

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

Dipartimento di Ricerca e Innovazione Umanistica.

DOTTORATO DI RICERCA IN GENDER STUDIES (CICLO XXXVIII)

Settore Scientifico Disciplinare M-FIL/05 Filosofia e Teoria dei Linguaggi

RIPENSARE LE PRASSI LAVORATIVE E SOCIALI ATTRAVERSO IL LINGUAGGIO QUEER: UNA DECOSTRUZIONE DEL PARADIGMA FALLOGOCENTRICO E DELLA CONSEGUENTE MASCHILITÀ SISTEMICA.

Dottorando: Dott. Alberto Grandi.

Supervisora: Ch.ma Prof.ssa Iulia Ponzio.

Coordinatrice: Ch.ma Prof.ssa Francesca Romana Recchia Luciani.

ESAME FINALE 2026

Finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU, Missione 4 Componente 2 CUP H91I22000380007 *Investimento 3.3 D.M. n. 352 del 9 Aprile 2022 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Progetto: "*Strategie comunicative per potenziare eguaglianza di genere e pari opportunità in azienda, per valorizzare le differenze di genere e promuovere nuova imprenditoria e inclusione sociale*" cofinanziato da "*LEADER Soc. Coop. Consortile*"*

Indice

Introduzione 5

Capitolo I 13

1. Logocentrismo, maschilità e comunicazione aziendale: considerazioni preliminari. Riflettere sul paradigma occidentale per elaborare pratiche virtuose imprenditoriali. 13
2. Stato dell'arte: un rapido *excursus* degli studi sulla "maschilità". La "maschilità" fallogocentrica come categoria sociale e come genderizzazione neoliberista delle imprese. 21
3. Il paradigma logocentrico: l'essenzialismo come presenza immediata di significato e le conseguenze in relazione alla "maschilità" e alle dinamiche imprenditoriali. 30
4. Il "fascio" della *différance* derridiana come significazione e inafferrabilità. Un'analisi in relazione alla dimensione processuale butleriana e alle implicazioni aziendali. 35
5. La *différance* nel rapporto di spaziamento e temporalizzazione: rileggere il "maschile" tra passato, futuro e spazi di interconnessione, così da aprire varchi per comunicazioni aziendali eque. 40
6. *Différance* e genderizzazione delle aziende: recidere i legami spazio-temporali tra significanti per creare pari opportunità a seguito di nuovi processi "identitari". L'influenza semantica neoliberista nella percezione del merito. 47
7. La *différance* come strumento risignificante delle posture metafisiche e biologiste. L'identificazione "queer" come sovversione della struttura logocentrica in vista dell'elaborazione di prassi formative aziendali volte alle pari opportunità. 51
8. L'auto-affezione come esperienza binarizzante del logocentrismo: la voce dell'altro nel rapporto Io/Me e le influenze lavorative tra auto-stereotipizzazione e individualismo neoliberista. Una riflessione a partire dalla critica derridiana alla postura di Husserl. 57
9. Dall'auto-affezione alla dicotomizzazione della realtà: la creazione della persona e del "sé professionale" in relazione alla significazione e concettualizzazione binaria. Un dialogo tra Derrida e Irigaray. 63
10. Dalla *différance* alla performatività nel paradigma logocentrico: il "problema" del genere nella teoria di Judith Butler. Il legame tra etimologia, ruoli sociali e potere in relazione al genere. 69
11. La spiralità tra performatività e *performance* nelle dinamiche aziendali: dalla costituzione della "maschilità" alla responsabilità condivisa nella decostruzione delle retoriche egemoniche. 73
12. L'iterabilità tra teoria e prassi: dal radicamento linguistico del concetto di genere alla possibilità di riscrivere identità, "sé professionali" e relazioni all'interno delle organizzazioni. 79
13. La regolamentazione della "maschilità" come sintomo logocentrico: iterazione, interiorizzazione degli stereotipi e naturalizzazione delle gerarchie nelle imprese. 84

Capitolo II 91
1. Dal Logocentrismo al Fallocentrismo: verso strategie comunicative aziendali decostruzioniste. 91
2. La decostruzione come metodo per riflettere a nuove strategie di pari opportunità. Dalla prospettiva di Derrida e Butler al "certificato di genere". 96
3. La decostruzione come "lettura" risignificante: il contributo di Barthes e Derrida tra rovesciamento e dislocazione in ambito aziendale. 100
4. L'archi-violenza del "Medesimo": il "maschile" come origine gerarchizzante del senso e la sua ritraduzione nei contesti imprenditoriali. 104
5. Il fallo come rappresentazione e dispositivo della forza-violenza "maschile". Decostruire la forza-violenza per lo sviluppo di pari opportunità aziendali. 108
6. La creazione dell'*Anthropos* ("maschile") come "Medesimo" in relazione all'*animot*: dalla frammentazione e sfruttamento delle entità generalizzate fino alla predazione fallocentrica e le molestie sessuali in ambito aziendale. 115
7. La violenza sessuale come atto di reiterazione dell'egemonia fallocentrica. Le molestie in ambito aziendale: riflessioni e proposte su come contrastarle. 124
8. La violenza come atto enunciativo tra "pari": l'ingiunzione della "maschilità" in relazione alle molestie. Le dinamiche relazionali aziendali esito dell'"interlocuzione" fallocentrica. 128
9. La procreazione come segno di scambio ed elevazione del "maschile". Le concatenazioni semantiche di genere prodotte dalla narrazione fallocentrica e le conseguenze in ambito lavorativo: genitorialità e funzioni-destino. 133
10. L'intreccio semantico tra "maschile" e "forza". La "maschilità" come "forza", tra norme sociali e genderizzazione aziendale. 140
11. L'intreccio semantico tra "forza" e "maschile". La "forza" come "maschilità", tra capacità muscolare e violenza sopraffattoria: recidere i legami semantici della "forza" per aprire varchi di pari opportunità. 146
12. La relazione linguistica tra il "più" e il "maschile": il "più" come comparativo e come superlativo. Decostruire le discriminazioni aziendali contrastando la narrazione fallocentrica del "più". 153
13. Il "tempo" e lo "spazio" dell'agire virile: le aziende come luoghi di risignificazione per le pari opportunità a partire da nuovi processi di riconoscimento sociale. 158
14. Il processo del riconoscimento sociale nella costituzione del "Sé" e le conseguenze in ambito imprenditoriale: il "sé professionale" come creazione performativa della propria figura professionale. La prospettiva di Butler e Honneth per pensare a nuove dinamiche di riconoscimento in ambito lavorativo. 164
15. Sviluppare strategie comunicative per le pari opportunità e creare nuovi "sé professionali" attraverso il contrasto delle forme di riconoscimento negato. Il riconoscimento tra Honneth e Butler per decostruire la prospettiva della "maschilità" virile". 175

16. La “maschilità” neoliberista: la genderizzazione delle imprese e la produzione dei “sé professionali” fallogocentricamente orientati. Evidenziare il lessico neoliberista così da poterlo contrastare. 183
17. Il primo termine del lessico neoliberista: “individualismo”, il “soggetto imprenditore di sé”. La creazione del “sé professionale” auto-ottimizzante e autonomo. 189
18. “Competizione”, “prestazione” e “resilienza”: il lessico neoliberista che modella i “sé professionali” come agenti del capitale. Decostruire questi termini per sviluppare equità. 198

Capitolo III 211
1. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: la performatività linguistica tra reiterazione e decostruzione del paradigma e dei “sé professionali” conseguenti. L’importanza di distinguere tra perlocutorio e illocutorio per sviluppare pari opportunità imprenditoriali. 211
2. Il paradigma fallogocentrico e la razionalizzazione neoliberista: la performatività virilizzante del logos nei “sé professionali” e nelle imprese. 219
3. La funzione del “vedere” nel paradigma fallogocentrico: dai modelli rappresentativi delle “diversità” ai *dress-code*. L’egemonia fallotticocentrica nella dimensione imprenditoriale, tra invisibilizzazione del fallo e produzione di “sé professionali” neoliberisti. 229
4. L’intersezionalità e la decorporeizzazione dell’“Io” filosofico e aziendale: gli effetti dell’incorporeità “maschile” nelle persone e nei “sé professionali”. Il “sé decorporeizzato” nel lessico imprenditoriale neoliberista. 241
5. La neutralizzazione fallogocentrica: la parabola “maschile” tra universale e particolare in relazione all’elaborazione del “sé neutro” aziendale. Smascherare la falsa neutralità dell’“Io” per aprire a strategie di pari opportunità aziendali in grado di valorizzare le differenze. 248
6. Il linguaggio violento fallogo-capitalista. Le conseguenze degli effetti sociali, politici e cognitivi del “maschile” sovraesteso in ambito imprenditoriale: dalla produzione dei “sé professionali” alla perpetuazione del discorso fallogocentrico. 257
7. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: stereotipi, *bias* e “nome comune”. La violenta modellazione dei “sé professionali” attraverso la nominazione e la prescrizione di significazioni prestabilite. 269
8. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: le declinazioni di genere del lessico neoliberista nel binomio *agency/communality*. L’*agency* come “Medesimo” e la sua centralità nella produzione dei “sé professionali” tra imparità e ingiustizie discorsive. 282
9. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: le declinazioni capitaliste del lessico neoliberista tra reificazione, “valorizzazione” e nominazione in “capitale umano”. I “sé professionali” come soggetti di genere e oggetti del capitale nella cornice discorsiva del “non”. 293

10. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: il sessismo come attuazione reificante e discriminante del discorso. Ragionare sul sessismo "benevolo e "ostile" per comprenderne le dinamiche e contrastarlo in vista della produzione di pari opportunità aziendali. 305
11. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: il sessismo tra *dog whistles* e risonanze linguistiche. Una lettura decostruzionista di questi fenomeni tramite la *différance* derridiana. 316
12. Dal paradigma fallogo-capitalista alla prassi decostruzionista: ricapitolazione e aperture. 322

Capitolo IV 327
1. Il linguaggio "*queer*" come strategia comunicativa attraverso cui articolare la prassi aziendale per le pari opportunità: centralizzare il "nome proprio" e riconoscere strade alternative per decostruire il discorso fallogo-capitalista. 327
2. Linguaggio queer e culture organizzative: dalla performatività del discorso alla risignificazione delle relazioni e degli spazi aziendali. Per una comprensione strategica dei suoi effetti trasformativi e del suo impatto strutturale nelle pratiche comunicative d'impresa. 336
3. Il punto zero da cui articolare le strategie aziendali per le pari opportunità. "Linee guida" per attualizzare il linguaggio queer e i conseguenti "sé professionali": tracce per un uso flessibile e decostruzionista della comunicazione. 344
4. Il primo passo della prassi aziendale per le pari opportunità: lo studio del "certificato di genere" come *pharmakon* tra criticità e potenzialità. 358
5. Il secondo passo della prassi aziendale per le pari opportunità: la centralità del domandare tra consulenza filosofica, interviste e questionari esplorativi. 364
6. Il terzo passo della prassi aziendale per le pari opportunità: interventi verbali. La centralità dei corsi formativi e del metodo socratico nella pratica decostruzionista e antidiscriminatoria. 371
7. Il quarto passo della prassi aziendale per le pari opportunità: interventi corporei. L'autocoscienza combattente femminista come pratica queer per riarticolare il concetto di "forza" e produrre nuove narrazioni orientate alla trasformazione culturale aziendale. 381
8. Il quinto passo della prassi aziendale per le pari opportunità: interventi scritti. La produzione di codici etici e vademecum per consolidare una cultura organizzativa equa e fornire strategie utili alla produzione di forme comunicative antidiscriminatorie. 393
9. L'esperienza presso l'azienda Leader Confcooperative: l'attuazione della prassi per lo sviluppo di pari opportunità e la decostruzione del paradigma fallogo-capitalista. 402

Conclusione 414

Bibliografia 418

Appendice I

Introduzione

Fin dalla prima ondata del XIX secolo, gli studi femministi – e i successivi studi di genere – hanno contribuito a ripensare gli assetti socioculturali, contrastando le narrazioni discriminatorie e gerarchiche derivanti da impari rapporti di potere. Queste prospettive, inizialmente focalizzate su temi sociali e politici, si sono poi estese in ambito *imprenditoriale*, dove la riflessione sul genere ha trovato terreno fertile per risignificare le logiche capitaliste e per proporre contesti lavorativi più equi e valorizzanti. Infatti, come sottolineano gli studi filosofico-politici di Judith Butler, in particolare ne *La forza della nonviolenza*[1], questa espansione delle prospettive sul *genere* ha contribuito a una visione più ampia dell'equità lavorativa, sottolineando con maggiore intensità la relazione tra genere e lavoro, nonché ponendo le basi per la costruzione di pratiche aziendali più giuste e accessibili. Parallelamente, Raewyn Connell, in *Il genere preso sul serio*, fa un passo ulteriore, evidenziando come l'intreccio tra il mondo del lavoro e il genere sia completamente sbilanciato sulla "maschilità", che nel tempo ne ha plasmato le strutture, le dinamiche e le possibilità di accesso[2]. Nello specifico, il legame tra lavoro e "maschilità" si articola su due aspetti interconnessi. Da un lato, esso è il risultato di un accesso predominante delle persone "maschi" nella sfera imprenditoriale, soprattutto nei ruoli di potere, creando disuguaglianze sistemiche e adattando le imprese alle "esigenze" della categoria "maschi". Dall'altro, tale intreccio riguarda una significazione profonda e costitutiva delle dinamiche lavorative, che ha portato all'estensione delle *caratteristiche* della "maschilità" nelle strutture organizzative e gestionali delle imprese, rinforzando e perpetuando la narrazione socioculturale della "maschilità" e la sua egemonia. In quest'ottica, perciò, le realtà aziendali possono essere intese come vere e proprie dimensioni di *genere*, la cui configurazione – sottolinea Connell in *Masculinities* – si ramifica a partire da qualità considerate *essenziali* per il "maschile": "*forza*"[3], competitività, alleanze, subordinazione e aggressività[4]. Questo processo di *genderizzazione* al "maschile" della realtà lavorativa – che in questo lavoro viene definito *neoliberismo* – ha generato e continua a generare discriminazioni sistemiche su più livelli: quelli quantitativi, come la distribuzione delle risorse e delle possibilità, vedendo una valorizzazione delle persone "maschi" poiché più *coerenti* con le logiche stereotipiche (e, appunto, "maschili") del neoliberismo; e quelli qualitativi, ad esempio la violenza linguistica subita dalle "categorie" marginalizzate e ritraducibili in diverse forme di *ingiustizia discorsiva*. Dunque, in relazione alla dimensione lavorativa, la "maschilità" non opera solo come

[1] Cfr. Butler, Judith, *The Force of Nonviolence: An Ethico-Political Bind,* Verso Books, London-New York 2020; *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. di F. Zappino, Nottetempo, Milano 2020, pp. 63-65.
[2] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Gender for real,* National Autonomous University of Mexico, Mexico 2010; *Il genere preso sul serio. L'impatto dei corpi sessuati su lavoro, potere e percorsi di vita,* trad. it. di E. Abbatecola e L. Guzzetti, Feltrinelli, Milano 2023, p. 126.
[3] La parola "forza", quando associata alla "maschilità", è in questo lavoro virgolettata per evidenziarne il carattere ambiguo e plastico, muovendosi da sensi rifacentesi alla "forza muscolare" fino alla "forza del pensiero". Per approfondire cfr., *infra,* cap. II, par. 10-11.
[4] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, Polity Press, Cambridge 1995, p. 37.

indicatore di una categoria sociale – ossia le persone "maschi" – ma agisce anche da *nucleo di significazione* che investe istituzioni, dinamiche sociali e imprese: il *neoliberismo*. Questo legame tra "maschilità" e aziende impone, dunque, la necessità di un approccio filosofico di genere per affrontare le criticità imprenditoriali, trattando il "maschile" come un tema da definire e interrogare.

Tuttavia, è importante sottolineare che la "maschilità" – sia come categoria che come genderizzazione neoliberista – è radicata in un paradigma socioculturale che, attraverso specifiche peculiarità che verranno esplorate nei primi due capitoli, ne assicura la significazione e il posizionamento egemonico. Infatti, attingendo al pensiero di Jacques Derrida, da *Della grammatologia*[5] a *Il fattore della verità*[6], emerge – secondo il filosofo – come in Occidente si sia consolidata una prospettiva filosofica che ha modellato il pensiero secondo metriche *oppositive* ed *essenzialiste*, privilegiando il "*fallo*" come principio di significazione del reale. Pertanto, intrecciando questa prospettiva derridiana con il tema del legame tra "maschilità" e lavoro, si manifesta il fatto che le criticità del sistema lavorativo e *capitalistico* – responsabili di disuguaglianze e discriminazioni – affondano le radici non solo nelle dinamiche relazionali legate al genere, ma anche in una sedimentazione socioculturale che preserva e perpetua uno specifico paradigma: quello *fallogocentrico*. Questo paradigma definisce infatti le metriche di *riconoscibilità* e *valore* delle imprese, trasformandole in luoghi di costituzione (*performativa*) di figure professionali e relazioni tra dipendenti incentrate sulla "maschilità" neoliberista nonché perpetuanti del paradigma stesso.

Di conseguenza, a causa dell'intreccio tra paradigma, "maschilità" e disuguaglianze lavorative, ritengo cruciale analizzare e delineare in profondità l'intero paradigma, così da poter elaborare *strategie comunicative* e prassi formative efficaci per lo sviluppo di *pari opportunità* ed *eguaglianza di genere*. La presente ricerca, dunque, si inserisce in questa cornice teorica e pratica, con l'obiettivo di raggiungere i risultati proposti attraverso l'interconnessione di filosofia del linguaggio, studi di genere e pratiche aziendali. In particolare, la ricerca si concentrerà sulla creazione e l'adozione di un "linguaggio queer", che fungerà da *strategia linguistica trasformativa* nonché da base per la creazione di una *prassi formativa aziendale* mirata. Nello specifico, presenterò il concetto di "linguaggio queer", da me elaborato, per distinguermi dagli approcci che si focalizzano esclusivamente sulla "lingua", intesa in senso verbale, grammaticale o normativo. Uso difatti deliberatamente il termine "linguaggio" e non "lingua", poiché intendo riferirmi a un insieme più ampio di pratiche, discorsi, parole, gesti, posture, immagini, corpi e modalità relazionali che contribuiscono alla produzione di senso e alla costruzione dei "sé" nello spazio sociale e lavorativo. Come verrà approfondito nel quarto capitolo, infatti, la postura "queer" – dove il termine "queer" viene inteso come un "significante fluttuante" e non come un'etichetta identitaria fissa e oppositiva

[5] Cfr. Derrida, Jacques, *De la grammatologie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1967; *Della grammatologia*, trad. it. di R. Balzarotti, F. Bonicalzi, G. Contri, G. Dalmasso e A.C. Loaldi, Jaca Book, Milano 1998, pp. 19-20

[6] Cfr. Derrida, Jacques, *Le facteur de la vérité* in *La carte postale. De Socrate à Freud et au-delà*, Flammarion, Paris 1980; *Il fattore della verità* in La *cartolina. Da Socrate a Freud e al di là,* S. Facioni e F. Vitale (a cura di), Mimesis, Milano 2017, p. 430.

rispetto alla "norma" etero-cisgender – offre una chiave di lettura dinamica e critica delle pratiche aziendali, permettendo di decostruire le categorie stereotipiche di genere e di riarticolare il concetto stesso di "maschilità" neoliberista. In questa prospettiva, dunque, il "linguaggio queer" si configura come un insieme di *tracce,* pratiche e strategie linguistiche, che, *rifiutando* le rigidità fallogocentriche e capitaliste, apre a nuove possibilità di significazione e di relazione, sostenendo narrazioni sovversive. Ad esempio, il linguaggio queer promuove dinamiche di *visibilità grammaticale* che nominano ogni persona, comprese quelle "non binarie", adottando specifici marcatori – come la *schwa* – e superando così la tradizionale dicotomia "maschio/femmina". Allo stesso tempo, il linguaggio queer favorisce l'uso del *corpo* per riarticolare concetti fondanti della "maschilità", come la "forza". Un caso esemplificativo di ciò riguarda la pratica formativa aziendale dell'*autocoscienza combattente femminista*[7], che mira a risignificare la *competitività* neoliberista e a valorizzare le qualità individuali, ponendo al centro il carattere situato e contestuale di ogni persona, piuttosto che la categoria prescrittiva a loro assegnata in base al corpo anatomico. Il linguaggio queer, come strategia comunicativa, mira perciò a trasformare le condizioni stesse della partecipazione lavorativa, decostruendo le regole implicite che stabiliscono chi può essere visibile, riconosciuto e ascoltato, secondo metriche fallogo-capitaliste. In particolare, in ambito aziendale, esso apre spazi in cui ogni "sé professionale" – ossia, come verrà approfondito nell'ultimo capitolo, la produzione della propria figura professionale attraverso processi di riconoscibilità che valorizzano le competenze personali – può esprimere la propria autenticità, liberandosi dalle imposizioni del modello neoliberista e "maschile" dominante.

Per rendere concreto ed efficace l'uso del linguaggio queer, nonché valutarne appieno i suoi potenziali effetti trasformativi nel contesto lavorativo, è tuttavia necessario adottare una *metodologia* che coniughi teoria e pratica, permettendo di analizzare e applicare concretamente le strategie comunicative proposte. A tal fine, per quanto concerne la dimensione teorica della metodologia, come verrà approfondito nel corso del primo capitolo, si prevede l'utilizzo di strumenti concettuali e teoretici filosofico-linguistici, indispensabili per un'analisi critica del paradigma occidentale in relazione alle dinamiche di genere. In particolare, si farà ricorso al neologismo derridiano della *différance* e alla prospettiva della *performatività*, integrando gli studi di John Austin sul linguaggio con la rilettura di genere proposta da Judith Butler. Questi strumenti teorici si riveleranno fondamentali per mettere in discussione i tratti principali del paradigma occidentale, divenendo di conseguenza centrali per l'elaborazione del linguaggio queer. La dimensione *pratica*, invece, riguarda la possibilità di testare l'approccio formativo queer – sviluppato a seguito dell'analisi teorico-critica – in contesti aziendali. Questo progetto di dottorato, infatti, ha incluso un periodo di tirocinio presso l'azienda *Leader Confcooperative Bari*, una società cooperativa che si distingue per il suo impegno

[7] Con autocoscienza combattente femminista si intende uno specifico percorso corporeo che attinge dalle pratiche combattenti e filosofiche orientali, per approfondire cfr., *infra*, cap. IV, par. 7.

nell'accompagnare le imprese nei processi di sviluppo, con particolare attenzione alla formazione e alla consulenza. In relazione al lavoro di dottorato, Leader ha cofinanziato e supportato attivamente il progetto, rendendo possibile la proposta e l'implementazione di interventi formativi in linea con il PdR 125: una certificazione nazionale che premia le organizzazioni impegnate nel contrasto alle disuguaglianze di genere. Durante questo periodo, sono stati raccolti dati significativi, permettendo di valutare l'efficacia della prassi formativa strutturata secondo una postura queer. I risultati, che saranno analizzati nel quarto capitolo, hanno difatti mostrato segnali *promettenti*, confermando il valore dell'approccio adottato e l'importanza della *sinergia* tra ricerca accademica e realtà aziendale.

Il doppio approccio metodologico si riflette infine anche nelle finalità perseguite da questo lavoro. Se, infatti, dal lato aziendale l'obiettivo è la creazione di strategie per le *pari opportunità*, mirate a promuovere condizioni lavorative migliori e a contrastare le disuguaglianze di genere. Dal punto di vista teoretico-filosofico, invece, l'obiettivo è quello di decostruire il paradigma fallogocentrico e capitalista (che verrà nominato in questo lavoro come *fallogo-capitalismo*) che origina tali disuguaglianze, ripensando i rapporti tra generi e, in particolare, la nozione stessa di "maschilità" e le sue caratteristiche. Tuttavia, è importante specificare che queste due finalità non sono separate né unidirezionali (dalla teoria alla pratica), ma piuttosto si intrecciano e si rinforzano ricorsivamente. Lavorare sulle aziende, infatti, le trasforma in *"organismi" performativi* che, attraverso la loro comunicazione esterna, reiterano un discorso alternativo nella società, contribuendo attivamente alla decostruzione del paradigma sociale dominante. In questo modo, l'elaborazione di prassi per le pari opportunità lavorative, se sviluppata in modo adeguato, diventa non solo un obiettivo in sé, ma anche un atto di resistenza e di decostruzione del paradigma discriminatorio. Al contempo, inceppare o risignificare la perpetuazione del discorso dominante contribuisce a creare un sostrato culturale che prepara il terreno per accogliere nuove prospettive orientate verso pari opportunità e dignità in ambito lavorativo. Così, la teoria e la pratica si alimentano reciprocamente, rendendo possibile la costruzione di un contesto lavorativo equo e trasformativo.

Passando ora alla *struttura della tesi*, il progetto di ricerca è suddiviso in *quattro* capitoli, ognuno dei quali sviluppa in modo progressivo le dimensioni teoriche e pratiche del lavoro. Nel primo capitolo, si esaminerà la dimensione *logocentrica* del paradigma dominante, con particolare attenzione alle sue caratteristiche ed effetti nella costruzione dell'egemonia "maschile" e nelle conseguenti discriminazioni sul piano lavorativo. Nello specifico, si partirà dall'analisi derridiana del logocentrismo, focalizzando l'attenzione sulla struttura *oppositiva* ed *essenzialista* esito della postura logocentrica. La comprensione di tali tratti oppositivi ed essenzialisti si rivelerà cruciale, poiché costituiscono la base fondativa dei rapporti di *significazione* tra generi – in particolare nel binomio "maschio/femmina" – e della legittimazione delle disuguaglianze che tali rapporti duali sviluppano, con ripercussioni discriminatorie anche sul piano imprenditoriale. In parallelo, saranno introdotte ed elaborate le principali teorie decostruzioniste, in particolare la *différance* di Derrida e la teoria della

performatività di genere butleriana, che fungeranno da strumenti analitici centrali in tutta la trattazione, portando infine all'elaborazione della *strategia comunicativa queer*.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si sposterà invece sulla dimensione più evidentemente violenta del paradigma occidentale, ovvero il *fallocentrismo* e la "maschilità" egemonica che da esso emerge. In questa sezione, si delineerà innanzitutto la definizione e le modalità di attuazione della prospettiva *decostruzionista*, specificandone la finalità di ri-articolazione del senso. Questo approccio "riarticolante" – sviluppato a partire dalle teorie di Derrida e Butler – diventerà centrale nell'attuazione del linguaggio queer, poiché ne orienterà l'utilizzo non verso la censura o l'eliminazione di termini neoliberisti e fallocentrici, come "competitività" o "prestazionalità", ma verso la loro risignificazione. Dopodiché, si passerà all'analisi della "maschilità" nelle sue diverse forme, mettendo in evidenza come tale concetto – "maschilità" – acquisti senso e potere gerarchico attraverso retoriche *oppositive*, come "maschio/femmina" e "uomo/animale". Durante questa riflessione, si approfondiranno anche le dinamiche violente che scaturiscono da tali narrazioni oppositive – come le *molestie* – evidenziando come il paradigma fallocentrico produca criticità nei confronti di ogni persona, comprese quelle identificate come "maschi". Le retoriche fallocentriche, infatti, risultano essere violente anche verso i "maschi" stessi, negando loro la possibilità di manifestare vulnerabilità e costringendoli a dinamiche aggressive e di iper-prestazionalità – in particolare in ambito lavorativo – limitando al contempo le loro opportunità *genitoriali*. Questa violenza fallocentrica – che allo stesso tempo investe *ogni* persona, distribuisce privilegi differenti ed eleva la "maschilità a centro di significazione della realtà (aspetto che Derrida nomina come "Medesimo") – deriva dalla relazione di significazione reciproca tra la "maschilità" e il concetto di "forza". Per questo motivo, la "forza" diventerà oggetto principale di questo capitolo, evidenziandone la *plasticità semantica* e la sua centralità nella legittimazione e nell'egemonia "maschile". Infine, si esaminerà la concettualizzazione neoliberista della "maschilità" fallocentrica, esplorando come le dinamiche oppositive e la relazione ricorsiva con la "forza" influenzino le dinamiche aziendali, in particolare attraverso la creazione di uno specifico *lessico neoliberista*. Termini come "competitività", "prestazionalità", "merito" e "resilienza" costituiscono infatti il canone attraverso cui vengono *riconosciuti* i "sé professionali" ritenuti conformi, generando così discriminazioni e ostacoli all'accesso e all'esercizio dei ruoli lavorativi, specialmente per le persone "non-maschi". La riflessione si concluderà su come riarticolare tali termini, mettendo in pratica la postura decostruzionista così da trasformarli in strumenti strategici per la promozione delle pari opportunità.

Nel terzo capitolo, invece, si approfondirà il tema del linguaggio e della comunicazione esito del paradigma fallogo-capitalista. In particolare, si comincerà con una analisi del linguaggio nella sua dimensione performativa, sottolineandone gli effetti e la responsabilità nella reiterazione – o sovversione – del discorso dominante. Dopodiché, si allargherà la discussione del linguaggio dalla sfera verbale a quella visuale, evidenziando come le dinamiche linguistico-performative agiscano similmente anche in relazione ad altre forme di percezione, come la "vista". Qui, si riporterà

l'esempio dei *dress-code* aziendali come codici corporei e comportamentali capaci di reiterare e confermare – così come riarticolare – l'universalizzazione "maschile". In continuità con tale riflessione, si metterà in luce il processo linguistico che ha permesso alla "maschilità" di invisibilizzarsi e decorporeizzarsi, divenendo fulcro di senso e manipolando ulteriormente il lessico neoliberista. Infine, si passerà all'analisi delle diverse sfaccettature che la comunicazione fallogo-capitalista può assumere per reiterare il proprio dominio e generare discriminazioni subordinanti. Tra esse, particolare attenzione verrà riportata al "maschile" sovraesteso, agli stereotipi di genere e alle conseguenti dinamiche violente come il *sessismo* o l'*ageismo*. Questa riflessione sul linguaggio violento fallogocentrico sarà un punto decisivo dell'analisi per diversi motivi. Innanzitutto, tale riflessione evidenzierà il carattere *plastico* del neoliberismo stesso, manifestandosi come *nodo semantico* capace di riarticolare la violenza sistemica della "maschilità", sia secondo le caratteristiche *fallogocentriche*, come le gerarchizzazioni oppositive; sia secondo le finalità *capitaliste*, ovvero reificando i "sé professionali" e rendendoli meccanismi funzionali e valutabili secondo le logiche produttivistiche di mercato. Oltre a ciò, essa metterà in luce le diverse sfaccettature della violenza comunicativa, potendo così creare, in risposta, strategie di contrasto concrete da proporre alle aziende, come i *vademecum* linguistici in forma *ampliata* o interventi di stampo *socratico*.

Infine, nel quarto capitolo si segnerà una svolta, passando dalla riflessione teorico-critica del paradigma, alla proposta pratica. In questa parte del lavoro, infatti, si delineerà il linguaggio queer come risposta decostruzionista al discorso fallogo-capitalista, vedendo nella prospettiva *performativa* e nella *différance* gli strumenti teorici adeguati per riarticolare le strutture di base del paradigma dominante stesso. Da qui – dopo aver evidenziato le funzionalità strategiche, in ambito di comunicazione interna ed esterna, dell'adozione di una postura queer per l'azienda – si elencheranno dieci *tracce* utili per concretizzare il linguaggio queer, fornendo così spunti e linee guida per una sua applicabilità. Dopodiché, si passerà a descrivere i *cinque passi* della prassi formativa aziendale elaborati in vista della produzione di pari opportunità. Nello specifico, il primo passo consisterà nell'analisi del certificato di genere (o PdR 125), evidenziandone criticità e potenzialità. Il secondo, invece, riguarderà la spiegazione di come produrre un'indagine preliminare, attraverso questionari e interviste, adottando però un approccio interrogativo tipico della consulenza filosofica aziendale. Da qui si passerà poi alla formazione *verbale*, che occupa il terzo passo della prassi. In particolare, ci si concentrerà su come organizzare dei corsi formativi di carattere frontale e coerenti con il "metodo socratico": ossia, una formazione centrata sul domandare e riflettere collettivamente, guidando i ragionamenti e interrogando le motivazioni delle risposte con un approccio *metacognitivo*. Il quarto passo, invece, vede la centralizzazione del *corpo* nella dimensione formativa, ritrovando nella pratica dell'autocoscienza combattente femminista un esempio di formazione comportamentale utile per decostruire narrazioni stereotipiche e incrementare le dinamiche gestionali e collaborative tra dipendenti. Infine, l'ultimo passo riguarda la definizione di strumenti *scritti*, come vademecum e codici etici, utili a consolidare la formazione precedente e a fornire risorse per consultare

quotidianamente le strategie comunicative. Dopo la delineazione della prassi formativa, il paragrafo conclusivo presenterà il periodo di tirocinio presso l'azienda Leader, con i risultati statistici e le riflessioni emerse in diciotto mesi di lavoro. Questa sezione sarà decisiva, poiché evidenzierà non solo i risultati ottenuti, come l'acquisizione della *certificazione di genere*, ma anche l'efficacia di un approccio queer nella promozione delle pari opportunità e nella decostruzione del paradigma.

In conclusione, l'obiettivo di questo studio sarà quello di avvalorare come l'integrazione della filosofia nella pratica aziendale possa generare trasformazioni profonde. Tali trasformazioni non riguardano però solo i processi operativi e produttivi, ma anche le strutture simboliche che sostengono i processi stessi, aprendo la possibilità a un futuro in cui le organizzazioni – e, da lì, la società – non siano solo più eque, ma anche più consapevoli e libere dai vincoli di un paradigma oppressivo.

Prima di addentrarci nell'analisi, tuttavia, è opportuno fare *quattro precisazioni*. Innanzitutto, ritengo fondamentale sottolineare che, a mio parere, leggere la "maschilità" attraverso il paradigma fallogocentrico rappresenta un passo significativo negli studi di genere. Le nuove prospettive queer, come quella di Judith Butler, entrano infatti in contrasto con visioni *essenzialiste* e *binarie* radicate nel pensiero occidentale, muovendo così una critica verso un'intera tradizione filosofica: appunto, quella logocentrica e fallocentrica. Questa postura critica evidenzia quindi come gli studi di genere siano una corrente filosofica a tutti gli effetti, che non si focalizza esclusivamente su esiti politici e sociali tra persone, ma mette sotto esame l'intero assetto paradigmatico tradizionale. Tuttavia, essendo gli studi sulla "maschilità" molto ridotti, soprattutto in ottica filosofico-linguistica, ci si rifarà ad altri campi del sapere per giungere al fine critico e decostruente del paradigma: nello specifico, la sociologia, la psicologia e l'antropologia. Questi verranno quindi reinterpretati in chiave filosofica, ampliando l'orizzonte teorico, rafforzando alcune riflessioni critiche e, in alcuni casi, creando connessioni con le realtà aziendali e imprenditoriali. Inoltre, per evidenziarne il carattere teoretico, si preferirà utilizzare il termine "maschilità" piuttosto che "mascolinità", in quanto – in questo lavoro – il primo non si limita a descrivere un insieme di comportamenti o qualità associati al "maschio", ma implica una struttura socioculturale più ampia, che investe il sistema economico, politico e lavorativo.

Un secondo aspetto da chiarire riguarda il fatto che il tema della *comunicazione* aziendale non si concentrerà esclusivamente sulla dimensione *verbale*, ma si estenderà a tutte le possibilità del *linguaggio*. In questo senso, le *strategie comunicative* che verranno sviluppate nel corso dell'elaborato abbracceranno diverse dinamiche linguistiche, spaziando dalle forme verbali fino agli scambi gestuali. Inoltre, rientrano nelle strategie comunicative anche le *politiche* che la stessa azienda adotta e attua in relazione alle tematiche di genere, trasformando quelle azioni in forme dialogiche tra l'impresa e il corpo dipendenti. Di conseguenza, alcuni interventi attuati in ambito imprenditoriale lavoreranno su più dimensioni comunicative, nonché produrranno effetti su molteplici piani linguistici. Per esempio, elaborare un *vademecum* per la parità linguistica, genererà un duplice risultato. Da un lato, fornirà un prontuario utile per produrre proferimenti e scritti equi. Dall'altro, al contempo, fungerà da "politica" attiva antidiscriminatoria nell'immagine globale dell'impresa,

comunicando una visione attiva dell'azienda stessa su queste tematiche. Ciò non sarà ininfluente poiché, oltre che fornire una pubblicità positiva all'impresa, comunicherà al corpo dipendenti un'attenzione al loro benessere, al loro lavoro e alle loro possibilità, contribuendo così alla formazione di un clima volto alle pari opportunità. Per di più, in un'ottica filosofico-performativa, tali forme comunicative contribuiranno anche alla risignificazione del paradigma fallogo-capitalista in cui le imprese sono innestate, producendo, direbbe Judith Butler in *Parole che provocano,* un discorso sovversivo che sfida quello "autorizzato"[8]. Infatti, generando nuove comunicazioni aziendali che aprono varchi verso le pari opportunità, si contribuisce a ri-scrivere il paradigma che si alimenta e perpetua proprio attraverso le *imparità*. In sintesi, dunque, le *strategie comunicative* qui pensate, essendo connesse alla volontà di implementare un'imprenditoria equa, non sono ragionate solo come proferimenti verbali, ma si estendono a tutte le sfaccettature che il linguaggio.

Un'altra precisazione riguarda invece l'uso delle *virgolette* nel corso del testo. Nonostante la consapevolezza di appesantire la lettura, infatti, ritengo necessario virgolettare termini come "identità", "uomo", "donna", "soggetto", "forza", "maschile" o "femminile", in quanto risultano densi di senso, in particolare in un ambito di filosofia del linguaggio e studi di genere. Ciò poiché tali parole evocano e si connettono ad aspetti ulteriori, come tradizioni di pensiero, posizionamenti ideologici e specifiche connotazioni. Ad esempio, l'espressione "le donne" potrebbe richiamare prospettive *essenzialiste,* che presuppongono categorie univoche che assimilano e uniformano molteplici corpi. Per allontanarsi da tali visioni, quindi, queste parole saranno virgolettate, evidenziandone le criticità intrinseche ed evitando così fraintendimenti di carattere teoretico.

Infine, poiché si farà ampio riferimento al pensiero di Derrida e dato il carattere complesso e talvolta labirintico della sua scrittura, risulta difficile isolare singoli temi – come il fallogocentrismo – rendendo necessario pertanto riferirsi a più lavori della sua produzione filosofica. Derrida, infatti, si muove liberamente all'interno della scrittura, inventando *neologismi*, passando con dinamismo da un concetto all'altro e interrogando molteplici tradizioni e ambiti del sapere. Ciò porta al susseguirsi e all'intreccio costante di concetti e termini – come "*différance*", "*pharmakon*" o "*logos*", quest'ultimo con molteplici sfaccettature – che si fondono e si richiamano. Per tali motivi, il presente lavoro si addentrerà nella trama concettuale derridiana non seguendo un approccio sistematico o cronologico, bensì una prospettiva sincronica utile per allinearsi al suo andamento concentrico e per rispecchiare la stessa fluidità e complessità del pensiero derridiano.

Delineate queste precisazioni, è ora possibile avviare l'analisi del primo capitolo, che vedrà l'introduzione dei principali strumenti teorici e critici – la *différance* e la teoria della *performatività di genere* – preceduti dalla riflessione sul paradigma *logocentrico* e le sue caratteristiche fondanti.

[8] Cfr. Butler, Judith, *Excitable Speech. A Politics of the Performative*, Routledge, New York 1997; *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. di. S. Adamo, Cortina, Milano 2010, p. 157.

