia sul piano simbolico che su quello strutturale, contribuendo a ridefinire le condizioni materiali e immateriali che alimentano la disuguaglianza. Tra questi interventi si evidenziano:

- politiche di trasparenza salariale per identificare e ridurre il **divario retributivo** di genere;
- promozione in maggior misura di politiche del lavoro **flessibili**, favorite nell'era del **digitale**, e congedi parentali pagati a entrambi i genitori;
- estensione del **congedo obbligatorio parentale per i padri**, anche se lavoratori autonomi, alle medesime condizioni della maternità;

- promozione dell'assistenza e della cura dell'**infanzia**, degli **anziani**, dei **soggetti fragili**;
- programmi di **formazione su leadership**, negoziazione salariale e sviluppo delle competenze, per sensibilizzare i dipendenti sui temi di diversità, inclusione, pregiudizi impliciti e violenza di genere.

*Tab. 2 - Misure proposte per la promozione dell'equità di genere*

<i>Ambito di intervento</i>	<i>Misura specifica</i>	<i>Obiettivo</i>
<i>Giustizia salariale e trasparenza</i>	Introduzione di politiche di trasparenza retributiva	Identificare e ridurre il divario salariale di genere
<i>Politiche di conciliazione vita-lavoro</i>	Promozione del lavoro flessibile, favorito dalla transizione digitale. Congedi parentali retribuiti per entrambi i genitori	Favorire l'equilibrio tra vita professionale e privata, incentivando la condivisione dei carichi
<i>Parità nei congedi familiari</i>	Estensione del congedo parentale obbligatorio per i padri, inclusi i lavoratori autonomi, alle stesse condizioni previste per la maternità	Superare la divisione di genere nella cura familiare. Rafforzare il ruolo paterno
<i>Infrastrutture sociali di supporto</i>	Sviluppo di servizi di cura per l'infanzia, gli anziani e le persone fragili	Alleggerire il carico di cura informale che grava prevalentemente sulle donne
<i>Empowerment e formazione</i>	Programmi formativi su leadership, negoziazione salariale e sviluppo delle competenze. Sensibilizzazione su diversità, inclusione, pregiudizi impliciti e violenza di genere	Promuovere la consapevolezza, l'autonomia e la partecipazione attiva delle donne nella vita pubblica e lavorativa

*Fonte:* Elaborazione nostra

Per quanto riguarda il processo di **empowerment** in rapporto alla **leadership femminile**, vi dedicheremo un approfondimento nel prossimo paragrafo poiché la questione si configura come particolarmente complessa e articolata, giacché interconnessa alle dimensioni di **tempo, potere e sostenibilità**.

L'incidenza delle dimensioni culturali nei processi di trasformazione sociale orientati al superamento della naturalizzazione dei ruoli

di genere e delle gerarchie sociali risulta, come evidenziato in più passaggi, assolutamente centrale. In tal senso, i processi di socializzazione assumono un ruolo di primaria importanza, in quanto meccanismi fondamentali attraverso cui si interiorizzano norme, valori e modelli comportamentali. La **socializzazione di genere**, nello specifico, si configura come l'apparato attraverso cui vengono riprodotte le aspettative e i ruoli tradizionalmente assegnati a donne e uomini, ma rappresenta anche il dispositivo attraverso cui tali attribuzioni possono essere ridefinite e rinegoziate nel corso del tempo, attraverso dinamiche di risocializzazione che accompagnano l'intero arco della vita.

Questa funzione plastica della socializzazione si rivela particolarmente significativa se applicata al già richiamato concetto di leadership. In un contesto in cui l'autonomia decisionale ed economica delle donne rimane ancora parzialmente inattuata, la relazione tra empowerment e leadership assume un rilievo analitico cruciale, pur declinandosi secondo traiettorie plurime. Infatti, **l'analisi evidenzia un possibile superamento della tensione tra le dimensioni individuale e collettiva dell'empowerment attraverso l'esercizio della leadership femminile**. Quest'ultima si esprime attraverso diverse modalità, tra le quali si distingue con forza il ruolo assunto dal "modello", inteso come figura di riferimento che incorpora e trasmette valori trasformativi. Tra i tratti più frequentemente associati alla leadership femminile emergono l'inclusività, la propensione alla collaborazione e il dialogo. Tuttavia, è fondamentale sottolineare che tali caratteristiche non vanno interpretate in termini essenzialisti, bensì come esiti storicamente e socialmente situati, derivanti da percorsi di socializzazione di genere che hanno contribuito a modellare posture relazionali e pratiche discorsive.

### **3.4. Empowerment, leadership delle donne e trasformazione culturale**

L'importanza delle dimensioni culturali, più volte sottolineata, si configura come elemento imprescindibile nei processi di trasformazione volti a decostruire la reificazione di ruoli e gerarchie sociali. La **socializzazione di genere** non solo consente la riproduzione delle norme, delle aspettative e dei ruoli tradizionalmente assegnati, ma, attraverso un costante processo di risocializzazione lungo l'intero arco

della vita, permette anche di rinegoziare e ridefinire ciò che sembrava consolidato. Tale dinamica risulta particolarmente significativa se applicata al concetto di **leadership** che, come già sottolineato, si configura come un tema centrale all'interno del corpus di analisi. La rilevanza della questione emerge in modo diversificato tra i partecipanti allo studio, confermando la vitalità del concetto e la sua connessione inscindibile con il tema dell'empowerment femminile.

Considerando che l'autonomia decisionale ed economica delle donne non è ancora pienamente realizzata, come sottolinea Ostrica, essa «non viene semplicemente “riconosciuta” e accettata, ma è tutt'oggi oggetto di una conquista quotidiana», mentre Poggio evidenzia che tale situazione limita anche «la possibilità di esercizio dei diritti civili», il rapporto tra empowerment e leadership si configura come un asse di fondamentale importanza nell'analisi, senza tuttavia escluderne le contraddizioni e le ambivalenze intrinseche. In termini generali, si osserva una dialettica proficua tra empowerment individuale e collettivo, connessa alla leadership femminile, che si manifesta in molteplici forme, tra cui risalta con particolare intensità l'assunzione del modello come figura di riferimento.

Le donne in posizioni di leadership rappresentano modelli di riferimento fondamentali, capaci di ispirare altre donne a realizzare i propri obiettivi professionali e personali. La loro presenza visibile in diversi settori contribuisce a superare gli stereotipi di genere, dimostrando la capacità femminile di eccellere in ambiti tradizionalmente maschili. Inoltre, queste leader influenzano positivamente la cultura organizzativa, promuovendo valori di collaborazione, trasparenza e sostegno, e contrastando dinamiche gerarchiche e competitive che ostacolano le opportunità femminili (Colella e Nanni, 2024). Per favorire l'empowerment delle donne, è necessario però passare dalla parità formale a una parità sostanziale, che traduca i diritti in reali condizioni di uguaglianza (Bisi).

La leadership, quando consapevolmente esercitata, svolge un ruolo cruciale come modello per le nuove generazioni di donne, favorendo politiche inclusive e promuovendo un positivo cambiamento culturale (Poggio). Ogni donna che raggiunge posizioni di vertice può ispirare altre donne attraverso la sua determinazione e resilienza, contribuendo così a ridurre le disuguaglianze di genere. È necessario valorizzare la “sorellanza” e l'alleanza femminile, poiché, a differenza degli uomini

che spesso si “riconciliano”, le donne tendono a essere più divise. Le donne al vertice dovrebbero aprire spazi per le altre, ma spesso si trovano a dover affrontare resistenze sia da parte di uomini sia di altre donne, all’interno di un sistema dominato da dinamiche maschili, dove la metafora della “squadra” maschile risulta meno efficace rispetto al “coro” femminile (Ostrica).

Il modello di ruolo, secondo la tradizione mertoniana, funge da esempio e stimolo al cambiamento, come evidenziato in precedenza, e sostiene una visione che promuove «politiche volte a favorire culture inclusive» (quali programmi di *mentorship*, supporto alla leadership e creazione di ambienti inclusivi), come sottolineato ripetutamente da Poggio. Tale modello non assume un carattere deterministico, ma valorizza piuttosto la **dimensione relazionale**, mostrando possibilità concrete e realistiche di raggiungere obiettivi simili (Colella *et al.*, 2024). Numerosi esempi sono richiamati a sostegno di questa prospettiva, e come afferma con convinzione Bisi, «sostenere e promuovere queste forme innovative di leadership femminile è essenziale per continuare a superare le barriere socio-culturali esistenti».

Le donne stanno emergendo con un approccio diverso in ambiti tradizionalmente maschili, come lo sport e la tecnologia, dove la loro presenza favorisce innovazione e migliori performance aziendali (Dolciotti). In Italia, figure come Chiara Ferragni nel digitale e Silvia Candiani in Microsoft rappresentano esempi di leadership femminile di successo, anche se resta cruciale colmare il divario di genere nell’educazione tecnologica (Bisi). L’imprenditoria femminile cresce, soprattutto nelle startup innovative, ma necessita di maggiore accesso a finanziamenti e supporti dedicati, con esempi come Catia Bastioli e Cristina Scocchia che incarnano leadership e innovazione sostenibile e inclusiva. Anche la politica vede una crescente presenza femminile, che facilita l’accesso a ruoli di potere grazie a leggi mirate. Arte e cultura rappresentano ulteriori ambiti in cui le donne innovano e si affermano, come dimostrano Elena Ferrante e Paola Cortellesi. La leadership femminile si estende infine a settori altamente tecnici, esemplificata da Samantha Cristoforetti nell’astronautica. Complessivamente, la leadership femminile in Italia è vivace, diversificata e capace di trasformare molteplici settori (Bisi).

Bassi segnala una crescente presenza femminile ai vertici del sistema universitario, con diverse donne recentemente nominate rettrici,

e sottolinea come nel terzo settore e *non profit* le donne occupino da sempre posizioni apicali nelle cooperative sociali, fondazioni ed enti non lucrativi. Inoltre, nella pubblica amministrazione, molte figure dirigenziali sono donne, soprattutto nei settori educativo, socioassistenziale e sociosanitario. Cattani evidenzia invece un aumento della presenza femminile in ambito aziendale, con sempre più donne in ruoli di vertice come presidenti e amministratrici delegate; in politica, con ministre, sindache, amministratrici locali e una donna alla guida del governo; e nell'istruzione, con un numero crescente di rettrici universitarie e docenti ordinari. In generale, secondo Cattani, la presenza femminile si è progressivamente ampliata in tutti questi ambiti.

Alcuni contributi mostrano difficoltà nell'individuare modelli adeguati di riferimento: è il caso di Abbatecola, che adotta una posizione generalmente critica, e di Zamagni, il quale focalizza l'attenzione sulle condizioni di possibilità della parità di genere. Secondo Zamagni, «nei paesi occidentali le pari opportunità sono ormai una realtà», mentre ciò che manca sono le pari capacità, intese nel senso delle *capability* di Amartya Sen. Tale situazione potrebbe migliorare con «l'abbandono del modello taylorista a favore di un modello olocratico», poiché «l'attuale organizzazione del lavoro non lascia spazio alla leadership femminile». In una prospettiva affine, Ostrica rileva che, sebbene vi siano alcune eccezioni nei settori tecnico-scientifici e culturali, queste risultano insufficienti a invertire la tendenza prevalente che spinge molte donne e ragazze a emigrare verso altri Paesi europei o oltre, dove, come i loro coetanei maschi, possono svolgere lavori che amano e garantire il sostentamento di sé stesse e delle proprie famiglie. Ciò avviene in un contesto italiano in cui il potere rimane saldamente nelle mani maschili. La questione, dunque, si configura come particolarmente complessa e caratterizzata da una pluralità di posizioni. In particolare, la stessa definizione di leadership femminile suscita interpretazioni diverse, sebbene, laddove approfondita, essa venga generalmente associata a tratti distintivi e innovativi, sebbene tali caratteristiche non siano universalmente riconosciute da tutti gli/le esperti/e coinvolti/e.

Le donne apportano valori e stili di gestione distinti da quelli maschili, privilegiando la relazionalità e la cooperazione piuttosto che la performance individuale; la loro scarsa presenza nei ruoli decisionali rappresenta una perdita per il Paese in termini di governance più partecipativa e collaborativa (Bassi). La leadership femminile in Italia è



non solo presente, ma anche diversificata e innovativa, influenzando settori quali politica, industria, scienza e cultura; promuoverla è essenziale per superare barriere socioculturali (Bisi). Modelli innovativi di leadership femminile si osservano in vari ambiti, dal tecnologico all'imprenditoriale, caratterizzati da collaborazione, empatia, equità e sostenibilità; tuttavia, tali approcci sono da ricondurre a fattori culturali più che naturali, e non mancano esempi di leadership femminile tradizionale e poco inclusiva. Un caso emblematico di leadership innovativa è rappresentato dalla gestione della pandemia in Stati guidati da donne, attribuibile a ragioni culturali e non innate (Poggio). In generale, la leadership delle donne si distingue per maggiore inclusività, attenzione al lavoro di squadra, al clima aziendale e alla sostenibilità, con una più accurata valutazione dei rischi (Cattani).