Capitolo I

1. *Logocentrismo, maschilità e comunicazione aziendale: considerazioni preliminari. Riflettere sul paradigma metafisico per elaborare pratiche virtuose imprenditoriali.*

Prima di focalizzare la riflessione sul logocentrismo, è importante fare alcune considerazioni e premesse circa il legame tra il paradigma *fallogocentrico*, la "maschilità" e le finalità di questa ricerca, ossia l'elaborazione di strategie comunicative volte alle pari opportunità imprenditoriali. Questa operazione – seppur anticipata nell'introduzione – si rende necessaria per chiarire fin da subito come il lavoro teorico e filosofico qui proposto non sia fine a sé stesso, ma funzionale alla costruzione di un approccio *pratico e applicabile*. Infatti, la riflessione sul logocentrismo, così come quella sul fallocentrismo e sul fallogo-capitalismo, sebbene possa occupare ampi spazi, non è disgiunta dagli obiettivi concreti della ricerca; al contrario, è necessaria per la produzione di un linguaggio *queer* capace di sovvertire il discorso dominante nelle sue diverse sfaccettature. Per questo motivo, in questo paragrafo, si intendono fornire alcune *premesse* e *considerazioni preliminari* utili per evidenziare il legame tra paradigma, "maschilità" e imprese, in modo da chiarire fin da subito come l'analisi teoretico-filosofica sia necessaria per elaborare strategie concrete. A tal fine, ritengo dunque fondamentale affrontare la questione del "discorso *metafisico*" – inteso come un discorso che presuppone *categorie ontologiche* e *universali* – che ha influenzato e orientato il pensiero occidentale. Ciò, poiché la prospettiva metafisica, che in questo contesto si ricollega al paradigma *fallogocentrico*, ha prodotto e continua a produrre rapporti gerarchici, discriminatori ed escludenti, privilegiando e legittimando l'egemonia "maschile", modellando le imprese e traducendosi in pratiche diseguali all'interno delle dimensioni corporative.

Per cominciare, quindi, è necessario riflettere sul paradigma che il filosofo Jacques Derrida, in *Della Grammatologia*, definisce *logocentrismo*[9], ossia il privilegio assegnato al *logos* come fonte primaria della verità. Questa concezione, dà priorità alla parola parlata – o *phoné* (dal greco φωνή, "voce") – legandola alla possibilità di cogliere e presentare il *significato puro*, ossia l'*essenza* o la "verità" intrinseca di un oggetto, concetto o idea, che esiste indipendentemente dalla sua rappresentazione linguistica. In questo senso, la postura logocentrica considera il linguaggio-*logos* come uno strumento utile per cogliere ed *enunciare*, senza modificarle, *essenze* poste in dimensioni extra-linguistiche, identificandole come *nature intrinseche e immutabili* o *categorie ontologiche* (metafisiche), organizzate poi in coppie *oppositive* chiare e distinte: come "maschio/femmina".

Traslando questa visione nell'ambito di genere, in particolare in riferimento al "maschile", si potrebbe sostenere che il termine "maschilità" sia ancorato a un *significato* stabile. Ossia, che la parola "maschilità" *rifletta* un'essenza che contiene, in sé, un insieme di attribuzioni considerate proprie e fisse, sia nella dimensione anatomica, che in quella comportamentale delle persone

[9] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., pp. 19-20.

identificate come "maschi". In questo senso, la visione logocentrica circoscrive la "maschilità" a "categoria ontologica", inchiodando così ad essa specifiche qualità, propensioni, possibilità e legittimazioni che vengono retoricamente presentate come suoi aspetti inevitabili. In particolare, sostiene Raewyn Connell in *Masculinities*, le caratteristiche storicamente associate al "maschile" sono: "forza", razionalità, autonomia, individualità, autorità, sacrificio, pragmatismo, resistenza e competitività[10]. Tuttavia, anticipando la critica all'essenzialismo logocentrico, quelle attribuzioni non si limitano a *riflettere* una condizione inevitabile dell'"essere-maschio", al contrario – come ribadisce Judith Butler in *Parole che Provocano* – esse entrano sotto pelle, marcando il corpo e costituendo le soggettività[11]. In ottica semiologica, richiamando il pensiero di Charles Sanders Peirce, si potrebbe sostenere che tali attribuzioni *informano* la cosa e la rendono oggetto[12], producendola quindi tramite un processo semiotico. Peirce, infatti, nel manoscritto (MS) 108 del 1865, analizzando il concetto di forma in una lunga tensione tra rifiuto della causa immanente aristotelica e rischio di ricaduta in essa, sostiene che l'oggetto sia una "cosa informata" e, in quanto tale, *rappresentabile*. Un'informazione che non si limita però al trasferimento di dati, ma pragmaticamente influenza il comportamento e il pensiero di chi lo riceve. In questo senso, rileggendo la visione peirciana in chiave di filosofia di genere, si potrebbe sostenere che le qualità e le possibilità *logocentricamente* associate al "maschile", in verità, non sono manifestazioni "naturali" di specifici corpi anatomici; al contrario, tali aspetti *informano* quei corpi, costituendoli così come "maschi". Ciò, in quanto quelle attribuzioni rendono tali corpi *rappresentabili* come entità "maschili", ponendoli quindi in una condizione di *riconoscibilità* che li colloca nella realtà, nonché costituendo al contempo quella stessa realtà e i suoi rapporti di potere. Informare un corpo come "maschio", infatti, non implica solo riconoscere quell'anatomia come tale, ma anche ripetere e convalidare nella realtà quella prospettiva, modellando la realtà stessa secondo di essa. Inoltre, è evidente che, qualora questi corpi definiti "maschi" non rispecchino – o non agiscano in modo coerente con – le attribuzioni che li informano, non saranno riconosciuti, incorrendo così in forme di discriminazione e marginalizzazione.

Ricapitolando, dunque, la prospettiva essenzialistica logocentrica, che vede la presenza di *significati puri* e indipendenti dal segno linguistico che li rappresentano, definisce la "maschilità" come una *categoria ontologica.* In quanto tale, la parola "maschilità" diviene un mero indicatore di qualità e permissioni, che vengono retoricamente narrate come inevitabili e, appunto, essenziali di *ogni* corpo *identificato* come "maschio". Da una prospettiva anti-essenzialista, tuttavia, è proprio questa associazione tra qualità e termine che *informa* i corpi specifici, "educandoli" e "plasmandoli" in modo tale da essere consoni a quelle stesse qualità e, perciò, *riconoscibili* nella realtà sociale (logocentricamente orientata).

[10] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., pp. 53-54.
[11] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., p. 228.
[12] Cfr. Peirce, Charles, S., *Writings*, vol. 1, Indiana University Press, Bloomington, 1982, p. 304.

Tuttavia, la "maschilità", esito del paradigma metafisico e logocentrico, non si limita alla funzione di categoria ontologica che *informa* e costituisce i corpi anatomici, stabilendo i canoni di *riconoscibilità* e i rapporti di potere tra generi; bensì si eleva a *universale*, ponendosi come rappresentante dell'umanità intera, dell'Io, della Voce e del *Logos*. In questo modo, esso arriva a estendere la propria influenza ad ogni aspetto della realtà, assimilando tutte le entità – come si osserva già nella grammatica italiana, dove il "maschile" funge da indicatore "neutro" – e imponendo le proprie metriche su ogni dimensione umana, comprese le imprese. Il "maschile", infatti, in quanto universalizzato, ha articolato attorno alle proprie caratteristiche significanti anche la dimensione lavorativa, soprattutto – sostiene Connell in *Masculinities* – dopo la rivoluzione industriale[13]. In questo senso, le realtà imprenditoriali possono essere percepite come dimensioni di *genere* le cui disposizioni si ramificano, in particolare in ottica *capitalistica*, a partire dalle qualità considerate *essenziali* per il "maschile": ossia – continua Connell – competitività, alleanze, subordinazione e aggressività[14]. Di conseguenza, si potrebbero percepire le realtà aziendali *come* "maschilità", in quanto *informate* dalle qualità "maschili" e pienamente riconoscibili nel momento in cui operano in coerenza a tali qualità. Questa estensione e modellazione "maschile" dei canoni di riconoscibilità lavorativa diventa cruciale nella riflessione sulle *pari opportunità*, poiché produce inevitabili disuguaglianze nelle connessioni tra corpi, generi e possibilità occupazionali. Infatti, se le aziende sono strutturate sulla base di un modello "maschile", anche determinati *ruoli* finiranno per riflettere questo schema, privilegiando corpi anatomici identificati come "maschili". Ad esempio, nella selezione per posti di comando, si tenderà a considerare un "maschio" come più adatto, associandolo, secondo una logica logocentrica, a qualità come l'assertività, la "forza" e la predisposizione a comandare. Tuttavia, queste dinamiche associative sessiste non si limitano all'assegnazione di compiti o ruoli, ma generano anche altre criticità, in particolare in ambito linguistico: dalla creazione di forme comunicative violente, alle asimmetrie percettive, cioè distorsioni nel modo in cui le persone vengono percepite in base a stereotipi di genere, fino a influenzare la valutazione e l'interpretazione delle loro capacità e comportamenti. Ad esempio, recenti studi di linguistica, effettuati da Mattias Lindvall-Östling, Mats Deutschmann e Anders Steinvall[15], dimostrano come persino il *timbro vocale* della persona parlante influenzi la percezione di una conversazione, portando a interpretare aprioristicamente il tono "maschile" come legato a un approccio conversazionale più assertivo e autoritario, mentre quello "femminile" come più collaborativo. Una tale distorsione percettiva, quindi, esito di retoriche essenzialistiche e logocentriche dei *generi*, non solo limita l'accesso a pari opportunità, ma perpetua anche un ciclo di esclusione e svalutazione che ostacola la piena espressione delle potenzialità individuali, nonché la costruzione di ambienti lavorativi equi.

[13] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., p. 199.
[14] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., p. 37.
[15] Cfr. Lindvall-Östling, Mattias, Deutschmann, Matt, Steinvall, Anders, *An Exploratory Study on Linguistic Gender Stereotypes and their Effects on Perception*, in «Open Linguistic», 6, 2020, pp. 567-583.

Oltre a questi aspetti di natura sessista, che si manifestano in ambiti relazionali tra dipendenti nonché di possibilità di accesso ed esercizio del proprio ruolo, la modellazione delle imprese secondo qualità "maschili" penetra ancora più in profondità, arrivando a influenzare le dinamiche *capitalistico-produttive* alla base delle logiche di mercato e promuovendo così modelli di *iper-prestazionalità*. Il sistema capitalistico, infatti, tende a enfatizzare la continua sovrapproduzione e il superamento dei limiti fisici e psicologici, un'esigenza che, come sostiene Connell in *Masculinities*, si allinea perfettamente con l'ideale della "maschilità" economico-corporativa contemporanea: ossia quella che non conosce la debolezza, che non si ferma mai e che misura il proprio valore esclusivamente in termini di prestazioni[16]. In contesti aziendali altamente competitivi, quindi, questa spinta alla *massima prestazione* diventa una norma che non solo favorisce l'efficienza produttiva, ma anche la normalizzazione della fatica e della subordinazione al sistema, dove la *resilienza* e la *competitività* si traducono in successo. In questo modo, come si approfondirà nel secondo capitolo, l'idea di *prestazione, competitività* e *resilienza* viene *maschilizzata*, con l'aspettativa che le persone lavoratrici (ossia gli specifici "sé professionali", intesi come costituzione performativa delle figure professionali) incarnino tali modelli, creando un ambiente di lavoro che esclude coloro che non rispondono a tali canoni; in particolare le "donne" e tutte le altre "identità" di genere non "maschili".

Ricapitolando, la "maschilità", ponendosi come universale, ha investito ogni aspetto del reale, definendolo secondo le proprie qualità. Ciò porta alla modellazione della dimensione lavorativa attraverso metriche *maschilizzate,* avendo così impatti sia sui rapporti di potere e sulle possibilità tra dipendenti, sia sui canoni di definizione e riconoscibilità *capitalistici*. Ne emerge, quindi, l'urgenza di un'analisi della "maschilità" e del paradigma che la sostiene, al fine di elaborare *strategie comunicative aziendali* che, da un lato, siano capaci di promuovere ambienti equi, contrastando *bias* e discriminazioni sessiste; dall'altro, trasformino le realtà aziendali in attrici attivi di cambiamento, in grado di sfidare le visioni logocentriche e capitaliste.

A questo punto della riflessione, ritengo fondamentale sottolineare un altro aspetto dell'importanza di analizzare il paradigma logocentrico. In ambito aziendale, infatti, per contrastare le disuguaglianze legate a visioni patriarcali (o fallogocentriche), si può correre il rischio di perpetuare inconsapevolmente tendenze logocentriche, alimentando così il paradigma che si vorrebbe superare. Per sottrarsi a tale rischio, perciò, considero necessario tenere distinte le riflessioni *logocentriche* da quelle che verranno definite nel capitolo successivo – a partire dalle riflessioni di Derrida in *La cartolina – fallocentriche*[17], ossia l'esercizio violento e gerarchizzante dei rapporti di potere. In particolare, la necessità di distinguere queste posizioni è dovuta al fatto che esse, benché sono confuse tra di loro – generando appunto il paradigma *fallogocentrico* – hanno caratteristiche e strutture interne che sono in parte differenti. Il *logocentrismo*, infatti, attraverso prospettive *essenzialiste* e

[16] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., p. 164.
[17] Cfr. Derrida, Jacques, *La carte postale. De Socrate à Freud et au-delà*, Flammarion, Paris 1980; *La cartolina. Da Socrate a Freud e al di là,* S. Facioni e F. Vitale (a cura di), Mimesis, Milano 2017, p. 430.

opposizionali, tende a dividere il mondo in categorie rigide e dicotomiche, come "maschile/femminile", creando una visione della realtà statica e immutabile. Il *fallocentrismo*, invece, evidenzia Derrida, si caratterizza per la *gerarchizzazione* di tali opposizioni essenzialistiche (segnando così un punto di inscindibile contatto con il logocentrismo), nonché per il privilegio che assegna al "maschile", ponendolo in una posizione di potere e autorità[18]. In questo senso, se si compiono atti linguistici volti a contrastare la violenza patriarcale (o fallocentrica), ma inconsapevolmente si reiterano prospettive logocentriche, come l'essenzialismo, si corre il rischio di riprodurre proprio la dimensione che si intendeva combattere, ossia quella fallocentrica (proprio in quanto generatrice di gerarchizzazioni delle opposizioni essenzialistiche). In questo senso, tenendo le metriche logocentriche, non si fa altro che riproporre la violenza fallocentrica secondo altre sfumature, reiterandone però la violenza costitutiva. Per questo motivo, ritengo cruciale comprendere le strutture logocentriche, così da evitare di perpetuare inconsapevolmente l'intero paradigma fallocentrico che si vuole superare.

Un caso esemplificativo di questo rischio di reiterazione inconsapevole riguarda le politiche imprenditoriali e comunicative circa la "*leadership*" – ossia la capacità di guidare, influenzare e motivare un gruppo o un'organizzazione – specialmente nel panorama italiano. Ad esempio, nella raccolta di saggi contenuta in *Diversity management*[19], che contiene oltre una decina di articoli sul tema, nessuno di essi sfida direttamente l'*essenzialismo* di genere o le relazioni *opposizionali* logocentriche. Le riflessioni lì riportate, difatti, partono dal presupposto dell'esistenza di caratteristiche *essenziali* ancorate a corpi anatomici, che possono poi essere sfruttate in modi alternativi per migliorare i rapporti interni delle imprese. Un caso riguarda la cosiddetta "*leadership* al femminile", che vede nell'attribuzione della *cura* una qualità *essenziale* delle "donne" da dover valorizzare, così da renderla potenzialmente utile ai fini della *leadership*. Ciò, però, non farebbe altro che reiterare la visione essenzialistica della categoria "donna", presupponendo che in tutte le persone con un determinato organo genitale sia presente l'attribuzione "cura". In termini peirciani, potremmo sostenere che tramite la visione della "*leadership* al femminile" si contribuisce a *informare* quei corpi anatomici per renderli "donna", confermando retroattivamente l'idea di un'"essenza femminile". Dunque, riflessioni come quelle sulla "*leadership* al femminile", che tentano una ri-scrittura del potere (*fallocentrico*) interno alle imprese, valorizzando le "differenze di genere", appaiono orientate da schemi logocentrici che risultano invisibili e aprioristici rispetto a chi le elabora, in quanto interiorizzati. Ciò non implica che quelle riflessioni non siano utili in vista dello sviluppo di ambienti equi, infatti, come si vedrà, la situazione è complessa e articolata. A ogni modo, quello che ora è stimolante ai fini di questa considerazione tra paradigma e strategie aziendali, riguarda il fatto che si utilizza una visione logocentrica per tentare di contrastare le gerarchizzazioni discriminanti

[18] Cfr. *ibidem.*
[19] Cfr. Alessandrini, Giuditta, Mallen, Marcella, (a cura di), *Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente,* Armando Editore, Roma 2020.

fallocentriche. Tuttavia, il mantenimento di prospettive dicotomiche-opposizionali, proprio in quanto dicotomiche-opposizionali dice Derrida in *Posizioni*[20], produrrà sempre nuove strutture gerarchiche e discriminanti, reiterando la violenza fallocentrica in nuove forme e ostacolando il raggiungimento di una reale equità. Un esempio di questo slittamento potrebbe essere riscontrato nella dimensione grammaticale della comunicazione, dove diverse aziende cominciano ad adottare forme di *duplicazione binaria*, riferendosi così sia a "uomini" che a "donne", ma sono restii a utilizzare strutture neutre come la *schwa* (ə) o la "u". Tale resistenza, porta in questo modo ad escludere tutto ciò che non rientra nella dicotomia "uomo/donna", reiterando, simultaneamente, un altro dualismo discriminatorio: binario/non-binario. Allo stesso modo, la duplicazione della *leadership* in termini "maschile" e "femminile" potrebbe generare discriminazioni e marginalizzazioni (fallocentriche), sia verso persone – "maschi" o "femmine" – che si sentono più propense ad adottare approcci di comando diversi da quelli attribuiti al loro "genere", sia verso tutte le persone che non rientrano in quel binarismo cisgender, come quelle non binarie o trans.

Questa riflessione sulle dinamiche logocentriche e sul rischio del loro mantenimento, conduce ora alla disamina di altre considerazioni preliminari da fare in relazione a questo lavoro e alla sua coerenza, in particolare in riferimento al titolo scelto per questa borsa di dottorato. Nello specifico, tale ragionamento permette di evidenziare potenziali eredità logocentriche presenti nel titolo del bando, come nel caso dell'espressione: "*valorizzare le differenze di genere*". Infatti, se con "valorizzare le differenze di genere" si intende il "mettere in luce positivamente alcune attribuzioni categoriali intrinseche", ad esempio valorizzare la persona-donna *in quanto "donna"*, allora si ricade nella struttura metafisica qui discussa. Questo poiché, per valorizzare tali ipotetiche "differenze di genere", bisogna intendere quest'ultimo come qualcosa che ha in sé due tipologie d'insiemi caratterizzanti, uno per il "maschile" e l'altro per il "femminile", che aderiscono inevitabilmente a un apparato genitale piuttosto che l'altro. Al contrario, adottando una postura queer, la mia proposta sarà quella di valorizzare le "differenze" *plurali e situate* della *persona* piuttosto che della categoria, sfidando così l'impianto prescrivente delle "identità" di genere fallogocentriche.

Lo stesso accade con il termine "inclusione", anch'esso presente nella parte finale del titolo proposto per la borsa: "promuovere nuova imprenditoria e *inclusione* sociale". La parola "inclusione", infatti, richiama una volontà di contrasto alle dinamiche subordinanti ed escludenti tipiche del fallocentrismo, ma funziona dentro una dinamica opposizionale logocentrica "incluso/escluso". Una dinamica in cui, chi è stato escluso, viene ora incluso, ovvero trasportato dentro confini che, in quanto tali, sono comunque escludenti e violenti. L'inclusione, infatti, implica necessariamente una rimodellazione e una ri-costituzione, che permetta l'aderenza allo spazio interno. Parlare di inclusione implica perciò rimarcare una diversità discriminante che voleva quella

[20] Cfr. Derrida, Jacques, *Positions*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Posizioni*, trad. it. di S. Facioni, Orthotes, Napoli-Salerno 2021, p. 72.

"categoria" fuori, ma che ora accoglie per differenti motivi, continuando però a mantenere una visione dicotomizzante. Questa prospettiva è evidenziata anche da Fabrizio Acanfora in *Di pari passo*, che, ragionando sulla comunicazione aziendale in relazione alle pari opportunità, nota come la parola "inclusione" sia di per sé unidirezionale, mantenendo in atto uno squilibrio tra chi era dentro e chi viene poi incluso, spesso generando linguaggi *paternalistici* che ri-saldano il posizionamento gerarchico[21]. Di conseguenza, a seguito di queste considerazioni – che verranno approfondite con maggiore dettaglio nel corso del lavoro – propenderò per termini che considero meno rischiosi, come "equo", offrendo questi confronti terminologici come primi passi per nuove strategie comunicative.

Ricapitolando, per elaborare strategie comunicative efficaci bisogna necessariamente tenere in considerazione sia la violenza subordinante e gerarchica fallocentrica, sia l'organizzazione dicotomica-opposizionale ed essenzialistica logocentrica. Ciò accade poiché il mantenimento di una delle due posture – logocentrica o fallocentrica – implica necessariamente la reiterazione dell'intero impianto fallogocentrico (e, di riflesso, quello *capitalistico-produttivo*, essendo plasmato sul "maschile"), con la conseguenza di rendere inattuabile la realizzazione di *pari opportunità* lavorative. Per fare ciò, diventa necessario revisionare con attenzione le proposte e i termini che si intendono adottare – come le espressioni presenti nel titolo della borsa o pratiche come la "*leadership* al femminile" – in quanto potrebbero attingere inconsapevolmente alle metriche logocentriche.

Alla luce di queste criticità, dunque, l'obiettivo di questo primo capitolo sarà quello di delineare e decostruire la postura logocentrica, utilizzando – a livello metodologico – due principali strumenti concettuali. Il primo, come anticipato nell'introduzione, riguarderà il neologismo "*différance*", delineato da Jacques Derrida[22] durante l'omonima conferenza alla *Société française de Philosophie*, il 27 gennaio 1968. In questa analisi, il concetto di *différance* sarà utile per sottoporre a critica l'essenzialismo di genere, ossia l'idea che termini come "maschile" e "femminile" siano ancorati a *significati metafisici immutabili* e, dunque, legittimati per "natura", producendo specifici ruoli e discriminazioni nel contesto aziendalistico. Al contrario, la *différance* derridiana rimarca come il senso dei termini non sia mai pienamente presente e stabile, ma in un rapporto di differenze-differite con altri *significanti* (ossia unità linguistiche che acquisiscono senso solo in relazione tra loro)[23], aprendo in questo modo un varco per la ri-significazione.

Questa relazione di significanti intrecciati nella *différance*, verrà poi analizzata in connessione con la teoria della *performatività*, che fungerà da secondo strumento concettuale, in una duplice prospettiva: linguistica e di genere. Nella prima accezione, ci si rifarà agli studi di John L. Austin in

[21] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* Luiss University Press, Roma 2022, p. 30.
[22] Cfr. Derrida, Jacques, *La Différance* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *La «différance»* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 29-58.
[23] A questo proposito, in particolare, cfr. Derrida, Jacques, *L'écriture et la différence*, Seuil, Paris 1967; *La scrittura e la differenza*, trad. it. di G. Pozzi, Einaudi, Torino 2002.

Come fare cose con le parole[24]. Qui, Austin, sostiene che il linguaggio non si limita a descrivere la realtà, ma agisce su essa grazie alla capacità performativa, perlocutoria e illocutoria, degli enunciati[25]. Tale capacità risulterà centrale nello sviluppo di *strategie comunicative aziendali*, poiché metterà in luce la responsabilità linguistica nella produzione di ambienti discriminatori ed impari. Tuttavia, Derrida, in uno scambio con Searle, erede degli insegnamenti austiniani, critica questa impostazione, nello specifico nella raccolta intitolata *Limited Inc.*[26]. Derrida, infatti, coerentemente con la visione della *différance,* sostiene che non esiste un contesto linguistico completamente stabile o determinato, e che ogni atto linguistico è soggetto a slittamenti di senso. Questo si riflette in una sua lettura della performatività come sempre aperta a possibilità impreviste, mai pienamente controllabile dalle intenzioni dell'emittente, al contrario di quanto sosteneva Austin. Derrida introduce dunque il concetto di *iterabilità*[27] per mostrare che ogni segno, incluso l'atto performativo, può essere ripetuto in contesti diversi, anche al di fuori di quelli originariamente previsti. Questa ripetizione permette al segno di funzionare, ma allo stesso tempo lo espone a slittamenti di senso, poiché ogni ripetizione si realizza in condizioni nuove, alterando il contesto e potenzialmente l'efficacia dell'enunciato. Tale lettura critica di Derrida delle teorie austiniane, che si conclude con la prospettiva dell'iterazione come ripetizione che permette l'acquisizione di nuovi sensi, verrà poi ripresa da Judith Butler. Ella difatti, sulla base di questa lettura derridiana, elaborerà la sua teoria della performatività di genere, in particolare nei testi *Questioni di Genere* (*Gender Trouble*)[28] e *Corpi che Contano* (*Bodies That Matter*)[29]. In questi saggi la filosofa sostiene che il genere è una sequenza di atti *iterati* all'interno di una rigida regolamentazione socioculturale, che stabilisce il modo appropriato di essere "maschio" o "femmina" attraverso l'educazione, i permessi e le possibilità[30]. L'*iterazione* di questi atti crea il genere e lo fa al di là della consapevolezza e dell'*intenzione* delle soggettività implicate nell'azione. Butler, perciò, rigetta l'idea essenzialistica del genere, sostenendo che esso è in costante evoluzione in base alle dinamiche storiche e politico-sociali. In relazione alla visione della *différance*, quindi, i termini "maschio" o "femmina" non sono ancorati a significati metafisici stabili, bensì esito di movimentazioni relazionali poggiati sulla differenza e *attuati* ripetutamente attraverso *"performance"* specifiche. Tali *performance,* tuttavia, possono essere concretizzate in modo differente, aprendo direttrici inesplorate e, potenzialmente, creando nuovi intrecci di senso. Questa

[24] Cfr. Austin, John, L., *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford 1962; *Come fare cose con le parole*, trad. it. di C. Villata, Marietti, Genova 2019.
[25] Cfr. ivi, p. 16.
[26] Cfr. Derrida, Jacques, *Limited Inc.,* Galilée, Paris 1990; *Limited Inc.,* trad. it. di N. Perullo, Raffaello Cortina, Milano 1997.
[27] Cfr. Derrida, Jacques, *Limited Inc. a b c…*, in *Limited Inc.,* Galilée, Paris 1990; *Limited Inc. a b c…*, in *Limited Inc.,* trad. it. di N. Perullo, Raffaello Cortina, Milano 1997, p. 78.
[28] Cfr. Butler, Judith, *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity,* Routledge, New York 1990; *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. di S. Adamo, Editori Laterza, Roma-Bari 2022.
[29] Cfr. Butler, Judith, *Bodies that matter. On the discursive limits of "sex"*, Routledge, New York 1993; *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. di S. Capelli e C. Fioravanti, Castelvecchi, Roma 2013.
[30] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere,* trad. it. cit., p. 45.

visione di costituzione performativa di "sé" attraverso regolamentazioni socioculturali, sarà inoltre ripresa nell'elaborazione del concetto di *"sé professionale"*, evidenziando come il discorso fallogo-capitalista *regolamenti* le figure professionali, in modo tale da conformarle alle sue narrazioni.

La teoria butleriana, intrecciata con la prospettiva derridiana della *différance*, risulta pertanto efficace in questo lavoro non solo perché sostiene la decostruzione dell'essenzialismo e del binarismo-opposizionale logocentrico, ma in quanto pone un varco concreto per la risignificazione a partire da *performance,* ossia dagli atti linguistici – sia verbali che non verbali – di ogni persona. La "maschilità", così come le sue relazioni di potere, può dunque essere ri-significata a partire da nuovi *atti linguistici*, che sovvertano i canoni egemonici tradizionali. Inoltre, se il genere, come sostiene Butler, è performativo e può mutare a partire da nuovi atti linguistici, e se le realtà imprenditoriali possono essere considerate come *espressioni* di *genere* ("maschile"), allora anche le imprese possono evolvere attraverso nuove forme comunicative che, ri-scrivendo i rapporti di potere, trasformano le imprese stesse in luoghi di pari opportunità e di risignificazione sociale.

Riepilogando, in questo paragrafo, si sono fornite alcune premesse cruciali per evidenziare il legame tra paradigma logocentrico, "maschilità" e imprese, chiarendo come l'analisi teoretico-filosofica sia fondamentale per sviluppare strategie concrete mirate a promuovere le pari opportunità in ambito aziendale. Ciò, inoltre, ha permesso di rimarcare il duplice scopo di questo primo capitolo: da un lato, quello di delineare e decostruire il paradigma che produce e si fonde con la "maschilità", ossia il *logocentrismo*. Dall'altro, quello di introdurre gli strumenti concettuali che fungeranno da base teorica, nonché da sfondo, dell'intera ricerca qui proposta, ossia la *différance* e la performatività.

Visto il diretto legame tra dimensione aziendale, logocentrismo e "maschilità", ritengo però, prima di immergersi nella disamina del paradigma fallogocentrico, presentare nel prossimo paragrafo uno "stato dell'arte" della "maschilità", così da delineare un quadro generale utile sia per le dinamiche aziendali che di relazioni tra generi.

2. *Stato dell'arte: un rapido* excursus *degli studi sulla "maschilità". La "maschilità" fallogocentrica come categoria sociale e come genderizzazione neoliberista delle imprese.*

Nel paragrafo precedente si è evidenziato il legame tra paradigma logocentrico, "maschilità" e imprese, sottolineando l'importanza dell'analisi teoretico-filosofica per sviluppare strategie volte a promuovere pari opportunità aziendali. In particolare, si è messo in luce come il *significato* metafisico della parola "maschilità" evochi una serie di attribuzioni specifiche, retoricamente definite come stabili e immutabili, giungendo così ad articolare sia le persone che i contesti lavorativi. Vista la centralità della "maschilità", dunque, in questo paragrafo si cercherà di delinearne la configurazione, attingendo anche ad altri ambiti del sapere – come la sociologia – e ricostruendo lo stato dell'arte sui suoi studi, in particolare in relazione al paradigma logocentrico e al contesto *lavorativo*. Come anticipato, infatti, la "maschilità" non riguarda solo una specifica categoria sociale – le persone

"maschio" – ma è profondamente *intrecciata* con la dimensione imprenditoriale sotto plurimi aspetti, soprattutto, sostiene Connell in *Masculinities*, dopo le rivoluzioni industriali[31].

Innanzitutto, il primo intreccio tra "maschilità" e imprese riguarda la maggiore partecipazione delle persone "maschio" negli spazi di lavoro, in particolare nei ruoli apicali. Di conseguenza, gli orientamenti, le possibilità e i linguaggi che costellano le dimensioni lavorative sono esito di una *presenza* corporea della "maschilità", incarnata in ogni lavoratore *informato* ed educato alla "maschilità" stessa (intesa perciò come *categoria sociale*). A causa di questo legame tra il "maschile" e la postura imprenditoriale-capitalistica, nota Connell, la funzione culturale della "maschilità" (economico-corporativa) nella società diviene quella di motivare i "maschi" al lavoro[32], al guadagno e alla competizione individualistica, con il rischio di non *essere* riconosciuti come tali nel momento in cui quel ruolo non viene rispettato. Inevitabilmente, questa funzione *educativa* provoca diverse criticità anche per i "maschi" stessi, producendo posture *sessiste* riscontrabili in forme comunicative violente. Ad esempio, Maddalena Cannito, in *Congedi parentali*, attraverso una ricerca sociologica mirata, evidenzia come la richiesta di congedi di paternità possa dar luogo a epiteti discriminatori, come "il *mammo*", utilizzati per schernire e mettere in discussione l'"identità maschile"[33], contribuendo così a una riduzione di tali richieste. Ciò, risulta interessante poiché rimarca una duplice stereotipizzazione dei ruoli lavorativi: da un lato, infatti, la dimensione "maschile" viene *significata* in modo da con-fonderla con il *lavoro*, escludendo o marginalizzando i "maschi" che scelgono di dedicarsi ad altre attività, come la paternità. Dall'altro lato, invece, quella del "femminile" viene circoscritta al ruolo della "cura" genitoriale, con il riconoscimento di questa funzione che prevale rispetto a quello delle possibilità carrieristiche. In questo modo, entrambe le dimensioni finiscono per essere associate a modelli univoci, che non solo limitano le scelte individuali, ma rinforzano dinamiche discriminatorie. In questo primo legame, quindi, analizzare la "maschilità" implica evidenziare le disuguaglianze derivanti da ruoli lavorativi stereotipati e dalla sua maggiore presenza corporea, aprendo così la strada all'elaborazione di strategie in grado di contrastare tali visioni.

Il secondo intreccio tra "maschilità" e lavoro, invece, va oltre la prospettiva del "maschile" come *categoria sociale*, evidenziando il fatto che le aziende stesse si strutturano sulle attribuzioni "maschili", incarnandolo. In questo senso, sostiene Connell in *Masculinities*, le corporazioni risultano inevitabilmente *genderizzate*[34] al "maschile", privilegiando approcci coerenti con esso, come la *competitività* e l'*iper-prestazionalità*, nonché sviluppando relazioni che riproducono strutture stereotipiche fallogocentriche. Nello specifico, continua Connell in *Il genere preso sul serio*[35], tale

[31] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., pp. 53-54 e 164.
[32] Cfr. ivi, p. 32.
[33] Cfr. Cannito, Maddalena, *Congedi parentali, maschilità ibride e nuove paternità in Italia: un complicato ménage à trois,* in «AboutGender», vol. 6, n. 11, 2017, p. 197.
[34] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., p. 72.
[35] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Il genere preso sul serio. L'impatto dei corpi sessuati su lavoro, potere e percorsi di vita,* trad. it. cit., p. 121.

genderizzazione agisce orientando la divisione interna del lavoro, le caratteristiche considerate necessarie per accedere a ruoli *manageriali*[36], le domande poste durante le valutazioni per le assunzioni o le promozioni, le immagini utilizzate per produrre pubblicità e i canoni di *riconoscibilità* per stabilire il modo corretto di *performare* il proprio "sé professionale". Per definire con maggiore precisione tale *genderizzazione maschile* delle imprese – distinguendo così la "maschilità" come categoria sociale, dalla *maschilizzazione* sistemica del lavoro – si può qui nominare questo processo *neoliberismo*. Come evidenzia Connell, infatti, con il termine "neoliberismo" non si indica solo un'ideologia economica che esalta il ruolo del mercato, ma anche un programma di cambiamenti sociali[37] che premia il *merito* – fallogocentricamente orientato – a seguito di prestazioni competitive e interminabili. Il neoliberismo, come verrà esplorato nei capitoli successivi, si caratterizza dunque come una strutturazione aziendale profondamente genderizzata al "maschile", in quanto privilegia e valorizza tratti stereotipicamente associati alla "maschilità", sebbene rimodellati verso fini capitalistico-produttivi. Questo porta, di conseguenza, alla mercificazione e alla reificazione delle persone in funzione dell'incremento del profitto, oltre a contribuire ad amplificare le disparità attraverso il costante privilegio accordato al "maschile". Evidenziare questo processo di genderizzazione delle aziende, analizzando il *lessico* che ne deriva, risulterà perciò essere un passo cruciale per il fine di questo lavoro, poiché consentirà la *ri-articolazione* dei termini *maschilizzati* e la loro trasformazione in strumenti funzionali alla promozione di pari opportunità[38].

Ricapitolando, la "maschilità" si interseca con la dimensione lavorativa attraverso un duplice livello: da un lato, come esito di una maggiore *presenza* corporea di persone "maschi", sviluppando stereotipizzazioni discriminanti; dall'altro, a causa di un processo costante di genderizzazione delle metriche capitaliste, ossia il neoliberismo, che mette in luce come, di fatto, l'impresa *è* "maschilità". Questo doppio legame porta a una diretta *ricorsività* tra creazione delle "identità maschili" (nonché dei rispettivi "sé professionali") e realtà lavorative, in cui l'una plasma e reitera l'altra simultaneamente, in quanto entrambe esito del termine significante "maschilità". A causa di questa ricorsività significante, dunque, nel corso di questo lavoro il termine "maschilità" non indicherà solo la categoria sociale legata a specifici corpi anatomici, ma anche le dinamiche *neoliberiste* che caratterizzano gli "organismi" artificiali – come le aziende – nei quali la "maschilità" è inscritta. In particolare, tali realtà lavorative sono definite come "organismi" poiché intese come veri e propri sistemi "viventi", capaci di assumere una propria *genderizzazione* e, perciò, di interagire con specifici orientamenti e dinamiche culturali. Le aziende, infatti, non vedono solo molteplici persone comunicare al loro interno, reiterando posizionamenti e prospettive, ma dialogano loro stesse con le persone e con la società tramite pubblicità, *policy,* regolamenti e documenti. Quest'ultime sviluppano così "immagini" specifiche dell'impresa, che non solo contribuiscono a formare un giudizio esterno

[36] Cfr. ivi, pp. 124-128.
[37] Cfr. ivi, p. 126.
[38] In riferimento ai termini neoliberisti e alle loro ri-articolazioni cfr., *infra,* cap. II, par. 16-18 e cap. III, par. 8-9.

su di essa, ma – richiamando le riflessioni di Derrida in *La Bestia e il Sovrano* – diventano, attraverso la loro continua riproposizione, *co-produttrici* della realtà stessa[39]. Pertanto, alterando la significazione della "maschilità", si modificherebbero le genderizzazioni e, quindi, le "immagini" delle corporazioni, contribuendo a *ri-produrre* qualcosa di nuovo e sovversivo nella società.

Delineata la diretta influenza tra mondo del lavoro e "maschilità", tanto nella dimensione *categoriale* quanto in quella *neoliberista*, risulta ora fondamentale tracciare uno *stato dell'arte* sugli studi del "maschile". Questo passaggio è cruciale non solo per comprendere le principali visioni attorno al tema, ma anche per evidenziare alcuni elementi utili per destabilizzare l'eredità metafisica che modella la "maschilità" stessa. Le riflessioni sugli studi di genere degli ultimi decenni, infatti, hanno spinto a ripensare molti aspetti della contemporaneità, dall'impianto paradigmatico della tradizione filosofica, al concetto stesso di genere. In particolare, le correnti femministe e di liberazione omosessuale, iniziate a metà del ventesimo secolo, hanno portato alla nascita di diverse teorizzazioni (nella maggior parte in settori come la sociologia) sulla "maschilità", tendenzialmente invisibilizzata e poco discussa. Difatti, come sottolineato dalle sociologhe Chris Beasley[40] e Andrea Waling[41], gli studi sulla "maschilità" vedono ancora oggi un ampio divario teorico e pratico rispetto ad altri studi sul genere, proprio in quanto l'"uomo-maschio" ha avuto, storicamente, l'attitudine a pensarsi come entità non-genderizzata e, di conseguenza, *universale*. Un aspetto, quest'ultimo, che seppur perpetua un sovra-posizionamento gerarchico del "maschile" nelle dinamiche di potere, non risulta ininfluente in ambito di discriminazioni aziendali neppure per il lavoratore ("maschio") stesso, poiché oscura e annichilisce l'attenzione verso il suo benessere e le violenze che subisce. A ogni modo, il primo aspetto problematico emerso dagli studi sulla "maschilità" riguarda, dunque, l'*invisibilizzazione* del "maschile". A questo proposito, sono molto interessanti le considerazioni filosofiche di Adriana Cavarero, che, nella sua riflessione in merito al rapporto tra "uomo-maschio" e linguaggio in *Per una teoria della differenza sessuale,* rimarca proprio questo aspetto[42]. Cavarero, difatti, come verrà approfondito nel terzo capitolo, sottolinea quanto l'intera impalcatura del "soggetto neutro universale filosofico" – l'Io, l'Uno, il Medesimo – sia una costruzione genderizzata al "maschile" che deve essere ripensata criticamente, in particolare attraverso le categorie linguistiche con cui il "maschile" stesso si è con-fuso, presentandole poi come *neutre*. In altre parole, Cavarero fa emergere che l'*invisibilizzazione* del "maschile", nella riflessione filosofica, è l'esito di

[39] Cfr. Derrida, Jacques, *La bête et le souverain Volume I (2001-2002)*, Galilée, Paris 2008; *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. di G. Carbonelli, Jaka Book, Milano 2009, p. 63.
[40] Cfr. Beasley, Chris, *Problematizing Contemporary Men/Masculinities Theorizing: The Contribution of Raewyn Connell and Conceptual-Terminological Tensions Today*, in «The British Journal of Sociology», vol. 63, n. 4 2012, pp. 747-765.
[41] Cfr. Waling, Andrea, *Rethinking Masculinity Studies: Feminism, Masculinity, and Poststructural Accounts of Agency and Emotional Reflexivity,* in «Journal of Men's Studies», vol. 27, n. 1, 2019, pp. 89-107.
[42] Cfr. Cavarero, Adriana, *Per una teoria della differenza sessuale,* in *Diotima. Il pensiero della differenza sessuale,* La Tartaruga, Milano 199, pp. 41-80.

un'appropriazione del linguaggio da parte dell'"uomo-maschio"[43], potendo così significare ogni aspetto della realtà e rendere la sua *voce* un *archè* de-genderizzata.

Oltre al tentativo di *de-invisibilizzazione* del "maschile", un ulteriore importante elemento teorico relativo agli studi sulla "maschilità" riguarda il passaggio a un'analisi delle relazioni di potere che vada oltre il genere duale, inteso come distinzione binaria "maschio/femmina". Nello specifico, si tratta di una prospettiva basata sulla premessa dell'*intersezionalità*, elaborata da Kimberlé Crenshaw nel contesto del femminismo nero degli anni Ottanta[44]. Il femminismo nero enfatizzava infatti l'interconnessione del genere con altri fattori sociali, come la nazionalità, l'etnia, la classe e l'orientamento sessuale[45]. Questa prospettiva teorica si è poi estesa anche sui dibattiti della "maschilità", portando a una crescente attenzione sugli "uomini" razzializzati, marginalizzati e omosessuali; nonché sulle conseguenze storiche-politiche portate dal periodo colonialista e schiavista. Questa nuova prospettiva intersezionale spinse alla nascita di critiche verso il femminismo allora dominante, rappresentato da movimenti principalmente bianchi e borghesi, accusato di universalizzare l'esperienza delle "donne", ignorando le questioni legate all'etnia, alla classe e alle altre forme di oppressione. In relazione a ciò, l'attivista statunitense Gloria Jean Watkins, conosciuta attraverso lo pseudonimo bell hooks, ha lottato molto a questo riguardo, sostenendo con decisione come l'"uomo-maschio" stesso fosse vittima delle dinamiche patriarcali, nonché come molte riflessioni femministe del tempo volevano un riequilibrio di potere pensato primariamente nella fascia ricca e privilegiata[46]. Questa nuova postura ha contribuito non solo a de-invisibilizzare il "maschile", ma anche a percepirlo come carattere intersezionale, anch'esso esito delle violente prassi socio-culturali. Come si approfondirà, infatti, lo stesso "uomo-maschio", nell'accezione cisgender ed eterosessuale, subisce ampie pressioni e violenze dallo stesso paradigma che lo privilegia. La creazione della "maschilità" e il disciplinamento ad essa – che vede numerosi dispositivi linguistici all'opera, dalla nominazione all'*hate speech* – sono testimonianze concrete di questo aspetto, riscontrabili anche nelle dinamiche lavorative. Pertanto, una liberazione delle condizioni sopraffattorie e *intersezionali* patriarcali, in vista dell'elaborazione di strategie comunicative aziendali, deve passare anche da una liberazione dell'"uomo-maschio" stesso.

Oltre a ciò, intorno agli anni Novanta è nata la teoria *queer*, influenzata dal post-strutturalismo: una corrente filosofica che ha posto sotto critica le strutture fisse dello strutturalismo, mettendo in dubbio la stabilità del senso nonché la configurazione del linguaggio e delle categorie, privilegiando dunque la fluidità e l'incertezza. Nello specifico, la teoria queer ha permesso di

[43] Cfr. ivi, p. 54.
[44] Cfr. Crenshaw, Kimberlé, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in «University of Chicago Legal Forum», vol. 1 1989, pp. 139-167.
[45] Cfr. Gardiner, Judith, K., *Men, Masculinities and Feminist Theory*, in «Handbooks of Studies on Men and Masculinities», Sage Publications 2005, p. 42.
[46] Cfr. hooks, bell, *The Will to Change : Men, Masculinity, and Love,* Atria Books, New York 2004*; La volontà di cambiare. Mascolinità e amore,* trad. it. di B. Tortorella, ilSaggiatore, Milano 2022.

esaminare criticamente l'*eterocentrismo* – cioè, la tendenza a considerare l'eterosessualità come norma universale e naturale – del femminismo, così come alcune posizioni biologiste e differenzialiste. In questa cornice, Judith Butler rappresenta una delle principali teoriche, criticando, con le sue teorizzazioni – in particolare la teoria della *performatività di genere* – la prospettiva di un genere fisso e "naturale" promossa dal femminismo essenzialista. Il suo lavoro decostruisce quindi l'idea di un nucleo ontologico dell'essere "uomo" o "donna", rimarcando come tali categorie siano con-fuse tra loro e nella prassi. Inoltre, con la sua teoria, Butler ha messo in luce come le categorie di genere necessitano di una costante *regolamentazione* socio-culturale per sopravvivere, divenendo quindi un processo *categorizzante* che vede nel linguaggio lo strumento generatore, saldatore e perpetuatore – così come, potenzialmente, ri-significatore. A ogni modo, la teoria della performatività di genere butleriana ha avuto delle ripercussioni anche sulle discussioni attorno alla "maschilità", portando all'elaborazione di molteplici teorizzazioni nel tempo – seppur ancora innestate in un paradigma binario e fallogocentrico. Tra le più stimolanti, ai fini di questa ricerca, si trovano: a fine anni Novanta, la teorica di genere Jack (conosciuta anche come Judith) Halberstam[47], che ha trattato il tema della "maschilità" praticata nel "corpo femminile", rimarcando la possibilità di una *maschilità senza uomini*; dunque, di come ciò che viene *nominato* "maschilità", sia un complesso processo di *significazione* e *informazione* e non il riflesso di una categoria essenzialistica e puramente biologica. Il sociologo David Buchbinder[48], invece, ha ripensato tutta la storia della "maschilità" in chiave costruttivista e anti-essenzialista, rifacendosi alle teorizzazioni butleriane e rimarcando la necessità di una regolamentazione costante che *conferisca* lo status di "maschio". L'accademica Eve Sedgwick[49], infine, ha sostenuto che la "femminilità" e la "maschilità" non sono *opposti*, ma si intersecano in quanto interdipendenti e variabili, muovendo qualche passo verso l'uscita o, perlomeno, la *confusione* dei confini binari. Inoltre, attraverso un'analisi della letteratura britannica, Sedgwick[50] ha elaborato l'importante concetto di *omosocialità*, che si riferisce a legami politici non sessuali tra "uomini" basati sull'omofobia e sulla misoginia. Concetto utilizzato e ripreso da molte persone teoriche di "maschilità", tra cui la stessa Judith Butler in *Fare e Disfare il Genere.* In questo saggio, infatti, Butler riflette su come l'omosocialità sia un *desiderio* che si sviluppa tra "uomini", esito di una struttura eterosessuale, ma distinto da quello erotico omosessuale[51]. Un desiderio che è alla base della costituzione del "maschile", sia nella dimensione dell'esercizio del potere, che di necessario riconoscimento sociale della "maschilità" stessa[52].

[47] Cfr. Halberstam, Jack, *Female Masculinity*, Duke University Press, Durham 1998.
[48] Cfr. Buchbinder, David, *Masculinities and Identities,* Melbourne University Press, Melbourne 1994; *Sii uomo! Studio sulle identità maschili,* trad. it. di G. Magnifico, Eterotopie Mimesis, Milano 2004.
[49] Cfr. Sedgwick, Eve, K., *Between Men: English Literature and Male Homosocial Desire*, Columbia University Press, New York 1985, pp. 13-15.
[50] Cfr. ivi, pp. 1-5.
[51] Cfr. Butler, Judith, *Undoing Gender*, Routledge, New York 2004; *Fare e disfare il genere*, trad. it. di. F. Zappino, Mimesis, Milano 2014, p. 215.
[52] In riferimento al riconoscimento "maschile", in particolare come *interlocuzione omosociale* cfr., *infra*, cap. II, par. 8.

A ogni modo, in questo contesto di rielaborazioni e decostruzioni del genere e dei suoi rapporti interni, Connell, in *Masculinities*[53], nella metà degli anni Novanta, ha proposto una riflessione sulla "maschilità" che continua ad occupare una posizione centrale nella ricerca odierna, nonostante le numerose critiche e riletture avvenute nel tempo. Ad esempio, Chris Beasley sostiene che Connell vede l'"identità" di genere come una piattaforma più o meno stabile[54], definendo il posizionamento della sociologa come "modernismo debole": ovvero una forma di modernismo che non abbraccia pienamente le grandi narrazioni di rottura radicale con il passato. Tuttavia, la teoria di Connell non cade necessariamente in un determinismo che considera la categoria "maschile" come evidente. In effetti, l'analisi di Connell sulla "maschilità" va, come ammette Beasley, in qualche modo verso il rifiuto di un'"identità" di genere internamente unificata, spostandosi verso una visione che abbraccia la fluidità del genere, sia al di là che all'interno del "soggetto"[55]. Tuttavia, Connell ha sempre mantenuto una posizione scettica nei confronti dell'analisi del discorso postmodernista, non mettendo mai in discussione le categorie di genere; al contrario, essa si è concentrata sulla pratica della "maschilità" da parte degli "uomini" cisgender. Nonostante ciò, le analisi di Connell restano ancora oggi centrali per gli studi sulla "maschilità", in particolare per i concetti da lei elaborati – e riarticolati dalla psicologa italiana Chiara Volpato – quali: (1) il *concetto di "maschilità" egemone*: ovvero, tutte quelle pratiche che perpetuano il dominio dell'"uomo-maschio" in un sistema eterosessuale, vedendo la presa di distanza dalla "femminilità" nonché differenti meccanismi di dominazione. Nella società capitalista l'immagine del "maschio" egemone è caratterizzata da attributi stereotipici, nominabili come *agency,* quali la competitività, l'orientamento al successo, l'aggressività e l'anaffettività. (2) Oltre a questo, è presente il *concetto di "maschilità" multiple*: cioè, i modi diversi di essere "uomini", che si stabiliscono a partire dalle differenti società nonché nel particolare momento storico-geografico. (3) Dopodiché, il *concetto di gerarchia delle "maschilità"*: ossia le relazioni di *subordinazione* che i diversi tipi di "maschilità" producono sia con le "donne", sia con altri gruppi di "uomini" – ad esempio omosessuali, neri o poveri – all'interno di un sistema binario (eterosessuale), arrivando a sviluppare stati di razzializzazione e marginalizzazione. (4) Infine, il *concetto di complicità tra "uomini"*: vale a dire quella condizione in cui, nonostante le diverse relazioni tra "maschilità", tutti guadagnano e riscuotono la loro parte del *dividendo patriarcale*: ad esempio, la posizione privilegiata rispetto alle "donne" o altre *categorie,* disuguali rapporti di potere e possibilità, ma anche strutture psicologiche inconsapevoli, come alcuni *bias* (sessisti) che spingono a percepire i "maschi" più competenti o autoritari in specifici ruoli[56]. È proprio in vista di questo *dividendo*

[53] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, Polity Press, Cambridge 1995.
[54] Cfr. Beasley, Chris, *Problematizing Contemporary Men/Masculinities Theorizing: The Contribution of Raewyn Connell and Conceptual-Terminological Tensions Today*, op. cit., p. 755.
[55] Cfr. Beasley, Chris, *Caution! Hazards Ahead: Considering the Potential Gap between Feminist Thinking and Men/Masculinities Theory and Practice*, in «Journal of Sociology», vol. 51, n. 3 2015, p. 571.
[56] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, Laterza, Milano 2013, p. 6.

patriarcale che, secondo Connell, il "maschile" è spinto alla conservazione, ottenendo dei privilegi, spesso invisibili, che tramuta nel proprio "essere", tentando quindi di preservarli.

Queste visioni della "maschilità" di radice connelliana – specialmente nell'accezione *egemonica* – restano tutt'oggi centrali negli studi sul "maschile", focalizzandosi sugli esiti violenti e i rapporti di potere che tale "maschilità" esercita sul reale, in un'ottica coerente con le dinamiche *fallocentriche* o *patriarcali*. Anche per il presente lavoro, questa sfumatura egemonica del "maschile" emerge come un aspetto cruciale, in quanto elemento fondante di molte discriminazioni di stampo *machista*, tra cui le dinamiche comunicative sessiste, paternaliste e quelle che danno origine a molestie e ingiustizie discorsive. Pertanto, nell'elaborazione di interventi aziendali antidiscriminatori, è fondamentale analizzare queste dinamiche relazionali per sviluppare *strategie efficaci* da applicare nei contesti lavorativi. Tali interventi potrebbero includere, ad esempio, pratiche di riflessione collettiva di matrice *socratica*, che consentono di esplorare temi centrali delle discriminazioni, come il sessismo, al fine di acquisire strumenti critici utili per riconoscerli e "incepparli"[57]. Tuttavia, come anticipato, concentrarsi solo sulle dinamiche di violenza manifesta rischia, a mio avviso, di essere limitante rispetto alla complessità che la teoria queer butleriana – e le riflessioni derridiane – hanno messo in luce in relazione alla "maschilità". Per questa ragione, prima di riflettere sulle dinamiche egemoniche, è cruciale esplorare l'intero paradigma entro cui la "maschilità" emerge e si inscrive, evitando così di proporre interventi parziali o reiteranti del paradigma che si intende decostruire.

Ritengo, infatti, che i legami egemonici e costitutivi prodotti dalla "maschilità", intesa come categoria sociale, siano il frutto della sua con-fusione con il paradigma occidentale, divenendo così sistemici e dando vita alla genderizzazione *neoliberista*. In questo senso, sebbene in modo indiretto, anche le riflessioni di Derrida contribuiscono agli studi sulla "maschilità", trovando spazio in questo resoconto sullo *stato dell'arte*. Attingendo dalle prospettive derridiane, emerge difatti come il paradigma fallogocentrico abbia, da un lato, permesso una visione *logocentrica* della realtà, orientandola secondo metriche oppositive ed essenzialistiche; mentre, dall'altro, abbia favorito un centramento "maschile" e fallico, ossia un *fallocentrismo*. In particolare, dice Derrida in *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* su tale centramento fallico si è costruita e saldata la tradizione filosofica occidentale[58], reiterando specifiche permissioni, legittimazioni e rapporti di potere. Di conseguenza, dunque, il "maschile" si poggia e si modella su dinamiche di potere – nonché sull'*esercizio costante* di tale potere – che lo pongono come "*centro*" (in termini derridiani, come "Medesimo") e che sono garantite dal sistema fallogocentrico opposizionale e gerarchizzante. Nello specifico, in una lettura derridiana e butleriana, la "maschilità" – come sarà approfondito nel prossimo capitolo – emerge attraverso un processo *discorsivo* e *performativo* di significazione subordinante,

[57] Per approfondire gli interventi concreti di stampo verbale e socratica cfr., *infra*, cap. IV, par. 6.

[58] Cfr. Derrida, Jacques, *La structure, le signe et le jeu dans le discours des sciences humaines,* in *L'écriture et la différence*, Seuil, Paris 1967; *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* in *La scrittura e la differenza*, trad. it. di G. Pozzi, Einaudi, Torino 2002, pp. 359-377.

che si realizza in un rapporto oppositivo con la "donna" e con l'animale non umano. In tale contesto, il "maschile" si definisce tramite l'(auto-)attribuzione di qualità che, al contempo, vengono rimosse al suo *altro*. Ad esempio, per significarsi come "forte" – qualità che ne legittima l'elevazione gerarchica – il "maschile" si è dovuto definire in relazione oppositiva con il "femminile", che viene così automaticamente configurato come debole o *non*-forte. In ambito lavorativo, il medesimo processo avviene in relazione al binomio *agency/communality* su cui si articolano i "sé professionali", privilegiando il "maschile" nei ruoli di potere proprio in quanto significato come *agency*. In questa prospettiva, dunque, la "maschilità" necessita delle strutture fallogocentriche per esistere, poiché il suo senso e la sua egemonia sono direttamente conseguenti alle visioni oppositive e gerarchizzanti fallogocentriche. Lo studio decostruzionista di Derrida del paradigma occidentale, pertanto, aiuta a comprendere come la "maschilità" sistemica si costituisca, si legittimi e si attui, rivelando come le sue dinamiche egemoniche siano radicate in un paradigma complesso e articolato, che funge da sostrato per quelle stesse violenze *falliche*. Inoltre, in continuità con il processo di significazione oppositiva appena descritto, è fondamentale sottolineare come l'attribuzione della "forza" da parte del "maschile" non riguardi un semplice esempio generico, ma abbia sancito primariamente la sua elevazione e legittimazione gerarchica. Questo avviene perché tale qualità – la "forza" – ha acquisito nel sistema fallogocentrico semantizzazioni plastiche, consolidando così il potere egemonico della "maschilità". Infatti, il senso del termine "forza" – in relazione alla "maschilità" – non si è limitato alla sola *capacità muscolare*, ma si è esteso a diverse altre sfaccettature, come la *forza del pensiero* e della *ragione*. In questo senso, la tradizione fallogocentrica, definendo il "maschile" come "forza" – compresa quella del pensiero – ha delineato la "maschilità" come posseditrice naturale del *logos* (inteso come pensiero e ragione), giustificando così la sua posizione privilegiata e permettendo la significazione della realtà a partire dalla sua specifica "voce". Comprendere la genesi della "maschilità" e il suo radicamento nel paradigma fallogocentrico, in definitiva, non è solo un esercizio teorico, ma una base fondamentale per sviluppare interventi aziendali efficaci. Come si vedrà nel quarto capitolo, infatti, pratiche formative come l'*autocoscienza combattente femminista* si basano proprio su queste concezioni teoriche della "forza", con l'obiettivo di riarticolarle. Nello specifico, l'integrazione di queste conoscenze teorico-filosofiche con pratiche mirate, consente di smarcare la "forza" – o l'*agency* – dal "maschile", destabilizzando così il suo potere gerarchico. Applicata nei contesti aziendali, dunque, questa pratica può contribuire a creare un ambiente di lavoro più equo, promuovendo una visione del potere pluralista e riscrivendo i rapporti stereotipici che, strutturandosi attorno al binomio "maschile-*agency*/femminile-*communality*", generano disparità lavorative. In sintesi, la prospettiva derridiana, in questo contesto, rivela la struttura sistemica del "maschile", rivelando come essa sia l'esito – pervasivo e significante – di una costruzione socioculturale radicata nel paradigma fallogocentrico. Questo approccio offre, dunque, gli strumenti teorici necessari per una critica delle strutture di potere, consentendo un intervento trasformativo nelle dinamiche aziendali.

Riepilogando, in questo paragrafo è stato ricostruito un rapido stato dell'arte sugli studi della "maschilità", evidenziandone l'evoluzione e l'estensione da *categoria sociale* a processo genderizzante *neoliberista*. In particolare, è stato delineato l'intrinseco rapporto tra "maschilità" e fallogocentrismo, sottolineando come tanto il senso quanto l'elevazione gerarchica del "maschile" siano esito del paradigma occidentale. Pertanto, in vista della decostruzione del fallogocentrismo e dell'elaborazione di strategie aziendali volte alle pari opportunità, risulta decisivo delineare le strutture del paradigma stesso, al fine di acquisire consapevolezze e strumenti adeguati per la creazione di prassi formative imprenditoriali efficaci. Di conseguenza, nel prossimo paragrafo ci si addentrerà nella riflessione attorno al logocentrismo e agli strumenti concettuali utili per contrastarlo, gettando così le basi per l'elaborazione di un linguaggio queer efficace e trasformativo.

3. *Il paradigma logocentrico: l'essenzialismo come presenza immediata di significato e le conseguenze in relazione alla "maschilità" e alle dinamiche imprenditoriali.*

Come anticipato nei paragrafi precedenti, per inquadrare la "maschilità", nonché le sue influenze in ambito imprenditoriale, è necessario ragionare su alcuni capisaldi della cultura occidentale. Il termine "maschilità", infatti, è presente in occidente fin dall'antica Grecia, divenendo indicatore di attribuzioni tutt'oggi riscontrabili, come: "forza", coraggio, guerra, virtù e *logos*. Nella lingua greca, per esempio, l'aggettivo *ἀνδρεῖος* (*andreîos*), ossia "uomo-maschio" (da ἀνήρ, *anēr*), traduce proprio termini quali *coraggioso, audace, valoroso*, intesi nel loro concretizzarsi in una *virilità guerriera.* Questa parola, *andreîos*, compare ampiamente nell'Iliade omerica, disciplinando e *informando* molteplici generazioni di "maschi" alla *virilità*. Anche in Platone, in particolare nel *Lachete*[59]*,* la "maschilità" è presente e associata alla Virtù, nello specifico nella sua sfaccettatura del coraggio. Nella *Politica* di Aristotele, poi, l'"uomo-maschio" viene riconfermato come il vertice della scala gerarchica[60], associando la "maschilità" al *logos*, inteso come ragione e pensiero. Pertanto, la "maschilità risulta essere parte integrante dello sviluppo del pensiero occidentale, modellandosi e modellando il paradigma in cui è immersa da millenni, sia nella dimensione socioculturale, che in quella lavorativa. In questo paragrafo, dunque, si avvierà l'analisi del paradigma, focalizzando l'attenzione sulla sua sfaccettatura *logocentrica*. In particolare, a partire dalle considerazioni derridiane, si esamineranno le caratteristiche principali del logocentrismo, come l'essenzialismo, evidenziando le loro implicazioni in relazione al "maschile" e al contesto imprenditoriale.

Jacques Derrida, nel corso dei suoi studi, compie infatti una lunga analisi sulla struttura paradigmatica occidentale, individuando, appunto, un legame tra il potere "maschile", simbolicamente inquadrato nella figura del *fallo* (oggetto del prossimo capitolo), e il paradigma *logocentrico*. Quest'ultimo termine, divenne particolarmente celebre dopo la pubblicazione di *De la*

[59] Cfr. Platone, *Lachete,* G. Reale (a cura di), Bompiani, Milano 2015.
[60] Cfr. Aristotele, *Politica,* R. Laurenti (a cura di), Laterza, Roma-Bari 2007.

grammatologie nel 1967, dove Derrida definì il logocentrismo come: "il più originale e il più potente etnocentrismo sul punto di imporsi oggi al pianeta"[61]. Un etnocentrismo che, scrive Derrida, contiene in sé tre aspetti fondamentali: il *concetto della scrittura* in un mondo in cui la fonetizzazione della scrittura deve dissimulare la propria storia producendo se stessa; *la storia della metafisica* che, dai presocratici a Heidegger, ha sempre assegnato al *logos* l'origine della verità in generale; infine, *il concetto della scienza o della scientificità della scienza*, ossia ciò che si è determinato come *logica*, benché la pratica della scienza non abbia, in realtà, mai smesso di contestare l'imperialismo del *logos*[62]. Quest'ultimo aspetto – l'imperialismo del *logos* – segna già una prima connessione con il contesto *imprenditoriale*, in quanto si riflette anche nel linguaggio organizzativo. Lo schema logocentrico, infatti, si concretizza in modalità comunicative che riproducono e rafforzano dicotomie oppositive e gerarchiche, quali razionale/emotivo o assertivo/accomodante. Tali opposizioni, eredi del paradigma logocentrico, attribuiscono un valore predominante al linguaggio analitico e *logico*, spesso interpretato come indice esclusivo di competenza, mentre relegano ad una posizione marginale altre forme di espressione comunicativa. Inoltre, questo schema "imperialista", non solo perpetua l'egemonia del *logos*, ma contribuisce anche a consolidare una cultura aziendale che premia comportamenti conformi al modello "maschile". Ciò poiché la "maschilità", come anticipato, è inscritta nel *logos* stesso, principalmente sottoforma di *propensione* "naturale" del "maschile" alla *razionalità* e alla *logica*. Per contrastare tale struttura, quindi, è necessario intraprendere una decostruzione critica di queste dinamiche, attraverso una revisione delle modalità comunicative aziendali. In questo modo, si può progettare un linguaggio organizzativo *queer* che dà spazio a una pluralità di voci e approcci, valorizzando forme di espressione che, pur non aderendo ai canoni tradizionali del *logos*, risultino altrettanto significative nel costruire un ambiente equo.

A ogni modo, riprendendo l'analisi derridiana, con *logocentrismo* si definisce dunque un etnocentrismo che vede una tendenza filosofica a privilegiare il *logos*, considerandolo il principale mezzo di espressione della verità. Esaminando più in profondità la definizione di *logocentrismo*, Simone Regazzoni, in *Jacques Derrida,* sostiene che il logocentrismo non sia altro che un articolazione particolare, culturalmente legata a un'area storico-culturale (religioni abramitiche, evangeliche e filosofia), all'interno del quale si saldano molteplici aspetti: il privilegio della *voce*; l'illusione della parola viva come significante immediatamente trasparente per la *presenza* del senso; l'illusione della *presenza* del senso prima e al di fuori di qualsiasi rapporto con il segno; l'illusione della *presenza* a sé del soggetto nell'esperienza dell'intendersi parlare (auto-affezione); infine, la *subordinazione* della scrittura alla parola[63]. Il logocentrismo è, pertanto, l'epoca di un certo privilegio accordato al *logos* nel suo originario legame con la *voce*, in una prospettiva che non vede differenza tra segno e oggetto. Tale prospettiva, manifestata per secoli attraverso la metafisica onto-teologica

[61] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., p. 19.
[62] Cfr. ivi, pp. 19-20.
[63] Cfr. Regazzoni, Simone, *Jacques Derrida: Il desiderio della scrittura*. Feltrinelli, Milano 2021, p. 92.

occidentale, implica dunque un'elevazione del linguaggio parlato (*phonè*) e della presenza *immediata* di *significato,* come elementi *essenziali* e *centrali* nella produzione del sapere, potendo così parlare di *fono*-logocentrismo. Nel corso del suo lavoro, infatti, Derrida sottolinea come ci sia stata l'attitudine, nella metafisica occidentale, di associare direttamente la *phoné* al significato, potendo *comunicare* quel significato metafisico senza influenze da parte del linguaggio. A questo proposito, nella raccolta di interviste degli anni Settanta, pubblicata a titolo *Posizioni,* Derrida critica la visione del linguista De Saussure, il quale sosteneva la necessità di privilegiare la *parola*, legando il segno alla *phoné* e parlando di un «legame naturale» tra il pensiero e la voce[64]. Nello specifico, Derrida sostiene come la *phonè* sia, nella visione logocentrica, la "sostanza significante che si dà alla coscienza come strettamente legata al pensiero del concetto significato"[65]. In questa prospettiva, dunque, la voce appare non solo come coscienza della propria presenza, ma anche come tentativo di mantenere il più aderente possibile al proprio pensiero un significato che – scrive Derrida – "non cade nel mondo che io intendo nel momento medesimo in cui lo emetto e che sembra dipendere dalla mia pura e libera spontaneità"[66]. In altre parole, come si evince dalle parole del filosofo, nel logocentrismo la voce non è solo un mezzo per esprimere ciò che intendiamo, ma anche un'illusione di spontaneità, come se il significato che si esprime fosse *immediatamente* chiaro e non influenzato da contesti più ampi. Ad esempio, nel dire *lavoratore* ("maschio") in un contesto aziendale, si potrebbe pensare che il termine indichi una visione chiara e incontestabile: quella dell'*agency*, di una certa capacità muscolare nonché della razionalità logica. Inoltre, sebbene questa esperienza venga riconosciuta come un inganno, Derrida sottolinea che tale inganno ha avuto un ruolo determinante nell'organizzazione di un'intera epoca[67]. L'aderenza tra voce e significato, quindi, è ciò attorno a cui, nella visione derridiana, la storia del pensiero si è organizzata, stabilendo un «legame naturale» tra *phoné* e la sua possibilità di proferire *significati,* definiti come *essenze* stabili ed extra-linguistiche.

Tuttavia, secondo Derrida, questa aderenza tra *phoné* e significato è problematica, proprio poiché rappresenta un inganno sulla cui necessità si è orientata tutta un'epoca. Per quanto concerne il tema di questo lavoro, infatti, tale inganno ha avuto ricadute anche nella dimensione del *genere*, portando alla cristallizzazione di sensi specifici – sottoforma di categorie sociali – a partire da distinte enunciazioni, ossia dall'uso della *phoné*. Nella cornice logocentrica, enunciare la parola "maschilità" implica difatti limitarsi a *presentare* – ossia rendere *presente* o rap-*presentare* – nella realtà la "verità", cioè cosa la "maschilità" *è* nel suo *significato* essenziale ed extra-linguistico. Di conseguenza, tale categoria sociale diviene un'evidenza e un dato di natura, legittimandone così le qualità nonché i rapporti di dominio che ha prodotto con tutto il resto. Allo stesso modo, ciò si replica in ambito imprenditoriale, dove dire *lavoratore* o *lavoratrice* evoca attribuzioni intrinseche differenti

[64] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni*, trad. it. cit., p. 51.
[65] *Ibidem.*
[66] Ivi, p. 51.
[67] Cfr. ivi, pp. 51-52.

del "sé professionale", indifferentemente dal ruolo. Il termine "lavoratore", come anticipato, viene infatti primariamente associato all'*agency*, pre-configurando una serie di caratteristiche che modelleranno le *aspettative* su di esso, nonché la scelta di compiti e possibilità lavorative, sviluppando problematiche di matrice sessista. In questo senso, perciò, la principale criticità del logocentrismo, coerentemente con l'analisi qui riportata, riguarda il presupporre l'*esistenza* di *significati metafisi*ci stabili e fissi, che possono essere pienamente rappresentati attraverso il linguaggio, senza essere influenzati da esso. Ciò implica che, in un'ottica logocentrica, il linguaggio ha la sola funzione di *descrivere* – o rap-presentare – le "verità" considerate esterne ad esso. Queste verità non risultano dunque modellabili dalle reti semantiche e rendono il linguaggio ininfluente nella costituzione dell'essere umano. Ne consegue, ad esempio, che l'essere "maschio" di una persona non viene interpretato come il prodotto di dinamiche linguistiche, ma come *l'esclusivo riflesso* di inevitabilità "naturali". In termini derridiani – in particolare in *Della Grammatologia* – questa visione implica il presumere una diretta connessione tra *phoné* e la concezione dell'essere come *presenza*, potendosi manifestare in molteplici modi: la presenza della cosa allo sguardo come *eidos*, la presenza come sostanza/essenza/esistenza (*ousia*), la presenza temporale come punta (*stigme*) dell'adesso o dell'istante (*nun*), e la presenza a sé del *cogito*, coscienza, con-presenza dell'altro e di sé, intersoggettività come fenomeno intenzionale dell'ego[68]. Il logocentrismo, quindi, risulta legato alla definizione dell'essere come presenza, cioè come qualcosa di immediato e presente agli *occhi* o alla mente. Un'immediatezza, come verrà approfondito nel terzo capitolo, che produce determinate *hexis* (abitudini), in particolare nel vedere determinati corpi in specifiche posizioni – come quelli "maschili" nei ruoli di comando. Dunque, una *hexis* che è subito presente, *normata* per esserlo, perciò esito di un paradigma che ha *costruito* il pensiero in modo tale da rendere coerente *quella* presenza.

Riassumendo, Derrida, attraverso il termine *logocentrismo,* mostra come la filosofia occidentale, privilegiando la presenza e la voce, abbia modellato una struttura di pensiero in cui la verità e l'essere sono sempre legati a qualcosa di *essenziale* e accessibile. Una struttura, però, che ignora diverse criticità. Innanzitutto, il *posizionamento* delle persone che *proferiscono* quelle presenze-essenze, ovvero il fatto che sono esseri umani, prevalentemente "maschi" bianchi e privilegiati, che tentano di *neutralizzarsi.* A questo proposito, sarcasticamente, durante un'intervista a Derrida divenuta film[69], esso sostiene quanto gli sarebbe piaciuto vedere un documentario sulla vita sessuale di filosofi come Heidegger o Hegel, soprattutto per vedere come parlassero del ruolo dell'amore giocato nelle loro vite. In altre parole, io credo, gli sarebbe piaciuto vederli tornare a essere *esseri umani*, sessuati e situati*,* perciò de-neutralizzati. Questa prima criticità, che sfocerà poi nel *fallocentrismo,* rimarca pertanto una circolarità tra "maschilità" e paradigma logocentrico. Quest'ultimo, infatti, comunica il significato – essenziale – del "maschile", ma lo fa proprio attraverso

[68] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., p. 31.
[69] *Derrida* (Dick, Kirby e Amy, Ziering, USA, 2002).

la voce, la *phoné* "maschile". Pertanto, la "maschilità" si è prodotta dalla *phoné* che ha poi privilegiato, creando la postura logocentrica. Questa postura, a sua volta, ha poi delineato il "maschile" come *categoria sociale* mentre, simultaneamente, *neutralizzava* il "maschile" come componente della *phoné* stessa, sistematizzandone le prospettive. In questo modo la correlazione tra *phoné* e significato puro è stata *de-genderizzata*, legittimando il paradigma e le sue conseguenze; in particolare, il posizionamento egemonico del "maschile". Questo ha condotto alla gerarchizzazione di una "sola voce", di un solo (*mónos*) *logos,* dunque di un mono-logo(s): un monologo "maschile". Un monologo monolinguistico intrinsecamente genderizzato, che si configura come lingua dell'"uomo-maschio", auto-collocandosi così come verità, ossia come significato essenziale e puro all'interno di una cornice in cui il "maschile" si sovrappone al *logos*. Di conseguenza, i corpi anatomici identificati come "maschi" vengono modellati dal monologo, riproducendolo attraverso le loro "voci" incarnate, nonché adattandosi ai contesti contemporanei, come quelli imprenditoriali.

Oltre alla problematicità di chi *proferisce* quelle presenze, tuttavia, questo sistema di pensiero ignora anche le complessità e le *assenze* che accompagnano i concetti filosofici logocentrici. In particolare, ciò accade a partire dalla riduzione dell'orizzonte del reale a fissità dicotomiche – come presenza/assenza e "maschile/femminile" – che non lasciano spazio a possibilità terze. Pertanto, tale *riduzione* non solo produce coppie (poi fallocentricamente gerarchizzate), ma rimuove completamente dalla scena ciò che non rientra nei binarismi: ad esempio, le persone *queer* o modalità relazionali non valutabili secondo metriche oppositive. Questo processo dicotomizzante, come verrà approfondito nel corso del lavoro, è un elemento centrale tanto nella riflessione sul *genere*, quanto su quella inerente all'elaborazione di pratiche virtuose in *ambito aziendale*. La prospettiva binarizzante logocentrica, infatti, esclude sistematicamente ogni possibilità che eccede tali dicotomie, marginalizzando e oscurando le persone che non vi si conformano, sia a livello di "identità" di genere, che di esercizio del proprio "sé professionale". Per superare tali limiti e formare figure professionali capaci di affrontare queste *sfide*, pertanto, è imprescindibile decostruire le strutture logocentriche che, altrimenti, rischiano di essere inconsapevolmente reiterate.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è esplorato come il paradigma logocentrico, privilegiando la *voce* e la *presenza*, abbia contribuito a consolidare una visione "maschile" del linguaggio e della realtà, producendo un *monologo genderizzato*. Nello specifico, la postura logocentrica ha centralizzato una prospettiva *essenzialista* della realtà, reiterando l'idea che determinati termini, come "maschilità", fossero dei meri indicatori di qualità inevitabili e *immediatamente presenti*, legittimando così le conseguenti disuguaglianze in ambito relazionale e imprenditoriale. Inoltre, attraverso Derrida, si sono colte le criticità di questo sistema, rivelando come l'aderenza tra *phoné* e significato abbia escluso altre modalità di espressione, marginalizzando le voci non conformi e producendo molteplici criticità: dal rinforzo di determinati modelli gerarchici, all'esclusione di possibilità relazionali non inquadrabili in categorie dicotomiche essenzializzate. Per

superare queste limitazioni e promuovere ambienti equi, è perciò cruciale un ripensamento critico del logocentrismo, potendo così favorire l'emersione di una pluralità di voci e approcci.

Di conseguenza, coerentemente con questa finalità decostruzionista, nel prossimo paragrafo si comincerà a "*sfidare*" tali criticità logocentriche. In particolare, ciò verrà fatto delineando e adottando il neologismo derridiano della *différance*, attraverso cui verrà destabilizzata la postura essenzialista della presenza immediata di significato e, nel corso del lavoro, ri-articolati molteplici termini centrali, come quelli del lessico neoliberista "maschile".

4. *Il "fascio" della* différance *derridiana come significazione e inafferrabilità. Un'analisi in relazione alla dimensione processuale butleriana e alle implicazioni aziendali.*

Nel paragrafo precedente è stato preso in esame uno degli aspetti centrali del paradigma logocentrico, ossia la postura *essenzialista*. Essa comporta un centramento del *logos* come strumento in grado di cogliere ed enunciare essenze, concepite come presenze immediate di significato collocate in una dimensione extra-linguistica. Durante il suo lavoro di decostruzione, tuttavia, Derrida mette in questione la prospettiva logocentrica, soprattutto attraverso il neologismo polisemico *différance*[70], presentato per la prima volta in una conferenza del 1968 e oggi contenuto nel saggio *Margini della filosofia*[71]. Attraverso di esso, nello specifico, Derrida intende sottolineare come il senso non sia mai fisso e stabile, bensì esito di un processo di rimandi e differenziazioni che ne precarizzano la stabilità.

In questo paragrafo, pertanto, verrà introdotta la *différance*, delineandone i tratti principali, con particolare attenzione al processo di significazione e alla sua inafferrabilità percettiva. L'analisi si aprirà poi a un confronto con la prospettiva butleriana e con la "maschilità", includendo riferimenti antropologici, sociologici e storici utili per mettere in risalto il carattere processuale del senso. Infine, la riflessione sarà trasferita sul piano lavorativo, mostrando come la *différance* possa costituire uno strumento teorico prezioso per decostruire preconcetti e favorire strategie organizzative eque.