L'inclusività, la collaborazione e l'apertura al dialogo emergono come caratteristiche distintive della concezione di leadership femminile. È significativo osservare come l'enfasi su tali peculiarità eviti approcci essenzialisti, ponendo invece in rilievo la loro natura sociale e contestuale, derivante da processi di socializzazione di genere consolidati nel tempo.

Un ulteriore tema di rilievo riguarda il legame di genere con i valori della **sostenibilità**, più volte richiamati. Tale relazione, implicita ma significativa, suggerisce di esplorare le ragioni e le modalità attraverso cui le donne, occupando posizioni di vertice, contribuiscono a promuovere una cultura organizzativa più equa e orientata alla sostenibilità.

La presenza femminile in ruoli di vertice contribuisce a promuovere una cultura organizzativa più inclusiva, politiche aziendali equilibrate e pratiche operative innovative e responsabili, migliorando sia l'ambiente lavorativo sia le performance e la sostenibilità a lungo termine, come evidenziato da studi internazionali condotti da istituzioni quali Harvard e la Commissione Europea. Le manager donne tendono inoltre a favorire misure a supporto dell'equilibrio tra vita privata e professionale, come lavoro flessibile e congedi parentali, con esempi concreti quali asili aziendali (Bisi). In termini più ampi, la leadership femminile si traduce in modelli di ruolo significativi, maggiore innovazione grazie a una pluralità di prospettive, promozione della diversità e attenzione all'inclusività, sostenibilità e conciliazione, pur riconoscendo che tali caratteristiche non sono sempre uniformi (Poggio).

Come precedentemente osservato, il tema della leadership femminile non è stato interpretato in maniera deterministica né uniforme, emergendo al contrario posizioni divergenti e talvolta conflittuali. In particolare, alcune di queste prospettive mettono in guardia contro il rischio che anche le donne, una volta assunte posizioni di potere, possano replicare le dinamiche maschili dominanti, senza dunque sfidare o superare le limitazioni strutturali esistenti, bensì contribuendo a perpetuarle, come efficacemente simbolizzato dalla metafora dell’“ape regina” (Zamagni).

Recenti studi condotti negli USA hanno evidenziato la cosiddetta «**Queen Bee syndrome**», secondo cui le donne che raggiungono posizioni di vertice tendono ad adottare comportamenti più rigidi e “maschili” nei confronti di altre donne, comportamento poco discusso in Italia (Zamagni). In modo simile, si osserva talvolta che donne ai vertici si comportano “come gli uomini”, imitando modelli di management tradizionali che non valorizzano le loro specifiche competenze, rappresentando così una perdita per il sistema sociale ed economico, poiché le istituzioni potrebbero essere trasformate più efficacemente dall’interno (Bassi).

Tuttavia, non è scontato che una donna al potere produca automaticamente un cambiamento: se queste donne sostengono concezioni patriarcali tradizionali, non si avrà una vera rivoluzione, e l’aumento delle donne ai vertici rischia di essere inefficace se esse rimangono complici del patriarcato, consciamente o meno (Abbatecola). Infine, alcune donne in posizioni apicali possono appropriarsi della stessa visione patriarcale senza metterla in discussione, perciò il cambiamento cruciale resta nel dibattito ideologico pubblico, dove il potere femminile può contribuire significativamente se orientato verso parità di genere e giustizia sociale (Iapadre).

La riproposizione della gestione del potere maschile rappresenta, dunque, una criticità significativa per le donne che occupano posizioni di vertice, evidenziando ancora una volta la profondità delle disuguaglianze di genere, radicate anche nell’interiorizzazione del dominio maschile da parte delle stesse donne. In questo contesto, il concetto di leadership si rivela particolarmente utile per analizzare le specificità e le contraddizioni del potere, soprattutto per la sua natura non univoca, che implica come la sua manifestazione e i suoi effetti siano fortemente influenzati dai modelli culturali e organizzativi di riferimento. Nell’attuale

panorama politico, secondo il sapere esperto, è possibile rintracciare casi esemplificativi di tali ambiguità: la presenza di una donna al potere non garantisce automaticamente un cambiamento reale né l'adozione di politiche efficaci volte a promuovere l'emancipazione delle categorie sociali più marginalizzate, come evidenziato da alcune analisi critiche.

Nonostante le problematiche evidenziate, la leadership delle donne è riconosciuta da diversi ambiti per il contributo che può offrire nel modificare le prospettive tradizionali, promuovendo innovazione e un approccio più collaborativo e relazionale, in grado di influenzare profondamente la cultura organizzativa di riferimento.

Diversi studi evidenziano che la presenza femminile in posizioni di vertice produce effetti positivi quali il miglioramento del **clima organizzativo** e la **riduzione dei conflitti** (Bassi). Inoltre, la presenza di donne nelle strutture organizzative contribuisce a modificare le prospettive, permettendo di affrontare bisogni specifici legati al genere, spesso trascurati, come l'introduzione di permessi retribuiti per la dismenorrea o il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, incluse richieste pratiche quali la disponibilità di assorbenti negli armadietti sanitari durante i turni. Donne in posizioni apicali possono inoltre promuovere una valutazione più equa delle assenze legate alla maternità nelle progressioni di carriera (Ostrica).

Infine, in ruoli dirigenziali, le donne tendono ad adottare stili di leadership inclusivi e partecipativi, che favoriscono il coinvolgimento del team, la misurazione dei risultati e la coesione, incidendo positivamente sulla cultura e i valori aziendali (Cattani).

Considerata sotto questa ottica, la leadership femminile, pur nella sua complessità e multiformità, può essere intesa come uno strumento di trasformazione che si situa tra una dimensione individuale e una collettiva. Sebbene vi sia il rischio che, una volta raggiunti i vertici, si riproduca il modello di dominio maschile, la presenza di donne in posizioni apicali consente di riconfigurare l'**immaginario sociale**, favorendo la diffusione di nuove aspirazioni e concrete possibilità di realizzazione. Il corpus di testi analizzati mostra un sostanziale consenso su questa potenzialità trasformativa, riconoscendo che, seppur con luci e ombre, tale funzione non viene negata: la leadership femminile può effettivamente contribuire a promuovere una società più giusta e paritaria, delineando modelli di riferimento – ancora poco diffusi – che stimolano fiducia e autostima nelle giovani donne (Colella e Nanni,

2024). In questo senso, sfidare e rivedere i modelli tradizionali rappresenta un passaggio cruciale per favorire una leadership capace di generare un cambiamento duraturo e sostenibile, in cui le forme di potere evitino di riprodurre l'ordine di genere e i meccanismi che per lungo tempo hanno ostacolato il pieno raggiungimento dell'equità di genere.

### 3.5. Possibili scenari futuri

Come anticipato, i risultati del primo round dell'indagine Delphi hanno costituito la base per la progettazione del secondo strumento di ricerca. Questo ha permesso di delineare in modo più specifico gli scenari suggeriti dagli/dalle esperti/e rispetto alle dimensioni chiave individuate (disuguaglianze, parità di genere, leadership, buone pratiche, indicatori e metriche). Rispetto al discorso sull'empowerment femminile e sulla parità di genere, dall'analisi del Q1 è emerso chiaramente come non si possa prescindere da una riflessione sulla relazione uomo-donna, in ambito sia pubblico che privato. La *liberazione della soggettività femminile* potrà avere inizio nella sfera privata: è pertanto necessario mettere in discussione il “contratto di genere” all'interno del nucleo familiare, promuovendo interventi normativi che, analogamente alle quote di genere, possano sostenere un modello alternativo di genitorialità nel quale riequilibrare la distribuzione dei compiti tra madri e padri. Gli/le esperti/e individuano un ruolo cruciale nell'istruzione e nella formazione, ritenuti strumenti imprescindibili per avviare processi di cambiamento culturale, favorire l'empowerment femminile, agevolare l'accesso e la permanenza delle donne nelle carriere professionali e consolidarne il riconoscimento sociale.

Inoltre, si evidenzia la rilevanza di un approccio **intersezionale** non solo nell'analisi della questione femminile, ma anche nella progettazione, implementazione e valutazione di politiche di welfare capaci di rispondere alle specificità dei diversi contesti territoriali e delle molteplici categorie svantaggiate.

Il secondo questionario (Q2)<sup>5</sup>, rispondente alla necessità di delineare scenari futuri attraverso una quantificazione specifica dei vari

<sup>5</sup> Gli/le esperti/e che hanno partecipato alla prima fase dell'indagine Delphi hanno tutti/e partecipato anche alla seconda fase.

elementi in gioco, è stato strutturato in forma quasi del tutto chiusa, ed è stato somministrato agli/alle esperti/e sotto forma di Google form. Un primo scenario ipotizzabile riguarda le politiche efficaci per la riduzione delle diseguglianze.

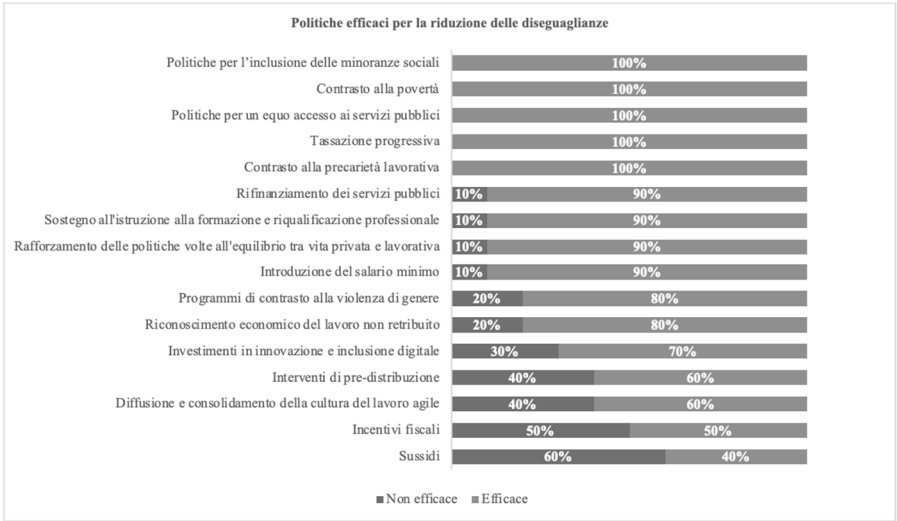


Fig. 1 - Politiche efficaci per la riduzione delle diseguglianze

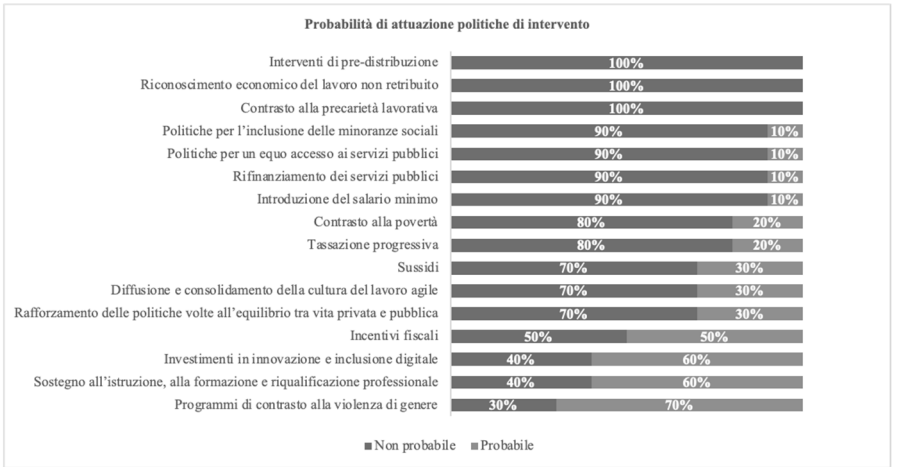


Fig. 2 - Probabilità di attuazione delle politiche di intervento

I grafici nelle figure 1 e 2 presentano una visione integrata delle politiche volte alla riduzione delle disuguaglianze sociali, analizzandole da due prospettive distinte ma complementari: la prima attiene alla percezione della loro efficacia, la seconda alla probabilità che tali misure vengano effettivamente implementate nel corso dei prossimi cinque anni.

Dal confronto tra queste dimensioni emerge un divario marcato tra ciò che viene ritenuto auspicabile e quanto appare concretamente realizzabile nel medio termine. Le politiche che raccolgono il maggior consenso in termini di efficacia – in particolare quelle volte al **contrasto della povertà, all’inclusione delle minoranze, all’accesso equo ai servizi essenziali** e, in misura leggermente minore, al rifinanziamento dei servizi pubblici – risultano tra le meno probabili da attuare, secondo il giudizio degli/delle esperti/e. Tale disallineamento suggerisce un riconoscimento condiviso del valore di determinate misure, accompagnato però da un diffuso scetticismo riguardo alla volontà politica necessaria per la loro implementazione, facendo trasparire un senso generale di sfiducia.

Un andamento analogo si riscontra nell’ambito delle **politiche fiscali**. La progressività del sistema tributario è considerata unanimemente uno strumento cruciale per la riduzione delle disuguaglianze, ma solo una ristretta parte del campione ritiene che tale misura possa trovare concreta applicazione nei prossimi anni. Anche le politiche di pre-distribuzione vengono giudicate efficaci dal 60% degli/delle esperti/e, ma nessuno/a prevede che possano essere adottate, evidenziando come le attuali tendenze delle politiche fiscali vengano percepite come non orientate verso una maggiore redistribuzione della ricchezza, bensì allineate a soluzioni più compatibili con le logiche di mercato.