Entrando nel vivo dell'analisi, occorre innanzitutto riconoscere la complessità di ogni tentativo di definire la *différance*, poiché – come ricorda Derrida – essa non è né una parola né un concetto, ma un movimento che resiste a ogni fissazione terminologica[72]. Per questo motivo, in *Posizioni*, il filosofo propone di intenderla come un "fascio", ovvero un intreccio storico e sistematico di linee di senso la cui tessitura non può essere arrestata né delimitata da un margine[73]. In altre parole, la *différance* può essere "definibile" come un groviglio di linee di senso che, in una descrizione simile

[70] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 30.
[71] Cfr. Derrida, Jacques, *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997.
[72] Cfr. Derrida, Jacques, *La Différance* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *La «différance»* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, p. 30.
[73] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni,* trad. it. cit., p. 70.

a quelle usate nella teologia negativa[74], *non è,* non esiste, non è un *essente-presente*[75]. Tuttavia, al contrario dell'obiettivo di una teologia negativa, essa non tenta di aprire un varco di sopra-essenzialità, ma resta in un continuo movimento dinamico e *immanente* all'interno del linguaggio e del senso stesso. Da questa prospettiva, dunque, la *différance* si manifesta come *condizione di possibilità* in movimento, ossia un flusso all'interno del quale, spiega Derrida, i significanti si producono in rapporti di continui *rinvii reciproci* e *differenze-differite*[76], generando una trama che avvolge e significa ogni aspetto del reale. Tale logica di *rimandi* implica che nessun significante esaurisca da sé il proprio senso, ma rinvii sempre ad altri significanti: per esempio, nel linguaggio aziendale, termini come "*leadership*" o "meritocrazia" non trovano il loro senso in un'essenza unica e stabile, bensì nel rinvio reciproco a valori e pratiche – come competitività, produttività o individualismo – che ne ridefiniscono continuamente i contorni. Così, dire "*leadership"* implica sempre e necessariamente richiamare altri significanti concatenati a tale parola, in relazione al contesto e all'orizzonte socioculturale, come quello neoliberista. Inoltre, questo meccanismo di rinvii e concatenazioni, che impedisce al senso di fissarsi una volta per tutte, diventa particolarmente fecondo se applicato al campo degli *studi di genere*. Proprio qui, infatti, la nozione di *différance* trova un terreno privilegiato di confronto con la teoria *butleriana*, in quanto permette di mostrare come categorie quali la "maschilità" non rimandino a essenze fisse; al contrario, si costituiscano a partire da una trama di significanti plurali – "forza", coraggio, aggressività, assertività, logica, razionalità – continuamente in movimento e in relazione differita tra loro. In questo senso, il "maschile", inteso come *categoria sociale*, appare come l'esito di un processo di significazione linguistico e storico-culturale, che vede un "fascio" di significanti condensati in un termine poi cristallizzato: appunto, "maschilità". Associare tale significante a un corpo anatomico significa quindi investirlo di quell'intreccio di tratti solidificati nella parola stessa, tanto che il *sovvertire* o non aderire a uno di essi – ad esempio la razionalità o l'assertività – così come l'*integrazione* di altri, determina una destabilizzazione del senso complessivo, aprendo varchi per la sua riarticolazione. Inoltre, un processo analogo si osserva anche in ambito aziendale, nella "maschilità" sistemica, dove il rifiuto della centralità di specifiche metriche neoliberiste e l'introduzione di nuovi approcci, fondati ad esempio sull'interdipendenza, innescano una destabilizzazione dell'intero impianto *maschilizzato.*

A ogni modo, come anticipato, tale precarietà del senso trova una profonda risonanza nelle riflessioni di Butler, che nel movimento della *différance* riconosce un terreno concettuale fecondo su cui innestare le proprie teorizzazioni. Secondo Butler, difatti, prima dei corpi e della loro differenziazione è presente una dimensione dinamica e storico-processuale che avvolge e connette ogni aspetto del reale. Si tratta, in altri termini, di un *crogiolo di condizioni* immanente che *differenzia*

[74] Cfr. Derrida, Jacques, *Comment ne pas parler: Dénégations*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Come non parlare. Denegazioni,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, p. 176 nota 5.
[75] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 32.
[76] Cfr. ivi, p. 35.

e *differisce*, consentendo l'emersione di senso nonché la significazione dei corpi, quest'ultimi sempre posti in relazione tre loro[77]. Tale crogiolo, pertanto, nell'ipostatizzare il senso di "maschilità" non può fare a meno di riferirsi e connettersi, in una trama di *différance*, a quello di "femminilità", permettendo l'emersione di senso proprio a seguito della dicotomizzazione-differenziale: "maschio/femmina". In merito a questo discorso, Enrico Redaelli, nel suo saggio *Judith Butler*, sostiene: "[Questo crogiolo] è una dimensione anonima nella quale i corpi ancora non si sono profilati come tali: un orizzonte magmatico che accompagna, sostiene e dà forma a ogni singolo corpo, sia esso uomo, animale, macchina o istituzione"[78]. Un crogiolo che appare, quindi, come spazio di *intra-attività* performativa della materia, che *non* riguarda una semplice interazione tra corpi materiali già istituiti, bensì un processo di significazione che precede e istituisce quei corpi, marcandoli. Un processo però *non visibile*, per il quale ogni persona è, tornando a Butler in *L'alleanza dei corpi*: "connessa agli altri in modi che sono essenziali"[79]. Pertanto, la dimensione storico-processuale – intesa come flusso della *différance* che interconnette e significa tutte le cose, dalle persone alle istituzioni – non si dà subito a "vedere". Ciò poiché, usualmente, si vedono corpi e odono parole già profilate, ovvero già finite, marcate e informate.

In questo senso, dunque, la lettura incrociata tra *différance* derridiana e "crogiolo" butleriano fa emergere un'altra caratteristica cruciale della *différance* stessa, che paradossalmente sostiene l'essenzializzazione del senso, ossia la sua *inafferrabilità*. Infatti, ritengo che quest'imprendibilità della *différance* come crogiolo di significazione, è proprio ciò che ha contribuito a sviluppare visioni essenzialistiche, tra cui quelle di genere. Ciò non significa che la *différance* sia il processo di essenzializzazione, ma che la sua sfuggevolezza abbia portato a *produrre*, reiterare ed essenzializzare alcuni suoi "*effetti*". Difatti, non potendo afferrare questa rete di significazione, diviene complesso acquisire la consapevolezza che ciò che si *presenta* nella realtà sia già semioticamente e specificatamente informato, arrivando così a definire quelle "*presenze*" (ad esempio il "maschile") come se fossero dei dati di fatto incontestabili. La *différance,* pertanto, a causa di questa sua *inafferrabilità* ha contribuito all'illusione logocentrica della presenza immediata di significato, svanendo dalla scena del percettibile. Essa, come il "crogiolo" butleriano, è infatti qualcosa che – sostiene Derrida – non appartiene alla sensibilità, né all'intelligibilità o a un'idealità che non a caso è associata all'oggettività del *theorein* o dell'intelletto[80]. Cercare di afferrarla, dunque, è impossibile in quanto non può *presentarsi,* non può divenire *presente,* ma solo proporsi come possibilità, come legame di spazio-tempo. Al contrario, gli *esiti* della *différance* – ossia il processo di *differenziazione-*

[77] Cfr. Butler, Judith, Laclau, Ernesto, Žižek, Slavoj*, Contingency, Hegemony, Universality: Contemporary Dialogues on the Left*, Verso Books, London-New York 2000; *Dialoghi sulla sinistra. Contingenza, egemonia, universalità*, trad. it. di T. Dini, D. Ferrante e D. Garritano, Laterza, Roma-Bari 2010, pp. 205-210.
[78] Redaelli, Enrico, *Judith Butler. Il sesso e la legge,* Feltrinelli, Milano 2023, p. 87.
[79] Cfr. Butler, Judith, *Notes Toward a Performative Theory of Assembly*, Harvard University Press, Cambridge 2015; *L'alleanza dei corpi*, trad. it. di. F. Zappino, Nottetempo, Milano 2017, p. 112.
[80] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 31.

differimento – continua Derrida, sono percettivamente afferrabili, in quanto *presentabili* e coglibili dalla sensibilità[81]. In questo senso, per esempio, l'assertività "maschile" – esito, tra le altre, di una *differenziazione* oppositiva con la remissività "femminile" – risulta di fatto percepibile, potendo quindi essere delineata come un significante della "maschilità". Tuttavia, tale associazione tra categoria sociale e significante diviene manifesta – e, perciò, *percettibile* – in quanto prodotto di una *distinzione* precedente sul piano della *différance*, che invece resta impercettibile. In questo senso, dunque, la *différance* riguarda ciò che collega (e nel collegare *significa* e *circoscrive*) la "maschilità" alla "femminilità", così come alla virilità, all'eterosessualità, alla produttività capitalista e a ogni altro elemento che permette la *distinzione* del "maschile" dalle qualità – *stabilite* – come adeguate o no al suo essere categoria, nonché genderizzazione sistemica. Una distinzione che, dunque, in questo preciso momento storico, significa e *circoscrive* il "maschile" in uno specifico modo rispetto ad un altro, a causa di necessità socioculturali, economiche e politiche.

A tal proposito, gettando ponti interdisciplinari, è interessante riportare qui – come caso esemplificativo – la riflessione sulla "maschilità" della società papuana Sambia, proposta dall'*antropologo* Gilbert Herdt in *Guardians of the Flutes*. I Sambia, infatti, per necessità socioculturali legati a tradizioni, credenze ed esigenze di sopravvivenza, hanno delineato e distinto la "maschilità" ("vera"), inizialmente come esito di pratiche *omosessuali* e, successivamente, *regolamentandola* verso un orientamento eterosessuale[82]. Il "vero maschio" Sambia è difatti colui che dimostra di essere "forte"; qualità fondante del "maschile" anche nell'ottica occidentale. Questa "forza", tuttavia, prima di essere *attuata* è acquisita tramite l'ingerimento dello sperma di altri "uomini"[83]. Di conseguenza, l'attività di fellatio reciproca è ciò che istituisce il "maschile" come "forza", vedendo in quell'azione – che in una prospettiva occidentale è omosessuale e, dunque, distante dalla "maschilità" virilista – la costituzione del "maschile" stesso. Questo studio risulta qui stimolante, pertanto, poiché dimostra empiricamente come la "maschilità" possa assumere differenti significazioni in relazione alla trama di senso presente nello specifico contesto. Allargando il discorso e richiamando un'altra autrice, lo stesso processo accade (ed è accaduto), nota la *sociologa* Connell in *Masculinities*, per ogni altra società, con le dovute differenze. Luoghi più propensi o minacciati da guerre, ad esempio, svilupperanno "maschilità" adeguate a quella realtà, preparando i "maschi" a morire, uccidere e odiare. Le prospettive neoliberiste, invece, spingono alla creazione di "maschilità" adeguate al loro processo produttivo, in particolare nelle realtà globalizzate, facendo aderire i "maschi" a qualità *capitalisticamente* convenienti, come: la competitività economica o l'iper-prestazionalità produttiva[84]. Un'ulteriore prospettiva, è offerta dall'analisi *storica* proposta da Sandro Bellassai in *L'invenzione della virilità*, dove mostra come la "maschilità" sia una costruzione

[81] Cfr. *ibidem.*
[82] Cfr. Herdt, Gilbert, H., *Guardians of the Flutes*. *Idioms of Masculinity,* Columbia University Press, New York 1987.
[83] Cfr. ivi, p. 203.
[84] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., pp. 186-190.

storicamente situata, che può mutare in tempi relativamente brevi: ad esempio, il ventennio fascista. In pochi anni, infatti, il regime rielaborò modelli stereotipici già presenti, come quello militaresco, istituzionalizzandoli come paradigma esclusivo della virilità e screditando al contempo la figura del "maschio" colto e razionale tipica delle élite borghesi di inizio Novecento[85]. Con la caduta del regime, questo immaginario si riconfigurò velocemente nei linguaggi economici, ricentralizzando la razionalizzazione logica. Anche in Italia, dunque, la "maschilità" si configura come il risultato di processi storici in continua trasformazione, trovando nel ventennio un caso esemplare in cui tali mutamenti si produssero con rapidità, soprattutto poiché la prassi era regolata da dispositivi autoritari.

In sintesi, dunque, le prospettive antropologiche, sociologiche e storiche qui richiamate contribuiscono a evidenziare il modo in cui la *différance* opera, generando configurazioni differenti della "maschilità" a seconda delle condizioni politiche e socioculturali. In particolare, l'esempio dei Sambia è funzionale per evidenziare come ciò che diviene percepibile dai sensi – come determinate attribuzioni del "maschile" nonché le sue modalità di azione – non sono inevitabilità essenzialistiche e universali, bensì processualità situate e contestuali. Trasporre questa consapevolezza del processo di significazione della *différance* nelle strategie comunicative aziendali, implica perciò riconoscere e affrontare i pregiudizi e *bias* strutturali che influenzano la percezione delle competenze, evidenziando come quest'ultime non sono legate a *propensioni naturali*, bensì esito di regolamentazioni socioculturali (che possono essere sovvertite). Infatti, la *différance* permette di comprendere come il senso di una categoria sociale, ad esempio la "maschilità", è sempre in una relazione di *differenziazione* e *differimento* rispetto ad altri significanti – come la "femminilità" – nonostante tale relazione non sia mai pienamente coglibile e sempre pronta ri-significarsi nel corso delle processualità storico-politiche. In questo senso, dunque, se il "maschile" risulta adeguato a determinati lavori – in quanto competitivo e autoritario – è perché, al contrario, ne è distanziato rispetto ad altri, come quelli associati, per esempio, a qualità essenzialisticamente definite come "femminili", quali l'empatia e la cura. Di conseguenza, la distinzione che permette l'emersione di senso nel processo della *différance* derridiana, prevede un rapporto di differenze-differite che, nell'escludere delle caratteristiche a una categoria (come vietare l'emotività ai "maschi"), ne rinforzeranno altre (come la razionalità) nonché, simultaneamente, la *distinzione* stessa.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è mostrato come la *différance* derridiana, nella sua struttura inafferrabile e processuale, consente di leggere la "maschilità" non come dato *essenziale* o naturale, ma come prodotto storico-linguistico, continuamente formato e riformato in relazione a trame di significanti e differenze-differite. Tale prospettiva, intrecciata con la teoria butleriana e arricchita dal confronto con esempi antropologici e sociologici, ha permesso di evidenziare la precarietà e la pluralità dei significanti legati al "maschile", sempre situati e contestuali. Trasferita al

[85] Cfr. Bellassai, Sandro, *L'invenzione della virilità. Politica e immaginario maschile nell'Italia contemporanea,* Carocci, Roma 2011, pp. 63-73.

contesto aziendale, inoltre, questa consapevolezza invita a decostruire stereotipi e *bias* radicati, mostrando come le competenze e i ruoli non rispondano a presunte qualità naturali, ma a pratiche di significazione che possono essere riarticolate. In questo senso, la *différance* diventa strumento teorico e pratico per ripensare linguaggi, relazioni e strategie organizzative in direzione di ambienti equi.

Tuttavia, per comprendere con maggiore profondità il funzionamento della *différance* – in particolare il suo movimento di costanti rinvii tra differenziazione e differimento – è necessario spingersi più in profondità. Nello specifico, diventa cruciale soffermarsi sulla dimensione che Derrida definisce di *spaziamento* e *temporalizzazione*: ossia, il fatto che il senso, per potersi manifestare, deve differirsi nel tempo e disporsi nello spazio, creando una distanza tra i segni che rende impossibile qualsiasi presenza immediata e stabile. Da ciò, ne consegue che ogni tentativo di irrigidire il senso, tentando di far emergere una presenza stabile, per esempio, del "maschile", non può mai compiersi del tutto, poiché la *différance* stessa – da cui la "maschilità" affiora – è strutturalmente segnata da questa necessità spazio-temporale. Proprio su tale intreccio di spazio e tempo si concentrerà dunque il prossimo paragrafo, così da approfondire ulteriormente la portata di questa dinamica.

5. *La* différance *nel rapporto di spaziamento e temporalizzazione: rileggere il "maschile" tra passato, futuro e spazi di interconnessione, così da aprire varchi per comunicazioni aziendali eque.*

Nel paragrafo precedente si è mostrato come la *différance* derridiana permetta di decostruire la prospettiva essenzialista del senso, sottolineando come il senso sia l'esito di una trama di significanti in costanti rinvii e connessioni tra loro. Di conseguenza, la *différance* consente di leggere la "maschilità" non come essenza naturale ma come costruzione storica e linguistica, sempre situata e riformulabile. Questa prospettiva, applicata al contesto aziendale, apre alla possibilità di decostruire stereotipi e *bias*, riorientando linguaggi e pratiche verso ambienti più equi. Per coglierne appieno la portata, tuttavia, occorre soffermarsi sul nesso tra differimenti temporali e differenziazioni spaziali che struttura la *différance*, in quanto aspetto centrale per comprenderne il neologismo e la sua funzione strategica ai fini di questo lavoro.

In questo paragrafo, pertanto, si analizzerà la dimensione *spazio-temporale* della *différance*, ragionando sulla sua struttura e sulle implicazioni. In particolare, si rileggerà questa funzione in ottica di decostruzione della "maschilità" logocentrica, così da evidenziarne ulteriori dinamiche costitutive nonché le sue ricadute in ambito imprenditoriale.

Per avviare l'analisi, è innanzitutto cruciale rilevare come la spazialità e la temporalità della *différance* non possono essere distinte, motivo per cui Derrida formula il neologismo stesso "*différance*". Tale parola – *différance* – implica infatti diversi aspetti. In primo luogo, il neologismo nasce da una riflessione etimologica del verbo latino *differre,* che ha due sensi distinti. Da un lato, ciò che indica il *diaphrein* greco, ovvero il differire, l'essere diverso. Dall'altro, qualcosa che nel termine greco manca, rendendo quindi il *differre* latino non perfettamente aderibile al vocabolo

ellenico. Etimologicamente difatti *differre* deriva dal latino *dis-* (o *di-*), che significa "separare" o "dividere", e *ferre*, che significa "portare" o "trasportare" anche in senso *temporale.* Ad esempio: *"Ad diem differre"*, ovvero "rimandare fino a un giorno successivo". Dunque, il termine "*differre"* può indicare anche l'azione di "rinviare a più tardi", di "tener conto" o un "ritardo", in sintesi concetti che possono essere ricondotti al *temporeggiamento* [*temporisation*]. Di conseguenza, secondo Derrida, *differire* – inteso come temporeggiamento – implica il "ricorrere, coscientemente o inconsciamente, alla mediazione temporale e temporeggiatrice di una deviazione che sospende il compimento"[86]. In questo senso, perciò, il filosofo ripropone criticamente la struttura del segno in senso classico, ovvero il fatto che il segno è la presenza differita. Eppure quel segno – sostiene Derrida – differendo la *presenza*, non è pensabile se non *a partire* dalla presenza che esso differisce e *in vista* della presenza differita di cui si mira a riappropriarsi[87]. Tuttavia, questo non implica che il segno *richieda* la presenza per esistere; piuttosto, la sua stessa funzione, e la sua origine, si definiscono in relazione al rinvio e alla differenza da ciò che non è presente. La presenza che il segno "differisce" dunque non è mai un'essenza originaria, ma una costruzione continuamente in divenire e mai pienamente raggiungibile. In questo scarto tra presenza e differimento, si rivela inoltre la fragilità dell'opposizione – centrale nella metafisica occidentale – presenza/assenza, poiché il segno, differendo ciò che dovrebbe garantire, ne incrina l'autorità invece di confermarla. Ad esempio, dire "maschilità" in ottica logocentrica implica il tentare di riappropriarsi della *presenza* "maschilità", cioè della sua essenza che viene differita dal segno. Quindi, logocentricamente, sostiene Derrida, la sostituzione del segno alla cosa stessa è temporalmente *seconda e provvisoria*: seconda rispetto alla presenza originaria e perduta; provvisoria riguardo a quella presenza finale e mancante in vista della quale il segno svilupperebbe un movimento di mediazione. Di contro, opporre a questa prospettiva la *différance* vuol dire mettere in questione l'autorità della *presenza*. La *différance*, infatti, non si limita a rinviare a un'assenza che attende di essere colmata – ossia a un vuoto da colmare attraverso la presenza definitiva di un significato – ma mostra che ogni presenza è sempre già segnata da un rinvio e da una differenza, decostruendo così la logica binaria che pretende di fondarla. Questo scarto tra presenza e differimento, dunque, non solo minaccia la stabilità delle categorie tradizionali – come "maschilità" – ma apre anche una riflessione sulla *soggettività* stessa, che non può essere pensata come un'entità fissa e autonoma. In *Posizioni,* difatti, Derrida esplora questa relazione, sostenendo che non esiste un soggetto che sia l'agente della *différance*, né un soggetto a cui essa sopraggiunga empiricamente o eventualmente[88]. La soggettività – come l'oggettività – è un effetto di *différance*, ossia un effetto inscritto in un sistema di *différance*. Tale neologismo, dunque, indica una temporalizzazione, una deviazione e una dilazione attraverso cui l'intuizione, la percezione e il rapporto al presente del "soggetto" non si danno mai immediatamente e risultano sempre differiti.

[86] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 34.
[87] Cfr. ivi, p. 36.
[88] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni,* trad. it. cit., p. 58.

Essi lo sono, sostiene Derrida, in virtù del principio stesso della differenza, poiché un elemento non assume o produce senso se non rinviando ad un altro elemento, *passato* o *futuro*, in un'economia delle *tracce*, intese come segni mai presenti in sé ma sempre residui e rimandi ad altro[89]. Questa possibilità di significazione *temporale* è stimolante anche in relazione alla "maschilità" e alle dinamiche aziendali, poiché permette – *retoricamente* – un ancoraggio del senso tramite visioni tradizionali (passate) o possibilità condizionali (future). La "maschilità", infatti, è spesso retoricamente definita come *ciò che era*, ciò che è stata mostrata e insegnata nella *tradizione*, quindi fissa e da dover salvaguardare. Lo stesso ragionamento si applica alle dinamiche comunicative aziendali, in quanto contesti che *ereditano* strutture linguistiche consolidate. Ad esempio, i regolamenti interni spesso derivano da visioni "tradizionali" elaborati in ottica neoliberista, portando con se le disuguaglianze sistemiche inscritte nel neoliberismo stesso. Il riconoscimento che il presente si significhi tramite il passato, nella prospettiva del *temporeggiamento* derridiano, diventa così uno strumento strategico per la formazione d'impresa, poiché permette di intervenire su documenti e regolamenti, orientandoli verso una consapevolezza delle eredità storico-culturali che li attraversano.

Al contempo, però, oltre a *ciò che era,* la "maschilità", sia categoriale che sistemica, è anche *ciò che può* – o deve – essere nel *futuro*. Ad esempio, un giovane viene educato per essere un "maschio" da *adulto*, ossia per divenire – nel futuro – quel tipo di "adulto-maschio". Il senso del "maschile", in questo contesto, è legato perciò a una necessità futura. Tuttavia, il legame con il futuro risulta ancora più complesso e "pericoloso", soprattutto per le prospettive (passate) della tradizione, poiché il senso di "maschile" potrebbe trasformarsi, aprendo a possibilità di risignificazione inattese. A tal proposito, ritengo stimolante riprendere la prospettiva di Charles S. Peirce sul *futuro condizionale*, reinterpretandola alla luce della filosofia di genere. Il semiologo introduce difatti il concetto di "futuro condizionale" nel contesto della sua teoria del segno, in particolare nella riflessione sull'influenza temporale del futuro rispetto alla realtà presente – aspetti discussi intorno al 1872 e rintracciabili nel manoscritto 194[90]. Nello specifico, secondo Peirce, il valore di un segno non risiede in una relazione immediata o statica tra il segno e l'oggetto, bensì nel suo effetto *interpretativo futuro*. In questo senso, perciò, il "futuro condizionale" riflette la prospettiva in cui *l'interpretante* si costruisce attraverso *potenziali effetti futuri*, piuttosto che in una presenza immediata o una verità intrinseca. Per spiegare questo concetto il semiologo riporta alcuni esempi, come quello della durezza del diamante. Nello specifico, sostiene Peirce, un diamante è una pietra dura, e la sua durezza consiste nel fatto che il contatto con altri oggetti non può scalfirlo. Tuttavia, sebbene la durezza sia interamente costituita dallo sfregamento di un'altra pietra contro il diamante, l'essere umano non concepisce il diamante come qualcosa che diventa duro soltanto quando un'altra pietra viene sfregata contro di esso. Al contrario, si sostiene che esso sia realmente duro in ogni momento e che lo sia stato sin da

[89] Cfr. *ibidem.*
[90] Cfr. Peirce, Charles. S., *Writings*, vol. 3, Indiana University Press, Bloomington, 1986, p. 468.

quando ha cominciato ad essere un diamante[91]. In questo esempio, dunque, la durezza è una qualità che definisce un oggetto (nel senso peirciano di cosa *informata*), attribuendogli una realtà virtuale che si manifesta solo in determinate situazioni, come lo sfregamento con un'altra pietra. In particolare, nella sua ricostruzione degli studi di Peirce, Julia Ponzio in *C. S. Peirce. Le avventure della forma,* nota come il semiologo introduca l'esempio del diamante per mostrare come l'attribuzione di una qualità a qualcosa, funge da definizione non in relazione a ciò che quel qualcosa *è*, bensì a ciò che *può essere* in determinate condizioni[92]. In sintesi, la durezza è una caratteristica in relazione a una possibilità *potenziale* che si concretizza nello sfregamento con un'altra pietra.

Come anticipato, la visione peirciana di futuro condizionale – inteso come attribuzione in relazione a condizioni possibili – si rivela particolarmente utile anche come chiave di lettura delle dinamiche di genere e dei contesti imprenditoriali. In questa prospettiva, infatti, ciò che garantisce il senso alla "maschilità" nel presente – venendo poi retroattivamente assunta come essenza, passando così dal futuro al passato – non riguarda qualcosa che la "maschilità" *è,* bensì che *può essere* in determinate condizioni del futuro. Tuttavia, a differenza del diamante che è duro in quanto nella potenzialità di sfregamento risulterà sempre il più resistente (almeno finché non si troveranno altri materiali), nel caso del genere e della "maschilità", il genere stesso *influenzerà* quel futuro condizionale. Infatti, se si ipotizzasse che il "maschile" trovi il proprio senso nella possibilità di concretizzarsi come tale nel futuro – ad esempio attraverso l'esercizio della *leadership* in contesti lavorativi – allora diventa necessario sviluppare una prassi che possa garantire quel futuro possibile. In questa prospettiva, se il "maschile" viene riconosciuto nel suo esercizio del potere (*leadership*) o, quantomeno, nella competizione tra "maschi" per quel potere, ne consegue che chi non è "maschio" non deve poter accedere, o quantomeno non facilmente, a tali posizioni. Diversamente, verrebbero destabilizzate le condizioni di possibilità stesse della "maschilità". Così, per salvaguardare quel futuro potenziale e condizionale che consente al "maschile" di significarsi già nel presente, si attivano prassi che discriminano il "non-maschile", impedendogli di raggiungere quei ruoli. È proprio da questa dinamica che emergono criticità tuttora presenti nel mondo del lavoro, come il cosiddetto *soffitto di cristallo*, che ostacola la carriera delle "donne" e di altre soggettività discriminate. Un meccanismo analogo si osserva anche nella dimensione sistemica della "maschilità", ossia nel neoliberismo e nelle dinamiche capitaliste *maschilizzate*, dove la sopravvivenza del sistema si fonda sul mantenimento di condizioni future di crescita e profitto. Qui, infatti, chi non si inserisce nei codici prestabiliti di competitività ed efficienza viene escluso, così da non compromettere la stessa promessa di continuità del modello economico. Di conseguenza, se il "maschile" trova il proprio senso nella possibilità di concretizzarsi come tale nel futuro, allora alterare le condizioni di possibilità di tale futuro – creando spazi equi che non dipendano dalla rigida appartenenza a categorie di genere predefinite – potrebbe

[91] Cfr. ivi, p. 30.
[92] Cfr. Ponzio, Julia, *C. S. Peirce. Le avventura della forma,* il Melangolo, Genova 2020, p. 147.

essere un'azione decostruzionista efficace. Politiche aziendali mirate a promuovere pari opportunità e a combattere le discriminazioni – come l'adozione di pratiche di selezione trasparenti o piani di carriera senza pregiudizi di genere – potrebbero infatti contribuire a risignificare la "maschilità" stessa, sia a livello categoriale che sistemico. Ciò poiché, alterando le condizioni future in modo che non dipendano più dalla perpetuazione di gerarchie di potere, si apre la possibilità di risignificare la "maschilità" secondo metriche non esclusivamente fallogocentriche, bensì orientate verso approcci alternativi – come quelli collaborativi – contribuendo così alla creazione di pari opportunità.

Ricapitolando, se il "maschile" acquisisce il suo senso nelle possibilità future, è fondamentale mantenere una prassi che permetta il concretizzarsi di quelle possibilità future. Un mantenimento, che non dipenderà da esclusive dinamiche esterne, ma dalle stesse persone che hanno interiorizzato quegli insegnamenti e quelle visioni a partire da prospettive passate e "tradizionali". In questo senso, dunque, la significazione del presente, in relazione alle possibilità del futuro, è spesso responsabile di resistenze al cambiamento, producendo molteplici criticità in ambito di equità di genere: ad esempio, rifiutando nuove metriche di comando che metterebbero in discussione l'autorità "maschile" o l'"efficienza" neoliberista. Comunque, secondo la prospettiva temporale della *différance*, si evidenzia come la produzione di senso si configura non come linea retta, ma come circolarità o *spiralità* che attraversa ogni soggettività, interconnettendola e significandola. Il "soggetto" – e in primo luogo il "soggetto" cosciente e parlante, come sottolinea Derrida in *Posizioni*[93] – dipende quindi dal sistema delle differenze e dal movimento della *différance*. Questo sistema, però, non si dà mai come presenza piena, ma si costituisce dividendosi, spaziandosi, temporeggiandosi o, scrive Derrida, "*différandosi*": nel senso di rimandare a un intreccio spiraliforme tra passato e futuro, in un costante processo di rinvio temporale[94]. Tale movimento spiraleggiante della *différance*, inoltre, sarà alla base della produzione del *linguaggio queer* proposto come strategia comunicativa centrale, rimarcando perciò la centralità di questo neologismo nel lavoro qui proposto.

A ogni modo, questo movimento spiraleggiante della *différance* non si produce solo temporalmente, ma – in secondo luogo – anche *spazialmente*, allargandosi e restringendosi, nonché spingendo all'interazione (e quindi alla significazione) di sensi con altri sensi differiti. Dunque, se uno dei due elementi rintracciabili nella *différance* riguarda l'aspetto *temporale,* un *differimento* e *temporeggiamento*; il secondo invece sottende una *differenza* intesa come *dissidio*, ovvero come distanza e dissomiglianza di alterità. In questo senso, pertanto, Derrida parla di *spaziamento*[95]*,* inteso come produzione di intervalli senza i quali i termini "pieni" non significherebbero. Trasportando questa prospettiva in ottica di genere, si potrebbe sostenere che il "maschile" acquista senso soltanto nella sua relazione differenziale con altri significanti, come il "femminile" o l'animale non-umano. Senza questi rinvii, infatti, la "maschilità" rischierebbe la dissoluzione, ricadendo in una mera

[93] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni,* trad. it. cit., p. 58.
[94] Cfr. *ibidem*.
[95] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 35.

differenza anatomica che non sarebbe sufficiente a sostenerne il senso. Ciò poiché, anche termini puramente anatomici, come "pene", saranno sempre avvolti dalla *différance*, sviluppando concatenazioni nonché richiami connotativi di senso. Tuttavia, è importante sottolineare che ciò non implica negare la materialità corporea, bensì riconoscere che essa non è mai accessibile al di fuori di un processo di *semiotizzazione*. In questa prospettiva, dunque, il corpo – e in particolare la pelle come confine poroso tra sé e altro – diventa luogo di *spaziatura*: ossia, non di barriera assoluta, ma di *soglia* che consente alla persona di significarsi come unica e situata, prima che come categoria sociale. In questo senso, il linguaggio del corpo può fungere da strumento di spaziatura performativa, capace di attivare nuove relazioni e pratiche risignificanti che superino le categorizzazioni e i rapporti di potere consolidati. Per questo motivo, nella prassi formativa aziendale, ritengo utile inserire percorsi di formazione corporea, come l'autocoscienza combattente femminista, potendo riarticolare così le *spaziature* di senso che (pre-)definiscono ogni persona. A ogni modo, questa riflessione sul corpo mostra come esso possa essere compreso entro la logica della *différance*, ma senza esaurirne la portata. Lo spaziamento, infatti, riguarda più ampiamente il funzionamento stesso del linguaggio, in cui ogni significante acquista senso solo all'interno di una rete di altri significanti, più o meno distanziati, che ne delimitano il senso stesso. Così, ad esempio, il termine "maschilità" si distanzia molto da "femminilità", relegando in quest'ultima significanti esclusi dal "maschile" – come emotività – mentre si mantiene più prossimo ad altri, come "forza". Gli spazi tra significanti, che li pongono in rapporti di prossimità o di distanza, risultano quindi centrali per l'emersione del senso, consentendo di organizzare insiemi di significanti che verranno poi isolati nelle parole.

Coniugando ora le prospettive di *temporalizzazione* e *spaziamento*, emerge come la *différance* – afferma Derrida – rappresenti la possibilità stessa della concettualità, ossia l'"origine" del processo e del sistema concettuale che rende possibile la significazione e le *differenze*[96]. In questa logica, per esempio, il *senso* di "maschilità" si configura come esito di concatenamenti di segni situati in un determinato tempo e luogo, intrecciando ricordi del passato, possibilità future e rapporti differenziali con altri significanti, come "femminile", "eterosessuale" o "forza", ciascuno a sua volta differito. Il movimento *spiraliforme* della *différance* interconnette così ogni significante in tutte le direzioni, espandendosi e ritraendosi, e collocando ogni elemento in relazione sia ai propri differimenti temporali sia ai propri rapporti di prossimità e distanza con altri significanti. Tuttavia, è importante sottolineare che, secondo Derrida, tempo e spazio non sono elementi fissi, ma si costituiscono reciprocamente all'interno della *différance*. Lo *spaziamento*, infatti, indica il divenire-spazio del tempo, poiché gli elementi temporali non possono mai essere pienamente presenti e rimandano sempre ad altri, nel passato o nel futuro. In questo senso, il tempo si concretizza come distanza, come *intervallo*. Il *temporeggiamento*, invece, riguarda il divenire-tempo dello spazio, che non è mai statico ma si lascia attraversare dal fluire temporale. Ne risulta una dinamica in cui spazio e tempo si

[96] Cfr. ivi, pp. 38-39.

trasformano l'uno nell'altro, in una spirale di continui rimandi[97]. Questa prospettiva consente anche di rileggere le dinamiche *comunicative aziendali*, mostrando come le parole non siano mai neutre, ma sempre intrecciate a una rete di significanti e a sedimentazioni storico-culturali che orientano percezioni e risposte. Un caso esemplificativo di ciò potrebbe riguardare l'uso del termine "maternità" in un contesto lavorativo. Esso, infatti, evoca da un lato (temporalmente), visioni *tradizionali* dei ruoli genitoriali, in cui la madre – in quanto "donna" – è associata alla cura; mentre, dall'altro (spazialmente), il dualismo madre/padre, in cui la parola "madre" emerge dalla spaziatura con il termine "padre", assegnando alcune attribuzioni a uno e rimuovendole all'altro, finendo così per inscrivere attribuzioni differenziate e potenzialmente discriminatorie. In questo senso, un linguaggio di questo tipo può produrre fraintendimenti o esclusioni, rivelando come lo spaziamento e il temporeggiamento incidano sulle pratiche discorsive. Acquisire consapevolezza di tali intrecci "spazio-temporali", attraverso momenti formativi mirati, permette dunque di rivedere le dinamiche comunicative, favorendo dialoghi aziendali capaci di risignificare strutture categoriali e gerarchiche.

Ricapitolando, in questo paragrafo, si è evidenziato come la *différance* derridiana, articolata nelle sue dimensioni temporali e spaziali, consenta di mettere in discussione tanto l'autorità della presenza quanto la stabilità del senso. Tale prospettiva permette infatti di leggere la "maschilità" come un costrutto sempre differito e differenziale, il cui senso non è mai pienamente presente ma si genera nell'intreccio spiraliforme di passato, futuro e relazioni con altri significanti. Proprio questa struttura, fondata sul temporeggiamento e sullo spaziamento, mostra come i sensi attribuiti alla "maschilità" – e più in generale alle categorie di genere e ogni altro termine – dipendano da un sistema di rinvii che può essere risignificato. La stessa dinamica, applicata al contesto aziendale, evidenzia difatti come le pratiche comunicative o i regolamenti interni siano frutto di sedimentazioni storico-culturali che orientano percezioni e rapporti di potere, ma che al tempo stesso possono essere decostruiti e riformulati. In questa prospettiva, dunque, la *différance* si rivela uno strumento strategico non solo per analizzare la genesi dei sensi, ma anche per aprire possibilità trasformative, capaci di ridefinire linguaggi e pratiche organizzative in direzione più equa.

Delineata la *différance* – che in questo lavoro assume il ruolo di strumento concettuale cruciale, capace di riscrivere quelle essenze narrate come presenze pure e autonome – il prossimo paragrafo sarà dedicato alla sua applicazione rispetto alle narrazioni che hanno consolidato la "maschilità" come *identità* essenzializzata e normativa. Tale prospettiva consentirà di mettere in luce come la decostruzione derridiana, oltre a destabilizzare il mito della presenza, offra la possibilità di interrogare criticamente l'intreccio tra genere e logiche neoliberiste aziendali.

[97] Cfr. ivi, p. 40.

6. Différance *e genderizzazione delle aziende: recidere i legami spazio-temporali tra significanti per creare pari opportunità a seguito di nuovi processi "identitari". L'influenza semantica neoliberista nella percezione del merito.*

Nel precedente paragrafo si è mostrato come la *différance* derridiana, nella sua dimensione spazio-temporale, metta in discussione la stabilità del senso, rivelando come il termine "maschilità" sia sempre differito e relazionale. In questo senso, la *différance* diventa un dispositivo concettuale necessario alla decostruzione del "maschile", tanto nella sua accezione categoriale quanto in quella neoliberista. Infatti, sfidando l'intero assetto della metafisica della presenza, essa destabilizza le attribuzioni condensate nel termine "maschilità" – attribuzioni che si sono riversate nei corpi e nelle istituzioni – contribuendo a legittimare l'egemonia "maschile" come costruzione discorsiva e sociale.

In questo paragrafo, quindi, ci si focalizzerà sull'applicazione della *différance* al tema della "maschilità" e dell'*identificazione* di genere, mettendo così in discussione l'impianto logocentrico che ha per secoli legittimato la superiorità "maschile" come presunta evidenza naturale. In particolare, questo percorso critico permetterà di evidenziare: da un lato, come il linguaggio neoliberista delle aziende sia informato da una "maschilità" essenzializzata e fallocentricamente narrata, creando un lessico che avvantaggerà sempre la "maschilità" stessa, come nel caso del "merito"; mentre, dall'altro, come la prospettiva offerta dalla *différance* apra alla possibilità di risignificare le relazioni di potere e le pratiche comunicative, favorendo strategie volte alle pari opportunità.

Per cominciare la riflessione, è cruciale rimarcare come – all'interno dell'impianto logocentrico – il significato stabile ed extra-linguistico che la *phoné* attribuisce al termine "maschilità" non si limita alla sfera dei *corpi*, ma si estende fino a permeare l'intero sistema imprenditoriale. Questo processo di *genderizzazione* "maschile" delle aziende, dà origine a ciò che, nel presente discorso, è definito come linguaggio *neoliberista*: ossia, un sistema comunicativo, sia verbale che non verbale, connotato da un *lessico* articolato su parole quali: "competitività", "resilienza", "individualismo", "produttività", "reificazione", "capitale umano", ed "esaltazione del *merito*". In particolare, la prospettiva spazio-temporale della *différance*, applicata al lessico neoliberista e ai suoi effetti, risulta particolarmente feconda se osservata attraverso il tema del *merito*, in relazione tanto alla "maschilità" quanto all'equità imprenditoriale. Infatti, in una logica binaria logocentrica, la prospettiva del "merito" appare come strumento positivo di equità, creando l'illusione che offrendo (*alcune*) "pari opportunità", ad esempio l'accesso a determinati lavori o ruoli, si sviluppi eguaglianza di genere. Tuttavia, richiamando le riflessioni di Raewyn Connell sul rapporto tra genere e lavoro in *Il genere preso sul serio,* il linguaggio neoliberista cela dietro la "meritocrazia" non una reale equità, ma un'apparente *neutralizzazione* delle disparità, fondata sull'idea che tutte le persone siano sullo stesso *piano* e che a prevalere sia il merito individuale[98]. Questa visione meritocratica ha

[98] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Il genere preso sul serio. L'impatto dei corpi sessuati su lavoro, potere e percorsi di vita,* trad. it. cit., 134.

però diverse criticità. (1) Innanzitutto, tale struttura, in quanto modellata sulla competizione e sull'aggressività, sviluppa discriminazioni gerarchizzanti e violente – *fallocentriche* – contro tutte le persone, in particolare contro le categorie storicamente e socioculturalmente subordinate e marginalizzate: ad esempio, "donne", persone non binarie, trans, nonché, in ottica intersezionale, persone con disabilità, razzializzate o povere. Ne consegue che, tali discriminazioni, non porranno mai realmente le persone sullo stesso "piano", in quanto ne vincolano i rapporti o le possibilità. Un caso esemplificativo di ciò potrebbe riguardare le "borse di merito" in ambito di studio o concorsuale. In questi contesti, infatti, una persona povera, rispetto a una benestante, avrà maggiori difficoltà nel raggiungere i canoni adeguati alla borsa di merito, in quanto le sue condizioni materiali di partenza ne limitano le possibilità di studio e di preparazione. In questo modo, il dispositivo meritocratico finisce per mascherare le disuguaglianze strutturali, rafforzando invece logiche neoliberiste che attribuiscono il "successo" individuale a presunte capacità intrinseche, ignorando le condizioni di possibilità che rendono tale successo maggiormente accessibile ad alcune persone piuttosto che altre.

(2) Oltre a ciò, una seconda criticità risiede nel fatto che il merito stesso non è *neutro*, ma fallogocentricamente orientato. Ciò poiché, tornando alla riflessione sul genere, se la dimensione aziendale è genderizzata al "maschile", e il "maschile" indica determinate significazioni essenzializzate, i "corpi" a cui sono stati inchiodati tali significazioni saranno inevitabilmente più avvantaggiati e, quindi, più *meritevoli* di quei ruoli. Il sistema logocentrico, quindi, non solo educa i "maschi" alla "maschilità" essenzializzata, ma li inserisce in un contesto lavorativo – in particolare, per le posizioni inerenti ruoli apicali o legati alle facoltà *"razionali"* STEM[99] – che valorizza attribuzioni "maschili", assegnando loro un vantaggio che ne facilita la percezione di merito. Questo fenomeno può manifestarsi, ad esempio, attraverso una narrazione logocentrica che attribuisce al "maschile" una presunta predisposizione alla *leadership*, perpetuando così un'asimmetria che tende a delegittimare la presenza delle "donne" in posizioni di potere. Di conseguenza, questa percezione di minore competenza attribuita alle "donne" si traduce in una ridotta forza linguistica rispetto alla "controparte" "maschile", determinando una minore considerazione delle loro idee, una scarsa adesione ai loro comandi e una maggiore frequenza di interruzioni durante i loro interventi. Tutte forme di *ingiustizie discorsive* – quest'ultime – molto frequenti nel contesto aziendalistico italiano, come evidenziato dalle analisi di *Fondazione Libellula*: un'organizzazione che si occupa di prevenire e contrastare la violenza di genere e promuovere l'equità attraverso attività di sensibilizzazione e formazione aziendale. Con la partecipazione di oltre quattromila lavoratrici, infatti, i dati raccolti nella *survey* di Fondazione Libellula evidenziano che in Italia quasi una "donna" su due (44%) sostiene di venire interrotta spesso o ascoltata meno di un collega "uomo"[100]. Questa frequenza di interruzione, nonché la minore attenzione, porta così a un'inefficacia comunicativa delle "donne",

[99] Ossia: *science, technology, engineering and mathematics*.
[100] Cfr. Fondazione Libellula, *Vita ed esperienze delle donne al lavoro*, 2022.

ostacolando il loro lavoro e facendole percepire meno *meritevoli* dei ruoli di comando. Nella dimensione neoliberista-meritocratica, perciò, le "donne" risultano doppiamente discriminate, poiché non solo avranno una difficoltà di accesso maggiore a determinati ruoli; ma subiranno anche discriminazioni nel momento in cui raggiungeranno quelle posizioni e dovranno esercitare il loro lavoro.

Traslando ora questo ragionamento sulla comunicazione *meritocratica* di matrice neoliberista nell'orizzonte derridiano della *différance* come spaziatura e differimento[101], si può sostenere come le *pari opportunità* imprenditoriali non potranno mai essere raggiunte senza una decostruzione delle strutture semantiche di significazione. Ciò poiché, anche ammettendo una parità formale e materiale, i legami "spazio-temporali" fra i significanti saranno diversi, vedendo intrecci più consolidati, ad esempio, tra i termini "maschio" e "comando", "maschio" e "autorità", "maschio" e "*leadership*", rispetto a "femmina" e "comando", "autorità" o "*leadership*". Infatti, nella rete della *différance*, il rafforzamento dell'intreccio tra "maschilità" e "autorità" deriva sia dalla continua reiterazione – temporale – di questa associazione, sia dallo spaziamento che separa la "maschilità" dalla "femminilità". Tale spaziamento, non solo crea una distanza semantica tra i due termini, "maschio" e "femmina", ma contribuisce a relegare la "femminilità" in posizioni di marginalità rispetto al campo semantico e pragmatico del potere e dell'autorità. Perciò, livellare le discriminazioni *solo* in *alcune* fasi del processo – come garantire l'accesso equo ai colloqui di selezione – non è sufficiente se vengono perpetuate visioni essenzializzanti e dicotomiche-opposizionali. In quanto, quest'ultime, mantengono intatte le distanze *linguistiche* – sia semantiche che pragmatiche – strutturali che separano "maschio" e "femmina", contribuendo così a reiterare dinamiche diseguali (oltre che escludere ogni persona non rientrante nel binarismo). In questo senso, perciò, il *merito* sarà sempre influenzato dai temporeggiamenti e spaziamenti delle specifiche parole, avvantaggiando e favorendo il "maschile" in quanto semanticamente più "vicino" ai significanti utilizzati come metriche di valutabilità del merito stesso: come competitività, comando, prestazione e autorità.

La decostruzione della visione metafisica della "maschilità" e dei termini ad essa associati rappresenta quindi un processo cruciale per la risignificazione dei rapporti interpersonali, nonché per una riformulazione critica del sistema neoliberista, favorendo l'elaborazione di strategie comunicative capaci di generare pari opportunità, a partire da nuovi processi "identitari" non rigidamente categorizzati. La "maschilità" neoliberista-imprenditoriale si intreccia, infatti, in modo ricorsivo con le "identità" di genere binariamente delineate, perpetuando una logica dicotomica che alimenta dinamiche di potere escludenti. La genderizzazione delle realtà corporative, d'altronde, è l'esito di un paradigma (fallogocentrico) continuamente reiterato da persone a cui è stata inchiodata una specifica "identità" e che agiscono – consapevolmente o no – in modo coerente con tali "identità" fallogocentricamente informate. Di conseguenza, risignificare il concetto di "identità" di genere

[101] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 34-40.

implica una revisione critica della struttura aziendale stessa, in quanto riformulerebbe i fondamenti su cui si basano le pratiche comunicative e relazionali nel contesto lavorativo, nonché i canoni di riconoscibilità dei "sé professionali". Anche in questo contesto, la *différance* offre possibilità concrete di intervento, poiché consente di rompere i legami significanti cristallizzati nel paradigma logocentrico, liberando così le "identità" logocentricamente orientate.

Nello specifico, la *différance* permette di traslare la visione dell'identità di genere, intesa come monolite stabile, solido e inevitabile, a una prospettiva di movimento processuale in divenire, generando così un passaggio concettuale dall'"identità" all'*identificazione*. Per approfondire, come la *différance* si colloca in contrasto alla prospettiva di presenze stabili che ancorano i significati metafisici, il processo d'identificazione – inteso come movimento spiralico proprio della *différance* stessa – si pone in contrapposizione alla visione di una fissità dell'*identità,* nel senso etimologico del termine. La parola "identità", infatti, deriva etimologicamente da *idem,* ovvero "stessa cosa", denotandone così l'idea di un *significato* stabile ancorato a sé che ne permette un riconoscimento, una nominazione e un'identificazione rispetto a qualcosa. Di conseguenza, in una prospettiva logocentrica, un corpo che ha una naturale presenza di determinati organi, come il pene o i cromosomi XY, è "maschile": cioè, è "la stessa cosa" (*idem – identico – identità*) della "maschilità" in ottica di categoria sociale. A questo punto della riflessione, tuttavia, per evitare fraintendimenti, è fondamentale ricordare che non si intende qui *neutralizzare* il corpo e le specificità anatomiche, ma rimarcare che non è possibile tenere distinte le significazioni dalle materialità, in quanto quest'ultime, una volta nominate, sono già interpretate e trasportate in una dimensione semiotica. Il linguaggio è infatti quell'elemento in grado di traslare corpi nella dimensione segnica, marcandoli e *genderizzandoli* – esattamente come accade con le dimensioni aziendali. Pertanto, come sostenuto da Judith Butler in *Corpi che contano*[102], quando si *nomina* il sesso anatomico di una persona appena nata, indicandone l'organo genitale, si trasporta inevitabilmente su essa tutto l'apparato socioculturale e politico che avvolge quell'organo e che *significa* quella parola (pene o vagina). Tramite la nominazione, quindi, la categoria sociale ("maschilità" o "femminilità") viene inchiodata a determinati corpi anatomici, rendendoli "la stessa cosa", ossia *identificandoli* in quanto "maschi" o "femmine" e, di conseguenza, indirizzandoli a interiorizzare quell'insieme di attribuzioni consoni. In sintesi, il processo di nominazione delineato criticamente da Butler indica l'assunzione di una "identità" logocentrica stabile e irrigidita. Di contro, il processo di *identificazione* – come verrà approfondito nel prossimo paragrafo – destabilizza la prospettiva logocentrica, liberando i corpi dall'inchiodamento categoriale che li significa come "la stessa cosa" rispetto al genere assegnato. In questo modo, il processo di identificazione svincola le persone dalle metriche stereotipiche a loro associate, permettendo nuove manifestazioni di "sé", sia in senso quotidiano che professionale.

[102] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 28.

In questo paragrafo, in definitiva, si è mostrato come la *maschilizzazione* delle strutture aziendali abbia contribuito a produrre un lessico neoliberista che, pur presentandosi come neutro, risulta fallogocentricamente orientato. Attraverso la prospettiva spazio-temporale della *différance*, emerge infatti come il termine "merito" – preso ad esempio – si intreccia semanticamente con il "maschile", privilegiandolo e relegando così la "femminilità" a un ruolo marginale. In questo senso, il dispositivo meritocratico non si limita a operare una selezione individuale, ma riproduce gerarchie che avvantaggiano i corpi identificati con la "maschilità", rinforzando un sistema che naturalizza la loro maggiore "idoneità" ai ruoli di potere. È da questa dinamica che deriva la necessità di spostare l'attenzione dal concetto di *identità* – intesa come essenza stabile – all'idea di *identificazione* come processo, così da poter decostruire i legami rigidi che inchiodano i corpi a categorie predefinite e aprire spazi di riconoscimento non subordinati alle logiche dicotomiche e discriminatorie neoliberiste.

Tuttavia, è cruciale fin da subito evidenziare come questo processo di "liberazione" dalle identità logocentriche evidenzia un punto critico. Infatti, esso permette ai corpi di svincolarsi dall'inchiodamento categoriale pre-articolato, ma mantiene il rischio di reiterare l'impianto significante racchiuso nei termini "maschio" o "femmina". In questo senso, perciò, si manterrebbero intatti i legami spazio-temporali – e le criticità conseguenti – che permettono l'emersione di senso di quelle parole. Nominare un bambino "maschio" o consentire a una persona di identificarsi come tale, comporta difatti – nell'attuale impianto logocentrico – l'evocazione di un insieme di attribuzioni concatenate ed essenzializzate, come "forza", competizione e aggressività, reiterando così di fatto la "maschilità" stessa e i suoi rapporti di potere. Per decostruire la struttura monolitica di genere è quindi necessario de-universalizzare tali caratteristiche, recidendo i legami che esse hanno nella trama della *différance*. Un simile processo, però, apre la questione di cosa resti del termine "maschilità" una volta recise quelle associazioni, nonché se sia possibile rintracciare un suo nucleo non segnato da presupposti naturalizzati. In continuità con questa prospettiva, dunque, nel prossimo paragrafo si approfondirà il rapporto tra identificazione e *différance*, mettendo in luce il nesso tra significazione e corpi e le sue ricadute nel contesto imprenditoriale.

7. *La* différance *come strumento risignificante delle posture metafisiche e biologiste. L'identificazione "queer" come sovversione della struttura logocentrica in vista dell'elaborazione di prassi formative aziendali volte alle pari opportunità.*

Come è emerso nel paragrafo precedente, la *maschilizzazione* delle strutture aziendali ha contribuito a forgiare un lessico neoliberista che, pur presentandosi come neutro, si rivela fallogocentricamente orientato, trovando nella "meritocrazia" un caso esemplare di questa dinamica. In questo senso, dunque, si è messo in luce come il "maschile", avendo informato le imprese, abbia intessuto una rete semantica capace di avvantaggiare le "identità" riconosciute come "maschi", alimentando così criticità sistemiche. A causa di ciò, nasce la necessità di spostare l'attenzione dall'idea di *identità* come essenza stabile a quella di *identificazione* come processo, rintracciando

nella *différance* il dispositivo concettuale utile a questo scopo, in quanto capace di sciogliere i legami che fissano i corpi entro categorie predefinite. Tuttavia, questa apertura porta con sé una criticità, ossia il rischio che, pur emancipandosi dalle identità logocentriche, si finisca per reiterare l'impianto significante del termine "maschilità", insieme alle catene semantiche che ne legittimano il potere.

In questo paragrafo, pertanto, si approfondirà il rapporto tra identificazione e *différance*, analizzando in particolare la necessità di intervenire non solo nella liberazione dei corpi dalle prescrizioni categoriali; ma anche nella ri-intessitura dei significanti stessi che significano tali categorie. Da qui, verrà poi introdotta la riflessione attorno al termine "queer" come *significante fluttuante*, che – intrecciando il processo di identificazione con la *différance* – fungerà da elemento centrale per l'elaborazione della prassi formativa aziendale proposta nell'ultimo capitolo.

Come anticipato, dunque, per destabilizzare il processo di genderizzazione "maschile" delle imprese, è utile – attraverso la lente della *différance* – riscrivere il processo di creazione delle "identità", passando da una dimensione logocentrica fondata sulla stabilità del significato, a una *identificazione* processuale, capace di svincolare i corpi dalle prescrizioni sociali. Tuttavia, sostenere di identificarsi, ad esempio, con il "maschile", implica confermare e perpetuare le pre-significazioni che danno senso al "maschile" stesso, rischiando così di perpetuarne l'egemonia. Per questo motivo, è necessario sciogliere i legami significanti che danno forma alla "maschilità", decostruendo il paradigma che li sostiene. Tale necessità decostruttiva conduce, però, a domandarsi che cosa rimanga della "maschilità" una volta spezzati i legami significanti, e se sia rintracciabile un nucleo naturale del "maschile" in grado, da solo, di sostenerne l'identificazione.

Per affrontare tali interrogativi, è utile richiamare l'operazione con cui, secondo Derrida in *La mitologia bianca*[103], i metafisici hanno universalizzato ed essenzializzato le esperienze sensibili, evidenziando quanto sia arduo liberarsi dalle eredità logocentriche. In particolare, per articolare la sua riflessione, Derrida richiama un passo scritto da Anatole France nel *Giardino di Epicuro*, smascherandone un paradosso. Come osserva Derrida, difatti, France evidenzia nel suo romanzo – in chiave critica – come i metafisici abbiano *fabbricato* il loro linguaggio alla maniera degli "arrotini", ossia molando le monete sino a cancellarne l'effigie, così da renderle lisce, universali e avulse dal tempo e dallo spazio[104]. Con questa metafora, France suggerisce che i metafisici, proprio come gli arrotini, prelevano i *dati sensibili* e li levigano fino a neutralizzarli e universalizzarli, trasformandoli in parole metafisiche. Tuttavia, osserva Derrida, questo processo di "lisciatura" dei dati sensibili attraverso il linguaggio – che li trasporta dal piano fisico a quello metafisico – *presuppone* l'esistenza di un nucleo naturale e stabile alla base di quei dati, ossia un *etymon* primitivo del senso. Ciò sviluppa però un paradosso. Infatti, la presupposizione di tale *etymon*, sostiene Derrida, finisce per

[103] Cfr. Derrida, Jacques, *La mythologie blanche: La métaphore dans le texte philosophique* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *La mitologia bianca: La metafora nel testo filosofico,* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 273-349.
[104] Cfr. ivi, p. 276.

riconfermare l'idea di una *presenza* originaria del significato alla base del linguaggio, conducendo France a riprodurre la stessa costruzione metafisica che intendeva decostruire[105]. In altri termini, criticando i metafisici per aver trasformato i dati sensibili in metafisici, France riproduce a sua volta la postura metafisica, assumendo l'esistenza di un nucleo di significato stabile alla base di quei dati.

Traslando questa prospettiva di France nella dimensione di genere, si potrebbe quindi pensare che le caratteristiche metafisiche della "maschilità" siano l'esito di un'elevazione generalizzante di dati sensibili. In questo senso, l'universalizzazione delle caratteristiche metafisiche del "maschile" potrebbe essere interpretata come un processo di astrazione operato sul piano linguistico, dove particolari attributi sensibili – come la potenza fisica, l'aggressività o la razionalità – vengono elevati a essenze ontologiche e *identità* stabili. Questa prospettiva porta così ad assumere l'idea che esiste un nucleo ontologico o un'*etymon* originale dell'essere "maschio", che risiede in fattori "naturali" che possono essere pienamente *presentati*. A questo proposito, si parla nella contemporaneità di *biologismo*: ossia, il tentativo di individuare un *arché* (un principio primo e fondante), capace di sostenere e giustificare l'impalcatura di genere a partire da tratti puramente biologici e *sensibili* – come il pene, i cromosomi o gli ormoni – senza considerare i processi di semiotizzazione che tali tratti assumono. Ad esempio, questa prospettiva biologista, in riferimento alla "maschilità", reitera l'idea che il "maschio" sia per *natura* più violento ed energico in quanto produce maggiore *testosterone*. In questo modo, si sviluppa la prospettiva di una *identità* "maschile" tendenzialmente stabile, il cui destino è quello di essere – di per sé – più energico, aggressivo e violento. Tuttavia, la prospettiva biologista – riportata qui ad esempio – è una classificazione riduttiva tipica della postura logocentrica, in quanto non considera l'intreccio di fattori interni ed esterni al corpo anatomico. Come sottolinea Lorenzo Gasparrini in *Non sono sessista ma…*, infatti, anche ammettendo che il testosterone accresca l'*energia aggressiva* nei "maschi", ciò non spiegherebbe in che modo tale energia si traduca in specifici comportamenti[106]. Molti "maschi" difatti, continua Gasparrini, incanalano questa *energia* in attività come la palestra, mentre altri la riversano sulle proprie compagne[107]. Questo evidenzia, perciò, come l'interazione tra *amplificatori* biologici – ad esempio il testosterone – e le influenze socioculturali sia profonda, non potendo ridurre l'*archè* né alla sola dimensione biologica né a quella socioculturale, ma richiedendo di considerarne costantemente l'intreccio. Di conseguenza, il punto basilare che emerge da questa riflessione non è stabilire se il principio fondante del *genere* sia semiotico o biologico, ma riconoscere che la criticità si annida proprio nel tentativo – *logocentrico* – di *stabilire* un principio fondante. Il punto, dunque, è mostrare come l'*identità* di genere, nella cornice logocentrica, si configuri sempre come esito retorico dell'universalizzazione di alcuni elementi assunti a *principi fondanti*, siano essi significati ideali o

[105] Cfr. ivi, p. 277.
[106] Cfr. Gasparrini, Lorenzo, *Non sono sessista ma… Il sessismo nel linguaggio contemporaneo,* Tlon, Città di Castello 2019, p. 77.
[107] Cfr. *ibidem.*

dati sensibili percepiti come nuclei naturali. Al contrario, nell'ottica derridiana qui adottata, ciò che viene presentato come identità non è qualcosa di stabile, ma il risultato di un intreccio di *différance* che ne consente l'emersione di significato attraverso rapporti spazio-temporali in divenire.

Pertanto, per decostruire l'idea di *identità* metafisica è necessario avviare un processo di identificazione che, in coerenza con la prospettiva della *différance*, non solo svincoli i corpi dalle prescrizioni sociali, ma al tempo stesso risignifichi quelle stesse prescrizioni e sovverta l'intero paradigma prescrivente, superando così le prospettive riduzioniste e logocentriche, come il biologismo. Altrimenti, in assenza di tale processo, si rischia di rendere le categorie "maschio" e "femmina": (1) da un lato, dei meri *fattori biologici*, riconfermando così l'idea di una *presenza* originaria e legittimando, insieme al dato biologico, anche i significati metafisici a esso intrecciati – con il conseguente sviluppo, inoltre, di discriminazioni verso tutte le persone non rientranti nel binarismo "maschio/femmina". (2) Dall'altro lato, in opposizione al biologismo, senza una riscrittura dell'intero impianto logocentrico si corre il rischio di concepire tali categorie come entità monolitiche ma mobili, interiorizzabili da chiunque, con l'effetto di cancellare i corpi e preservare gli *etymon* che ne sostengono gerarchie e violenza. In tal modo, le categorizzazioni restano inalterate e continuano a veicolare il paradigma logocentrico in cui sono radicate. Questa seconda prospettiva, inoltre, risulta stimolante anche per analizzare le dinamiche imprenditoriali, poiché permette di comprendere come le identità e i modelli di comportamento vengano interiorizzati e riprodotti dai "sé professionali", indipendentemente dal corpo anatomico. Ad esempio, una "donna biologica" *manager,* che opera all'interno di un'organizzazione maschilizzata, per rendere *riconoscibile* il proprio ruolo potrebbe assumere e riprodurre il modello della "maschilità" aggressiva e coercitiva, finendo così per interiorizzare il linguaggio neoliberista e contribuire alla perpetuazione del paradigma logocentrico. In altri termini, metaforicamente – nel senso che Derrida attribuisce a questa parola in *Il ritrarsi della metafora*, ossia come ciò che ha a che fare con i mezzi di trasporto[108] – si potrebbe dire che la "donna", identificandosi con il "maschile" neoliberista, funge da *veicolo* degli intrecci che la "maschilità" ha intessuto nella trama della *différance*, perpetuandone il senso attraverso di sé. Questo aspetto, fa emergere un'ulteriore criticità da considerare in vista dell'elaborazione di strategie aziendali, ovvero che collocare una "donna" in un ruolo di potere, non garantisce di per sé che tale potere venga esercitato senza discriminazioni o pratiche violente, né che si creino automaticamente ambienti equi, in quanto essa potrebbe rispecchiare le dinamiche egemoniche "maschili". Di conseguenza, per promuovere ambienti che offrono pari opportunità non è sufficiente assegnare posizioni di rilievo a persone non "maschi" se, parallelamente, non si avvia un processo di riscrittura del senso dei termini che strutturano la trama egemonica della "maschilità" neoliberista e logocentrica. Tuttavia, è importante ribadire che non si vuole qui affermare l'inutilità di promuovere la presenza di "donne"

[108] Cfr. Derrida, Jacques, *Le retrait de la métaphore,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Il ritrarsi della metafora,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, p. 67.

nei ruoli di comando, né – più in generale – l'inefficacia dell'assunzione di un'identità di genere diversa da quella assegnata alla nascita o della scelta di una transizione anatomica per le persone trans; al contrario, tali pratiche rappresentano passaggi decisivi. Il punto è che, insieme a queste azioni, deve avvenire anche una messa in discussione dell'impianto significante logocentrico. Altrimenti, c'è il rischio che la persona trans, ad esempio, venga percepita solo come un tentativo di *imitazione* di qualcosa che, per natura, non la riguarda. È quindi necessario sovvertire il sistema essenzialistico che irrigidisce specifici intrecci della *différance*, o si rischia di reiterare continuamente la prospettiva metafisica logocentrica secondo altre sfaccettature, siano esse biologiste o culturaliste.

In questa cornice, dunque, la *différance* si configura come dispositivo concettuale sovvertitore, soprattutto se intesa come processo di *identificazione* in senso ampio, ovvero: da un lato, come rottura delle prescrizioni sociali tra corpo e identità logocentrica; dall'altro, come riarticolazione degli intrecci tra significanti, cristallizzati metafisicamente in significati stabili e trasformati in presenze immutabili. Più precisamente, questa capacità sovvertitrice della *différance* – riletta qui sottoforma di processo di *identificazione* del genere – è ciò che Derrida sottolinea quando la descrive come ciò che *sollicita* la presenza[109], ossia che la fa vacillare e tremare nella sua totalità, smontandone la presunta stabilità e mostrando come il senso non sia mai totalmente *presente* o *assente*, ma sempre in uno stato di trasformazione continua. In quanto effetto del *sollicitare,* pertanto, questo movimento trasformativo della *différance* non solo mette in crisi l'idea di significati essenzialistici, ma evidenzia (e destabilizza) un secondo aspetto centrale della metafisica occidentale: ossia la sua intrinseca struttura *binaria*, in particolare in riferimento al dualismo presenza/assenza.

Per approfondire la critica derridiana a questo dualismo – che permetterà l'introduzione del termine *queer* – ritengo utile richiamare le sue riflessioni su Lévi-Strauss e Mauss, soprattutto in *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane*, dove riprende il concetto di *mana*[110]. Il concetto di *mana*, difatti, viene proposto dai due antropologi come esempio di un significante che sfida la nozione di un significato pienamente *presente* o completamente *assente*, venendo indicato perciò come un *significante fluttuante* capace di assumere sensi diversi a seconda del contesto. In quest'ottica, il *mana* rappresenta dunque un significante aperto a diverse interpretazioni, rivelando che le strutture di senso non sono assolute e rigidamente binarie, ma basate su una rete di differenze e differimenti. Proprio sulla scia di questa riflessione, ritengo che il termine "queer" possa essere letto come *significante fluttuante*, offrendo un parallelismo utile per l'elaborazione della *strategia comunicativa aziendale* alla base di questo lavoro. La parola "queer", infatti, veniva usata in modo dispregiativo per indicare una persona che si relazionava e rappresentava – in termini di genere – in modo "eccentrico" o "inusuale". Nel tempo però tale parola ha subito una *risignificazione*, arrivando a svolgere la funzione di termine ombrello per tutte le *identificazioni* di genere e orientamenti sessuali

[109] Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 50.
[110] Cfr. Derrida, Jacques, *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* in *La scrittura e la differenza*, trad. it. cit., p. 373.

non “conformi”. Di conseguenza, il termine “queer” viene oggi utilizzato per abbracciare una vasta gamma di “identità” che si discostano dalle “etichette tradizionali”: come gay, lesbica, bisessuale, transgender e non binario. In questa prospettiva, l’allargamento semantico di “queer” consente di traslare il processo di identificazione di genere da categorie fisse e stabili – come la “maschilità” – verso una significazione libera e fluttuante, appunto queer. Tale significazione vede perciò in quella parola – queer – un *significante vuoto*, capace di assumere caratteristiche specifiche in relazione alla persona, al momento e al contesto, superando il rischio di perpetuare la fissità dei monoliti dicotomici “maschio” e “femmina”. In questo senso, il carattere *sollicitante* della *différance* risulta centrale nell’*identificazione* in ottica *queer*, poiché consente di svincolare i significanti imprigionati nei termini di genere logocentricamente orientati. Infatti, nel processo di identificazione queer, il termine “queer” opera come *segnaposto* categoriale, predisposto ad accogliere specificità sempre situate e contingenti. Ad esempio, l’enunciato “io sono queer” non chiude in sé il senso, ma lo sospende, aprendo alla possibilità di ulteriori specificazioni che, in quel momento, il termine provvisoriamente contiene. Tali specificazioni, però, muterebbero se l’affermazione fosse pronunciata da un’altra persona, proprio perché “queer” sottrae il senso a pre-significazioni metafisiche, diversamente da ciò che accade con espressioni come “io sono maschio”. La parola queer, in sintesi, può fungere da *significante fluttuante* per le tematiche di genere, come il concetto di *mana* lo fa nell’ambito antropologico analizzato da Derrida. Perché ciò avvenga, tuttavia, è necessario decostruire l’impalcatura binaria, evitando che il termine “queer” si trasformi in un polo opposto rispetto a visioni rese “norma”, come l’essere etero-cisgender. In caso contrario, si cadrebbe in una nuova dicotomia queer/etero-cisgender, che non farebbe altro che rilanciare l’intero assetto logocentrico. Come sottolinea Derrida in *Sproni*, infatti, la dinamica opposizionale è essa stessa logocentrica e metafisica, reiterandone gli assunti ogni volta che si riproduce una visione fondata sull’opposizione[111].

Il termine “queer”, riassumendo, viene qui inteso come parola capace di indicare un processo di *identificazione* situato e contestuale, in linea con l’approccio spiralico della *différance* e in aperto rifiuto delle logiche essenzialistiche e oppositive del logocentrismo. Come si vedrà nel corso dell’elaborato, tale postura queer sarà centrale nell’elaborazione di strategie e prassi per le pari opportunità aziendali, per diversi motivi. Innanzitutto, la postura queer fornisce *strategie concrete* in ambito comunicativo. Ad esempio, adoperare simboli come la *schwa* (*ə*) o lasciare uno spazio bianco compilabile liberamente nei documenti, permette di dare visibilità a ogni “sé”, senza essere necessariamente inglobato dal “maschile” sovraesteso o dalle concordanze oppositive “maschile/femminile”. Dopodiché, la prospettiva queer come *identificazione* svincolata dalle concatenazioni metafisiche, crea nuove possibilità di esteriorizzazione dei “sé professionali”, riarticolando così le metriche valutative e impari neoliberiste. In questo senso, la postura queer

[111] Cfr. Derrida, Jacques, *Éperons. Les styles de Nietzsche,* Flammarion, Paris 1978; *Sproni. Gli stili di Nietzsche,* S. Agosti (a cura di), Adelphi, Milano 2024, p. 107.

consente di intervenire in profondità nelle dinamiche aziendali, operando sia sull'equità tra le persone – e dunque sulle categorie di genere – sia sulla decostruzione della "maschilità" sistemica, intesa come processo di *maschilizzazione* neoliberista delle imprese.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è evidenziato come l'identificazione queer, esito di una lettura della *différance*, permette un molteplice movimento decostruzionista: da un lato, svincola i corpi dalle categorie; dall'altro, dissolve le categorie stesse, *sollicitando* la prospettiva essenzialista e binaria tipica della logocentrismo. In ambito aziendale, ciò si traduce in prassi formative e strategie comunicative che valorizzano ogni "sé professionale" nella sua specificità contestuale, superando le rigidità delle pre-articolazioni stereotipiche di genere.

Tuttavia, come anticipato, la riflessione sulla *différance* come identificazione queer – *sollicitando* il binarismo presenza/assenza – rivela un secondo aspetto centrale nella decostruzione derridiana e, indirettamente, nelle riflessioni sugli studi di genere: ovvero, la *presenza* inevitabile di *dualismi* che organizzano e significano la realtà. Dal paragrafo successivo, pertanto, ci si concentrerà sulla dimensione *oppositiva* del logocentrismo, che – insieme alla prospettiva *essenzialistica* – funge da caratteristica centrale da dover decostruire del paradigma occidentale.

8. *L'auto-affezione come esperienza binarizzante del logocentrismo: la voce dell'altro nel rapporto Io/Me e le influenze lavorative tra auto-stereotipizzazione e individualismo neoliberista. Una riflessione a partire dalla critica derridiana alla postura di Husserl.*

Nel paragrafo precedente, ragionando sul processo di identificazione queer attraverso la prospettiva della *différance* derridiana, è emerso un secondo elemento centrale del logocentrismo, ossia la strutturazione *dicotomica* della realtà, in particolare in riferimento al dualismo *presenza/assenza*. Questa binarizzazione del reale si pone infatti come un aspetto decisivo del paradigma occidentale, permettendo processi di riduzione e significazione del mondo secondo rapporti oppositivi. Quest'ultimi, inevitabilmente, si sono estesi anche in ambito costitutivo e lavorativo dell'essere umano, articolando coppie alla base di impari rapporti di potere, come "maschile/femminile" e, in ambito imprenditoriale, "*agency/communality"*.

Di conseguenza, per elaborare strategie volte alle pari opportunità aziendali, in questo paragrafo diviene necessario analizzare la sfaccettatura *opposizionale* del logocentrismo, così da poterla decostruire. In particolare, si comincerà la riflessione facendo riferimento al fenomeno che – in accordo con Derrida – contribuì allo stabilizzarsi di tale postura dicotomica, ossia l'*auto-affezione*. Inoltre, si ragionerà su come tale fenomeno influisca sulle dinamiche lavorative, ad esempio attraverso il processo dell'auto-stereotipizzazione e la produzione del lessico neoliberista.

Avviando ora l'analisi, come anticipato, il logocentrismo tende a modellare la realtà secondo un netto *confinamento* tra ciò che è *presente* e ciò che è *assente* rispetto alle *essenze* che il *logos-phoné* è in grado di cogliere e comunicare. Questa dicotomizzazione confinante, tuttavia, non si limita a essere un effetto del logocentrismo, ma sembra piuttosto precederne la struttura, in quanto

espressione di un più ampio *fonocentrismo*. Derrida definisce infatti il fonocentrismo, distinguendolo dal logocentrismo, come universale e legato all'*auto-affezione*, ossia al parlarsi da soli. In particolare, in un passo del seminario *La bestia e il sovrano*, Derrida sostiene che, se da un lato il logocentrismo, nel rinviare al *logos*, determinava un'epoca della storia umana, quella filosofica e delle religioni abramitiche[112]; dall'altro, il fonocentrismo appare come *universale* che definisce l'autorità accordata alla *phoné* e alla scrittura fonetica in *tutte* le culture. In questo senso, dunque, il fonocentrismo consiste in un privilegio universale accordato alla voce, all'interno del quale si colloca la struttura dell'auto-affezione. La voce, sostiene Derrida in *La voce e il fenomeno*, rappresenta infatti la forma "assolutamente pura" dell'auto-affezione, attraverso cui la *presenza* come coscienza sembra stabilirsi. In questo modo, nel parlare a se stesso, la persona si crede autocosciente e si costituisce nella *voce interiore*, ovvero in un dialogo che sembra confermare l'immediatezza e l'autonomia della *propria presenza*[113]. L'auto-affezione così, secondo questa prospettiva di dialogo interiore, consolida la convinzione logocentrica che il senso possa essere pienamente presente, auto-evidente e immediatamente accessibile, rimarcando l'esistenza di una struttura duale fondata sulla presenza/assenza e sullo sdoppiamento di sé. Di conseguenza, sostiene Derrida in *Della grammatologia*[114], questa prospettiva ha dominato lungo un'intera epoca, organizzando la realtà attraverso differenziazioni dicotomiche che appaiono "inevitabili", non perché universali o naturali; ma in quanto modalità prodotte dal fonocentrismo e strutturalmente inscritte nell'esperienza dell'auto-affezione. L'analisi della *différance*, infatti, mostra che le binarizzazioni non sono dati necessari, bensì effetti del parlarsi a sé, che tende a organizzare il pensiero secondo lo sdoppiamento Io/Me. In tal modo, questa dinamica auto-affettiva alimenta tanto la prospettiva binarizzante quanto la pretesa di presenza immediata, entrambe costitutive del logocentrismo.

Questa procedura, però, non è da intendersi in termini psicologici o antropologici, ovvero come se l'essere umano "imparasse" dal dualismo Io/Me a dicotomizzare la realtà. Al contrario, quello che Derrida sottolinea è che l'auto-affezione mostra come la coscienza sia sempre già segnata da una differenza interna e come la *phoné* – nella cornice fono-logocentrica – sia stata assunta come garanzia di immediatezza e di auto-evidenza, nascondendo così che questa relazione Io/Me è sempre differita. Di conseguenza, la struttura del pensiero occidentale si è organizzata in binarismi, in quanto il fono-logocentrismo ha elevato questa dinamica a modello epistemico generale. Questo processo di occultamento del differimento Io/Me – con la conseguente elevazione a modello dicotomizzante – è al centro delle riflessioni derridiane in riferimento alla fenomenologia di Husserl. In particolare, la questione è affrontata in *La voce e il fenomeno*, dove Derrida mostra come l'atto di parlare a se stessi non possa realizzarsi in termini di completa immediatezza comunicativa, come se fosse un accesso

[112] Cfr. Derrida, Jacques, *La bête et le souverain*, Galilée, Paris 2001-2003; *La bestia e il sovrano*, trad. it. di G. Carbonelli, Jaka Book, Milano 2008-2010, p. 427.
[113] Cfr. Derrida, Jacques, *La voix et le phénomène*, Presses Universitaires de France, Paris 1967; *La voce e il fenomeno*, trad. it. di G. Dalmasso, Jaca Book, Milano 2021, pp. 116-117.
[114] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., p. 25.

diretto – e non segnato dall'alterità – alla coscienza e a una presenza pura. Per procedere nell'analisi, quindi, è necessario richiamare alcuni aspetti di questa critica, poiché essi consentono di far emergere spunti rilevanti per questa ricerca: dalla delineazione del paradigma logocentrico, fino alla problematica della (auto)stereotipizzazione nei contesti aziendali.

Nell'opera *La voce e il fenomeno*, dunque, Derrida muove una critica, tra le altre, al concetto di *auto-affezione* in Edmund Husserl, nello specifico in relazione all'esperienza della voce come forma di accesso privilegiato alla coscienza e alla presenza immediata del significato. Prima di approfondire il tema dell'auto-affezione, però, occorre soffermarsi su una distinzione che Husserl elabora a proposito del segno, fondamentale per chiarirne utilità e funzionamento. Secondo Derrida, infatti, Husserl denuncia una confusione, ovvero che il termine *segno* denota due aspetti eterogenei: da un lato *espressione* (*Ausdruck*), dall'altro *indice* (*Anzeichen*). (1) Con *indice,* Husserl, intende tutti quei segni che non hanno un significato intrinseco (*Bedeutung*) o un contenuto concettuale ben definito (*Sinn*), ma funzionano come indicatori[115]: ad esempio, il fumo che indica la presenza di fuoco. Questi segni quindi non veicolano una rappresentazione concettuale specifica, ma indicano qualcosa attraverso una connessione diretta o pratica. (2) Con *espressione*, invece, Husserl intende quei segni che veicolano un contenuto di significato intenzionale, cioè un contenuto concettuale che può essere compreso dall'interlocutore o da chi lo formula. Ad esempio, quando ci si dice "Domani devo preparare una presentazione", non ci si limita a evocare un indizio, ma si formula un'espressione dotata di senso. L'espressione si distingue dunque dall'indice in quanto segno portatore di senso (*Bedeutung*). Inoltre, secondo Derrida, l'*espressione* husserliana (*Ausdruck*) è "esteriorizzata", ossia "imprime in un certo fuori, un senso che si trova innanzitutto in un certo dentro"[116]. Tuttavia, questo *fuori* non è né il mondo, né una esteriorità reale rispetto alla coscienza, quanto piuttosto un oggetto ideale. L'esteriorizzazione stessa si articola allora in un ulteriore fuori che resta sempre *nella* coscienza, senza perciò avere il bisogno di essere proferito nel mondo. In questo senso, dunque, secondo Derrida l'espressione husserliana riguarda l'uscita di un atto – e poi di un senso – che può rimanere in sé solo nella voce, intesa nella sua dimensione fenomenologica[117].