Una maggiore corrispondenza tra valutazione di efficacia e probabilità di attuazione si rileva, invece, nel caso degli incentivi fiscali. In questo ambito, il parere degli/delle esperti/e risulta diviso: metà del campione li considera strumenti validi, mentre l’altra metà li giudica poco efficaci. Tuttavia, la loro implementazione viene ritenuta più plausibile rispetto ad altre misure, probabilmente in quanto percepiti come strumenti meno radicali e quindi più facilmente integrabili nell’attuale assetto politico-economico. È interessante notare, infine, che anche in questo caso si osserva una certa incongruenza: chi li valuta positiva-

mente tende a dubitare della loro effettiva adozione, mentre chi li considera poco efficaci ne prevede una maggiore probabilità di attuazione.

Anche gli interventi mirati al **contrasto della violenza di genere** e alla promozione di un equilibrio tra sfera lavorativa e vita privata, pur riconosciuti come essenziali per la riduzione delle disuguaglianze di genere, evidenziano – secondo il gruppo di esperti ed esperte – un divario tra l’elevata efficacia percepita e la minore probabilità di concreta attuazione. In particolare, rispetto alla violenza di genere, la percezione di fattibilità risulta leggermente inferiore rispetto al riconoscimento della sua efficacia, nonostante il crescente rilievo che il tema ha assunto nel dibattito pubblico. Tuttavia, si tratta della misura considerata, nell’insieme, come la più realisticamente realizzabile tra quelle analizzate.

Diversamente, le politiche per la cosiddetta “conciliazione” tra **vita privata e professionale** – pur ritenute strategiche per il benessere complessivo di lavoratori e lavoratrici – risultano relegate ai margini delle possibilità d’intervento nel breve-medio periodo. Solo il 30% del campione ritiene abbastanza probabile una loro effettiva attuazione, nonostante siano giudicate efficaci dal 90% degli/delle intervistati/e nel contrasto alle disuguaglianze.

In controtendenza rispetto a molte altre misure, le politiche legate all’**innovazione tecnologica, alla digitalizzazione inclusiva e al lavoro agile** mostrano una probabilità di implementazione relativamente più elevata. Ciò suggerisce che, rispetto agli strumenti di redistribuzione economica più diretta, le strategie orientate alla crescita tecnologica appaiono maggiormente compatibili con le attuali logiche economiche e, pertanto, più facilmente integrabili in politiche orientate alla competitività. A differenza di interventi come la tassazione progressiva o l’introduzione del salario minimo, esse incontrano minori resistenze sul piano politico ed economico.

Il quadro generale che emerge è dunque piuttosto netto: esiste una significativa discrepanza tra le politiche che esperti ed esperte individuano come maggiormente efficaci nella riduzione delle disuguaglianze e quelle che ritengono realisticamente implementabili. Le misure più incisive, come il rafforzamento della progressività fiscale, l’adozione del salario minimo o il contrasto alla precarietà lavorativa, pur riconosciute come necessarie, sono percepite come scarsamente realizzabili. Al contrario, le strategie più in linea con il paradigma eco-

nomico dominante – quali gli incentivi fiscali e gli investimenti in innovazione – godono di una maggiore probabilità di attuazione, benché non sempre siano considerate le soluzioni più efficaci o prioritarie.

Lo scenario futuro ipotizzato prevede quindi una prevalenza di investimenti in ambito tecnologico e strumenti fiscali meno impattanti, a discapito delle politiche redistributive più forti. Questo orientamento lascia intendere che la questione delle disuguaglianze sociali e di genere rischia di essere affrontata principalmente attraverso misure meno radicali e meno esigenti in termini di impegno politico ed economico.

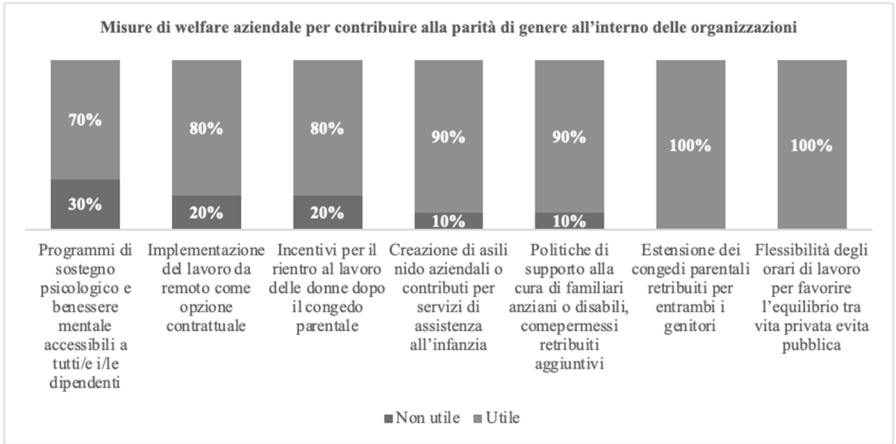


Fig. 3 - Misure di welfare aziendale per contribuire alla parità di genere all'interno delle organizzazioni

Nel contesto del **welfare aziendale orientato alla parità di genere**, le misure considerate maggiormente efficaci – in particolare l’ampliamento dei congedi parentali retribuiti per entrambi i genitori e la flessibilizzazione dell’orario di lavoro – confermano che una delle principali leve per la riduzione delle disuguaglianze risiede nella redistribuzione del lavoro di cura, ancora prevalentemente assegnato alle donne. La ridefinizione di tali compiti attraverso strumenti messi in atto a livello aziendale potrebbe dunque rappresentare un passaggio cruciale verso una maggiore equità occupazionale, favorendo condizioni lavorative più eque per le donne.

Tuttavia, alcune divergenze di valutazione rispetto a specifiche misure, come il lavoro agile oppure gli incentivi al rientro post-maternità,



rivelano una certa cautela, derivante dalla preoccupazione che tali strumenti possano consolidare stereotipi di genere, contribuendo alla marginalizzazione delle donne in ruoli professionali meno visibili o con minori prospettive di carriera. Questo timore suggerisce la necessità di un'attenta progettazione delle politiche di welfare, affinché non si traducano in forme di segregazione lavorativa mascherata da flessibilità.

Per quanto concerne le strategie volte a migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, alcune misure riscuotono un elevato grado di consenso. Tra queste, l'estensione del congedo obbligatorio per i padri si distingue per l'omogeneità di giudizio positivo, indicando come la condivisione delle responsabilità di cura tra i generi sia considerata un prerequisito fondamentale per ridurre le disuguaglianze occupazionali e contrastare il fenomeno della cosiddetta *child penalty*.

Parimenti, viene registrato un ampio consenso sull'attuazione delle misure previste dal *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR) in materia di servizi educativi per l'infanzia, in particolare il potenziamento del sistema di asili nido e l'estensione sia del tempo scolastico che del calendario scolastico annuale. Infine, emerge un generale apprezzamento anche per l'introduzione di incentivi economici al rientro lavorativo dopo la maternità e per il riconoscimento alle imprese che adottano pratiche innovative di *work-life balance*. Questi strumenti sono ritenuti strategici per contrastare l'abbandono del lavoro da parte delle donne in seguito alla nascita di un figlio o una figlia, consolidando un quadro di politiche orientato all'inclusione e alla permanenza femminile nel mercato del lavoro.

Nel complesso, emerge chiaramente come le misure orientate alla redistribuzione del lavoro di cura e al sostegno del rientro delle donne nel mercato del lavoro raccolgano il maggior consenso tra gli/le esperti/e, mentre risultano oggetto di valutazioni più caute quelle basate su incentivi fiscali o su interventi di natura organizzativa interna alle imprese. L'esame delle politiche finalizzate a migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata delle donne evidenzia un'ampia convergenza sulla necessità di strumenti che promuovano una distribuzione più equa delle responsabilità familiari tra uomini e donne e che garantiscano un accesso adeguato ai servizi per l'infanzia e alla cura familiare.

La questione del bilanciamento tra sfera pubblica e privata si configura come un ambito in cui si registra una forte domanda di interventi di tipo strutturale e pubblico. La persistente carenza di servizi di cura

e la permanenza di modelli tradizionali nella divisione dei ruoli di genere sono identificate come criticità centrali. Di conseguenza, le politiche ritenute maggiormente incisive sono quelle che mirano ad alleggerire il carico di cura che grava in modo sproporzionato sulle donne, favorendo una condivisione più equilibrata delle responsabilità domestiche, accompagnata da un cambiamento culturale rispetto ai ruoli familiari, e contribuendo così a una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro.

L’approccio ritenuto più desiderabile e funzionale si fonda, in ultima analisi, sull’adozione di politiche pubbliche capaci di promuovere un modello familiare *dual earner-dual carer*, basato su un equilibrio tra doppio reddito e doppia cura, in cui sia garantita una più equa distribuzione del tempo dedicato al lavoro retribuito e a quello non retribuito (Gornick e Meyers, 2003; Fariello, 2022).

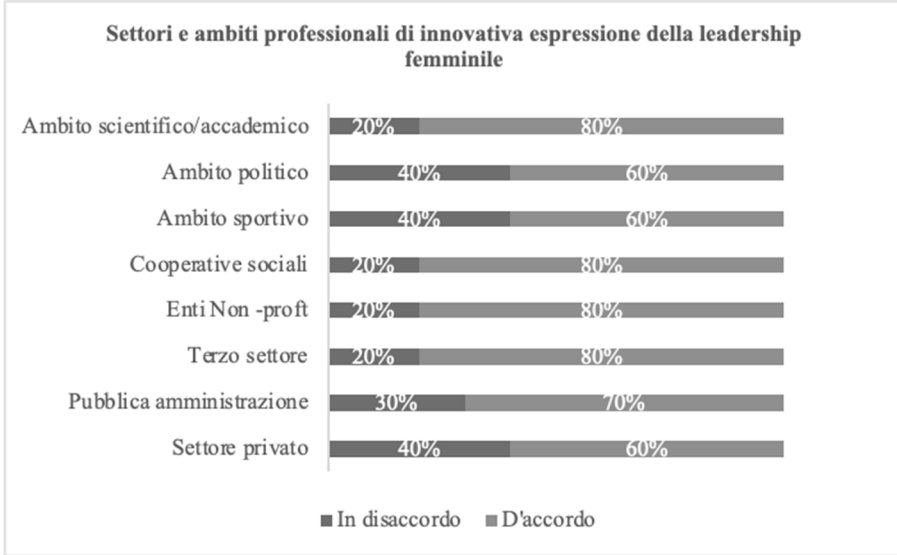


Fig. 4 - Settori e ambiti professionali di innovativa espressione della leadership femminile

Per quanto riguarda il tema della leadership femminile (nel senso di: agita dalle donne), a volte oggetto di interpretazioni controverse da parte del panel di esperti/e, emerge un quadro articolato in relazione ai

settori in cui, nei prossimi anni, tale leadership potrebbe trovare maggiore spazio rispetto al passato. Gli/le esperti/e manifestano valutazioni piuttosto critiche nei confronti di alcune aree, in particolare quelle legate al settore pubblico – come la politica e la pubblica amministrazione – mentre individuano con maggiore convergenza ambiti considerati più promettenti.

Tra questi, il Terzo Settore – comprendente organizzazioni non profit, cooperative sociali e realtà del volontariato – è indicato come il contesto in cui la leadership femminile può svilupparsi in modo più incisivo (con un tasso di consenso pari all’80%). Questo dato risulta particolarmente rilevante se si considera che tali realtà svolgono un ruolo sempre più centrale nella gestione delle politiche di welfare, dell’assistenza e dei servizi alla persona, supplendo in parte alle carenze del sistema pubblico nella risposta ai bisogni delle famiglie e delle comunità. In questo scenario, si colloca anche il processo di “defamizzazione” (Ranci e Pavolini, 2024), che indica il grado con cui le politiche sociali riescono ad alleggerire le famiglie – e in particolare le donne – dal carico del lavoro di cura non retribuito.

Gli/le esperti/e, quindi, riconoscono nel Terzo Settore un attore sempre più rilevante nell’elaborazione e attuazione delle politiche sociali, nonché un potenziale catalizzatore di cambiamenti significativi, tra cui la creazione di spazi capaci di favorire l’empowerment femminile sia nella sfera pubblica sia in quella privata (Polidori e Bartolo, 2020).

Altri ambiti in cui si intravede una possibile apertura, sebbene in misura minore, sono l’università e il mondo scientifico, così come la pubblica amministrazione. Tuttavia, il potenziale di questi settori varia sensibilmente in base alle aree disciplinari: in particolare, si osservano differenze tra i campi STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) e quelli delle scienze sociali e umane (SSH). Colpisce, in questo contesto, la scarsa fiducia espressa da alcuni accademici di lungo corso, specializzati in economia (ad esempio Zamagni, in contrasto con Iapadre) o in politiche del lavoro (Abbatecola), riguardo alla capacità del mondo scientifico di valorizzare la voce delle studiose. Al contrario, una visione più ottimista è espressa dalla sindacalista Sonia Ostrica, che – pur esterna al contesto accademico – mostra massimo accordo, probabilmente riflettendo una diversa percezione dei meccanismi interni all’università.