Tale distinzione tra indice ed espressione è centrale nel discorso qui avanzato, poiché permette la connessione tra auto-affezione e *presenza* immediata. L'indice, infatti, essendo ciò che si rifà a una *esteriorità*, è il segno che contamina l'espressione. Pertanto, nella prospettiva husserliana, dice Derrida, per trovare un'espressione pura, non contaminata dall'indice e dalla vita *altrui*, bisogna spostarsi in una comunicazione senza indice, ossia nella voce monologica della *"vita solitaria dell'anima"*[118]. Nella prospettiva di Husserl, perciò, l'auto-affezione appare come l'unico accesso alla purezza dell'espressione, in quanto non contaminata dall'*alter-ego*. Ciò porta l'auto-affezione a

[115] Cfr. Derrida, Jacques, *La voce e il fenomeno*, trad. it. cit., p. 47.
[116] Cfr. ivi, p. 63.
[117] Cfr. *ibidem.*
[118] Cfr. ivi, p. 52.

configurarsi come *presenza* di sé e *assenza* dell'altro, rafforzando così così il duplice binarismo presenza/assenza e sé/altro. L'espressione infatti, scrive Derrida, intesa come "voler-dire", come veicolo di senso intenzionale, non isola la purezza della sua *es-pressività,* se non nel momento in cui viene sospeso il rapporto con il *fuori*, inteso come senso esterno e referente del segno nel mondo[119]. Ciò, poiché questa riduzione (la sospensione husserliana, l'*epochè*) non cancellerà ma, al contrario, rivelerà nella pura espressività un rapporto all'oggetto che si pone di fronte all'intenzione del voler-dire. La fenomenologia trascendentale husserliana mira dunque a descrivere l'*oggettività* dell'oggetto e la *presenza* del presente a partire da un'*interiorità* o, meglio, da una prossimità a sé, intesa come un proprio che non coincide con il semplice dentro, ma come l'intima possibilità di relazione con un *là* e con un *fuori* generale[120]. L'auto-affezione sembra dunque apparire come via di contatto con la *presenza*, con l'oggettività nella presenza, ricadendo in una ontologia classica della metafisica occidentale, dove le espressioni riescono a svolgere la loro funzione di voler-dire senza fungere da *indici*. Di conseguenza, se il monologo interiore è ciò che permette l'espressione pura e presente, l'indice sarà automaticamente *in-espressivo* e il rapporto all'altro come *non-presenza* fungerà, così, da impurità dell'espressione. Nella prospettiva husserliana, in sintesi, per ridurre l'*indicazione* e riguadagnare la pura espressività, bisogna sospendere il rapporto con l'*altro*. Infatti, la certezza dell'esistenza interiore, pensa Husserl, non ha bisogno di essere significata, in quanto è immediatamente *presente* a sé, è la coscienza vivente.

Ricapitolando, l'auto-affezione riguarda l'esperienza in cui una persona si ascolta nel proprio discorso interiore, creando l'illusione di una presenza immediata a sé, in una perfetta aderenza tra Io/Me. Questo processo suggerisce che la voce possa offrire una percezione diretta e non mediata del senso, attribuendo alla coscienza una capacità di auto-comprensione autonoma e stabile in quanto non *contaminata* dall'altro. Di conseguenza, la *voce interiore*, come massima espressione dell'auto-affezione, diventa il modello ideale che esclude il diverso, stabilendo un ordine binario (e gerarchico).

Questo legame tra presenza pura e auto-affezione sono però, in una prospettiva derridiana, illusioni prodotte proprio da una postura fono-logocentrica che ha impregnato il pensiero di Husserl. Derrida, infatti, sottolinea che l'esperienza di auto-affezione implica inevitabilmente una *différance,* ossia una differenza e un differimento interni, non potendo perciò essere *immediata*. La persona, difatti, è sempre in relazione con un altro, anche quando è in se stessa. Stimolante a questo proposito è rileggere – e ritorcere – uno degli esempi che Husserl stesso – riporta Derrida – ha utilizzato per dimostrare la purezza dell'auto-affezione, ovvero: "tu hai agito male, non devi comportarti così" [121]. In questo caso, secondo Husserl, la persona si sdoppia (Io/Me), rivolgendosi a se stessa – nell'immediatezza – come a una seconda entità che egli rimprovera ed esorta. Ciò avviene però, secondo Husserl, senza la necessità di doversi rifare a elementi esterni, dimostrando che non ci sono

[119] Cfr. ivi, p. 53.
[120] Cfr. ivi, pp. 54-55.
[121] Cfr. ivi, p. 108.

impurità dettate da *indicazioni* e, di conseguenza, che tale esperienza è portatrice di espressività pura[122]. Tuttavia, in relazione a quanto detto sulla *différance* come rete significante che avvolge ogni aspetto del reale – dunque precedendo ogni persona – si potrebbe sostenere che l'altro è sempre presente, perfino in quello sdoppiamento interiore, generando così un *differimento* tra Io e Me. Ipotizzando difatti un "non detto", una sorta di motivazione che spinga all'esperienza di auto-affezione – ad esempio: "tu hai agito male, non devi comportarti così, *sii maschio*!" – si nota come quell'aggiunta ("sii maschio") e il contesto che la genera costituiscano un condizionamento esterno dell'altro. Quell'aggiunta riguarda infatti necessariamente la voce di un paradigma che precede e marca la persona, fornendole una serie di sensi che la orientano nella realtà. Nello sdoppiamento binario Io/Me, l'*Alter-Ego* è perciò presente e scolla quell'aderenza, avvolgendo le parti. L'Io che ammonisce Me è un Io interconnesso e trapassato con e dall'altro che, conseguentemente, proprio tramite quell'ammonizione, trapasserà anche il Me. Anzi, per di più, senza il trapassamento dell'altro, senza la differenza-differita, dice Derrida, quel processo di auto-affezione non avverrebbe, rendendo impossibile ricondurre l'azione a un centro univoco, a una *presenza* pura[123]. La voce interiore, infatti, arriva da un lato pregna della differenza con l'alterità, mentre dall'altro viene ascoltata come differimento del pensiero. Usando un'espressione di Derrida in *Ho il gusto del segreto*, si potrebbe sostenere come "l'altro è in me prima di me"[124]. In questo senso si decostruiscono due assunti dell'auto-affezione: l'assenza dell'altro e l'aderenza Io/Me. L'auto-affezione, quindi, non garantisce la presenza immediata e autosufficiente della persona a sé, bensì mostra che la differenza e il differimento sono sempre già presenti. Per richiamare le parole di Derrida presenti nel saggio *Io [Moi] – La psicoanalisi*[125]*,* si potrebbe dire che tra l'Io e il Me, si colloca uno *iato*, ossia un'interruzione che sfugge all'autorità della *presenza* a sé, producendo così il rapporto a sé nella differenza da sé[126].

Traslando ora la riflessione, ritengo che la logica che emerge da questa dinamica non riguarda unicamente la costituzione del "soggetto" in senso filosofico, ma trova riscontro anche nella dimensione sociale e professionale, poiché lo stesso *iato* che destabilizza l'immediatezza del sé apre lo spazio in cui si articolano identità lavorative e "sé professionali". In tale prospettiva, dunque, la riflessione sull'auto-affezione non solo chiarisce i tratti del logocentrismo – come la tendenza alla binarizzazione – ma offre anche uno strumento critico per comprendere come le persone vengano modellate nei contesti imprenditoriali, in particolare attraverso quella "voce interiore" che, in realtà, risulta sempre attraversata da influenze esterne. Tale meccanismo si manifesta, ad esempio, nei casi – ampiamente studiati in psicologia sociale – di *auto-stereotipizzazione*. A questo proposito, Chiara

[122] Cfr. *ibidem.*
[123] Cfr. ivi, p. 120.
[124] Cfr. Derrida, Jacques, *Ho il gusto del segreto*, Jacques, Derrida, Maurizio, Ferraris, (a cura di), in *Il gusto del segreto*, Laterza, Roma-Bari 1997, p. 101.
[125] Cfr. Derrida, Jacques, *Me-Psychoanalysis: An Introduction to the Translation of "The Shell and the Kernel" by Nicolas Abraham,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Io [Moi] – La psicoanalisi,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, p. 160.
[126] Cfr. Derrida, Jacques, *La voce e il fenomeno*, trad. it. cit., p. 120.

Volpato, in *Psicologia del maschilismo*, definisce l'auto-stereotipizzazione come la condizione in cui le persone finiscono per aderire "autonomamente" alle attribuzioni che sono state loro imposte dall'esterno[127]. Riprendendo l'esempio husserliano allargato alle tematiche di genere, il "sii maschio" che crea il contesto nell'espressione "hai agito male, non devi comportarti così", riguarda così una movimentazione che, partendo dallo sdoppiamento di sé, spinge ad auto-stereotipizzarsi: ossia, ad aderire alle *caratteristiche* stabilite come "consone". La voce interiore, in tal senso, contribuisce a creare l'illusione di una *presenza* immediata e stabile di "sé" e della "maschilità", auto-indirizzando le persone verso i comportamenti e le attribuzioni ritenute adeguate (dal paradigma), tanto nelle dinamiche sociali, quanto quelle lavorative, orientando così anche la produzione dei "sé professionali". Oltre a ciò, l'auto-affezione svolge un ruolo centrale pure nella rielaborazione di alcuni termini centrali del lessico neoliberista, in particolare l'*individualismo.* Come si vedrà nel secondo capitolo[128], difatti, l'individualismo è una delle parole chiave neoliberiste, funzionale alla promozione dell'idea di persone "imprenditrici di se stesse" in ottica capitalista. In particolare, così come il "soggetto" husserliano si conferma nella propria esistenza attraverso l'*autoriferimento* costante, il "sé professionale" si costruisce tramite pratiche di auto-monitoraggio, auto-valutazione e continuo adattamento alle richieste del mercato, percepite come esigenze *interiori* e non come imposizioni esterne. Ne deriva perciò una configurazione che rifiuta l'interdipendenza, spingendo le figure professionali a percepirsi come unità autonome e *presenti* a se stesse, unicamente responsabili del proprio successo o fallimento. In questo modo, i "sé professionali" non solo accettano ma finiscono per incarnare le logiche neoliberiste, aderendo quasi totalmente ai valori di efficienza, competizione e auto-sfruttamento, poiché la loro "voce interiore" risulta già modulata in senso neoliberista. In definitiva, in questo intreccio tra auto-affezione, auto-stereotipizzazione e individualismo neoliberista, emerge dunque come la costruzione dei "sé professionali" non sia l'esito di una libera autodeterminazione, ma il risultato di una regolazione discorsiva che trasforma la *voce interiore* in strumento di conformazione e di potere.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è ricostruita criticamente l'esperienza di auto-affezione husserliana, evidenziando come essa si ponga alla base di una binarizzazione del mondo che contribuisce al mantenimento del paradigma fono-logocentrico, in particolare in relazione ai binomi Io/Me e sé/altro. In ottica lavorativa e di genere, inoltre, tale dinamica mostra come l'auto-affezione favorisca l'innesco di fenomeni di auto-stereotipizzazione e la produzione del lessico neoliberista, sostenendo così il paradigma egemonico. Tuttavia, attraverso le riflessioni derridiane emerge come questa esperienza sia illusoria, in quanto un'inevitabile influenza esterna dissolve sia la presunta immediatezza della presenza a sé, sia le dinamiche dicotomiche che ne derivano.

[127] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo,* op. cit., p. 32.
[128] In particolare, per approfondire l'individualismo neoliberista cfr., *infra*, cap. II, par. 17.

In ogni caso, l'esperienza dell'auto-affezione ha contribuito, nella tradizione metafisica, a sviluppare un pensiero di tipo oppositivo, fondato su rapporti dicotomici che non si limitano a questa esperienza originaria, ma si estendono all'organizzazione stessa del reale. In tal modo, la realtà sociale viene strutturata secondo coppie contrapposte e distinte, che orientano la costituzione delle persone, la definizione delle loro figure professionali e, più in generale, le dinamiche lavorative. Sulla base di queste premesse, nel prossimo paragrafo si passerà all'analisi del processo dicotomizzante proprio del logocentrismo, con particolare attenzione alle tematiche di genere e ai contesti professionali.

9. *Dall'auto-affezione alla dicotomizzazione della realtà: la creazione della persona e del "sé professionale" in relazione alla significazione e concettualizzazione binaria. Un dialogo tra Derrida e Irigaray.*

Nel paragrafo precedente, si è analizzato il fenomeno dell'auto-affezione a partire dalle critiche derridiane a Husserl. In particolare, si è messo in luce come tale esperienza abbia creato l'illusione di una presenza immediata di sé e abbia contribuito a una organizzazione binaria della realtà, sostenendo e perpetuando le logiche oppositive del logocentrismo. Di conseguenza, il paradigma logocentrico ha strutturato il mondo secondo coppie chiare e distinte, elevando la prospettiva dualistica a modello epistemico generale. Ciò, ha portato a dirette influenze nella costituzione del mondo e dei rapporti di potere, agendo direttamente sia sulla dimensione imprenditoriale, che sulla costituzione delle persone e dei loro "sé professionali".

Per contrastare questa visione ed elaborare strategie orientate alle pari opportunità, diventa perciò necessario – in questo paragrafo – interrogare il binarismo come dispositivo linguistico e normativo che produce e assoggetta sia le persone che le loro figure professionali. In particolare, si evidenzierà come le opposizioni – ad esempio "maschile/femminile" e identità/alterità – non vanno intese come categorie logiche neutrali, ma come strutture dicotomiche che modellano rigidamente i "sé", nonché concettualizzano gli stessi termini costitutivi delle persone: come, "identità" o "maschilità". Tale riflessione si articolerà inoltre attraverso un dialogo tra Derrida e Irigaray, per giungere infine a una rilettura queer, ispirata a Butler, utile per decostruire la rigidità del concetto di "identità", esito dei rapporti oppositivi. In questo modo, diventa possibile ripensare le pratiche comunicative aziendali come spazi in cui destabilizzare le gerarchie implicite dei binarismi e aprire varchi verso processi di significazione plurale delle persone.

Avviando ora l'analisi, è utile rimarcare come la riflessione filosofica occidentale – sostiene Derrida in *La scrittura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane* – sia stata attraversata da un pensiero simbolico opposizionale, amplificato dal fenomeno dell'auto-affezione e dal suo rapporto privilegiato con la voce. Tale pensiero ha sostenuto la centralità del modello binario come chiave di lettura della realtà, organizzando il mondo in coppie strutturate secondo una presunta funzionalità

reciproca, poi assunte come essenziali, nette e distinte[129]. Riletta attraverso la lente della *différance*, però, questa visione mostra come la stabilità dei dualismi sia illusoria, poiché il senso delle coppie non rimanda a una necessità naturale ed extra-linguistica, ma all'esito di un processo di differenziazione e di rinvio. Ne consegue che i due elementi di una dualità si definiscono solo nell'interdipendenza, in un rapporto di differenza strutturale (*différance*) in cui ciascuna metà esiste sempre in riferimento all'altra. Derrida, in *La «différance»*, rimarca proprio questo aspetto, sostenendo come i due termini opposizionali di un binarismo sono sempre uno la *différance* dell'altro. Tuttavia, continua Derrida, questo legame di *différance* tra le parti tende a sparire nell'orizzonte logocentrico, in quanto quest'ultimo riassorbe ogni opposizione dando priorità al "medesimo", piuttosto che alla differenza[130]. Nello specifico, con "medesimo" il filosofo intende, nell'economia logocentrica, il termine privilegiato nella coppia binaria che, fungendo da nucleo stabile, contiene o riduce l'alterità, mettendo così in ombra il legame con la *différance* a favore della *presenza* salda di un termine *centralizzato*. Ad esempio, nella coppia "maschile/femminile", il primo termine – "maschile" – indicherà il "medesimo", cioè il punto di riferimento normativo da cui si definisce tutto il resto, comprese le dinamiche aziendali (definite, appunto, neoliberiste). Al contrario, il "femminile" non ha un'autonomia propria, ma esiste come *differenza* che viene differita e subordinata al "maschile", indicando perciò il "*non-maschile*" (in quanto quest'ultimo è il medesimo della coppia).

Ricapitolando, dunque, il logocentrismo deriva e si poggia su strutture duali essenzialistiche, che tendono a privilegiare un termine del binarismo (come "maschile" su "femminile" o presenza su assenza), rendendo quella metà il centro stabile di significato. Da qui, ne consegue che tali coppie, proprio in quanto considerate essenze indipendenti, siano percepite (o retoricamente rappresentate) come universali, oggettive e neutre, mascherando così l'implicita gerarchia del "medesimo".

A questo proposito, richiamando la dimensione imprenditoriale, emerge come la destabilizzazione dell'associazione normativa tra "medesimo" e "maschile" costituisca un passaggio imprescindibile per l'elaborazione di strategie comunicative orientate alle pari opportunità. Anzi, in questo contesto, l'adozione di nuove forme di comunicazione aziendale può agire come leva per sovvertire la normatività del "medesimo". Ciò può accadere attraverso una revisione critica delle narrazioni e delle rappresentazioni, sia interne che esterne, che definiscono l'immagine aziendale, promuovendo pratiche discorsive capaci di trascendere il binarismo "maschile/femminile" e le associazioni terminologiche connesse a queste categorie. Un esempio concreto di tale approccio consiste nell'eliminazione di forme comunicative intrinsecamente genderizzate, che attribuiscono a parole riportate al "maschile" sovraesteso qualità specifiche della "maschilità" stessa: ad esempio, nell'ipotetica espressione pubblicitaria, "*visionari*, guide *razionali* del cambiamento tecnologico". Al contrario, una strategia alternativa potrebbe consistere nell'adozione di formulazioni discorsive

[129] Cfr. Derrida, Jacques, *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* in *La scrittura e la differenza*, trad. it. cit., p. 372.
[130] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 45-46.

aperte a molteplici "identità", in grado di richiamare differenti caratterizzazioni, come: "persone visionarie che immaginano nuovi mondi tecnologici, grazie alla creatività, alla collaborazione e alla logica". Questo tipo di intervento, quindi, non si limita al superamento del binarismo "maschile/femminile", ma agisce decostruendo le gerarchie implicite che privilegiano il "medesimo-maschile", aprendo così spazi per una significazione polifonica delle "identità". In tal modo, la pratica comunicativa diviene matrice generativa di senso e innovazione a partire da formulazioni eque.

Tuttavia, per giungere a tale scopo, è necessario approfondire l'analisi del binarismo logocentrico, richiamando – pur nella consapevolezza della distanza teorica che Luce Irigaray mantiene sia rispetto a Derrida sia rispetto all'orizzonte filosofico queer entro cui questa ricerca si colloca[131] – alcuni suoi passi significativi, in particolare del suo saggio *Parlare non è mai neutro*. In questo lavoro, infatti, ritengo che la filosofa offra riflessioni stimolanti sulla relazione tra binarismi e linguaggio, nonché sulla loro presunta "neutralità", che possono essere riprese e reinterpretate in chiave filosofica queer. In particolare, nel testo sopracitato Irigaray sostiene come tutte le coppie opposizionali che costellano la dimensione logocentrica non siano mai state messe in discussione fino in fondo, soprattutto nel linguaggio. Ciò a causa proprio della loro presunta oggettività e stabilità che ne *neutralizza* sia la gerarchia intrinseca, sia la loro influenza costitutiva rispetto alle persone che ricevono tali prospettive oppositive. Irigaray rimarca difatti come le coppie linguistiche – ad esempio vero/falso, essere/non-essere e "maschile/femminile" – *assoggettino* le persone al principio di *non-contraddizione*, plasmandole in modo tale da orientare le loro voci e i loro sguardi in modo coerente rispetto alla postura logocentrica[132]. Attraverso una lettura *queer*, si potrebbe dunque dire che ogni entità viene modellata in modo tale da percepire il reale secondo metriche manichee che solidificano il *o* uno *o* l'altro, ossia o "maschile" o "femminile", o vero o falso. Ciò conduce all'impossibilità di pensare il *fluire* e di aprirsi a strade altre, capaci di mostrarsi al tempo stesso vere e false o di articolarsi secondo legami *differenziali* anziché oppositivi. A ogni modo, questa strutturazione oppositiva del reale si estende anche in ambito imprenditoriale, traducendosi in pratiche che tendono a riprodurre modelli dicotomici, tanto nella definizione dei ruoli professionali quanto nella strutturazione delle relazioni gerarchiche. La distinzione netta, tipica del neoliberismo, tra *leader* e dipendente, successo e fallimento, produttività e improduttività ripropone infatti la stessa logica manichea che Irigaray individua nel linguaggio. Ne deriva così un orizzonte normativo che non solo disciplina i comportamenti, ma orienta anche le forme di riconoscimento delle persone e dei loro "sé

[131] La distanza teoretica qui denunciata rispetto a Irigaray è dettato dal suo posizionamento differenzialista. Nello specifico, la corrente differenzialista si discosta dalla prospettiva queer qui adottata in quanto presuppone l'idea di essenze e nuclei ontologici di genere, ossia dell'essere "maschio" e "femmina". In particolare, il femminismo della differenza fa ricorso al binarismo sesso/genere con la volontà di ritornare al sesso biologico per riscrivere i rapporti di potere, sostenendo quindi la prospettiva di un essere "donna" (o "uomo") intrinseco che può essere ritrovato dentro di sé. Tale visione entra perciò in contrasto con la visione qui adottata, che invece rifiuta l'idea di essenze stabili e intrinseche, esito di alcune specificità anatomiche universalizzate. Tuttavia, ritengo che ciò non implica una incompatibilità dialogica, sebbene sia necessario specificare i differenti punti di partenza.

[132] Cfr. Irigaray, Luce, *Parler n'est jamais neutre,* Les Éditions de Minuit, Paris 1987; *Parlare non è mai neutro*, trad. it. di G. Cuoghi e G. Lazzerini, Editori Riuniti, Milano 1991, p. 282.

professionali", che vengono *assoggettati* e al contempo *soggettivati* dal principio di non-contraddizione.

Questa relazione tra orizzonte normativo linguistico e produzione dei "sé", apre qui il varco per un'altra criticità che la visione metafisica tradizionale ha celato, vale a dire l'intricato rapporto tra linguaggio e persona. Come sostenuto poco sopra, infatti, secondo Irigaray il "soggetto" si produce nell'assoggettamento linguistico che subisce una volta inserito nel contesto di appartenenza, ereditando strutture, visioni e categorie[133]. A partire da questa prospettiva diventa possibile far risuonare la riflessione di Irigaray con quella di Derrida, aprendo così un confronto fecondo. Derrida, infatti, – riprendendo alcune considerazioni di Saussure – sostiene che la lingua non è una funzione del "soggetto" parlante, ma che è il "soggetto" a divenire parlante in quanto iscritto nella lingua, ossia in quanto sua "funzione"[134]. Da questa prospettiva, dunque, anche per Derrida la persona risulta già pre-investita dal linguaggio e dalla lingua, trovandosi fin dall'inizio immersa in un mondo simbolico-linguistico regolato dal principio binario di non-contraddizione, che al tempo stesso costituisce e afferma l'*identità* del "soggetto"[135]. È proprio questa binarizzazione, tornando su Irigaray, a imporre la percezione della realtà secondo coppie oppositive e gerarchiche, affermando così "l'identità di un soggetto solipsista che rigioca all'infinito lo stesso gioco a partire dalla terraferma della sua lingua"[136]. Inoltre, interpretando questo passo di Irigaray alla luce della prospettiva derridiana della *différance*, è possibile ampliare la riflessione della femminista, pur prendendone in parte le distanze. Difatti, a mio avviso, il "soggetto" non afferma la sua "identità" solo in relazione alla binarizzazione logocentrica verso cui si assoggetta (come "maschio/femmina"), rilanciandola; bensì anche a partire dalle concettualizzazioni stesse che i termini costituenti della persona hanno in quella dimensione. Nello specifico, l'orizzonte logocentrico non solo afferma e costituisce l'"identità" della persona, ma – come anticipato nel settimo paragrafo – afferma e costituisce il *concetto* stesso di "identità", definendolo come *presenza* stabile e rigida esito di rapporti dicotomici e gerarchici. Con tale concettualizzazione della parola "identità" si modella poi la persona che, assoggettandosi alla prospettiva logocentrica, arriverà a percepire l'"identità" stessa come qualcosa di concettualmente *presente* e *stabile* – indifferentemente dal tipo di identità che si assume, come quella di genere. Per questo motivo, grammaticalmente – come consultabile in qualsiasi vocabolario[137] – l'*opposto* di identità è *differenza*, alterità, diversità e tutto ciò che potrebbe destabilizzare la *presenza stabile*. In questo senso, quindi, il "soggetto" è creato, affermato e formato dai termini stessi che il linguaggio logocentrico ha coniato e concettualizzato. Intendere "identità" – ad esempio l'identità "maschile" – come monolite stabile, porterà infatti a "vivere" e percepire l'identità stessa in modo specifico, ossia come un'essenza naturale e inevitabile che appartiene e significa la persona in modo profondo e non

[133] Cfr. *ibidem.*
[134] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 43.
[135] Cfr. *ibidem*.
[136] Cfr. Irigaray, Luce, *Parlare non è mai neutro,* trad. it. cit., p. 283.
[137] https://www.treccani.it/vocabolario/identita_(Sinonimi-e-Contrari)/

alterabile[138]. Al contrario, se l'"identità" venisse concettualizzata come processualità fluida e interdipendente – come già emerge nel pensiero queer butleriano – essa verrebbe vissuta e percepita in maniera differente, aprendo la possibilità di *accogliere* il cambiamento, le differenze e l'alterità. Questa contrapposizione concettuale tra identità e identificazione è decisiva non solo in ottica di decostruzione del paradigma logocentrico, ma anche come orizzonte teoretico per l'elaborazione di prassi formative imprenditoriali. A questo proposito, infatti, il discorso inerente la produzione dei "sé professionali" verrà articolato a partire da questi due approcci, vedendo nel discorso neoliberista una prospettiva di modellazione rigida e individualista tipica dell'identità logocentrica[139]; mentre, in quella queer, una più propensa al divenire contestuale, all'interdipendenza e all'accoglienza delle differenze, coerente con la visione del processo di identificazione[140]. A ogni modo, ciò che emerge dalla lettura derridiana di Irigaray è che la concettualizzazione logocentrica del termine "identità" precede, assoggetta, orienta e crea il "soggetto" stesso, il quale – come evidenzia nuovamente Irigaray in *Amante marina* – non fa che reiterare quella stessa concettualizzazione[141]. Per questo motivo si è parlato di contrapporre *l'identificazione* all'identità, poiché il punto non è potersi identificare rigidamente ad altri monoliti stabili, ma *riconcettualizzare* il termine stesso "identità".

Riassumendo quanto sostenuto fino ad ora, il dialogo tra Irigaray e Derrida mette in evidenza come il logocentrismo occidentale si fondi su strutture opposizionali e binarie che, lungi dall'essere naturali o neutre, producono e organizzano il senso attraverso gerarchie implicite. In questo quadro, l'identità "maschile" – ad esempio – non si dà come essenza originaria, ma come esito di concettualizzazioni e significazioni linguistiche ereditate e rilanciate da chiunque entri nel contesto logocentrico. L'inserimento in tale orizzonte assoggetta infatti la persona al principio di non-contraddizione e, quindi, alla binarizzazione della realtà. Questa dicotomizzazione, inoltre, consente di attribuire significato ai termini – come identità/alterità o "maschile/femminile" – soltanto nel rapporto di *différance* che li lega, cioè nella differenziazione e nel rinvio reciproco. Ne consegue che termini logocentricamente significati, come "identità" o "maschilità", vengono concepiti come presenze stabili, poiché la struttura opposizionale che ne garantisce il senso viene costantemente reiterata dalle persone che, in essa, sono al contempo assoggettate e soggettivate. Decostruire questo schema implica quindi destabilizzare l'idea stessa di presenza immediata, aprendo varchi a nuove articolazioni di senso capaci di liberare le persone e i loro "sé professionali" dalle rigidità logocentriche.

---

[138] Questo discorso è estendibile a ogni altra parola che riguarda elementi costitutivi delle persone, come genere, sessualità, orientamento sessuale, "maschilità" e via dicendo. Ad esempio, è molto stimolante il lavoro che l'antropologa Margaret Mead ha fatto in merito all'adolescenza in Samoa, arrivando a sostenere come ciò che in occidente si intende con quella parola (*adolescenza*) non esiste nella società samoana, né come termine, né come linguaggio comportamentale: cfr. Mead, Margaret, *Coming of Age in Samoa*, William Morrow, New York 1928. Ciò a dimostrazione del fatto che determinate concettualizzazioni linguistiche hanno impatti importanti nella creazione e vita di persone e società.

[139] Per approfondire la prospettiva neoliberista dei "sé professionali" cfr. *infra,* cap. II, par. 17-18.

[140] Per approfondire la prospettiva queer dei "sé professionali" cfr., *infra*, cap. IV, par. 3.

[141] Cfr. Irigaray, Luce, *Amante marine de Friedrich Nietzsche,* Les Éditions de Minuit, Paris 1980; *Amante marina di Friedrich Nietzsche,* trad. it. di L. Muraro, Luca Sossella Editore, Bologna 2006, p. 68.

Traslando ora questa riflessione sulle significazioni oppositive e sulle concettualizzazioni dei termini al tema della "maschilità", si può notare come essa necessiti di binarismi per assumere senso, in quanto definita all'interno del movimento della *différance*. In particolare, tali dualismi, intrecciandosi, producono una molteplicità di attribuzioni che significano il "maschile" come termine singolare. Dire "maschilità", infatti, implica evocare un insieme di tratti retroattivamente assunti come "naturali" e stabili – ad esempio "forza", aggressività e competitività – i quali, a loro volta, sono già frutto di una precisa *interpretazione* culturale che orienta il modo stesso di viverli e percepirli. Ad esempio, come verrà approfondito nel secondo capitolo, la parola "forza" in relazione alla "maschilità" viene primariamente intesa come capacità muscolare, quando in verità è un termine polisemico che si rimodella in relazione al contesto e alle retoriche a cui è associato. In definitiva, dire "maschilità" implica richiamare dei termini specifici che, parimenti, hanno significazioni specifiche sia in relazione alla "maschilità" stessa, che alle binarizzazioni dai quali emergono, creando un intreccio di significanti linguistici che produrranno poi l'"identità" – logocentricamente concettualizzata – "maschile". Le definizioni di "maschilità" (al plurale in quanto continuamente mutate nel tempo e nello spazio) derivano quindi necessariamente dalla relazione con qualcos'altro, con più altri, nella complicata rete della *différance*, legandosi in rapporti di connessione e distanziamento con termini quali: "femminilità", "eterosessualità", "cisgender", ma anche, in ottica neoliberista, "produttività", "competitività" e "resilienza". In relazione alla rete della *différance,* dunque, la "maschilità" emerge dalla relazione con altri termini, come "femminilità", così come con altri binarismi, come forza/debolezza, ma al contempo funziona anche come dispositivo contestuale che modella la significazione di quei termini in quello specifico contesto socio-culturale. In questo senso, il termine "forza" assume una specifica concettualizzato, nell'orizzonte logocentrico, quando connesso al "maschile"; esattamente come, in ambito imprenditoriale, la "resilienza" assume un determinato significato all'interno del lessico neoliberista. Tale consapevolezza di significazione reciproca, prodotta da intrecci opposizionali, risulta cruciale per l'elaborazione di forme comunicative eque. Essa consente infatti di riconoscere la necessità di ri-articolare i termini che danno senso alle persone e ai "sé professionali" e che, al tempo stesso, assumono specifiche connotazioni in relazione al paradigma di riferimento, al contesto e agli altri termini collegati. In questa prospettiva, perciò, la ridefinizione del linguaggio – passando da una prospettiva opposizionale ed essenzialista a una queer[142] – non rappresenta soltanto un esercizio teorico, ma diventa un passaggio imprescindibile per favorire pratiche organizzative più efficaci.

In questo paragrafo, in conclusione, si è mostrato come la riflessione intorno a Derrida e Irigaray permetta di evidenziare il funzionamento del linguaggio logocentrico, che non solo organizza la realtà in coppie opposizionali e gerarchiche, ma concettualizza gli stessi termini costitutivi delle persone, come "identità" o "maschilità". Trasposta sul piano imprenditoriale, tale consapevolezza

[142] Per approfondire la delineazione del linguaggio queer cfr., *infra*, cap. IV, par. 3.

apre la possibilità di superare la logica binaria e le sue implicite gerarchie, promuovendo pratiche comunicative capaci di accogliere pluralità, differenze e processualità fluide. In questo modo, si apre lo spazio per ripensare tanto le "identità" quanto i "sé professionali" come configurazioni dinamiche e interdipendenti, sottratte alla rigidità logocentriche e orientate a forme di riconoscimento più eque.

Tuttavia, per concretizzare tale cambiamento, Judith Butler, in *Gender Trouble*, sottolinea la necessità socio-culturale di decostruire i limiti imposti dal discorso dominante. Tali limiti, infatti, operano per mantenere l'illusione di essenze immutabili e stabili, garantendo la persistenza di categorie sociali e dei rapporti di potere che esse sostengono[143]. Questi limiti, tuttavia, non sono immodificabili, al contrario possono essere ri-significati, ri-mossi e ri-scritti attraverso i processi relazionali della *différance*. Ad esempio, la "maschilità", come già accennato, non possiede un senso autonomo, ma lo acquisisce soltanto nella relazione con altri termini, con altri binarismi e con altri corpi. "Uomo" e "donna" appaiono così come corpi significanti che, presi isolatamente, non veicolano alcun senso, poiché rinviano sempre ad altri significanti inseriti in una prassi. In questa prospettiva, dunque, anche i limiti imposti dal discorso dominante non restano fissi, ma vengono costantemente rinegoziati all'interno di dinamiche relazionali che li destabilizzano e li trasformano. È proprio in questa direzione che si colloca la riflessione di Butler, la quale, a partire da questa instabilità, svilupperà la nozione di *performatività di genere*, che sarà oggetto del prossimo paragrafo.

10. *Dalla* différance *alla performatività nel paradigma logocentrico: il "problema" del genere nella teoria di Judith Butler. Il legame tra etimologia, ruoli sociali e potere in relazione al genere.*

Nel precedente paragrafo, si è evidenziato – attraverso un dialogo tra Derrida e Irigaray – come il linguaggio logocentrico giunga a leggere la realtà tramite coppie opposizionali e gerarchiche, che non solo significano le persone e i loro "sé professionali", ma concettualizzano anche i termini costitutivi delle persone stesse: come nel caso della parola "identità". Questa riflessione sulla struttura manichea logocentrica è funzionale anche in ambito imprenditoriale, in quanto permette di superare la logica binaria e le sue implicite gerarchie, incentivando prassi volte alla valorizzazione delle differenze. Così facendo, si apre lo spazio per ripensare le "identità" e i "sé professionali" permettendo nuove possibilità *performative*. Tuttavia, per fare ciò, sostiene Butler, è fondamentale prima di tutto decostruire i limiti discorsivi imposti dal paradigma, poiché regolamentano la creazione identitaria secondo metriche coerenti con l'egemonia fallogocentrica.

È proprio in vista di questa decostruzione che – in questo paragrafo – si introdurrà il concetto di *performatività*. In particolare, si intende ripercorrere le origini e le implicazioni della teoria butleriana della performatività, a partire dal titolo del saggio *Gender Trouble* e dal suo valore politico e sociale. La riflessione si concentrerà poi sul legame tra linguaggio e genere, mostrando come i

[143] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., pp. 15-16.

termini e le genealogie etimologiche – ad esempio "padre" e "madre" – non siano semplici designazioni biologiche, ma dispositivi che veicolano e consolidano un ordine gerarchico di potere. Tale percorso consente così di sottolineare come discutere di *genere* implichi già intervenire sull'assetto sociale, destabilizzando ruoli e gerarchie.

Come anticipato, la prima elaborazione di Butler sulla performatività è presente in *Gender Trouble*, pubblicato nel 1990; sebbene le fondamenta siano state preparate nel precedente articolo, intitolato *Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory*[144] del 1988. Nello specifico, in *Gender Trouble*, tradotto in italiano come *Questioni di genere*, Butler affronta il problema della costituzione delle "identità" di genere, mettendone sotto critica proprio la prospettiva logocentrica. Tuttavia, ritengo fondamentale specificare come, a mio avviso, la traduzione di *trouble* in "questioni" depotenzi il carico problematico intrinseco proprio del termine *trouble* (traducibile come problema e difficoltà). Attraverso "questioni", infatti, dal latino *quaestionis* ("domande", "indagini", "ricerca"), si pone maggiormente l'accento sull'atto dell'interrogare e dell'interrogarsi, ossia un muoversi verso il centro della tematica, un elemento indubbiamente presente nella trattazione butleriana. Però, tale traduzione oscura o comunque allontana un aspetto fondamentale presente nel titolo originale, quello della lotta politica e sociale. *Trouble*, infatti, dal latino *turbulare,* diminutivo di *turba* ("disordine", ma anche "folla tumultuosa"), richiama l'idea del problema come "turbolento disordine sociale": cioè, come qualcosa che coinvolge le persone e i loro corpi, e non soltanto un'indagine astratta su cui questionare. Problematizzare (*to trouble,* inteso sia come "fare il problema" – *to make trouble* – sia come "disturbare" o "infastidire") sul genere, implica difatti proprio il destabilizzare, lo scuotere o il dis-ordinare la struttura sociale. Una struttura che, creando un ponte con gli studi sociologici, Raewyn Connell in *Masculinities* definisce come *ordine* di genere[145], ossia il sistema strutturato di relazioni di potere, ruoli sociali, simboli e pratiche che organizzano le relazioni tra i generi all'interno di una società.

Un "ordine di genere", quindi, che si è costituito attraverso il paradigma essenzialistico logocentrico e che la filosofa Judith Butler riprende per "disturbarlo" (*to trouble*) e "problematizzarlo" (*to make trouble*). Pertanto già dal titolo, *Gender trouble,* si sta sfidando una prospettiva, un modello, con l'intento di far traballare l'"equilibrio" costitutivo alla base di ogni società umana: quello dei *ruoli* di genere. Quest'ultimo aspetto conduce a un altro importante nesso, ovvero che il genere non riguarda solo la persona e la serie di attribuzioni ad essa assegnata a partire dall'organo genitale; bensì l'intero assetto sociale, i rapporti di potere e i paradigmi con cui viene *letta* e *definita* la realtà, creando parole in linea con quell'orizzonte. Tali parole assumono infatti interpretazioni, connotazioni e direzioni diverse in relazione al genere e, al tempo stesso, contribuiscono a delineare e rafforzare l'assetto di potere (oltre al senso stesso del termine che designa

[144] Cfr. Butler, Judith, *Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory*, in «Theatre Journal», vol. 40, n. 4, 1988, pp. 519-531.
[145] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., pp. 80-82.

un genere, come ad esempio "maschilità"). A questo proposito, è stimolante proporre un breve esempio sull'asimmetria di termini esito della relazione tra società, genere e ruoli, ovvero "padre" e "madre". Per fare ciò, ci si affiderà ora alla linguistica, richiamando Émile Benveniste, un autore che, nel suo lavoro, ha evidenziato stimolanti intrecci etimologici. Il linguista francese, infatti, in *Il vocabolario delle istituzioni indo-europee*[146], ripercorre e analizza le derivazioni storiche di numerosi vocaboli, tra cui appunto "padre" e "madre" (dal latino *pater* e *mater*). Tali termini sembrano essere, in prima istanza, l'esito di una complementarietà *biologica* eguale, indicando la genitorialità in relazione al sesso anatomico (aspetto che già di per sé potrebbe generare criticità). Tuttavia, analizzando le derivazioni si mostra come l'ordine sociale di riferimento delinei rapporti di potere diversi e impari. Da *pater,* infatti, deriva *patrius* ovvero patria[147] ma anche "tutto ciò che appartiene al padre", dato che solo l'uomo può "possedere"[148]. Di conseguenza, nasce la parola *patrimonium* (patrimonio). Da *mater,* però, non si è mai prodotto un corrispettivo simmetrico come *matrius,* in nessuna parte del mondo. Questo poiché, in gran parte delle società, dice Benveniste, la "donna" non può "possedere"[149] ma solamente essere posseduta, venduta o scambiata, precetto da cui nasce il sistema *parentale.* Comunque, da *mater* deriva *maternus* (maternità) che indica un preciso compito e ruolo della "donna": il procreare, per poi badare alla prole[150]. Tale compito assegna così un doppio *funzione-destino* a chi viene indicata come "donna", quello della riproduzione e quello della *cura.* A questo proposito, è importante sottolineare che tali ruoli continuano a modellare tutt'oggi le dinamiche e le possibilità delle persone, anche in ambito lavorativo. La genitorialità, infatti, resta ancora appannaggio del "femminile", generando molteplici discriminazioni: da un lato per le "donne", inchiodate al ruolo materno; dall'altro per gli "uomini", la cui paternità è considerata secondaria rispetto ad altre priorità, come il lavoro. In questo senso, la dinamica etimologica mette in luce condizioni sociali radicate da secoli e che, nel tempo, si preservano e si reiterano, producendo effetti discriminatori in ogni ambito della realtà, compreso quello imprenditoriale.

A ogni modo, tornando sulla riflessione etimologica, non a caso, analizza Benveniste, il termine *maternus* è foneticamente derivato da *materinus* che, contenendo il suffisso *-ino* indica la "materia" (aspetto centrale nel dualismo gerarchizzante "uomo-spirito/donna-materia")[151]. Dunque, *maternus* significa letteralmente essere "della stessa materia della madre". Quest'ultima è un'eredità aristotelica, dove la "donna" aveva solo la funzione di offrire il corpo-materia dove "cuocere" il seme – attivo – del "maschio". Per di più, da qui deriva anche la parola *matrimonium,* matrimonio[152],

[146] Cfr. Benveniste, Émile, *Le vocabulaire des institutions indo-européennes. I. Économie, parenté, société*, Les Éditions de Minuit, Paris 1969; *Il vocabolario delle istituzioni indo-europee. I. Economia, parentela, società*, a cura di M. Liborio, trad. it., Einaudi, Torino 2001.
[147] Cfr. ivi, p. 167.
[148] Cfr. ivi, p. 206.
[149] Cfr. *ibidem.*
[150] Cfr. ivi, p. 207.
[151] Cfr. *ibidem.*
[152] Cfr. ivi, p. 168.

intendibile come passaggio di possesso della "donna" dal padre al marito, parola che rimarca, nella sua storia, la prospettiva oggettuale delle "donne". In questo percorso intricato che relaziona parole, ruoli sociali, potere e genere, è inoltre centrale indicare che *maternus* (*ruolo* di madre, maternità) ha fatto coppia con *patrius* (*possesso* del padre, patria) fino alla formazione di *paternus,* arrivato solo successivamente e, comunque, con un senso simile a quello di *patrius*[153]. Le varie coppie di termini, originate dal genere – sia grammaticale che sessuale – quindi, indicano posizionamenti asimmetrici proprio a causa di funzioni sociali differenti che, nel loro essere iscritti nella terminologia, divengono "naturali" e continuamente ereditati. Perfino la coppia *patrimonium/matrimonium,* nonostante sia prodotta foneticamente in modo simmetrico, conduce a sensi e rapporti di potere molto diversi[154]. Ciò poiché, alla base, il genere non potrà mai essere distinto dal sociale, dal potere e dalle relazioni, proprio in quanto esito di processi di concatenazioni, di *différance* che verranno continuamente performati e reiterati attraverso il linguaggio.

Dunque, a seguito di questo percorso etimologico, si evince come parlare di genere significhi parlare della realtà sociale nei termini specifici dei corpi che la costituiscono e la subiscono, ma anche dei segni linguistici che li significano. Discutere di genere implica quindi non solo questionare un tema, ma *creare* un problema (*to make trouble*) che destabilizza l'ordine imposto e gerarchico dei ruoli sociali all'interno di un sistema binario (eterosessuale). Pertanto, coerentemente con l'analisi fino a qui condotta, Butler considera determinante il ruolo del linguaggio come caratteristica costituente delle "identità" di genere e dei rapporti di potere, riprendendo il termine *performativo* proprio dalle analisi del linguista John L. Austin. In questo senso, dunque, parlare di genere è già di per sé un atto performativo sovversivo, è già un'azione, un *fare* sovversivo, un disturbare, problematizzare e decostruire l'ordine di genere. Da qui deriva, a mio avviso, il sottotitolo del suo saggio: *Feminism and the Subversion of Identity (Il femminismo e la sovversione dell'identità)*. Allo stesso modo, il portare riflessioni antidiscriminatorie e volte alle pari opportunità nelle imprese è già di per sé un atto trasformativo, poiché *crea un problema* rispetto alle fondamenta neoliberiste e fallogo-capitaliste alla base della dimensione lavorativa stessa e dei conseguenti *ruoli* di genere.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è messo in luce come la teoria butleriana della performatività trovi le sue radici già nel titolo *Gender Trouble*, dove il termine *trouble* non allude soltanto a una "questione" da indagare, ma a un vero e proprio disordine sociale e politico che scuote le strutture di potere. L'analisi etimologica di Benveniste, intrecciata a questa prospettiva, mostra come le parole – "padre", "madre", "patrimonio", "matrimonio" – siano veicolo di rapporti asimmetrici e gerarchici che ancora oggi modellano ruoli e possibilità, anche nei contesti lavorativi. Infine, si è sottolineato come parlare di genere significhi inevitabilmente parlare di linguaggio, di potere e di corpi, mettendo in crisi l'ordine imposto e aprendo uno spazio di *sovversione*. È su questo

[153] Cfr. ivi, p. 208.
[154] Cfr. ivi, p. 168.

sfondo che diventa possibile, nel prossimo paragrafo, introdurre il concetto di *performatività* – che rappresenta il secondo strumento teorico di questo lavoro – capace di orientare sia la risignificazione della "maschilità" e dei "sé professionali" neoliberisti, sia le applicazioni pratiche in ambito aziendale, grazie alla sua struttura spiralica tra *prassi* e *performance*.

11. *La spiralità tra performatività e performance nelle dinamiche aziendali: dalla costituzione della "maschilità" alla responsabilità condivisa nella decostruzione delle retoriche egemoniche*.

Nel paragrafo precedente si è introdotto il tema della performatività, evidenziando come essa trovi le sue radici già nel titolo *Gender Trouble*, dove il termine *trouble* non si rifà solo a una "questione" da indagare, ma a un vero e proprio disordine sociopolitico che destabilizza le strutture di potere. In particolare, intrecciando l'analisi etimologica di Benveniste alla prospettiva butleriana, si è evidenziato come parlare di genere implichi parlare di linguaggio, di potere e di corpi, mettendo in crisi l'ordine imposto e aprendo uno spazio di *sovversione*.

In questo paragrafo, pertanto, si intende approfondire la teoria butleriana della performatività, mettendo in luce la distinzione tra performatività e *performance* e il loro legame *spiralico*. Oltre a ciò, verrà mostrato come l'"identità" di genere non possa essere ridotta né a un dato naturale né a una mera *performance* culturale, ma si costituisca attraverso atti performativi che plasmano corpi e linguaggi all'interno di precise regolamentazioni sociali. Tale prospettiva, in definitiva, permetterà di comprendere come la performatività, in quanto prassi storico-sociale, rappresenti un dispositivo centrale per analizzare i rapporti di potere e le dinamiche aziendali, in particolare a partire dalla costituzione dei "sé", tanto sociali quanto aziendali.

Per cominciare l'analisi, ritengo stimolante richiamare una domanda che Butler pone nella prefazione di *Gender Trouble*, poiché contiene in sé gli elementi chiave qui discussi: ossia, "L'essere femminile costituisce un «fatto naturale», una *performance* culturale, oppure è «naturalità» costituita attraverso atti *performativi* discorsivamente obbligati che producono il corpo attraverso e all'interno delle categorie del sesso?"[155]. Come si evince da tale quesito, Butler suggerisce fin da subito, in modo retorico, che l'"identità" di genere non sia riconducibile né a un dato esclusivamente naturale (biologismo), né a una mera *performance* culturale (culturalismo), bensì a una prassi in continuo movimento. Ciò la porta a tenere insieme tanto il corpo, inteso al contempo come produttore e prodotto della prassi, quanto le *performance*, cioè gli atti linguistici e le azioni esteriorizzate dalle persone entro una specifica cornice normativa. In sintesi, la riflessione butleriana rifiuta prospettive *logocentriche* – come quelle biologiste o culturaliste – per concentrarsi invece su una prassi storico-sociale che, attraverso la ripetizione performativa degli atti, orienta e vincola le soggettività, costituendo così ciò che viene definito "identità di genere".

[155] Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. XXX.

Prima di approfondire la visione butleriana, tuttavia, è necessario precisare cosa si intende con il termine *performatività,* in particolare richiamando alcune considerazioni del filosofo John L. Austin. La parola "performatività", infatti, deriva dall'inglese *performativity* che può essere distinto, dice Austin, in *perform*[156] (traducibile come "realizzare" e "compiere") e nel suffisso *-ivity* (*-ity*). In particolare, *perform* può essere poi ricondotto al latino *per,* che significa "formare", "modellare" o "dare forma". Il suffisso *-ity,* invece, deriva dal latino *-itas,* che esprime una condizione astratta che permette di generalizzare. In latino, infatti, questo suffisso viene usato per trasformare qualcosa in una forma generica, ad esempio *veritas* (verità) deriva da *verus* (vero). Lo stesso è mantenuto nelle lingue di derivazione come l'inglese (*-ity*) o l'italiano (*-ità*). Fondendo i due aspetti, si potrebbe dunque intendere la performatività come un "dare forma in senso generale", ossia un produrre effetti che plasmano il campo delle possibilità. Ciò non significa che l'atto performativo sia rivolto a un'entità astratta; al contrario, è proprio attraverso questa capacità generativa e modellante che diventa possibile configurare forme e *identità* determinate. Di conseguenza, il termine correlato a performatività, ovvero *performance,* vede proprio nel suffisso *-ance* l'esecuzione di compiere qualcosa, l'attuazione del *perform,* quindi del dare forma. A causa di ciò, a mio avviso, attraverso la domanda posta nella prefazione di *Gender Trouble,* Butler pone subito una distinzione tra *performatività* e *performance*: la prima come atto modellante di ordine generale, ossia teoria filosofica della produzione di senso, la seconda come esecuzione concreta e situata di quell'atto. Pertanto, ritengo che quando Butler nella sua domanda ("l'essere femminile costituisce un «fatto naturale», una *performance* culturale, oppure è «naturalità» costituita attraverso atti *performativi* discorsivamente obbligati?"[157]) definisce la *performance* come *culturale* – collocandola dopo il *fatto naturale* – intenda sottolineare criticamente l'idea di un'intenzionalità culturalista volta a disconnettere l'*identità* dalle influenze di un corpo biologico in senso ampio (una problematizzazione, questa, che Butler svilupperà in maniera più approfondita in *La vita psichica del potere*[158]). In altre parole, Butler utilizza le espressioni "fatto naturale" e "*performance* culturale" per indicare i due poli – biologista e culturalista – nei quali non bisogna ricadere, senza tuttavia eliminarne completamente uno a favore dell'altro. La sua riflessione, dunque, procede intrecciando le due prospettive e creando un nesso tra corpo, performatività e linguaggio, quando chiede: "oppure è «naturalità» costituita attraverso atti performativi discorsivamente obbligati che producono il corpo attraverso e all'interno delle categorie del sesso?"[159]. In definitiva, questo passo mette in guardia dal rischio di riprodurre dicotomie logocentriche come natura/cultura, poiché è proprio nella connessione e nel movimento della *prassi* che ciò che viene definito come "genere" prende forma ed emerge, in un intreccio *spiralico* tra atti linguistici e prassi stessa.

---

[156] Cfr. Austin, John, L., *Come fare cose con le parole*, trad. it. cit., p. 10.
[157] Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. XXX.
[158] Cfr. Butler, Judith, *The Psychic life of Power: Theories in Subjection*, Stanford University Press, Stanford 1997; *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. di F. Zappino, Mimesis, Milano 2013, p. 163.
[159] Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. XXX.

È in questa prospettiva che si colloca quindi la distinzione – e al tempo stesso la spiralità – tra performatività e *performance* (non nell'accezione culturalista), che ritengo essere un passaggio cruciale per comprendere la teoria butleriana e per evitarne una banalizzazione. Con performatività si intende infatti una prassi che raccoglie tutto ciò che una cultura produce nel suo divenire – lingua, tradizioni, usi, costumi, modi di dire, norme, leggi, connotazioni – e che al tempo stesso ne risulta plasmata. In altre parole, una prassi avvolta dai sensi emersi e cristallizzati nella trama della *différance*. La *différance* è dunque ciò che avvolge e intesse la prassi, componendone le fibre, i nessi e le significazioni. È proprio questo intreccio significante, generato dal flusso potenziale della *différance*, che può essere assunto come *paradigma*, e in particolare come il paradigma al centro di questo primo capitolo: ossia quello logocentrico. La prassi performativa, tradotta in paradigma specifico, diventa così la fonte da cui si attinge per produrre educazioni, regolamentazioni, prospettive, concettualizzazioni e significazioni linguistiche. Queste vengono interiorizzate e, di conseguenza, riattualizzate attraverso i corpi e le parole di ogni persona immersa in quel flusso. Si tratta di elementi che penetrano in profondità, influenzando l'interiorità e orientando i desideri delle *soggettività* – come sostiene Butler in *La vita psichica del potere* – formate e assoggettate entro questo paradigma in costante divenire[160]. Pertanto, tale processo performativo di formazione dell'"identità" di genere, come scrive Butler in *Performative Acts and Gender Constitution*, non è una scelta radicale che riflette meramente volontà individuali, ma neppure è *iscritto* essenzialisticamente nella persona. Il corpo, infatti, non è un elemento passivo che riceve iscrizioni culturali, ma, allo stesso tempo, non esistono *sé incarnati* che pre-esistono alle regolamentazioni linguistiche-culturali[161]. In altri termini, il genere non è qualcosa che si indossa la mattina e si rimuove la sera, ma neppure un riflesso biologico inevitabile; bensì è qualcosa che entra nel profondo, plasmando il corpo e l'interiorità a partire dalla ripetizione performativa di tratti costruiti nel e attraverso il simbolico del linguaggio.

Tuttavia, è decisivo evidenziare che tale prassi performativa, tessuta e intessuta della trama della *différance,* non è qualcosa di trascendentale e posta in un al di là inaccessibile, altrimenti si ricadrebbe nuovamente in una prospettiva metafisica logocentrica. Al contrario, essa esiste perché ci sono persone che attuano *performance*. La *performance* è, quindi, la messa in atto della performatività attraverso *ogni tipo* di linguaggio e in ogni istante della vita. Ciò implica che la reiterazione – così come la risignificazione – della prassi performativa può avvenire anche attraverso i media, le aziende, le pubblicità e i corpi, in quanto costanti produttori di molteplici forme di comunicazione. A questo proposito, in *Gender Trouble*, Butler porta il caso della pratica drag come *performance* teatrale contro il modello dominante, ovvero il vestire letteralmente i panni del "genere opposto", trasformando così i propri corpi in strumenti semiotici portatori di segni politicamente sovversivi[162]. Attraverso queste

[160] Cfr. Butler, Judith, *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. cit., pp. 139-140.
[161] Cfr. Butler, Judith, *Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory*, op. cit., p. 526.
[162] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 139.

performance, infatti, le persone drag mettono in luce l'instabilità del genere, citandolo satiricamente in modo tale da evidenziarne la natura artificiale. Sulla stessa linea, la filosofa Alessandra Chiricosta individua nelle arti marziali una possibilità risignificante simile. Tramite la pratica marziale difatti – dice Chiricosta in *Un altro genere di forza* – si può sviluppare consapevolezza del proprio corpo e dei sensi che lo costituiscono, ma anche delle modalità con cui la cultura e le relazioni sociali declinano, stereotipicamente, la percezione dell'essere quel corpo in relazione al genere assegnato[163]. L'impiego di *performance* sovversive del corpo, diventa così uno strumento utile per decostruire i modelli dominanti, poiché produce atti linguistici capaci di ri-articolare le narrazioni egemoniche.

Il caso della pratica sportiva e marziale, inoltre, segna qui un esempio particolarmente stimolante che merita di essere approfondito. In questo ambito, infatti, il genere è stato a lungo regolamentato, considerando – sottolinea Chiricosta in *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso*[164] – l'attività sportiva come tradizionalmente proprietà del "maschile", funzionale alla trasmissione di qualità ritenute loro essenziali, quali: "forza", sopportazione, competizione e resistenza. Di conseguenza, tali qualità, in virtù di gerarchie e retoriche *oppositive*, non potevano essere associate al "femminile", escludendo così le "donne" dalle competizioni. Nel caso del pugilato, ad esempio, si è dovuto attendere il 2012 per la partecipazione femminile ai giochi olimpici. Infatti, alla base di tale esclusione vi era, tra le altre ragioni, una retorica biopolitica che relegava le "donne" alla cura, considerandole quindi *incapaci* di pratiche ritenute *virili*. Un aspetto che molte atlete stanno quotidianamente confutando proprio attraverso la realizzazione di quelle *performance* che erano state loro culturalmente negate. La pratica sportiva diventa così un gesto che infrange le norme di genere e, in senso più ampio, quelle sociali, producendo una frattura capace di scuotere le retoriche egemoniche e le rappresentazioni tradizionali dell'identità "femminile", generando – in termini butleriani – un problema (*to make trouble*). In questo senso, l'esempio delle pugili mostra con chiarezza la spiralità tra performatività – intesa come prassi – e l'attuazione di *performance* capaci di orientare quella stessa prassi, sia in senso conforme sia, come in questo caso, in modo risignificante.

Il richiamo alle pratiche combattenti, inoltre, non è casuale ai fini di questa ricerca, per molteplici motivazioni. (1) In primo luogo, esse risultano intrinsecamente legate alla storia della "maschilità" e alla sua specifica significazione. Questa educazione sportiva – *fallogocentricamente* orientata – alla *competizione*, alla *resilienza* e alla *prestazionalità* aderisce infatti pienamente alla retorica neoliberista[165], trovando nella pratica corporea il canale privilegiato per modellare i "sé" secondo il lessico funzionale al capitalismo produttivo. (2) In secondo luogo, una rilettura *queer* di tali pratiche ha permesso di elaborare un corso formativo che riconosce nell'esercizio combattente uno strumento di risignificazione delle categorie sociali di genere, oltre che una pratica virtuosa per

[163] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* Iacobellieditore, Roma 2019, p. 237.
[164] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* Castelvecchi, Roma 2024, p. 27.
[165] Per approfondire questa terminologia neoliberista cfr., *infra*, cap. II, par. 17-18.

la gestione dei conflitti e, di conseguenza, per il miglioramento del clima aziendale. In questa prospettiva, dunque, le arti marziali – come si approfondirà nel capitolo finale – si inseriscono nel piano formativo proposto all'azienda partner *Leader Confcooperative*[166], contribuendo a sviluppare strategie comunicative fondate non solo sul linguaggio verbale, ma anche su quello corporeo.

Riepilogando, la prassi performativa butleriana non è da intendersi come un principio astratto, ma prende corpo nelle *performance* che, a loro volta, la reiterano o la risignificano. In questa *spiralità*, ogni atto performativo – dal *drag* alle arti marziali – diventa un dispositivo politico capace di decostruire le retoriche dominanti. Le arti marziali, in particolare, mostrano come pratiche storicamente legate alla "maschilità" e alla logica neoliberista possano essere rilette in chiave *queer*, trasformandosi in strumenti di consapevolezza corporea, di soggettivazione alternativa e persino di innovazione comunicativa nei contesti aziendali.

Oltre a ciò, però, la spiralità tra performatività e *performance* evidenzia due ulteriori aspetti centrali in questo lavoro: da un lato la funzione aziendale nella prassi, dall'altro la responsabilità "maschile". Sul primo versante, è fondamentale rimarcare come le aziende possono essere intese quali veri e propri "organismi" comunicanti, capaci di attuare *performance* attraverso *policy*, pubblicità, documentazioni e attività. Avviare politiche di equità, pertanto, significa già produrre nuove *performance* capaci di generare un "problema", in senso butleriano, nei confronti del paradigma discriminante fallogocentrico. Le strategie comunicative trasformano così le realtà imprenditoriali in agenti performativi risignificanti, capaci di sostenere il processo di decostruzione del paradigma introducendo nuovi linguaggi nella spiralità tra *performance* e performatività.

Per quanto concerne il secondo aspetto, invece, la spiralità tra performatività e *performance* mette in luce un nodo cruciale delle dinamiche della "maschilità" egemonica: ossia, la *responsabilità* condivisa delle persone che la agiscono e la reiterano. È proprio questa responsabilità ad essere spesso negata o rimossa, come dimostrano discorsi difensivi quali quello dei *Not All Men* – rimarcati anche da Michael Kimmel in *Angry White Men* – che cercano di individualizzare e isolare i comportamenti, eludendo così la dimensione sistemica e collettiva della prassi performativa "maschile"[167]. Infatti, la posizione di estraneità rivendicata da alcuni "maschi" rispetto alla violenza sessista, oscura la natura sistemica della violenza "maschile", manifestata non solo negli atti estremi ma anche nelle pratiche quotidiane che contribuiscono a riprodurre la prassi egemonica. Su questo punto, Stefano Ciccone, in *Maschi in crisi?*, osserva come molti "maschi" assumono tale posizione difensiva, percependo ogni riflessione critica sulla "maschilità" come un attacco al "maschile". Ne deriva l'idea che la violenza sia il risultato di situazioni esclusivamente individuali[168], di *performance* isolate e non modellate da una prassi culturale e sociale più ampia. Al contrario, sottolineando la spiralità tra performatività e

[166] La proposta ufficiale del corso marziale proposta all'azienda Leader è visionabile nell'appendice a pag. LXXXIX.
[167] Cfr. Kimmel, Michael, *Angry White Men: American Masculinity at the End of an Era*, Nation Books, New York 2013, pp. 176-189.
[168] Cfr. Ciccone, Stefano, *Maschi in crisi? Oltre la frustrazione e il rancore,* Rosenberg & Sellier, Torino 2019, p. 60.

performance, si evidenzia la responsabilità *condivisa* di ogni persona. Ciò poiché il paradigma di riferimento, (fal)logocentrico, significa ogni persona ma, al tempo stesso, è plasmato dalle *performance* delle diverse "soggettività" e degli "organismi" parlanti, come le aziende e i "sé professionali". In altre parole, se differenti persone arrivano a compiere atti sessisti è perché alle loro spalle opera un paradigma sessista che le orienta in quella direzione. Tale paradigma non solo dà forma e significato ai "sé", indirizzandone le prospettive, ma è al tempo stesso modellato e reiterato dalle *performance* – grandi o piccole, consapevoli o inconsapevoli – messe in atto dalle stesse persone che esso contribuisce a significare. Ciò implica l'esistenza di un vero e proprio "filo rosso" che connette tutte le persone alla prassi, rendendole responsabili – in misura diversa – del suo mantenimento. A questo proposito, risulta significativa la distinzione tra *colpa* e *responsabilità* proposta da Lorenzo Gasparrini. In *Diventare uomini*, infatti, Gasparrini sottolinea come la *colpa* appartenga a chi compie materialmente l'atto – ad esempio un femminicidio o uno stupro – mentre la *responsabilità* riguarda l'intero sistema che permette, normalizza e giustifica quelle pratiche violente[169]. La colpa, pertanto, è di chi compie l'azione, mentre la *responsabilità* deve essere distribuita come una serie di centri concentrici che si diramano dalla violenza accaduta, giungendo fino alle possibilità non realizzate che potevano scongiurare del tutto o in parte tali violenze. In altre parole, la responsabilità non appartiene soltanto a chi commette l'atto, ma anche a chi ne perpetua il paradigma – persino inconsapevolmente – con comportamenti meno visibili, come una battuta sessista; nonché a chi, pur potendo, non interviene per impedirne la reiterazione. Attraverso la dinamica spiralica tra performatività e *performance,* si potrebbe quindi sostenere che la colpa è di chi attua la *performance*, mentre la responsabilità e di chiunque mantiene – attivamente o passivamente – in movimento la prassi che produce quelle *performance*. Per questo, continua Gasparrini, ha senso parlare di *responsabilità genitoriale* nel crescere i figli; *responsabilità politica* di chi non mette in agenda una adeguata educazione sessuale e affettiva nelle scuole e finanziamenti nei centri antiviolenza etc.; *responsabilità comunicativa* nell'usare un linguaggio – a tutto tondo – adeguato a questi fenomeni e non improntato al sensazionalismo allo scopo di vendere più copie, realizzare più *clic*, non urtare la sensibilità della maggioranza (maschile); *responsabilità di genere,* perché se sono per la maggioranza "maschi" eterosessuali che uccidono le "donne" quando violano un preciso rapporto di potere stabilito da una concezione patriarcale della relazione, allora bisogna interrogarsi sulla loro educazione di genere; *responsabilità di atti non reati,* quindi di tutti quegli atti che rientrano nel sessismo, come molestie, fischi, apprezzamenti non richiesti, palpatine, pregiudizi, linguaggi stereotipici, esercizi di potere sul luogo di lavoro e via dicendo[170]. Questa articolazione di responsabilità evidenzia pertanto come il problema non possa essere circoscritto a singoli episodi, ma richieda una consapevolezza diffusa, capace di tradursi in pratiche quotidiane. In questa prospettiva

[169] Cfr. Gasparrini, Lorenzo, *Diventare uomini. Relazioni maschili senza oppressioni,* Settenove, Cagli 2020, p. 135.
[170] Cfr. *ibidem.*

si colloca l'attività aziendale riportata in questo lavoro, che ha assunto tali riflessioni come nodo centrale nella formazione del corpo dipendenti. Ciò in quanto ritengo che non sia possibile contrastare né prevenire pratiche discriminatorie senza riconoscere la natura *spiraliforme* di tali meccanismi e, di conseguenza, le responsabilità individuali che essi comportano[171].

Riepilogando, la spiralità tra performatività e *performance* mette in luce due nodi centrali e tra loro intrecciati: da un lato il ruolo delle aziende come organismi comunicanti capaci di produrre nuove pratiche e linguaggi attraverso *policy*, attività e strategie comunicative; dall'altro la *responsabilità* "maschile", nella reiterazione delle dinamiche egemoniche. Se il primo versante mostra come le imprese possano diventare agenti performativi in grado di generare "problemi" al paradigma fallogocentrico e aprire spazi di risignificazione, il secondo richiama la necessità di *riconoscere* la natura sistemica della violenza e del sessismo, che non può essere ridotta a *performance* individuali isolate. In questo senso, la distinzione proposta da Gasparrini tra colpa e responsabilità è decisiva, dove la colpa appartiene a chi compie l'atto, mentre la responsabilità si distribuisce come cerchi concentrici che coinvolgono chi reitera il paradigma, anche inconsapevolmente, e chi resta in silenzio senza contrastarlo. Tale consapevolezza, tradotta in pratiche formative aziendali, diventa quindi condizione necessaria per sviluppare politiche di equità efficaci e capaci di agire sia sul piano simbolico che su quello operativo.

Tracciata la spiralità tra performatività e *performance*, appare evidente come le due dimensioni non possano essere disgiunte. La prassi performativa, infatti, non esisterebbe senza le *performance* che la realizzano, così come le *performance* non avrebbero senso senza una prassi che le informi retroattivamente. In questa interdipendenza si radica la responsabilità condivisa di *soggettività* e organismi sociali – comprese le aziende – chiamati a riconoscersi come parte attiva di un processo che non è mai neutro. La performatività non resta difatti un principio astratto, ma prende corpo nelle azioni, nei linguaggi e nelle politiche, aprendo la possibilità di risignificazioni capaci di incrinare il paradigma fallogocentrico. Sintetizzando, il processo performativo – delineato in questo paragrafo – può essere inteso come un flusso che intreccia prassi storiche e sociali con le *performance* dei corpi che le reiterano o, potenzialmente, le sovvertono. Ogni atto comunicativo – anche e soprattutto in ambito aziendale – si inserisce dunque in questo flusso, al tempo stesso mosso e modellante, che plasma le "identità" e le relazioni, aprendo alla riflessione sulla costituzione del *genere* e sulla sua possibilità di *iterazione* sovversiva, oggetto del prossimo paragrafo.

12. *L'iterabilità tra teoria e prassi: dal radicamento linguistico del concetto di genere alla possibilità di riscrivere identità, "sé professionali" e relazioni all'interno delle organizzazioni.*

[171] In particolare, per approfondire le riflessioni attorno ai corsi formativi aziendali, cfr., *infra*, cap. IV, par. 9.

Nel paragrafo precedente si è delineata la spiralità tra performatività e *performance*, mettendo in luce come le due dimensioni siano inseparabili e come la responsabilità di tale intreccio ricada tanto sulle persone quanto sugli organismi sociali – comprese le aziende. La performatività, infatti, non si riduce a un principio astratto, ma si incarna in atti, linguaggi e politiche che, reiterati, possono consolidare oppure incrinare il paradigma dominante. Ogni *performance* si situa così in un flusso di significazione *iterabile* che plasma relazioni e "identità", mostrando la matrice mai neutra né definitiva di ciò che viene culturalmente riconosciuto come *genere*.

In continuità con questa prospettiva, dunque, nel presente paragrafo si analizzerà l'etimologia del termine *genere*, utile per comprendere come, fin dall'origine latina, il vocabolo racchiuda una duplice dimensione: da un lato la funzione classificatoria e ontologica (*genus* come categoria), dall'altro la capacità generativa e produttiva (*-gen* come generare). Da questa base etimologica, si introdurrà il concetto di *iterabilità*, sviluppato da Derrida e ripreso da Butler, che mostra come ogni atto linguistico o corporeo, nella sua ripetizione, non sia mai identico a se stesso, ma sempre aperto a slittamenti di senso. Infine, si collegherà questa riflessione al contesto aziendale, dove la comprensione del genere come *iterazione* permette di elaborare strategie comunicative e organizzative capaci di spezzare stereotipi e di aprire a narrazioni plurali dei "sé professionali".

Come anticipato, ritengo sia stimolante cominciare l'indagine con l'etimologia del termine "genere", utile per comprendere la storia che tale vocabolo porta con sé. Genere deriva infatti dal latino *genus* (radice *-gen*) che indica una molteplicità di termini: "nascita", "origine", "specie", "tipo" e "razza." Da esso deriva il genitivo *generis,* utilizzato per riferirsi a un gruppo di cose che condividono caratteristiche comuni, come una *categoria*. Inoltre, dalla radice *-gen* nasce anche il verbo *generare*, inteso come "procreare", "produrre", o "creare", riflettendo l'idea di origine o creazione. In sintesi, il termine "genere" mantiene in italiano la sua origine latina, riflettendo la visione di *categorizzazione* e *origine*. Ciò sottintende che esso sia – in linea con la tradizione logocentrica occidentale – un'essenzialità originaria, una *categoria* ontologica che contiene una serie di caratteristiche individuabili in una specifica porzione dell'umanità. Come analizzato nei paragrafi precedenti, tuttavia, sia la *différance* derridiana che la teoria della performatività sfidano questa postura logocentrica, trovando in una declinazione del termine "genere" – ossia, *-gen* inteso come "generare" e "produrre" – l'elemento sovversivo. Il genere, infatti, come scrive Butler in *Gender Trouble*, non è un'essenza preesistente ma la continua stilizzazione del corpo, ossia una sequenza di atti linguistici ripetuti entro una rigida cornice socio-culturale[172]. Si tratta dunque di una ripetizione regolamentata che produce, nello stesso tempo, sia il genere come categoria sociale, sia l'*apparenza* di una sostanza o di un modo d'essere naturale. In altri termini, attraverso la reiterazione di *performance* specifiche, il genere costruisce se stesso come insieme di caratteristiche e rapporti di potere; mentre, al contempo, genera l'illusione di essere un monolite stabile ed extra-linguistico, così

[172] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 199.

come lo ha pensato la tradizione metafisica occidentale. In questo modo, il genere si auto-genera, precisamente attraverso l'*iterazione* di atti linguistici che operano indipendentemente dalla consapevolezza e dall'intenzionalità delle persone coinvolte.

All'interno di questa cornice, la marcatura del termine "iterazione" assume un ruolo centrale per almeno due ragioni. In primo luogo, perché rende evidente la diretta influenza derridiana nella teoria di Butler, soprattutto nella rilettura critica degli *speech acts* austiniani; in secondo luogo, perché la funzione iterativa, nella specifica declinazione proposta da Derrida, costituisce una matrice decisiva della teoria butleriana della performatività di genere, fungendo da principio generativo e al contempo da punto di tensione critica nei confronti della stabilità del paradigma. A questo proposito, in *Corpi che contano* Butler osserva come:

> La performatività non può essere intesa al di fuori di un processo di ripetizione (*iterability*), una ripetizione di norme regolarizzata e obbligata. Questa ripetizione non è eseguita *da* un soggetto, ma è ciò che rende possibile un soggetto e ne costituisce la condizione temporale. La ripetibilità comporta il fatto che la "performance" non sia un singolo "atto" o evento, ma una produzione ritualizzata[173].

Come si evince dal passo citato, Butler si colloca in netto contrasto con il paradigma classico, rifiutando l'idea di un ancoraggio essenzialistico del significato e sostituendolo con un flusso iterante di atti linguistici. Nella versione italiana di *Corpi che contano* da me consultata, tuttavia, il termine *iterability* viene tradotto con "ripetizione". Nell'originale del 1993 Butler scrive infatti: "performativity cannot be understood outside of a process of iterability, a regularized and constrained repetition of norms"[174]. La resa in "ripetizione" rischia però, a mio avviso, di oscurare la portata teorica del termine "iterabilità" nel suo legame con la riflessione linguistica derridiana. Parlare di iterazione, infatti, significa sottolineare la dimensione di citazionalità e di apertura a nuovi sensi, entrambi aspetti cruciali in una prospettiva di risignificazione della prassi. "Ripetizione", al contrario, rimanda a un'idea di *replica del segno* che non implica necessariamente trasformazioni. La differenza tra iterabilità e ripetizione si rivela dunque sottile ma decisiva, e rende necessario richiamare la voce di chi ha posto questo concetto al centro della sua riflessione, ovvero Derrida.

Derrida, difatti, a partire dalle sue considerazioni sugli *speech acts* raccolte in *Firma, Evento, Contesto*[175], e in particolare dal confronto con le riflessioni di John L. Austin, avvia un intenso dibattito teorico con John Searle, allievo di Austin. Searle criticò alcune interpretazioni derridiane della teoria degli atti linguistici, soprattutto in relazione alla nozione di iterabilità. Nello specifico, secondo Derrida una delle problematicità della performatività austiniana risiedeva proprio nella

[173] Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 141.
[174] Cfr. Butler, Judith, *Bodies that matter. On the discursive limits of "sex"*, Routledge, New York 1993, p. 95.
[175] Cfr. Derrida, Jacques, *Signature événement contexte,* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Firma, Evento, Contesto,* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 395-424.

possibilità iterante, ovvero nel fatto che ogni enunciato poteva essere citato in nuovi contesti, alterando il senso[176]. Searle, in risposta, sostenne che Derrida aveva frainteso Austin e che l'iterabilità non compromettesse l'efficacia originaria dell'atto illocutorio, il quale continuava a mantenere la propria forza anche se riposizionato in un altro contesto[177]. Derrida replicò direttamente a queste obiezioni in *Limited Inc. a b c…*, dove precisò ulteriormente la sua concezione, che negli anni successivi sarebbe divenuta sempre più articolata fino a costituire un punto di riferimento per la rielaborazione butleriana in chiave di genere. A ogni modo, in *Limited Inc. a b c…* Derrida afferma che: "l'iterabilità di un elemento divide *a priori* la sua propria identità"[178] e, continua, inoltre "questa identità non può *determinarsi*, delimitarsi se non in un rapporto differenziale con altri elementi, e porta la marca di questa differenza"[179]. Con il termine "iterabilità" ci si riferisce, quindi, alla capacità di un segno – sia esso una parola, un testo o un atto linguistico – di poter essere ripetuto in contesti differenti rispetto a quello originario, proprio perché la sua "identità è sempre già segnata da una divisione interna", da una scissione aprioristica. Questa capacità di ripetizione(-iterazione) non è un accidente, ma una proprietà costitutiva del segno stesso, in quanto rende possibile il funzionamento del linguaggio e, al tempo stesso, lo espone al rischio (e alla risorsa) di nuove interpretazioni. Infatti, l'iterabilità implica che il segno possa circolare anche in assenza dell'intenzione originaria di chi lo ha prodotto o al di fuori del contesto che ne ha visto la nascita, aprendo ogni volta a significazioni contingenti e inedite. In questo senso, se per Derrida l'iterabilità indica la possibilità del segno di acquisire nuovi sensi attraverso il suo reinscriversi in contesti diversi, per Butler la stessa logica si applica agli atti linguistici che costituiscono il genere: anch'essi sono iterabili, e proprio per questo possono assumere valori differenti, fino a rivelarsi sovversivi rispetto alle norme che li regolano. Così, come non esiste un'"identità" di genere al di fuori delle sue pratiche di espressione – ovvero delle modalità con cui viene narrato e performato – allo stesso modo non esiste alcuna *identità* che preceda la trama linguistica delle attribuzioni significanti, ossia della *différance*. Ne consegue che, se il genere è performativo, esso è un *fare* che prende forma attraverso l'iterazione di atti linguistici, potendo così essere riscritto proprio in quanto un *fare* (iterante) che apre nuove possibilità di senso.

Spostando la riflessione su un piano più applicativo, nel progetto decostruzionista butleriano un ruolo centrale è assunto – come anticipato – dalla *performance* drag, proprio perché mette in evidenza la struttura iterabile e imitativa del genere[180]. Come sostenuto, infatti, la ripetizione di atti linguistici fa il genere, ma questi atti possono essere ripetuti in modi diversi e sovversivi. Nello specifico, la messa in atto in senso politico della performatività come citazionalità viene presentata nel capitolo finale di *Corpi che contano,* riprendendo proprio l'esempio drag utilizzato in *Gender Trouble*. La *performance* drag, difatti, tramite la messa in scena di un linguaggio corporeo satirico e

[176] Cfr. ivi, p. 418.
[177] Cfr. Searle, John, R., *Reiterating the Differences: A Reply to Derrida*, in «Glyph», vol. 1, 1977, pp. 198-208.
[178] Cfr. Derrida, Jacques, *Limited Inc. a b c…,* trad. it. cit., p. 78.
[179] Cfr. *ibidem*.
[180] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 186.

sovversivo, può mostrare le indeterminate possibilità di *ri-citare* il genere, di ri-collocarlo, ri-significarlo e ri-contestualizzarlo. Allo stesso modo, ritengo che ogni *performance* non in linea con la prassi dominante ha questa possibilità: come, ad esempio, la pratica sportiva-combattente citata in precedenza; la creazione di forme di *leadership* aziendali di carattere differente rispetto alla tradizionale visione autoritaria "maschile"; o, infine, il riconoscimento e la valorizzazione di "sé professionali" orientati in ottica queer e non neoliberista. In questo senso, dunque, il corpo – e più in generale la *performance* – si configura come un linguaggio in grado di generare sensi altri, sovversivi e risignificanti, capaci di incrinare dall'interno la stabilità della prassi normativa. Ciò in vista proprio del carattere performativo e iterativo che il corpo, in quanto linguaggio, possiede intrinsecamente, potendo alterare la percezione della realtà di tutte le persone che vedono o interagiscono con quel corpo-linguaggio – arrivando così a ri-articolare la prassi stessa. Riprendendo il caso della pratica marziale, essa non solo permette una risignificazione di ciò che la persona praticante identifica come "sé"; ma anche la percezione che le altre individualità, che vedono quella persona praticare, hanno in relazione alla *categoria* della persona stessa e, quindi, della realtà sociale. Come già sostenuto, ad esempio, le "donne" pugili contribuiscono attivamente a ri-intessere la categoria "donne", dimostrando che la "forza", "resistenza" e tante altre significazioni "maschili" sono *attuabili* anche dai corpi socialmente categorizzati come "*non-maschi"*. A questo proposito, risultano stimolanti gli studi sulla performatività in relazione alla corporeità teatrale di Erika Fischer-Lichte. In *Estetica del performativo*, infatti, Fischer-Lichte – rifacendosi alle teorie butleriane – sostiene come la sola presenza del corpo *contagi* chi *vede* quel corpo, alterando così la prassi e contrastandola[181]. In questo senso, dunque, ogni corpo che performa atti non "consoni" alla propria identificazione sociale – dalla pratica marziale, alla *leadership* aziendale – *contagia* il paradigma, in quanto *iterano* un senso differente rispetto a quello stabilito dalla prassi. In definitiva, iterare in senso performativo significa ripetere i segni e le prassi ereditate non come mera conferma del paradigma dominante, ma come possibilità di piegarlo, riarticolarlo e risignificarlo. Questo emerge chiaramente anche nel contesto aziendale, soprattutto in relazione alla "maschilità", sia categoriale che sistemica. Se, infatti – come verrà approfondito nel corso dell'elaborato – il neoliberismo tende a produrre "sé imprenditori di se stessi" orientati alla competizione e alla prestazione *fallogo-capitalista*, l'atto di incarnare e reiterare modalità relazionali e operative differenti – ad esempio *leadership* cooperative, pratiche di ascolto attivo, o visioni queer delle dinamiche organizzative – produce un effetto di disallineamento che incrina il paradigma stesso. In questo senso, l'iterazione non è semplice riproduzione del già dato, ma un esercizio creativo di differimento, in cui la prassi dominante viene contaminata e riarticolata verso nuove possibilità di significazione e di azione.