Infine, rispetto all’ambito politico – nonostante la presenza attuale

di donne in posizioni di leadership rilevanti sia a livello nazionale che europeo – la valutazione degli/delle esperti/e appare piuttosto negativa, con giudizi critici trasversali ai diversi settori disciplinari, ma particolarmente marcati tra gli/le accademici/he. Tale posizione sembra collegarsi alle considerazioni già emerse nella prima fase dell'indagine, in cui veniva evidenziata una certa delusione nei confronti di una leadership femminile percepita come poco innovativa e troppo spesso incline a riprodurre modelli maschili o dinamiche tradizionali di potere e genere.

Nel contesto della misurazione della parità di genere all'interno delle organizzazioni, si registra un'ampia convergenza tra le opinioni degli/delle esperti/e sull'efficacia degli strumenti quantitativi, considerati i più consolidati e familiari, in particolare per coloro con una lunga esperienza nel settore. Tra questi, assume rilevanza prioritaria l'analisi della presenza femminile nelle strutture organizzative e dei ruoli da esse ricoperti, con riferimento al già citato fenomeno del “soffitto di vetro”. Ottengono un elevato livello di consenso anche gli indicatori relativi ai tassi di assunzione e di abbandono delle donne nei diversi livelli gerarchici, nonché la trasparenza dei processi di promozione e avanzamento di carriera.

L'attenzione attribuita trasversalmente alla misurazione dei flussi di ingresso e uscita delle donne nelle posizioni lavorative si collega direttamente alle dinamiche della gestione del personale e dei processi di selezione. Questo orientamento riflette la profonda competenza degli/delle esperti/e in merito al funzionamento dei sistemi organizzativi complessi e del mercato del lavoro, nonché alla consapevolezza dei meccanismi che generano disuguaglianze di genere, in particolare nelle fasi successive all'uscita dai percorsi di istruzione o formazione.

Anche il tema del **merito** emerge chiaramente, soprattutto per quanto riguarda l'importanza della trasparenza nei processi di carriera, toccando la questione strutturale del ritardo italiano nella promozione delle donne a ruoli dirigenziali e il persistente fenomeno della segregazione verticale, evidenziato da molteplici osservatori internazionali.

Un ulteriore aspetto centrale per gli/le esperti/e riguarda la “qualità della permanenza” nei contesti lavorativi, strettamente legata alla nozione di sicurezza non solo fisica, ma anche simbolica, sociale e culturale. Questo implica l'adozione di misure attive di prevenzione e contrasto alle molestie sul lavoro e, più in generale, alla violenza di

genere. In tal senso, nove esperti/e su dieci riconoscono l’importanza di affiancare agli strumenti quantitativi un approccio qualitativo, volto ad analizzare il clima organizzativo interno, individuando eventuali dinamiche discriminatorie o la presenza, anche implicita, di stereotipi di genere che ne alimentano la riproduzione.

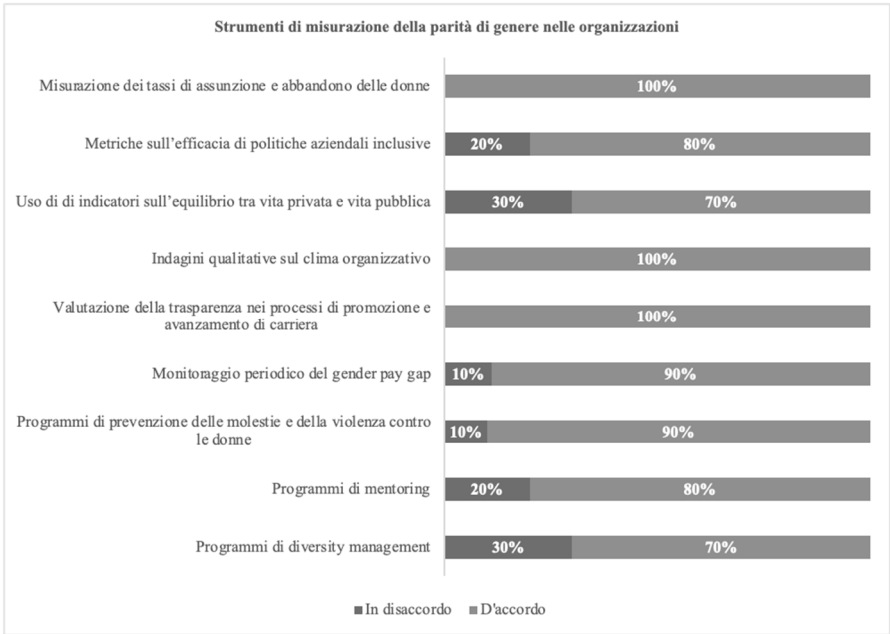


Fig. 5 - Strumenti di misurazione della parità di genere nelle organizzazioni

Il monitoraggio periodico del divario retributivo di genere viene generalmente considerato uno strumento utile, sebbene non ottenga un consenso unanime tra gli/le esperti/e. Tale indicatore riscuote un apprezzamento significativo da parte di alcuni profili, in particolare economisti ed esperti/e di politiche del lavoro – come Zamagni, Corsi e Abbatecola – nonché da rappresentanti del mondo aziendale, come Dolciotti, che lo valutano con il massimo punteggio in termini di utilità per la misurazione della parità di genere. Tuttavia, questa visione non è condivisa da tutti/e gli/le esperti/e operanti negli stessi ambiti: ad esempio, Iapadre esprime una posizione divergente, ritenendo prioritario un intervento sul piano culturale e simbolico per affrontare effi-

cacemente le disuguaglianze di genere in ambito lavorativo e organizzativo.

Coerentemente con questa impostazione, lo stesso esperto assegna massima importanza a strumenti qualitativi, come le indagini sul **clima organizzativo**, in grado di rilevare la presenza di barriere culturali e stereotipi di genere, oltre che ai programmi di prevenzione delle molestie e della violenza di genere nei contesti professionali.

Per quanto riguarda strumenti più innovativi, come i programmi di Mentoring o l’adozione del Diversity Management nelle imprese, pur essendo generalmente giudicati positivamente, si registra una minore fiducia nella loro capacità di produrre cambiamenti strutturali nei processi organizzativi. L’accordo sull’utilità di questi strumenti per valutare i progressi nella parità di genere all’interno delle organizzazioni si attesta comunque al 75%. Questa percezione più sfumata si riflette anche nel dato relativo alla minore condivisione dell’idea che sia indispensabile introdurre metriche specifiche per misurare l’impatto delle politiche aziendali finalizzate alla promozione della diversità e dell’inclusione.

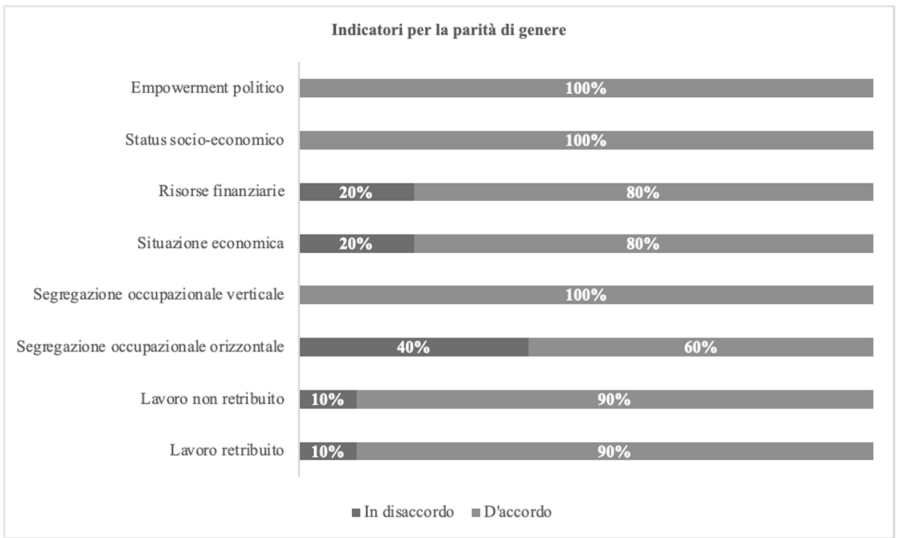


Fig. 6 - Indicatori per la parità di genere

Per quanto riguarda gli indicatori generali volti a misurare i progressi nella parità di genere, gli/le esperti/e attribuiscono maggiore rilevanza alla condizione sociale e alla posizione economico-lavorativa

raggiunta dalle donne, unitamente alla loro presenza e visibilità nello spazio pubblico – in particolare in termini di partecipazione civica – in linea con il paradigma adottato dal *Global Gender Gap Index*.

Focalizzandosi più nello specifico sul contesto lavorativo, viene ritenuto particolarmente centrale il fenomeno della segregazione occupazionale verticale, a cui si attribuisce maggiore importanza rispetto a quella orizzontale (con un 60% di accordo). Questa valutazione contrasta, tuttavia, con le tendenze rilevate dagli indici internazionali relativi alla parità di genere, che evidenziano la persistenza del divario tra le discipline STEM e SSH come uno degli ostacoli principali al raggiungimento dell'uguaglianza di genere, specialmente in Paesi come l'Italia (cfr. World Economic Forum, 2023; Colella *et al.*, 2023; Colella e Nanni, 2024).

In aggiunta, il lavoro non retribuito viene considerato dagli/dalle esperti/e altrettanto rilevante di quello retribuito nel quadro delle dinamiche di empowerment femminile. Tuttavia, gli scenari prospettati non prevedono, almeno nel medio-lungo periodo, interventi efficaci in grado di agire in modo strutturale su tali disuguaglianze. In particolare, si sottolinea la difficoltà di incidere tanto sulle regole “non scritte” del cosiddetto *contratto di genere*, quanto su quelle formalizzate nei modelli organizzativi dei sistemi di welfare (Saraceno, 2017; 2018).

Alcune esperte, infine, osservano che l'insieme degli indicatori attualmente utilizzati fornisce una rappresentazione parziale del quadro complessivo, e sottolineano l'esigenza di integrare strumenti di misurazione ulteriori, ritenuti fondamentali per una lettura più completa e accurata delle disuguaglianze di genere; tra gli indicatori che a loro avviso è necessario considerare, cioè: l'esposizione a **molestie/violenza** e l'incidenza del **lavoro nero/sommerso**.

In definitiva, secondo il parere degli/delle esperti/e, non è possibile valutare in modo esaustivo la parità di opportunità senza tenere conto del contesto sociale e materiale in cui le donne si trovano a vivere, in particolare laddove siano presenti situazioni di marcata vulnerabilità, da considerarsi anche secondo una prospettiva intersezionale (Hill Collins e Bilge, 2020).

Condizioni come quella delle *working poors* (Ranci e Pavolini, 2024) – ovvero donne che, pur svolgendo un'attività lavorativa, si trovano in situazioni di povertà strutturale, spesso a causa di lavoro informale o sottopagato – oppure esperienze di violenza domestica e di

dipendenza economica e/o affettiva dal partner, rappresentano fattori determinanti nel limitare l'accesso reale delle donne alle opportunità, incidendo profondamente sulla possibilità concreta di intraprendere percorsi efficaci di empowerment.

### 3.6. La metrica di misurazione e valutazione dell'empowerment femminile

All'interno della nostra riflessione e della nostra indagine empirica, il processo di empowerment si caratterizza come un fattore determinante per il **raggiungimento di uno sviluppo sostenibile**: risulta quindi fondamentale dotarsi di strumenti che permettano di **monitorare gli sviluppi** (progressi o involuzioni e arretramenti) di breve o medio periodo nei sistemi organizzativi complessi e, più nello specifico, consentano di analizzare i processi attraverso cui le donne sviluppano capacità di agire, **individuando le interazioni tra iniziativa individuale e vincoli strutturali**, nonché le connessioni tra vissuti personali e dinamiche sistemiche.

La definizione di una metrica basata su indicatori specifici permetterà, pertanto, non solo una **misurazione concreta dei livelli di empowerment femminile**, ma anche una più **efficace pianificazione di politiche e interventi futuri**: tali elementi, infatti, emergono come rilevanti nell'indagine Delphi.

Tale strumento sarà utile anche per **individuare delle specifiche aree di intervento** che necessitano di miglioramento, mettendo in luce punti di forza e debolezze, così da guidare interventi più mirati ed efficaci.

In quest'ottica, l'introduzione di un insieme di dieci indicatori rappresenta un passaggio significativo verso una **valutazione più precisa e trasparente** – utilizzabile in vari contesti, dei quali si potranno comparare le realtà – in grado di supportare scelte strategiche e promuovere la partecipazione attiva delle persone coinvolte. La metrica permette di **uniformare le valutazioni, facilitando il confronto** tra gruppi diversi, politiche o programmi, rendendo così più chiaro e comparabile le varie realtà e il quadro generale. Ciò avrà la finalità di **fornire dati preziosi per supportare le decisioni di policy makers**, aziende e organizzazioni non governative, aiutandoli a progettare strategie più



efficaci. Tale risultato permetterà di **dimostrare concretamente l'impatto delle iniziative di empowerment** a stakeholder, finanziatori e non solo, **rafforzando così la credibilità e il valore degli interventi** che potranno essere **personalizzati** rispetto alle esigenze specifiche emerse dal contesto di riferimento.

Inoltre, questo strumento potrà essere utilizzato per coinvolgere direttamente le persone, stimolando la loro partecipazione attiva e l'autovalutazione.

Venendo al risultato della rilevazione nell'ambito della Delphi, tra i venti proposti, i dieci **indicatori** ritenuti più significativi dagli/dalle esperti/e per **valutare l'empowerment femminile in un contesto lavorativo** risultano essere:

- 1. presenza femminile in posizioni di leadership;**
- 2. partecipazione femminile ai processi decisionali aziendali;**
- 3. disparità salariale di genere;**
4. sicurezza sul posto di lavoro;
5. presenza di politiche di diversità e inclusione;
6. riconoscimento del merito e visibilità.

Tali indicatori sono stati individuati dagli esperti/e come **prima scelta**: i primi tre, evidenziati in grassetto, hanno un peso maggiore poiché sono stati indicati come prima scelta da più esperti/e. Gli indicatori scelti in seconda (a volte terza) battuta, sono invece prevalentemente i seguenti:

7. autonomia nella gestione del proprio lavoro;
8. equilibrio tra vita privata e vita pubblica;
9. congedi parentali e supporto familiare;
10. soddisfazione generale sul posto di lavoro.

Le priorità individuate riflettono un'attenzione particolare verso le dinamiche della segregazione occupazionale di genere, con specifico riferimento alla sua dimensione verticale, ovvero alla limitata presenza femminile nelle posizioni apicali e decisionali, un aspetto emerso con forza in numerosi item legati al tema della leadership, come approfondito in precedenza. Parallelamente, vengono messi in evidenza i molteplici fattori che alimentano le disuguaglianze nei contesti lavorativi,

tra cui spiccano il *gender pay gap*, le criticità legate ai criteri di valutazione meritocratica e di riconoscimento delle competenze, nonché la necessità di politiche realmente inclusive, capaci di valorizzare la diversità come risorsa e non come ostacolo. A seguire, nella gerarchia delle priorità attribuite dagli/dalle esperti/e, si collocano questioni più direttamente riconducibili al concetto di empowerment. In questa prospettiva, assumono rilievo elementi quali l'autonomia nella gestione delle responsabilità lavorative, l'equilibrio tra vita professionale e privata (*work-life balance*) e la possibilità di negoziare in modo equo la distribuzione dei ruoli familiari all'interno della coppia.

Gli indicatori considerati meno centrali, dunque collocati in fondo alla graduatoria (quinta scelta), risultano essere:

1. flessibilità lavorativa;
2. maternità e carriera;
3. sostegno alla salute mentale e benessere;
4. politiche contro la discriminazione di genere;
5. percezione di uguaglianza nelle opportunità di crescita;
6. presenza femminile in posizioni di leadership;
7. equilibrio tra vita privata e pubblica.

È interessante osservare come la presenza delle donne in ruoli di **leadership** venga considerata da alcuni/e esperti/e un elemento determinante per il rafforzamento dell'**empowerment femminile**, mentre per altri/e risulti meno significativo rispetto ad altri fattori (come testimoniano le posizioni espresse da Cattani, che lo colloca al quinto posto, e da Ostrica e Dolciotti, che lo indicano come quarta scelta). Ciò che colpisce, in particolare, è la tendenza a “svalutare”, forse in modo simbolico, il tema della **maternità**, nonostante ciò continui a rappresentare un nodo critico nella vita professionale delle donne e nelle politiche di welfare a loro destinate. Allo stesso modo, emerge una scarsa attenzione nei confronti della dimensione del **benessere psicofisico**, una questione certamente più recente nel dibattito, ma non per questo meno rilevante. Il tema della leadership agita dalle donne rimane, dunque, un filo conduttore che attraversa le diverse dimensioni dell'empowerment e ne rappresenta una chiave interpretativa trasversale. Tuttavia, l'empowerment appare ancora inscritto in un processo di cambia-

mento non compiuto, che richiede una ridefinizione profonda sia a livello organizzativo e istituzionale, sia nell'ambito dell'educazione e della formazione, così come all'interno della stessa riflessione teorica e scientifica.

## *Riflessioni conclusive*

In merito alle argomentazioni che costituiscono il quadro teorico, nella restituzione delle evidenze empiriche e nelle questioni sollevate nell'intero libro sono rintracciabili molteplici interrogativi sull'empowerment: ciò significa che una lunga serie di problemi necessita ancora di una chiarificazione empiricamente fondata. All'inizio di questo volume abbiamo definito l'empowerment come un processo multidimensionale complesso, di riconoscimento e di azione, bidirezionale, progressivo ed evolutivo, relazionale e volto al cambiamento. In un'epoca in cui la soggettività è continuamente modellata da dispositivi culturali, economici e tecnologici, "diventare ciò che si è" non si gioca solo sul piano individuale ma anche politico, cioè della persona nella *polis*, facendo della riappropriazione delle proprie risorse un atto di trasformazione e di giustizia, affinché tutti i soggetti partecipino in modo significativo alla vita pubblica contribuendo attivamente alle condizioni del proprio benessere. Nel primo capitolo, abbiamo evidenziato i tratti salienti di alcune categorie tradizionali della teoria sociologica; nei lavori di autori che hanno forgiato la nostra disciplina, come Parsons, Merton, Dahrendorf, Bourdieu, Wright Mills (tra gli altri), abbiamo cercato di evidenziare – in modo selettivo rispetto all'obiettivo di questo libro – le intuizioni più significative, ma anche le contraddizioni e gli ambiti di applicazione che oggi si rivelano necessariamente limitati nell'affrontare la tensione individuo-società. Successivamente, nel secondo capitolo, abbiamo proceduto spostando l'attenzione sulla sociologia contemporanea nei nodi dell'attualità, con l'intento di soffermarci e interpretare le trasformazioni sociali,

culturali e politiche legate al tema. In quella che abbiamo voluto definire come “la società dell’incertezza e dell’individualizzazione” abbiamo sollecitato un ripensamento critico di alcune questioni teoriche centrali che riguardano la relazione/tensione tra individuo e società. Nei lavori di autori come Bauman, Giddens, Luhmann, Beck, Lyotard (tra gli altri), abbiamo evidenziato – sempre in modo selettivo rispetto al tema di questo libro – come la fine delle grandi narrazioni e l’emergere di rischi sempre meno controllabili dal singolo rendano urgente riconnettere l’agire individuale a un orizzonte collettivo di senso e protezione. Infine, attraverso l’indagine empirica realizzata, nel terzo capitolo si è tentato di indagare le diverse forme di interazione tra contesti sociali ed esperienze soggettive all’interno del processo di empowerment individuale, con specifico riferimento alla questione femminile, anche per sollecitarne una più efficace applicabilità empirica.

Ebbene, ci sembra di poter affermare che tanto il piano teorico quanto il piano empirico mostrino come il costrutto di empowerment sia caratterizzato da una natura complessa e articolata che risolve alcune criticità della teoria sociologica e si adatta meglio a rispondere ai rischi dell’incertezza e dell’individualizzazione della società contemporanea: di fatto, il costrutto di empowerment si configura sia come **processo** (dinamico, relazionale, evolutivo), sia come **esito**, ovvero come condizione raggiunta di maggiore autonomia, consapevolezza e potere decisionale. Il cammino verso l’empowerment è tanto rilevante quanto il traguardo che si intende raggiungere, poiché è nel processo stesso che è possibile attivare le primarie dinamiche di cambiamento: la presa di coscienza, la costruzione dell’autostima, la capacità di negoziare, scegliere, agire. Non si tratta solamente di ottenere risultati tangibili, come maggiore autonomia economica, accesso alle risorse o riconoscimento sociale, ma di costruire un percorso trasformativo che modifica in profondità le relazioni, i significati e le possibilità di azione dell’individuo rispetto anche a piano collettivo e sociale. In questo senso, valorizzare il processo significa riconoscere che l’empowerment non è un punto d’arrivo fisso, ma un’esperienza continua di acquisizione di potere e consapevolezza, che evolve nel tempo e si adatta ai contesti.

Questo duplice statuto comporta una sfida metodologica rilevante: tradurre in strumenti operativi e indicatori misurabili una realtà che è

insieme trasformazione in atto e risultato finale. La definizione di parametri empirici non può dunque prescindere dal riconoscere questa ambivalenza, pena la riduzione del fenomeno a una dimensione statica o parziale. In tal senso, la costruzione di una metrica di misurazione e valutazione dell'empowerment femminile non è solo un'esigenza tecnica o procedurale, ma un passaggio critico che impone una riflessione approfondita sulla natura del cambiamento sociale e sui modi in cui esso si manifesta nelle traiettorie individuali e collettive delle donne.

L'analisi dell'empowerment come processo, infatti, consente di interrogare in profondità le dinamiche attraverso cui i soggetti acquisiscono capacità di azione in contesti sociali strutturati, rendendo visibili le articolazioni tra *agency* e struttura, tra esperienze individuali e logiche sistemiche. Ma l'analisi dell'empowerment come esito permette di valutare in che misura tale processo abbia effettivamente prodotto trasformazioni durature nelle condizioni di vita, nelle opportunità accessibili e nella possibilità concreta di esercitare potere decisionale.

Tale nostro ragionamento trova, in qualche modo, conferma nell'interessante e sottovalutata analisi del termine stesso – empowerment – proposta dalla psicologa del lavoro e delle organizzazioni Claudia Piccardo (1995), a partire dalla semplice scomposizione del termine nei suoi tre “elementi”: il prefisso “*em*”, che indica un'azione dinamica, un'idea di movimento verso una determinata condizione; la parte centrale “*power*”, potere, inteso come capacità di fare e possibilità di agire; e infine il suffisso “*ment*”, che definisce sia un processo sia il risultato di tale processo.

In qualità di strumento analitico complesso – giacché coinvolge al tempo stesso il piano individuale e quello collettivo, la dimensione soggettiva e quella sistemica – l'empowerment richiede una continua concettualizzazione teorica e un costante affinamento metodologico, adottando una prospettiva critica in senso ampio, affinché il suo potenziale trasformativo, in prospettiva emancipatoria, non venga disinnescato, riducendolo a strategia di mero adattamento individuale a contesti diseguali. Perché ciò sia possibile, è necessario mantenere aperta una riflessione franca sulle condizioni strutturali che generano disuguaglianza, interrogare le relazioni di potere che attraversano i contesti sociali e promuovere pratiche capaci di generare concreti processi di cambiamento.

Sulla base di quanto approfondito nel testo, un aspetto centrale nella

comprensione del potenziale trasformativo dell'empowerment – che necessita di un inquadramento specifico – riguarda la connessione ai concetti di **autoefficacia** e *locus of control*: si tratta di due dimensioni psicologiche fondamentali nel modo in cui le persone percepiscono la propria capacità di agire nel mondo.

Secondo gli studi dello psicologo canadese Albert Bandura, il senso di autoefficacia corrisponde alle convinzioni circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le sequenze di azioni necessarie per produrre determinati risultati. L'autoefficacia (*self-efficacy*), solitamente misurata tramite scala Likert, si differenzia dal concetto di autostima poiché, mentre quest'ultima è il giudizio complessivo che abbiamo di noi stessi/e, l'autoefficacia è un giudizio specifico relativo alle proprie capacità. Il concetto è importante nella dimensione quotidiana poiché, avere un alto livello di autoefficacia permette di raggiungere risultati e di prefissarsi obiettivi “audaci” (Bandura, 2000).

In linea con il pensiero di Kabeer, il *sense of agency* – ovvero la percezione di avere un certo grado di controllo e di abilità – è considerato un prerequisito cognitivo per l'esercizio attivo dell'*agency*. Esso è stato generalmente misurato attraverso due costrutti ovvero, da un lato, proprio il senso di autoefficacia, dall'altro, la percezione di avere il controllo sulle proprie azioni, cioè il cosiddetto *locus of control*. Si tratta di un costrutto che nasce all'interno della psicologia e che indica il grado di percezione che ciascuna persona ha rispetto al controllo del proprio destino e delle proprie azioni. Il costrutto del “luogo del controllo interno/esterno” fu coniato nel 1954 dallo psicologo statunitense Julian Rotter secondo il quale possiamo attribuire la causa della nostra situazione e dei nostri risultati a fattori interni, come il nostro impegno oppure le nostre azioni, o a fattori esterni, governati da forze dipendenti dal caso e dalle circostanze (Rotter, 1966). Saranno coloro che riescono a considerarsi come internamente controllati ad avere più probabilità di ottenere risultati positivi e incoraggianti (Myers *et al.*, 2019).

Entrambi i concetti, sia l'autoefficacia che il *locus of control*, se considerati in chiave sociologica, vanno letti non come tratti individuali isolati, ma come il prodotto dinamico dell'interazione tra soggetti e contesti. In tal senso, il sociologo inglese Anthony Giddens, all'interno della sua teoria della strutturazione, parla implicitamente di autoefficacia quando descrive la “competenza pratica” degli attori di muoversi nei

sistemi sociali (Giddens, 1984). Sulla stessa traccia, la sociologa Margaret Archer (anch'ella inglese) inserisce l'autoefficacia nei suoi studi sull'*agency*, evidenziando come le capacità riflessive dei soggetti siano determinanti nell'attivazione del cambiamento (Archer, 2008).

Riguardo invece al *locus of control* (centrale nella sociologia della salute, dell'istruzione, del lavoro e per lo studio delle disuguaglianze sociali), un *locus* interno può favorire l'empowerment, la partecipazione civica e l'impegno sociale; al contrario, un *locus* esterno può essere espressione di esclusione, marginalità e sfiducia nelle istituzioni. Melvin Kohn e Carmi Schooler, nei loro studi sulla stratificazione sociale e lo sviluppo della personalità, hanno mostrato come le condizioni lavorative influiscano sul *locus of control*: lavori più autonomi tendono a sviluppare un *locus* interno (Kohn e Schooler, 1983). Annette Lareau, sociologa americana, ha esplorato, invece, come la classe sociale influenzi la percezione di controllo nei bambini, con implicazioni profonde sull'accesso a opportunità future (Lareau, 2003).

In conclusione, è nei rapporti sociali, nei vincoli strutturali e nelle opportunità concrete che si alimentano – o si inibiscono – sentimenti di autoefficacia e senso di controllo. Pertanto, l'empowerment *autentico* non può prescindere dal rafforzamento di questi elementi, che fungono da mediatori tra la soggettività e l'*agency*, e che, se sostenuti da condizioni sociali favorevoli, possono tradursi in una reale capacità trasformativa, sia personale sia collettiva.





### Traccia Delphi – Q1

#### **Obiettivo della Delphi (per la costruzione di scenari di *policy-making*):**

Concettualizzazione delle principali criticità e delle **barriere di genere** che ostacolano l'accesso e la progressione delle donne nei contesti organizzativi a causa di **discriminazioni di genere e stereotipi**, che si traducono nella **scarsa presenza femminile in ruoli di responsabilità**, di **decision making** e **posizioni elevate**. Si tratta di una questione legata certamente a forme di **mancato riconoscimento sociale**, alle **diseguaglianze di genere** e all'**asimmetrica distribuzione di potere tra i due sessi**, ma anche di un più generale deficit democratico che ancora separa le donne dai ruoli apicali.

#### **Domande**

##### **Prospettiva generale sulle molteplici disuguaglianze sociali**

1. Dal Suo punto di vista, in che modo le disuguaglianze sociali influenzano la coesione sociale e la stabilità economica?
2. Quali politiche pubbliche possono risultare maggiormente efficaci nella riduzione delle disuguaglianze sociali e perché? (Istruzione, politiche di redistribuzione della ricchezza, sistema fiscale, ecc.).

##### **Prospettiva specifica sulle questioni di genere**

3. Rispetto alla specifica situazione delle donne in Italia, quali sono le implicazioni delle disuguaglianze di genere per la democrazia e la partecipazione alla vita collettiva?

4. Come valuta i presupposti e gli effetti dell'introduzione di normative (come le cosiddette "quote rosa", la Certificazione della parità di genere, ecc.) che impongono la presenza di una certa percentuale di donne nei contesti di lavoro?
5. Esistono barriere socioculturali che, di fatto, ostacolano le donne nella propria realizzazione nella società: quali strumenti/strategie sarebbe opportuno attuare nell'ambito professionale, in modo che le donne possano raggiungere un equo riconoscimento sociale?

### **Empowerment e Leadership**

6. Potrebbe indicare in quali ambiti culturali e professionali è possibile attualmente osservare innovative espressioni di leadership ed esercizio del potere femminile? Perché?
7. Qual è, a Suo avviso, il ruolo della leadership delle donne nel promuovere l'empowerment femminile e ridurre le disuguaglianze di genere?
8. Come si possono misurare efficacemente i progressi nella parità di genere all'interno delle organizzazioni?
9. Secondo lei, in che modo la presenza di donne in posizioni apicali influisce sulla cultura organizzativa, sulle politiche e sulle pratiche all'interno delle organizzazioni?

### **Riflessione su politiche pubbliche e welfare**

10. A Suo avviso, su quali sfide e su quali innovazioni si dovrebbe puntare per ripensare i sistemi di welfare nel tentativo di incidere, in modo realmente trasformativo, sui presupposti culturali e sociali che producono le disuguaglianze di genere?
11. Attualmente, Ha ancora senso portare avanti un discorso di riequilibrio delle disuguaglianze basato prevalentemente su genitorialità, sesso biologico e ruoli di genere tradizionali? (Es. congedi parentali, condivisione della cura, ecc.)

### **Contesto internazionale**

12. Quali sono le migliori pratiche internazionali che potrebbero essere adottate per promuovere l'uguaglianza di genere nei contesti organizzativi?

## Traccia Delphi – Q2

### **1. Dal suo punto di vista, quali tra queste azioni potrebbero essere efficaci per la riduzione delle disuguaglianze sociali?**

**Likert 1-4 (per nulla efficace; poco efficace; abbastanza efficace; molto efficace)**

- Introduzione del salario minimo
- Rafforzamento delle politiche volte all'equilibrio tra vita privata e vita pubblica
- Sostegno all'istruzione, alla formazione e riqualificazione professionale
- Contrasto alla precarietà lavorativa
- Riconoscimento economico del lavoro non retribuito
- Investimenti in innovazione e inclusione digitale
- Programmi di contrasto alla violenza di genere
- Diffusione e consolidamento della cultura del lavoro agile
- Sussidi
- Tassazione progressiva
- Interventi di pre-distribuzione
- Incentivi fiscali
- Rifinanziamento dei servizi pubblici
- Politiche per un equo accesso ai servizi pubblici
- Contrasto alla povertà
- Politiche per l'inclusione delle minoranze sociali
- Altro \_\_\_\_\_

### **2. A suo avviso, con quale probabilità le seguenti azioni verranno intraprese nei prossimi cinque anni?**

**Likert 1-4 (per nulla probabile; poco probabile; abbastanza probabile; molto probabile)**

- Introduzione del salario minimo
- Rafforzamento delle politiche volte all'equilibrio tra vita privata e vita pubblica
- Sostegno all'istruzione, alla formazione e riqualificazione professionale
- Contrasto alla precarietà lavorativa
- Riconoscimento economico del lavoro non retribuito
- Investimenti in innovazione e inclusione digitale

- Programmi di contrasto alla violenza di genere
- Diffusione e consolidamento della cultura del lavoro agile
- Sussidi
- Tassazione progressiva
- Interventi di pre-distribuzione
- Incentivi fiscali
- Rifinanziamento dei servizi pubblici
- Politiche per un equo accesso ai servizi pubblici
- Contrasto alla povertà
- Politiche per l'inclusione delle minoranze sociali

**3. Secondo Lei, considerando fattori come genere, etnia, classe sociale e disabilità come valuterebbe i seguenti strumenti per migliorare la condizione delle giovani donne?**

**Likert 1-4 (per nulla utile, poco utile, abbastanza utile, molto utile)**

- Percorsi formativi per promuovere consapevolezza sulle tematiche di genere (es. formazione su *unconscious bias*, prevenzione molestie, ecc.)
- Programmi di sensibilizzazione negli istituti formativi per combattere stereotipi di genere
- Percorsi curriculari obbligatori di educazione sessuale e di contrasto alla violenza di genere e omo-transfobica
- Introduzione di corsi curriculari di studi di genere trasversali nei percorsi di laurea (quindi anche in facoltà come giurisprudenza, medicina, economia, ingegneria, ecc.)
- Percorsi di orientamento durante il periodo scolastico, al momento della scelta degli indirizzi di studio, soprattutto universitari
- Borse di studio per accedere a percorsi formativi avanzati
- Programmi di orientamento professionale
- Programmi di mentoring e sponsorship per il sostegno alle scelte di carriera
- Programmi di formazione sulla leadership
- Programmi di diversity management
- Attività di sensibilizzazione, regolamentazione, monitoraggio relative all'inclusione sociale
- Formazione sulla negoziazione salariale
- Supporto all'imprenditoria femminile giovanile

- Interventi per l'innovazione tecnologica e digitale
- Servizi di salute mentale e supporto psicologico per giovani donne in situazioni di vulnerabilità
- Altro \_\_\_\_\_

**4. Quanto ritiene utili le seguenti misure di welfare aziendale per contribuire alla parità di genere all'interno delle organizzazioni?**

**Scala Likert 1-4 (per nulla utile, poco utile, abbastanza utile, molto utile)**

- Estensione dei congedi parentali retribuiti per entrambi i genitori
- Flessibilità degli orari di lavoro per favorire l'equilibrio tra vita privata e vita pubblica
- Implementazione del lavoro da remoto come opzione contrattuale
- Creazione di asili nido aziendali o contributi per servizi di assistenza all'infanzia
- Programmi di sostegno psicologico e benessere mentale accessibili a tutti/e i/le dipendenti
- Incentivi per il rientro al lavoro delle donne dopo il congedo parentale
- Politiche di supporto alla cura di familiari anziani o disabili, come permessi retribuiti aggiuntivi
- Altro \_\_\_\_\_

**5. Quanto ritiene utili le seguenti misure per migliorare il bilanciamento tra sfera lavorativa e sfera privata delle donne?**

**Scala Likert 1-4 (per nulla utile, poco utile, abbastanza utile, molto utile)**

- Estensione del congedo obbligatorio parentale per i padri
- Attuazione del piano asili nido previsto dal PNRR
- Un sistema di incentivi/defiscalizzazione per le grandi aziende per la realizzazione di asili nido aziendali
- Potenziamento del regime di defiscalizzazione per i costi sostenuti per servizi per l'infanzia
- Potenziamento del regime di defiscalizzazione per i costi sostenuti per servizi per le persone con disabilità o con malattie gravi/croniche
- Potenziamento del regime di defiscalizzazione per i costi sostenuti per servizi per gli anziani

- Conversione delle indennità a favore di soggetti fragili in ore di servizi garantiti
- Sostegno alle attività di cura tramite la detassazione dei beni necessari (pannolini, prodotti per la cura degli anziani e dei degenti, ecc.)
- Estensione dell'orario e del periodo scolastico (attività di doposcuola, laboratori, campi estivi, ecc.)
- Incentivare culture organizzative che promuovano il lavoro agile
- Premiare le aziende che adottano pratiche innovative per il work-life balance
- Sviluppare incentivi per rientro dalla maternità
- Altro \_\_\_\_\_

**6. Descrivere le principali criticità del PNRR (limiti e punti di forza) rispetto alle priorità trasversali:**

- Disuguaglianze di genere (aperta, senza limiti di caratteri)
- Inclusione giovanile (aperta, senza limiti di caratteri)
- Divari territoriali (aperta, senza limiti di caratteri)

**7. A suo avviso, in quali dei seguenti settori e ambiti professionali potrebbe essere possibile intercettare, nei prossimi 5 anni, innovative espressioni di leadership agita dalle donne?**

**Scala Likert 1-4 (per nulla probabile, poco probabile, abbastanza probabile, molto probabile)**

- Settore privato
- Pubblica amministrazione
- Terzo settore
- Enti non-profit
- Cooperative sociali
- Ambito sportivo
- Ambito politico
- Ambito scientifico/accademico
- Altro: \_\_\_\_\_

**8. A suo avviso, su quali tra le seguenti buone pratiche sarebbe utile investire nei prossimi 5 anni?**

**(Pratiche individuate dagli/dalle expert\* tra quelle già applicate)**

**a livello internazionale come efficaci a promuovere l'uguaglianza di genere nei contesti organizzativi).**

**Likert 1-4 (per nulla utile, poco utile, abbastanza utile, molto utile)**

- Le politiche di recruitment (dai processi di selezione anonimi alle quote di genere)
- Le politiche di formazione e sensibilizzazione (prevenzione delle discriminazioni, sensibilizzazione su *unconscious bias*);
- Le politiche di work-life balance (dalla flessibilità oraria ai servizi di cura e prossimità)
- Le attività di analisi e monitoraggio (audit, rapporti, bilanci di genere)
- Le politiche per promuovere culture organizzative inclusive (programmi di mentorship, supporto alla leadership, promozione di ambienti inclusivi)
- Le politiche di certificazione e l'impegno della leadership
- Le politiche di trasparenza salariale (gender pay gap)

**9. Secondo Lei, quali sono gli strumenti più utili per misurare i progressi reali nella parità di genere all'interno delle organizzazioni?**

**Scala Likert (1-Per nulla utile, 2-Poco utile, 3-Abbastanza utile a 4-Molto utile)**

- Programmi di diversity management
- Programmi di mentoring
- Programmi di prevenzione delle molestie e della violenza contro le donne
- Monitoraggio periodico dei differenziali retributivi di genere (gender pay gap)
- Valutazione della trasparenza nei processi di promozione e avanzamento di carriera
- Indagini qualitative sul clima organizzativo per identificare eventuali barriere culturali e stereotipi di genere
- Raccolta e pubblicazione di indicatori sull'equilibrio tra vita privata e vita pubblica, come il numero di congedi parentali usufruiti da uomini e donne
- Adozione di metriche sull'efficacia di politiche aziendali volte a favorire la diversità e l'inclusione



- Misurazione dei tassi di assunzione e abbandono delle donne nei diversi livelli organizzativi
- Altro \_\_\_\_\_

**10. Tra i seguenti indicatori (presi oggi in considerazione dai più importanti indici internazionali *gender-related*) quali trova maggiormente utili per descrivere il livello di gender equality nel nostro Paese in ambito economico e lavorativo?**

**Nota:** Se le sembra ne manchi qualcuno rilevante, le chiediamo di aggiungerlo nella categoria “Altro”.

**Scala Likert (1-Per nulla utile, 2-Poco utile, 3-Abbastanza utile a 4-Molto utile)**

- Partecipazione alla produttività (lavoro retribuito)
- Segregazione occupazionale orizzontale
- Segregazione occupazionale verticale
- Situazione economica
- Risorse finanziarie
- Status socioeconomico
- Livello di empowerment politico (partecipazione civica, ecc.)
- Tempo trascorso nell’attività domestica/di cura (lavoro non retribuito)
- Altro: \_\_\_\_\_

**11. In base alla sua esperienza, quali tra i seguenti indicatori ritiene più significativi per valutare l’empowerment femminile in un contesto lavorativo? Selezionare n. 5 indicatori tra i 20 seguenti:**

1. **Presenza femminile in posizioni di leadership:** Percentuale di donne in ruoli decisionali e di alta responsabilità.
2. **Disparità salariale di genere:** Differenza tra la retribuzione media di uomini e donne con pari qualifiche ed esperienza.
3. **Accesso a programmi di formazione e sviluppo professionale:** Percentuale di donne che partecipano a corsi di formazione o programmi di sviluppo.
4. **Parità di opportunità di promozione:** Percentuale di donne promosse in rapporto al numero di uomini promossi in periodi analoghi.
5. **Accesso a opportunità di mentoring e coaching:** Percentuale

- di donne che usufruiscono di programmi di mentoring o coaching.
6. **Partecipazione femminile ai processi decisionali aziendali:** Percentuale di donne coinvolte in comitati, Consigli di amministrazione e altri organi decisionali.
  7. **Autonomia nella gestione del proprio lavoro:** Livello di indipendenza decisionale delle donne nelle loro mansioni quotidiane.
  8. **Equilibrio vita privata e vita pubblica:** Percentuale di donne che ritengono che l'azienda supporti efficacemente il work-life balance (WLB).
  9. **Flessibilità lavorativa:** Disponibilità di orari flessibili, lavoro da remoto o altre forme di lavoro adattabili alle esigenze familiari e personali.
  10. **Accesso a congedi parentali e supporto familiare:** Percentuale di donne che usufruiscono dei congedi parentali e il supporto aziendale per la cura della prole.
  11. **Sicurezza sul posto di lavoro:** Percentuale di donne che si sentono al sicuro rispetto a discriminazioni, molestie o abusi sul lavoro.
  12. **Opportunità di carriera in settori tecnici o STEM:** Percentuale di donne impiegate in professioni o settori tradizionalmente dominati dagli uomini (come ingegneria, informatica, scienze, ecc.).
  13. **Presenza di politiche di diversità e inclusione:** Esistenza di politiche aziendali specifiche che promuovono l'inclusione e la parità di genere.
  14. **Soddisfazione generale sul posto di lavoro:** Livello di soddisfazione delle donne riguardo all'ambiente di lavoro e alle opportunità offerte dall'azienda.
  15. **Riconoscimento del merito e visibilità:** Percentuale di donne che percepiscono di ricevere un adeguato riconoscimento per il loro lavoro e il loro contributo.
  16. **Politiche contro la discriminazione di genere:** Esistenza di politiche aziendali che affrontano attivamente la discriminazione di genere.
  17. **Maternità e carriera:** Percentuale di donne che ritengono che

l'azienda supporti positivamente la maternità senza penalizzare la carriera.

18. **Sostegno alla salute mentale e benessere:** Presenza di programmi aziendali che supportano la salute mentale e il benessere psicologico delle donne.
19. **Accesso a reti professionali interne:** Percentuale di donne che partecipano a reti professionali interne all'azienda, come gruppi di supporto o associazioni.
20. **Percezione di uguaglianza nelle opportunità di crescita:** Percentuale di donne che percepiscono di avere le stesse opportunità di crescita rispetto ai colleghi uomini.

Altro Indicatore:

---

Altro Indicatore:

---

## Riferimenti bibliografici

- ActionAid (2020), *L'empowerment delle donne. Documento di indirizzo*, redazione a cura di Sciocco D., Folcio A., disponibile al sito: [https://more-thanprojects.actionaid.it/wp-content/uploads/2021/02/Rapporto-Empowerment\\_2020\\_web.pdf](https://more-thanprojects.actionaid.it/wp-content/uploads/2021/02/Rapporto-Empowerment_2020_web.pdf) (ultima consultazione 25.05.2025).
- Albanesi C., Chiesa R. (2019), *Le relazioni tra i generi sul luogo di lavoro*, in Cug dell'Alma Mater Studiorum dell'Università di Bologna, a cura di, *A prescindere dal genere: pari opportunità, empowerment e diversità. Atti del Ciclo formativo*, Bonomia University Press, Bologna.
- Alkire S., Meinzen-Dick R., Peterman A., Quisumbing A., Seymour G., Vaz A. (2013), *The Women's Empowerment in Agriculture Index. World Development*, 52: 71-91.
- Amaturo E., Punziano G. (2016), *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Ambrosini M., Sciolla L. (2015), *Sociologia*, Mondadori, Milano.
- Archer M.S. (2008), *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Atkinson A.B. (2015), *Disuguaglianza. Che cosa si può fare?*, Raffaello Cortina, Milano.
- Bagnato K. (2017), *L'hikikomori: un fenomeno di autoreclusione giovanile*, Carocci, Roma.
- Bammer G., O'Rourke M., O'Connell D. et al. (2020), "Expertise in Research Integration and Implementation for Tackling Complex Problems: When is it Needed, Where Can it Be Found and How Can it Be Strengthened?", *Palgrave Communications*, 6, 5.
- Bandura A., Freeman W.H., Lightsey R. (1999), "Self-Efficacy: The Exercise of Control", *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 13, 2.
- Bandura A. (2000), *Autoefficacia: teoria e applicazioni*, Edizioni Erickson, Trento.
- Batanova M., Weissbourd R., McIntyre J. (2024), *Loneliness in America:*

- Just the Tip of the Iceberg?*, Harvard Graduate School of Education, Harvard.
- Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano.
- Bauman Z. (2006), *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2011), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Beck U. (2000), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.
- Beck U. (2000b), *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Beck U. (2008), *Costruire la propria vita*, Il Mulino, Bologna.
- Berger P.L., Luckmann T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bertaux D. (1999), *Racconti di vita. La prospettiva etnosociologica*, FrancoAngeli, Milano.
- Blumer H. (1986), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley.
- Bonvillain B. (1998), *Women and Men: Cultural Constructs of Gender*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Boyd D. (2014), *It's Complicated. The Social Lives of Networked Teens*, Yale University Press, New Haven.
- Bourdieu P. (2001), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P. (2015), *Forme di capitale*, Armando, Roma.
- Butler J. (2006), *Critica della violenza etica*, Feltrinelli, Milano.
- Caldwell C., Dixon R.D. (2009), *Identity, Self-Awareness, and Self-Deception: Ethical Implications for Leaders and Organizations. Journal of Business Ethics*, 90, 3: 393-406.
- Castells M. (2000), *La nascita della società in rete*, Egea, Milano.
- Castells M. (2004), *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, Egea, Milano.
- Castells M. (2009), *Comunicazione e potere*, Egea, Milano.
- Cesareo V., a cura di (1993), *Sociologia. Teorie e problemi*, Vita & Pensiero, Milano.
- Cesareo V., a cura di (1998), *Sociologia. Concetti e tematiche*, Vita & Pensiero, Milano.
- Cipresso P., Villamira M., Mauri M., Balgera A., Riva G. (2010), *Cyberpsychology, Behavior and Social Network*, Springer, Berlino.
- Chicchi F. (2001), *Derive sociali. Precarizzazione del lavoro, crisi del legame sociale ed egemonia culturale del rischio*, FrancoAngeli, Milano.

- Colella F. (2009), *Biografie atipiche. Strategie di costruzione dell'identità nella vita quotidiana dei giovani precari*, Guerini Scientifica, Milano.
- Colella F. (2011), *Focus group. Ricerca sociale e strategie applicative*, FrancoAngeli, Milano.
- Colella F. (2015), "La crisi della vocazione scientifica in Italia tra socializzazione anticipata e precarietà lavorativa", *Sociologia Italiana. AIS Journal of Sociology*, 5: 179-188.
- Colella F. (2020), *Mind The Gap. Disuguaglianze e giustizia sociale oggi*, in Colella F., Grassi V., a cura di, *MigrAzioni. Principi, culture e pratiche di giustizia sociale*, Carocci, Roma.
- Colella F. (2024), "Introduzione all'empowerment come processo multidimensionale. Il rafforzamento del potere individuale e collettivo per la parità di genere nella società contemporanea", *The Lab's Quarterly*, 4: 7-16.
- Colella F., Falci L. (2025), *Giustizia sociale*, in Nocenzi M., a cura di, *Sostenibilità e sviluppo sostenibile. Una lettura transdisciplinare*, Utet, Milano.
- Colella F., Gianturco G. (2015), *La rottura del monologo accademico: genere e dinamiche di potere nell'Università italiana*, in Fontana R., a cura di, *Le donne nell'accademia italiana. Identità, potere e carriera*, Mondadori Università, Milano.
- Colella F., Falci L., Monticelli A. (2023), *La socializzazione delle giovani donne nella complessità sociale: leadership, diversità e stereotipi nel confronto tra STEM e SSH*, in Colella F., Nanni S., a cura di, *Female Role Models e pari opportunità. Leadership, socializzazione e progettualità oltre gli stereotipi*, FrancoAngeli, Milano.
- Colella F., Falci L., Monticelli A. (2024), *I modelli di ruolo femminili nella costruzione delle identità delle giovani: stereotipi, sfide e prospettive*, in Bernacchi E., Bonu G., a cura di, *Eppur si muove. Ripensare il genere in campo educativo e culturale*, Castelvechi, Roma.
- Colella F., Gianturco G., Nocenzi M. (2017), "La sfida delle donne in accademia: asimmetrie di potere, socializzazione alla professione e stili di leadership", *Sociologia del lavoro*, 148: 17-36.
- Colella F., Grassi V., a cura di (2020), *MigrAzioni. Principi, culture e pratiche di giustizia sociale*, Carocci, Roma.
- Colella F., Nanni S., a cura di (2024), *Female Role Models e pari opportunità. Leadership, socializzazione e progettualità oltre gli stereotipi*, FrancoAngeli, Milano.
- Collins H., Evans R. (2002), "The Third Wave of Science Studies: Studies of Expertise and Experience", *Social Studies of Science*, 32, 2: 235-296.
- Collins H., Evans R. (2007), *Rethinking Expertise*, University of Chicago Press, Chicago.

- Collins R. (1975), *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science*, Academic Press, New York.
- Colombo F., a cura di (2007), *La digitalizzazione dei media*, Carocci, Roma.
- Colombo F. (2020), *Ecologia dei media. Manifesto per una comunicazione gentile*, Vita & Pensiero, Milano.
- Connell R.W. (2002), *Gender*, Polity Press, Cambridge.
- Coppola M., Masullo G. (2021), “Autoisolamento sociale volontaria ed emergenza Covid-19: uno studio netnografico tra i giovani Hikikomori italiani durante la pandemia”, *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*.
- Coser L.A. (1956), *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, New York.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- Cornwall A., Edwards J. (2010), “Negotiating Empowerment. Introduction: Negotiating Empowerment”, *IDS Bulletin*.
- Corradi C., a cura di (2008), *I modelli sociali della violenza contro le donne*, FrancoAngeli, Milano.
- Corradi C. (2016), *Sociologia della violenza. Identità, modernità, potere*, Mimesis, Milano.
- Crenshaw K.W. (1991), “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Colour”, *Stanford Law Review*, 43, 6: 1241-1299.
- Crepaldi M. (2023), *Chi sono gli hikikomori: quadro generale e definizione del fenomeno*, in Francesconi C., Piccinini C., a cura di, *Hikikomori: il futuro in una stanza. Frame dal territorio per una nuova comunità*, FrancoAngeli, Milano.
- Curcio R. (2003), *Il dominio flessibile. Individualizzazione, precarizzazione e insicurezza nell'azienda totale*, Sensibili alle foglie, Dogliani.
- Dahrendorf R. (1959), *Class and Class Conflict in an Industrial Society*, Routledge, Londra.
- Demos R. (1960), “Lying to Oneself”, *Journal of Philosophy*, 57: 588-595.
- Di Nicola P. (2017), *Famiglia: sostantivo plurale. Nuovi orizzonti e vecchi problemi*, FrancoAngeli, Milano.
- Dubar C. (2004), *La socializzazione. Come si costruisce l'identità sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Durkheim É. (1996), *La divisione del lavoro sociale*, Edizioni di Comunità, Milano.

- Elias N. (1969), *Über den Prozess der Zivilisation*, Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Elias N. (1990), *La società degli individui*, Il Mulino, Bologna.
- Esping-Andersen G. (2000), *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna.
- Eusebio G.M. (2022), *Il problema dell'altro. Psicologia dei media tra identità e alterità*, FrancoAngeli, Milano.
- Fariello S. (2022), "Work-life balance: la conciliazione resta un problema femminile?", *Sicurezza e scienze sociali*, 3: 27-50.
- Ferrarotti F. (1991), *Trattato di sociologia*, Utet, Torino.
- Ferrarotti F. (2007), *L'identità dialogica*, Edizioni Ets, Pisa.
- Fingarette H. (1969), *Self Deception*, Routledge and Kegan Paul, Londra.
- Freire P. (1970), *Pedagogia degli oppressi*, Einaudi, Torino.
- Freire P. (1973), *Education for Critical Consciousness*, Continuum, Londra.
- Fullin G. (2004), *Vivere l'instabilità del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.
- Gallino L., a cura di (2004), *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino.
- Gianturco G. (2005), *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Guerini Scientifica, Milano.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press, Cambridge.
- Giddens A. (2000), *Il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita*, Il Mulino, Bologna.
- Gobet F. (2015), *Understanding Expertise: A Multidisciplinary Approach*, Palgrave, Londra.
- Goffman E. (1969), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna.
- Goffman E. (2018), *Stigma. Note sulla gestione dell'identità degradata*, Ombre Corte, Verona.
- Gornick J.C., Meyers, M.K. (2003), *Families that Work: Policies for Reconciling Parenthood and Employment*, Russell Sage Foundation, New York.
- Gozzano S. (1999), "Condizioni per l'autoinganno", *Sistemi intelligenti*, 3: 469-487.
- Greenfield P. (1985), *Mente e media*, Armando, Roma.
- Gurvitch G. (1965), *La vocazione attuale della sociologia*, Il Mulino, Bologna.
- Hall S. (1980), *Encoding/Decoding*, in Hall S., Hobson D., Lowe A., Willis P., eds., *Culture, Media, Language: Working Papers in Cultural Studies, 1972-79*, Hutchinson, Londra.



- Hill Collins P. (2019), *Intersectionality as Critical Social Theory*, Duke University Press, Durham-Londra.
- Hill Collins P., Bilge S. (2020), *Intersectionality*, Polity Press, Cambridge.
- Honneth A. (2002), *La lotta per il riconoscimento. Proposte per un'etica del conflitto*, Il Saggiatore, Milano.
- Horton D., Wohl R.R. (1956), "Mass Communication and Parasocial Interaction: Observations on Intimacy at a Distance", *Psychiatry*, 19, 3: 215-229.
- Ipsos (2025), *Italia 2025. Futuro Fuggente. Tra slanci e nostalgia, un paese solcato da speranze e frenato da fratture e malessere*, Ipsos Edizioni, Milano.
- Itzhaky H., York A.S. (2000), "Empowerment and Community Participation: Does Gender Make a Difference?", *Social Work Research*, 27, 3: 131-137.
- Kabeer N. (1999), "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", *Development and Change*, 30, 3: 435-464.
- Kamruzzaman P. (2020), "Exploring the Nexus Between Participation and Empowerment", *Journal of Development Policy and Practice*, 5, 1: 32-53.
- Kohn M.L., Schooler C. (1983), *Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Norwood, NJ, Ablex.
- Kholi M. (2001), *Organizzazione sociale e costruzione soggettiva del corso di vita*, in Saraceno C., a cura di, *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- Lareau A. (2003), *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life*, University of California Press.
- Linstone H., Turoff M. (1975), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Pub, Reading, Mass.
- Livingstone S. (2009), *Children and the Internet: Great Expectations, Challenging Realities*, Polity Press, Cambridge-Malden.
- Losito G. (2004), *L'intervista nella ricerca sociale*, Laterza, Roma-Bari.
- Lyotard J.-F. (1979), *La condition postmoderne*, Les Editions de Minuit, Parigi.
- Luhmann N. (1996), *Sociologia del rischio*, Mondadori, Milano.
- Maier S.F., Seligman M.E. (1976), "Learned helplessness: Theory and evidence", *Journal of Experimental Psychology: General*, 105, 1: 3-46.
- Maiorano D., Shrimankar D., Thapar-Björkert S., Blomkvist H. (2021), "Measuring empowerment: Choices, values and norms", *World Development*, 138.
- Marx K. (1975), *Il Capitale. Critica dell'economia politica*, Einaudi, Torino.

- Mead G.H. (1966), *Mente, sé e società: dal punto di vista di uno psicologo comportamentista*, Barbera, Firenze.
- Myers D.G., Twenge J.M., Marta E., Pozzi M. (2019), *Psicologia sociale*, McGraw Hill, Milano.
- Melucci A. (1991), *Il gioco dell'Io. Il cambiamento di sé in una società globale*, Feltrinelli, Milano.
- Merton R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York.
- Nietzsche F. (1969), *Ecce Homo. Come si diventa ciò che si è*, Adelphi, Milano.
- Nussbaum M.C. (2011), *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Il Mulino, Bologna.
- Papa Francesco (2020), *Fratelli tutti. Enciclica sulla fraternità e l'amicizia sociale*, San Paolo, Roma.
- Parsons T. (1996), *Il sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Perkins D.D., Zimmerman, M.A. (1995), "Empowerment theory, Research, and Application", *American Journal of Community Psychology*, 23: 569-579.
- Piccardo C. (1995), *Empowerment: Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina, Milano.
- Polidori S., Bartoli G., 2020, "Cambiamento e impatto sociale negli Enti del Terzo settore", *Amministrazione in cammino*: 1-12.
- Pozzato M.P. (2001), *La semiotica del testo. Metodi, autori, esempi*, Carocci, Roma.
- Pruna M.L. (2007), *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Ranci C., Pavolini E., (2024), *Le politiche di welfare*, Il Mulino, Bologna.
- Rappaport J. (1987), "Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology", *American Journal of Community Psychology*, 15, 2: 121-148.
- Rappaport J., Seidman E., eds. (2000), *Handbook of community psychology*, Springer, New York.
- Rotter J. B. (1966), "Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements", *Psychological Monographs*, 80 (whole no. 609).
- Reimann H., a cura di (1982), *Introduzione alla sociologia. I concetti fondamentali*, Il Mulino, Bologna.
- Rowlands J. (1997), *Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras*, Oxfam, GB.
- Sandel M. (2010), *Giustizia. Il nostro bene comune*, Feltrinelli, Milano.
- Sagliocco G., a cura di (2011), *Hikikomori e adolescenza. Fenomenologia dell'autoreclusione*, Mimesis, Milano.

- Saraceno C., a cura di (2001), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- Sartre J.-P. (1958), *L'essere e il nulla*, Mondadori, Milano.
- Sciolla L., a cura di (1983), *Identità. Percorsi di analisi in sociologia*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Schütz A. (1974), *La fenomenologia del mondo sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Seymour G., Peterman A. (2018), "Context and Measurement: An Analysis of the Relationship between Intrahousehold Decision Making and Autonomy", *World Development*, 111: 97-112.
- Sen A. (1992), *Inequality Reexamined*, Oxford University Press, Oxford.
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- Sennett, R. (2001). *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Simmel G. (1998), *Sociologia*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Stever G.S., Lawson K. (2013), "Twitter as a Way for Celebrities to Communicate with Fans: Implications for the Study of Parasocial Interaction", *North American Journal of Psychology*, 15, 2: 339-354.
- Theodorson G.A., Theodorson A.S., eds. (1969), *A Modern Dictionary of Sociology*, Crowell, New York.
- Therborn G. (2013), *The Killing Fields of Inequality*, Polity Press, Cambridge.
- Turkle S. (1985), *Il secondo io*, Frassinelli, Milano.
- Turkle S. (2016), *La conversazione necessaria. La forza del dialogo nell'era digitale*, Einaudi, Torino.
- Sennett R. (2001), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Upadhyay U.D., Gipson J.D., Withers M., Lewis S., Ciaraldi E.J., Fraser A., Huchko M.J., Prata N. (2014). "Women's Empowerment and Fertility: A Review of the Literature", *Social Science & Medicine*, 115: 111-120.
- Vecchi B. (2000), "Tra libertà e individualizzazione, capitale globale e lavoro locale. Un'analisi del nostro presente", *Il Manifesto*, 21 ottobre.
- Wallace R.A., Wolf A. (2008), *La teoria sociologica contemporanea*, Il Mulino, Bologna.
- Weber M. (1961), *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Wrong D.H. (1961), "The Oversocialised Conception of Man in Modern Sociology", *American Sociological Review*, 26: 183-193.
- Wright E.O. (1979), *Class Structure and Income Determination*, Academic Press, New York.
- Wright Mills C. (1959), *The Sociological Imagination*, Oxford University Press, Oxford.
- Zimmerman M.A. (1995), "Psychological empowerment: Issues and Illustrations", *American Journal of Community Psychology*, 3, 5: 581-599.

Zimmerman M.A. (2000), *Empowerment Theory: Psychological, Organizational, and Community Levels of Analysis*, in Rappaport J., Seidman E., eds., *Handbook of Community Psychology*, Springer, New York.

## Documenti

Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna (1995), *Pechino 1995. Dichiarazione e programma di azione*, testo disponibile al sito: [https://www.libera.it/documenti/schede/conferenza\\_di\\_pechino1995.pdf](https://www.libera.it/documenti/schede/conferenza_di_pechino1995.pdf) (ultima consultazione: 19.05.2025).

*Quarta conferenza mondiale delle donne* (1995), Pechino, 4-15 settembre, testo disponibile al sito: [http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl\\_2\\_testi/d\\_impegni\\_pol\\_internaz/a\\_conf\\_mondiali\\_onu/b\\_conf\\_pechino/home\\_pechino.html](http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mondiali_onu/b_conf_pechino/home_pechino.html) (ultima consultazione: 19.05.2025).

World Bank Document (2000/2001) World Development Report: *Attacking Poverty*, testo disponibile al sito: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/230351468332946759/pdf/226840WDR00PUB0ng0poverty0200002001.pdf> (ultima consultazione: 19.05.2025)

World Economic Forum (2023), *Global Gender Gap Report*, testo disponibile al sito: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf) (ultima consultazione 25.05.2025).

# Vi aspettiamo su:

**[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



**Management, finanza,  
marketing, operations, HR**

**Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche**

**Didattica, scienze  
della formazione**

**Economia,  
economia aziendale**

**Sociologia**

**Antropologia**

**Comunicazione e media**

**Medicina, sanità**



**Architettura, design,  
territorio**

**Informatica, ingegneria  
Scienze**

**Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia**

**Politica, diritto**

**Psicologia, benessere,  
autoaiuto**

**Efficacia personale**

**Politiche  
e servizi sociali**



## FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788891720085



# FrancoAngeli

## a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.



Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

*Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.*

---

# FrancoAngeli



**torrossa**  
Online Digital Library

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788891720085

Per oltre un secolo, il rapporto tra vissuto individuale e dimensione sociale è stato oggetto di un cruciale e approfondito dibattito nell'ambito della disciplina sociologica, poiché implica la comprensione del ruolo che i condizionamenti sociali esercitano sul comportamento della persona, sollevando così la questione di quanto le nostre azioni siano frutto di scelte libere o piuttosto influenzate da strutture esterne. Non si tratta, tuttavia, di riproporre la vecchia e sterile opposizione tra individuo e società, che costituirebbe una sorta di impasse concettuale, ma di esplorare le molteplici modalità attraverso cui le dinamiche sociali e le esperienze individuali si intrecciano nel processo di empowerment della persona e, in particolare, nel processo di empowerment femminile.

Il volume propone di considerare l'empowerment come un processo multidimensionale, complesso e dinamico, che si configura al contempo come riconoscimento e azione. Tale processo è concepito come bidirezionale, progressivo ed evolutivo, nonché intrinsecamente relazionale e orientato al cambiamento.

Inizialmente sono stati evidenziati i tratti salienti di alcune categorie tradizionali della teoria sociologica, mettendo in luce intuizioni rilevanti ma anche limiti e contraddizioni rispetto al rapporto individuo-società. L'attenzione poi è stata spostata sulla sociologia contemporanea nei nodi dell'attualità, per interpretare i cambiamenti sociali, culturali e politici legati al tema. Infine, attraverso l'indagine empirica, sono state esplorate le diverse forme di interazione tra contesti sociali ed esperienze soggettive all'interno del processo di empowerment femminile, anche per sollecitarne una più efficace applicabilità empirica.

**Francesca Colella** è professoressa associata di Sociologia presso il Dipartimento di Scienze umane dell'Università degli studi dell'Aquila, dove insegna Sociologia generale, Metodologia della ricerca sociale e Sociologia della condizione giovanile. È Principal Investigator del PRIN 2022 PNRR dal titolo *Women's empowerment: the use of Mentoring and Diversity Management in private sector and public administration as tools for equal opportunities and innovation according to the 5 priorities of the NRRP strategy (work, income, competences, time, power)*, dal quale ha origine questo volume. È inoltre responsabile nazionale del progetto "The Socialization of Young Unemployed Women into Sustainable Entrepreneurship", nell'ambito di GRINS – Growing Resilient, Inclusive and Sustainable, Spoke 8 "Social Sustainability", NextGenerationEU. Tra le sue pubblicazioni per i nostri tipi: *Female Role Models e pari opportunità. Leadership, socializzazione e progettualità oltre gli stereotipi* (a cura di, con S. Nanni, 2024); *Processi di innovazione sociale per la parità di genere. Lavoro, reddito, competenze, tempo, potere: le 5 priorità della strategia nazionale del PNRR* (a cura di, con G. Gianturco, 2023).