[181] Cfr. Fischer-Lichte, Erika, *Ästhetik des Performativen,* Suhrkamp Verlag, Frankfurt 2004; *Estetica del performativo. Una teoria del teatro e dell'arte,* trad. it. di T. Gusman e S. Paparelli, Carocci, Roma 2014, pp. 143-144.

Avviandosi alla conclusione, in questo paragrafo si è evidenziato come il genere – nella prospettiva butleriana – non è l'esito di dinamiche esclusivamente biologiche o culturali, bensì riguarda uno stile corporeo, ossia una *iterazione* di atti socioculturalmente regolamentati. In questo senso, la "maschilità" esiste nella misura in cui vengono quotidianamente prodotti atti coerenti con ciò che viene definito *virilità*, i quali ne confermano e rilanciano il senso, contribuendo così a creare e ricreare la "maschilità" stessa giorno dopo giorno. Tuttavia, in quanto *iterazione* di atti, essi possono essere citati in maniera sovversiva, creando nuove prospettive di senso capaci di ri-articolare il paradigma dominante. In questa prospettiva, dunque, Butler non ammette l'idea di un genere originale o autentico, ma lo intende come un qualcosa che emerge dal continuo movimento degli intrecci di senso che vengono interiorizzati e re-*iterati*. Infatti, se esistesse una nozione primitiva di genere, dice Butler provocatoriamente, essa consisterebbe in un fare parodico, in un'imitazione senza un'origine, una citazionalità continua[182]. Ed è proprio a causa di questa sua caratteristica citazionale e ri-significante, che il paradigma (fal)logocentrico necessità di rigide *regolamentazioni* socioculturali per creare il genere, così da mantenere l'illusione della *presenza* in una significazione binaria della realtà. Nel prossimo paragrafo, pertanto, l'attenzione si sposterà sulla *regolamentazione* socioculturale del genere, rappresentando l'ultimo passo dell'analisi di questo capitolo.

13. *La regolamentazione della "maschilità" come sintomo logocentrico: iterazione, interiorizzazione degli stereotipi e naturalizzazione delle gerarchie nelle imprese*.

Nel paragrafo precedente, si è evidenziato come, secondo Butler, il genere sia una sequenza di atti iterati all'interno di una rigida *regolamentazione* socioculturale, che stabilisce il modo appropriato di essere "maschio" o "femmina" attraverso l'educazione e le possibilità[183]. Riletto in ottica della *différance*, pertanto, il genere non vede i termini "maschio" o "femmina" ancorati a significati metafisici, bensì come risultato di movimentazioni relazionali poggiate sulle differenze e attuate ripetutamente attraverso *performance* specifiche, ovvero l'iterazione di atti linguistici di varia natura: verbali, comportamentali e visuali. Di conseguenza, poiché l'iterazione porta sempre con sé la possibilità di una citazione sovversiva, la prospettiva logocentrica, per salvaguardarsi, è costretta a *regolamentare* e circoscrivere tali atti, incanalandoli entro schemi binari e oppositivi come quello "maschile/femminile". Questa regolamentazione, tuttavia, non agisce soltanto sul piano simbolico, ma si traduce in una strutturazione socio-politica che assicura la riproduzione delle gerarchie vigenti. In tale direzione si colloca la genderizzazione sistemica della "maschilità" che, per preservare il proprio impianto neoliberista, si fonda su metriche di efficienza, produttività e competitività (qualità tipicamente "maschili"), marginalizzando o escludendo ciò che non rientra nei canoni stabiliti. La

[182] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 188.
[183] Cfr. ivi, p. 45.

regolamentazione si rivela così un dispositivo che non solo tutela la stabilità del logocentrismo, ma la rafforza, saldando le proprie categorie e oscurando ogni alternativa.

Vista la sua pervasività, dunque, in questo paragrafo l'attenzione si focalizzerà sul ruolo della regolamentazione come dispositivo centrale per comprendere la struttura performativa del genere. Nello specifico, verrà innanzitutto evidenziato il legame tra *regolamentazione* e logica della *presenza*, così come analizzata da Derrida, mostrando come il genere – e, in particolare, la "maschilità" – possa essere inteso come "sintomo" della presenza. Sarà poi approfondita la duplice dimensione, spaziale e temporale, entro cui la regolamentazione inscrive gli atti performativi, ordinando lo spazio sociale secondo logiche binarie e scandendo la temporalità delle "identità" come ripetizione stilizzata. Infine, verranno analizzate le conseguenze sociali e aziendali di questo meccanismo, che orienta desideri e propensioni fino a naturalizzare gerarchie e stereotipi, contribuendo così a stabilizzare il paradigma.

Per avviare l'analisi della relazione tra performativa di genere e postura metafisica della presenza, è utile richiamare alcune riflessioni derridiane sulla critica della fenomenologia husserliana, in particolare in *La voce e il fenomeno*. Ritengo, infatti, che questo testo offra – in modo implicito – una chiave stimolante per comprendere come l'iterazione e la regolamentazione, attraverso la logica della presenza, strutturino le "identità" di genere, rendendole dispositivi simbolici e sociali. Nello specifico, come già discusso nell'ottavo paragrafo, Derrida individua nella fenomenologia di Husserl una visione che privilegia la retorica della presenza piena, concepita come interiore (auto-affezione[184]) e ideale, quindi come *idealità*[185]. In questo contesto, l'idealità rappresenta un'idea di presenza che si dà in maniera perfetta, assoluta e immutabile. Si tratta quindi di un modello in cui l'essere appare in modo completo e privo di alterazioni, nonché dove ogni elemento è perfettamente presente a sé stesso, senza alcuna distanza o alterità. Tuttavia, l'idealità non è mai completamente presente, poiché implica una possibilità di *ripetizione* indefinita che la rende, per sua stessa natura, un'*assenza*. Ciò significa che l'idealità non è una presenza che si realizza una sola volta e per sempre, ma un concetto che si ripete continuamente, cercando di avvicinarsi all'idea di perfezione senza mai poterla raggiungere. Questa dinamica di ripetizione infinita implica che ciò che dovrebbe garantire la presenza perfetta – ossia l'idealità – è anche ciò che la rende irraggiungibile. Ogni attualizzazione di quella presenza ideale, ogni sua iterazione, è dunque sempre imperfetta, poiché non riesce mai a realizzare una presenza "pura", ma solo una versione che si *ripete* nel tempo, con nuove modifiche e differenze. La *ripetizione* diventa quindi una condizione necessaria dell'idealità, dove ogni iterazione diviene un tentativo di avvicinarsi alla perfezione, *nonostante* non possa mai raggiungerla. Ad esempio, nel contesto neoliberista, l'idealità del "successo" si ripete incessantemente come un obiettivo da raggiungere, ma rimane sempre sfuggente, proprio per la sua natura di perfezione irraggiungibile. L'immagine dominante di successo, strettamente legata a valori "maschili" come

[184] Cfr. Derrida, Jacques, *La voce e il fenomeno*, trad. it. cit., pp. 52-55 e pp. 107-109.
[185] Cfr. ivi, p. 58.

"forza", competitività e indipendenza, diventa così un modello che ogni "sé professionale" si sforza di attualizzare, ma che non può mai essere completamente realizzato. Ogni iterazione di questo ideale resta quindi imperfetta e segnata da differenze, perpetuando una norma che esclude altre forme di successo e radicandosi in un modello neoliberista che si ripropone come obiettivo irraggiungibile. È proprio a partire da questa tensione tra ripetizione e impossibile compiutezza che si colloca il passaggio teorico rilevato da Maurizio Ferraris in *Introduzione a Derrida*, dove – analizzando *La voce e il fenomeno* – mostra come, in virtù dell'indissociabilità tra presenza e ripetizione ideale, la presenza stessa finisca per trasformarsi in un *sintomo*[186]. Con "sintomo", si intende il fatto che non esiste un modo di separare la presentazione dalla rappresentazione[187], poiché la presenza non è mai completamente realizzata, ma è sempre segnata dalla sua ripetizione.

Traslando questa riflessione nell'ambito di genere, ritengo che la teoria della performatività di Butler – letta attraverso la lente derridiana – appare in continuità con questa prospettiva, mostrando come l'idealità della "maschilità", all'interno della dimensione logocentrica, operi a sua volta come "sintomo della presenza di genere". In ottica performativa, infatti, la "maschilità" necessità di una costante ripetizione per esistere, ossia di rap-presentarsi costantemente e *identicamente*. Questo "identicamente" non indica però solo una ripetizione meccanica, ma un intreccio profondo con l'"idealità", un tentativo perciò di realizzare una forma ideale o una *presenza pura*. Di conseguenza, l'*identicamente* si intreccia con l'*idealmente*. Il primo termine, infatti, implica il senso di mantenere e "far vedere" la stessa "forma" (dal greco ἰδέα, idea, che deriva da εἶδον, eîdon, ossia "vedere"). Proprio da questa nozione di "forma" o "idea" (ἰδέα) prende però avvio anche l'*idealità*, intesa come esigenza di una ripetizione capace di conservare l'"idea" o la "forma" stessa. In questa prospettiva, quindi, il "maschile" – e, più in generale, il *genere* – può essere compreso come un "sintomo della presenza", che necessita di ri-presentarsi insieme *identicamente* e *idealmente*, ripetendo e preservando l'"idea" del "maschile" come essenza. Tale sintomaticità implica difatti una ripetizione (*idealità*) che comporta, da un lato, la ri-messa in scena di un insieme di sensi socialmente stabiliti (*identicità*), e dall'altro la forma ritualizzata della loro legittimazione sociale, consentendo così il mantenimento quanto più immutato possibile di quella *presenza*, ossia di quella idea(lità).

Tuttavia, tale ripetizione-iterazione – che mira a replicare una presenza di genere concepita come essenziale e ideale – esige una rigida *regolamentazione* socioculturale, pensata per contenere la possibilità iterante dell'atto performativo ed evitare che produca sovversioni di senso. Nello specifico, tale regolamentazione si dispiega su due dimensioni intrecciate – *spaziale* e *temporale* – che, alla luce delle strutture della *différance*, possono essere intese come modalità di spaziamento e temporeggiamento[188]. Nello specifico, per quanto concerne il carattere spaziale, esso consiste nel fatto che la *performance* viene compiuta con lo scopo di mantenere il genere all'interno di uno *spazio*

[186] Cfr. Ferraris, Maurizio, *Introduzione a Derrida,* Laterza, Bari-Roma 2003, p. 31.
[187] Cfr. Derrida, Jacques, *La voce e il fenomeno*, trad. it. cit., p. 58 e p. 114.
[188] Per approfondire le dinamiche spazio-temporali della *différance* cfr., *supra*, cap. I, par. 5.

binariamente articolato, quello del paradigma logocentrico eterosessuale. Il genere viene quindi – in termini derridiani – a costituirsi nei limiti di uno spaziamento e di una dissomiglianza di alterità[189]. L'elemento temporale, invece, risiede nel fatto che il genere costituisce l'"identità" della persona nel tempo, in uno spazio condiviso. In particolare, come sostenuto in *Gender Trouble* da Butler, ciò accade attraverso una stilizzata ripetizione di atti[190], che, in quanto imitazione, si configurano come una citazionalità *differita*. Tale processo richiama direttamente il concetto di *temporeggiamento* derridiano, dove il senso si fa slittamento continuo e mai definitivamente fissato[191]. Le *performance* prodotte a seguito di queste due dimensioni sono quindi regolamentate in modo da rifarsi a elementi (fal)logocentricamente dicotomizzati, stabilendo così sia le attribuzioni stereotipiche adeguate, che i rapporti di potere tra le parti dicotomiche stesse. Di conseguenza, tali atti linguistici prodotti da ogni persona, in vista della spiralità performatività-*performance*, reitereranno il paradigma stesso che le regolamenta, saldando, proteggendo e perpetuando la prospettiva logocentrica.

Ricapitolando, la critica derridiana alla fenomenologia di Husserl, con la sua concezione della presenza come fenomeno sempre incompleto e mai totalmente realizzato, offre una chiave fondamentale per comprendere la performatività di genere. In particolare, essa permette di cogliere come la ripetizione dei gesti performativi non solo determini la strutturazione sociale del genere, ma contribuisca anche a fissarlo come "sintomo" di una presenza ideale che, nella sua costante ripetizione, necessita di regolamentazioni atte a scongiurare risignificazioni potenzialmente destabilizzanti dell'idea stessa di presenza.

Tuttavia, questa continua ripetizione disciplinata non limita i suoi effetti nella salvaguardia e replicazione del paradigma; bensì, proprio in quanto produttrice di quotidiane *performance* allineate alle categorizzazioni sociali, porterà all'interiorizzazione delle attribuzioni associate a quelle categorie, penetrando nell'interiorità di ogni persona immersa nel flusso sociale. Ciò è di fondamentale importanza poiché non solo genera l'illusione di una essenzialità dell'essere "maschio" o "femmina", ma produrrà un macchinario linguistico che si auto-alimenterà, portando le persone stesse – che il macchinario *crea* – a proteggere il paradigma in cui sono immerse. Tutto ciò che apparirà come atto non disciplinato verrà infatti percepito come minaccia all'*idealità* pura, movimentando politiche o azioni che annichiliscono tali "ribellioni" performative. Ciò è riscontrabile, ad esempio, nelle politiche "*anti-gender*" che costellano la società o nelle continue discriminazioni che le persone "non conformi" subiscono. Questo meccanismo di esclusione, perciò, non solo evidenzia le rigide regolamentazioni imposte dal paradigma logocentrico, ma solleva anche la questione della relazione tra la *performatività* e l'*interiorità*, meritando perciò una disamina più approfondita. Nello specifico, tale approfondimento prende avvio dalle riflessioni di Chiara Volpato

[189] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 35.
[190] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 191.
[191] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 34.

– in *Psicologia del maschilismo* – sulla correlazione tra stereotipi di genere e interiorità[192], per poi ampliarsi attraverso le considerazioni di Judith Butler in *La vita psichica del potere*, riguardo alla relazione tra linguaggio e interiorità[193]. Dal dialogo tra queste due prospettive emerge difatti come la prassi performativa incida non solo sui comportamenti sociali, ma anche sui desideri e, più in generale, sulle propensioni delle persone e dei corrispettivi "sé professionali". Nello specifico, secondo Volpato, la struttura stereotipica categoriale che la società reitera (performativamente) ogni giorno, spinge le persone immerse nella prassi a indirizzarsi, statisticamente, verso ciò che viene considerato "consono" in relazione al loro "genere". Per esempio, una "donna" che per tutta la vita è educata e narrata come tendente alla *cura*, sarà più *propensa* e disposta ad accogliere in sé quella caratteristica, interiorizzandola e modellando le sue aspettative lavorative anche su queste visioni. Ciò porta dunque, continua Volpato, a produrre un *circolo vizioso*[194] tra prassi educante (fallogocentrica) e *performance* reiteranti, evidenziando così un profondo legame tra performatività, linguaggio e desiderio-*psyché*.

Come anticipato, questo intreccio è ulteriormente approfondito da Judith Butler, che – a partire dalla sua lettura di Jacques Lacan in *La vita psichica del potere*[195] – esplora come il linguaggio agisca come una *cesura* interiore, imponendo alle persone un mondo simbolico già dato. In particolare, tale cesura origina una *spirale* in cui si aggrovigliano due elementi che il paradigma logocentrico ha binarizzato oppositivamente, ovvero: natura e cultura. Su questo punto, Enrico Redaelli in *Judith Butler*, osserva come questa cesura dia origine sia alla *pulsione* (natura), sia al limite che fonda la *legge* (cultura)[196]. L'intreccio tra questi due aspetti, alimenta così una reciproca influenza, confermando le considerazioni fatte da Volpato in merito alla spiralità costitutiva-reiterante. Infatti, se la spinta della "legge" culturale porta le "donne" a indirizzarsi verso strade consone, tendenzialmente esse interiorizzeranno e, quindi, *propenderanno* per quelle strade, provandone sincera *pulsione* e *desiderio*. Così facendo reitereranno tali stereotipi, movimentando la prassi in quella direzione e, implicitamente, confermando la credenza che ciò sia così per "natura". Il linguaggio, dunque, permettendo l'accesso delle persone al mondo simbolico, produce una cesura interiore che spiralizza l'essere umano tra spinta pulsionale e indirizzamento socio-culturale. Questi elementi (che non sono da considerare come antitetici e opposizionali ma trapassati e con-fusi nella *différance*) creeranno poi una ricorsività di influenza reciproca, vedendo così le propensioni, gli orientamenti e i desideri di ogni persona, inevitabilmente condizionati da attribuzioni socio-culturali della prassi simbolica di riferimento. In questo senso, in definitiva, si evidenzia come l'atto performativo di genere – regolamentando verso la strada considerata consona (secondo le metriche fallogo-capitaliste) – penetri in profondità nelle persone, facendole aderire alle prospettive

[192] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., pp. 98-128.
[193] Cfr. Butler, Judith, *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. cit., pp. 120-123.
[194] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., pp. 100-112.
[195] Cfr. Butler, Judith, *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. cit., pp. 120-123.
[196] Cfr Redaelli, Enrico, *Judith Butler. Il sesso e la legge,* op. cit., pp. 59-80.

retoricamente narrate come "l'*idealità* da seguire e replicare *identicamente*". Ciò – come emergerà diffusamente nel corso dell'elaborato – ha inoltre ripercussioni in ambito lavorativo, in quanto naturalizza l'idea di ruoli e propensioni adatti all'essere "maschio" o "femmina". Pertanto, in vista del raggiungimento di pari opportunità, è necessario decostruire l'impianto logocentrico che sostiene questa regolamentazione, in particolare attraverso retoriche *essenzialiste* e *oppositive*.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è analizzato come il genere emerge quale "sintomo" di una presenza essenzialistica, che implica la costante *iterazione* di atti performativi a partire da una rete di significanti, ossia la *différance*. In quanto iterazione, tuttavia, per scongiurare la possibilità di risignificazione si è imposta una specifica *regolamentazione*, in linea con la narrazione logocentrica di genere. Ciò implica che l'atto performativo non indica solo una specifica strada (come l'essere "maschi"), ma che la strada stessa è fin da subito tracciata dal *senso* medesimo che quel termine ("maschi") porta con sé. Quindi, la regolamentazione performativa non solo educa la persona alla "maschilità", bensì – nella rete di significanti – la "maschilità" stessa è già indirizza e performata in quanto *termine* con specifici sensi al suo interno. Di conseguenza, il "sé" non viene solo guidato verso determinate pratiche, come l'essere "forte"; bensì già lo stesso senso di "forza" condiziona la prassi performativa, poiché contiene in sé le "indicazioni" per *attuare* quelle pratiche (oppure no) in relazione alla virilità fallogocentrica. Ciò, sottolinea come il lavoro per le pari opportunità non possa riguardare solo l'esecuzione di determinate *performance* da parte delle persone*;* ma necessita anche di una re-intessitura dei significanti che emergono nella concatenazione dei vari termini. Non si può quindi solo ri-performare la "maschilità" come insieme categoriale, ma bisogna riconfigurare il sistema di significanti che gli permette di emergere. In sintesi, la "maschilità", nella duplice accezione di categoria e neoliberismo, è qualcosa di legato ai significanti cristallizzati nella trama della *différance*, *informando* non solo il termine "maschilità", ma tutto ciò che lo oppone (come la "femminilità"), lo costituisce (come la "forza") e lo riguarda (come il sistema capitalistico-produttivo). Di conseguenza, per ri-articolare i "sé professionali" neoliberisti (ossia intrinsecamente *maschilizzati*), nonché per decostruire le metriche fallogo-capitaliste che investono le imprese – generando imparità – è fondamentale ri-performare l'intero paradigma e le sue significazioni. Per fare ciò, sia i "sé professionali" che le realtà lavorative devono iniziare a produrre *performance* alternative e sovversive, rimodellando così la prassi stessa in vista dell'intreccio spiralico tra performatività e *performance*. Tuttavia, la produzione di *performance* risignificanti implica una conoscenza del paradigma di fondo nella sua *totalità*, evitando in questo modo rischi di reiterazione inconsapevole.

Proprio per questo motivo tale capitolo si è concentrato sulla delineazione – e, in parte, decostruzione – della prima sfaccettatura del paradigma occidentale, ossia il *logocentrismo*. In particolare, in questa prima analisi è emersa la necessità di intervenire su due direttrici fondamentali che articolano il paradigma logocentrico e che risultano decisive per comprendere le modalità attraverso cui il *genere* si è istituito come dispositivo sistemico e normativo. (1) Da un lato, l'*essenzialismo*, che attribuisce ai concetti – e soprattutto al "maschile" – un valore di verità stabile,

autonoma e indipendente dalla mediazione linguistica. È proprio in virtù di questo meccanismo che la "maschilità" assume i tratti di una presunta *essenza* naturale, caricandosi di qualità che ne legittimano l'egemonia, come: "forza", *razionalità*, autonomia, dominio e aggressività. Tali attributi, inoltre, non si limitano a essere semplicemente descrittivi, ma diventano *prescrittivi*, orientando aspettative sociali, codici relazionali e dinamiche lavorative. In ambito aziendale, infatti, la "maschilità" non indica solo una categoria di genere, bensì un vero e proprio processo di genderizzazione – *neoliberista* – che, intrecciandosi al capitalismo, trasferisce tali qualità "maschili" nel lavoro, rendendole le metriche fondamentali attraverso cui riconoscere e valorizzare i "sé professionali". (2) Dall'altro lato, invece, il logocentrismo si struttura attraverso il principio dell'*opposizione dicotomica*, organizzando il reale secondo coppie, come: "maschile/femminile", presenza/assenza o cultura/natura. Tale strutturazione duale produce poi un duplice effetto: innanzitutto, permette la significazione delle due metà, vedendo così la "maschilità" dipendente dalla "femminilità" per avere senso. Dopodiché, centralizza una delle due parti, che si eleva a nucleo di significazione gerarchico (o "Medesimo"). In questo modo, tale meccanismo di ordinamento non solo stabilisce cosa sia considerato legittimo, valido e desiderabile secondo i rapporti dicotomici, ma lo fa imponendo una misura unica: nel caso del genere, vedendo il "maschile" come parametro normativo universale. Ne consegue che, in questa doppia articolazione – tra essenzializzazione e opposizione – il "maschile" *logocentrico* smette di essere una possibilità tra le altre per diventare il *centro* attorno a cui si organizza l'intero ordine simbolico e sociale. Una centralità che non si limita alla costituzione delle "identità" di genere, ma si estende in modo trasversale alle strutture lavorative e ai processi economici, fino a investire direttamente le modalità con cui si producono, si riconoscono e si legittimano le figure professionali all'interno delle imprese. In questo senso, dunque, il logocentrismo, legato alla "maschilità", conduce alla seconda sfaccettatura del paradigma che si intende qui decostruire, ossia al *fallocentrismo* e alla sua matrice violenta e gerarchizzante, che diventerà oggetto del prossimo capitolo.

CAPITOLO II

1. Dal Logocentrismo al Fallocentrismo: verso strategie comunicative aziendali decostruzioniste.

Il capitolo precedente ha esplorato il legame tra il paradigma *logocentrico* e la "maschilità", con particolare attenzione alle implicazioni linguistiche e strutturali in ambito aziendale. In continuità con quanto sostenuto – in questo paragrafo – l'intento è quello di richiamare e approfondire i meccanismi del logocentrismo, estendendoli nella dimensione *fallocentrica*. Ciò, con l'obiettivo di mostrare come questi due assi concettuali operino congiuntamente nei processi di costruzione del genere, influenzando in profondità tanto le dinamiche sociali quanto quelle imprenditoriali. Ritengo, infatti, che questo passaggio risulti decisivo al fine di elaborare strategie comunicative capaci di promuovere pari opportunità in azienda e che, al contempo, decostruiscano la narrazione logocentrica.

Infatti, tramite l'analisi del logocentrismo, effettuate sulla scorta delle riflessioni di Jacques Derrida in *Della Grammatologia*[197], è emerso come la metafisica occidentale abbia delineato e narrato la realtà attraverso due aspetti decisivi ai fini di questo lavoro. (1) Il primo aspetto è quello definito come *essenzializzazione,* ossia l'idea della presenza di "significati" – metafisici – puri, che esistono al di fuori e in modo indipendente rispetto al segno linguistico che li rappresenta. In questo senso, i "significati" vengono concepiti come essenze – o "identità" – intrinseche, attribuite a un oggetto, concetto o idea che si presume esistere indipendentemente dalla mediazione linguistica. Traslando questa visione della metafisica occidentale nell'ambito di genere, in particolare rispetto al "maschile", si potrebbe affermare che il concetto di "maschilità" sia legato a un *significato* fisso. Ossia che il termine "maschilità" *rifletta* un'essenza che racchiude determinati attributi ritenuti intrinseci, immutabili e indipendenti, tanto sul piano anatomico quanto su quello comportamentale. Questa concezione essenzialista del genere contribuisce a naturalizzare specifiche dinamiche di potere e, in ambito aziendale, a legittimare l'associazione tra determinate posizioni di prestigio o categorie professionali e "identità" che incarnano tali attributi normativi. (2) Il secondo aspetto, invece, riguarda la strutturazione del pensiero occidentale tramite *dicotomie-opposizionali*. Derrida, infatti, in *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane*, evidenzia come, nella tradizione metafisica, il pensiero simbolico si sia articolato attraverso rapporti di funzionalità reciproca, in cui i segni si definiscono mutuamente all'interno di una rete di rimandi reciproci[198]. Questi rapporti, in seguito, vengono assunti come coppie chiare e distinte, produttrici di *significati* stabili. In riferimento alla questione di genere, la visione logocentrica opposizionale ha contribuito a saldare una visione manichea e "naturalizzata" del genere stesso, vedendo nel "maschile" e nel "femminile" una coppia complementare caratterizzata da specificità inevitabili e indipendenti. Ne è un esempio la narrazione

[197] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., pp. 19-20.
[198] Cfr. Derrida, Jacques, *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* trad. it. cit., p. 372.

del "maschile" come intrinsecamente aggressivo, forte, competitivo e stoico. Questa concezione del genere come "identità" autonome e inevitabili – quindi come *significati* metafisici incarnati nei corpi – trova riscontro anche in ambito aziendale, rafforzando prospettive sessiste che rigidamente associano ruoli e opportunità professionali a specifiche "anatomie".

Tuttavia, attraverso la *différance* derridiana – ossia il processo di slittamento e rinvio del senso[199] – e la teoria della performatività di Butler, secondo cui il genere non è un dato naturale, ma l'effetto di pratiche ripetute e regolamentate[200], è emerso come il "maschile" non costituisca un'essenza autonoma e immutabile. Al contrario, esso si configura come un effetto *genderizzante* del linguaggio, prodotto e riprodotto attraverso atti *iterativi* che ne assicurano la riconoscibilità e l'interpretabilità. Un elemento centrale in questa riflessione è che il processo performativo e *genderizzante* del "maschile" – così come del "femminile" – non si limita a conformare i corpi anatomici, ma si inscrive nelle strutture sociali e imprenditoriali, replicandone attribuzioni e rapporti di potere.

La *genderizzazione*, infatti, da un lato "materializza" il corpo, attribuendogli una forma *interpretabile* attraverso norme e pratiche discorsive che ne determinano il senso. Julia Ponzio, in *Atti performativi e costituzione della corporeità nel pensiero di Judith Butler*[201], evidenzia come tale "materializzazione" si realizzi "attraverso processi di assoggettamento e di soggettivazione in cui le dinamiche del potere e della resistenza al potere agiscono sul senso attraverso strutture segnico-performative"[202]. Così, il corpo "maschile" viene configurato in modo da replicare il *significato metafisico* e *ideale* della "maschilità". Questo meccanismo, osserva Ponzio in *L'altro corpo del testo*, costituisce un "sottile gioco di prestigio" che rovescia la relazione tra significante e significato[203]. La "materializzazione" genderizzante del "maschile", difatti, trasforma il termine "maschilità" da significante della singolarità – intesa come l'unicità di una persona nella sua dimensione intersezionale – a *significato,* rispetto al quale, continua Ponzio, la singolarità non è che un significante provvisorio, esempio di un genere e caso di una legge generale[204]. Di conseguenza, la singolarità, in quanto "esempio di un genere", viene *regolamentata* affinché risulti "conforme" al genere assegnato, attraverso modalità di espressione e comportamento ritenute adeguate, tanto nella vita quotidiana quanto in ambito lavorativo. Anticipando le strategie proposte in ambito imprenditoriale, questa "materializzazione" performativa regolamentata – che incide profondamente nelle dinamiche relazionali e gerarchiche aziendali – sarà oggetto di decostruzione attraverso percorsi formativi incentrati sulla comunicazione corporea e comportamentale. Un esempio significativo, che

[199] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.
[200] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 199.
[201] Cfr. Ponzio, Julia, *Atti performativi e costituzione della corporeità nel pensiero di Judith Butler,* in «Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio», 2019, pp. 124-135.
[202] Ponzio, Julia, *Atti performativi e costituzione della corporeità nel pensiero di Judith Butler,* op. cit., p. 125.
[203] Cfr. Ponzio, Julia, *L'altro corpo del testo,* Mimesis, Milano 2015, p. 83.
[204] Cfr. *ibidem.*

verrà approfondito nel capitolo finale, è l'impiego di pratiche marziali con molteplici obiettivi: dalla prevenzione delle molestie, alla gestione dei conflitti tra dipendenti, fino alla risignificazione delle narrazioni socioculturali, così da inceppare il meccanismo "materializzante" fallogocentrico. Un aspetto cruciale da precisare, riguarda il fatto che la regolamentazione della "maschilità" come categoria sociale – la quale "materializza" i corpi – non implica che ogni "maschio" riproduca uniformemente un'unica e specifica forma di "*maschilità*". Come teorizzato dalla sociologa Raewyn Connell in *Masculinities*, esistono infatti molteplici configurazioni del "maschile" – egemonico, complice, marginalizzata, subordinata[205], neoliberista ed economico-produttiva. Tuttavia, nell'ambito della presente analisi, la "maschilità" viene trattata come una condizione strutturale che si intreccia con il paradigma filosofico occidentale e si estende fino alle dinamiche imprenditoriali. Per tale ragione, si adotta il termine "maschilità" anziché "mascolinità" e si focalizza l'attenzione sulla sua dimensione sistemica ed egemonica[206]. Inoltre, nella prospettiva teorica qui adottata – che si inscrive nel quadro della *différance* derridiana e della performatività butleriana – l'idea di una pluralità di "maschilità" implicherebbe comunque l'esistenza di un nucleo *essenziale* della "maschilità" stessa, una sorta di *presenza* stabile che si manifesterebbe attraverso differenti configurazioni. Al contrario, il mio intento è mettere in evidenza come le costruzioni categoriali di genere siano il risultato di processi storici, culturali e linguistici, piuttosto che realtà "naturali". Di conseguenza, sebbene l'analisi delle varie forme di "maschilità" possa risultare proficuo in altri studi o ambiti disciplinari – ad esempio, per tracciare le trasformazioni (*performative*) e le differenziazioni che la "maschilità" assume nel tempo e nello spazio – esso non rientra negli obiettivi di questo lavoro, se non come esempio paradigmatico del processo performativo attraverso cui il genere viene prodotto e reiterato.

Fatta questa specifica, oltre alla "materializzazione" dei corpi – come anticipato nel primo capitolo – la *genderizzazione* si estende alle strutture sociali e imprenditoriali, modellandole su attributi codificati come "maschili", quali: "competitività", "resilienza", e "prestazionalità". Queste caratteristiche costituiscono il nucleo del sistema capitalistico contemporaneo – qui definito come *neoliberismo* – modellando e strutturando le relazioni lavorative. In questa prospettiva, perciò – riprendendo la teoria semiotica di Peirce[207] – il sistema neoliberista non si limita a orientare il mercato, ma *informa* la realtà stessa, stabilendo configurazioni di senso che definiscono le interazioni e i ruoli professionali secondo una precisa matrice *genderizzante*: quella "maschile".

A seguito di questi aspetti, dunque, riconoscere il nesso tra paradigma logocentrico e processi performativi di *genderizzazione* – sia in ambito sociale che imprenditoriale – rappresenta un passaggio cruciale per l'elaborazione di strategie comunicative in grado di *decostruire* e risignificare il paradigma, contribuendo al contempo alla *costruzione* di culture aziendali eque. Le prospettive

[205] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., pp. 76-81.
[206] Cfr. ivi, p. 77.
[207] Cfr. Peirce, Charles, S., *Writings*, vol. 1, Indiana University Press, Bloomington, 1982, p. 304.

logocentriche, infatti, investono le strutture lavorative e le loro pratiche comunicative, modellandole su dinamiche dicotomiche-opposizionali ed essenzialistiche. Mantenere tali schemi, anche se riformulati in nuove forme, significa perpetuare il logocentrismo e le gerarchie da esso derivate. Per sviluppare strategie comunicative eque, diventa quindi necessario intervenire sulle forme linguistiche – sia verbali che non verbali – che consolidano questa struttura.

Tuttavia, come discusso nel primo capitolo, il paradigma logocentrico non si limita a organizzare la realtà mediante binarismi essenzializzanti e processi di genderizzazione, ma si *attua* e si istituisce attraverso dispositivi egemonici che centralizzano un "significante" specifico: il *fallo*. Quest'ultimo, in quanto punto di ancoraggio della significazione, non solo struttura il linguaggio e il sapere, ma funge da dispositivo regolatore delle relazioni sociali e delle dinamiche di potere. Ciò, produce quello che Jacques Derrida, in *Il fattore della verità,* nomina *fallocentrismo*[208] – tema centrale di questo capitolo – ossia un paradigma che si articola principalmente tramite due direzioni: da un lato, nella stabilizzazione del "maschile" come norma universale, auto-legittimandosi attraverso le narrazioni *essenzialistiche* del logocentrismo; dall'altro, nella subordinazione sistematica di tutto ciò che si contrappone al "maschile" (intersezionalmente inteso), poggiandosi su relazionalità *dicotomiche-opposizionali.* In questo modo, tali binarizzazioni non divengono solo modalità di significazione delle due parti dicotomizzate, come avviene per "maschio/femmina" in cui la prima metà necessità della seconda – e viceversa – per acquisire senso; ma anche momenti di gerarchizzazione, dove un termine della coppia sarà sempre elevato rispetto all'altro. Tale procedura dicotomica-opposizionale, inoltre, si poggia su una serie di caratterizzazioni e *rimozioni* fondamentali per la narrazione logocentrica. A questo proposito, Maurizio Ferraris, in *Introduzione a Derrida* – riferendosi alla critica derridiana del logocentrismo – osserva come il paradigma logocentrico, "perseguendo un sogno di presenza piena"[209], abbia effettuato una serie di *rimozioni* a partire da ogni forma di *mediazione*, come accaduto per la scrittura in generale (*archiscrittura*)[210], per poi estendersi a molteplici aspetti del reale e delle relazioni sociali. Queste rimozioni logocentriche, sostiene Ferraris in *La scrittura e la differenza,* sembrano incarnare e coincidere con il destino della metafisica[211]. Un destino, continua il filosofo, che ha conseguenze anche sul piano assiologico[212]. In ambito di genere, infatti, la rimozione di determinate caratteristiche e possibilità consente di *centralizzare* un numero ristretto di elementi – come l'essere "uomini", eterosessuali e cisgender – elevandoli a norme di riferimento considerate "naturali", "giuste" e "legittime", mentre, allo stesso tempo, si subordinano e marginalizzano tutte le altre *identità* e *soggettività*. Come si vedrà nel corso di questo capitolo, ciò

[208] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità* trad. it. cit., pp. 430-432.
[209] Ferraris, Maurizio, *Introduzione a Derrida,* op. cit., p. 59.
[210] Cfr. *ibidem.*
[211] Cfr. Ferraris, Maurizio, *La scrittura e la differenza. Una recensione inattuale,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, p. 69.
[212] Cfr. Ferraris, Maurizio, *Introduzione a Derrida,* op. cit., p. 60.

avviene, ad esempio, nella rimozione del concetto di "forza" dal "femminile", che ne implica la subordinazione e, al contempo, consente l'universalizzazione del "maschile". Quest'ultimo, tuttavia, per mantenere la propria centralità gerarchica, è anch'esso sottoposto a *rimozioni* – come l'esclusione dell'emotività, tranne la rabbia – venendo così definito attraverso un sistema di attribuzioni selettive. La struttura dicotomico-opposizionale logocentrica, dunque, si regge su un meccanismo di rimozioni e caratterizzazioni che rendono possibili tanto le significazioni quanto le gerarchizzazioni.

Ricapitolando, dunque, mentre il paradigma logocentrico organizza il reale attraverso dinamiche che centralizzano l'uso del *logos* come strumento per il raggiungimento della "Verità"[213]; il fallocentrismo opera attraverso la gerarchizzazione del reale, ponendo il *fallo* come principio primo attorno a cui tutto il resto si struttura. In questo senso, dunque, come vedremo nel corso del capitolo, il *fallo* non indica esclusivamente l'organo genitale del "maschio" o la simbologia del "maschile", ma tutta una serie di posizionamenti privilegiati – *intersezionali* – nei rapporti opposizionali, come: essere bianchi, eterosessuali, cisgender e abili. Questa intersezionalità del *fallo* risulta decisiva nella riflessione sui contesti lavorativi equi, in quanto mette in luce l'intreccio di discriminazioni possibili da contrastare: ad esempio, a causa dell'età (*ageismo*), dell'origine geografica (*razzismo*) o del sesso anatomico (*sessismo*). Per sviluppare strategie comunicative aziendali capaci di sovvertire le dinamiche discriminatorie, perciò, è necessario intervenire direttamente sul paradigma che le genera, sia nella sua configurazione logocentrica, sia nelle sue manifestazioni egemoniche e violente di matrice *fallocentrica*. Ripensare la "maschilità" senza mettere in discussione il quadro teorico che la sostiene rischia infatti di riprodurne i meccanismi di potere.

Nello specifico, questa messa in discussione del paradigma avviene – in questo lavoro – tramite una modalità critica del pensiero nota come *decostruzione*. La decostruzione, come si vedrà nel prossimo paragrafo, non è un esercizio teorico fine a se stesso, ma il primo passo per disinnescare le dinamiche fallogocentriche che permeano il linguaggio, le istituzioni e le imprese. In ambito aziendale, ciò implica non solo ripensare le modalità comunicative, ma anche riformulare i presupposti su cui si fondano le dinamiche di potere e di legittimazione. Prima di analizzare la "maschilità" nelle sue caratteristiche e nei suoi processi di costituzione – sia come categoria sociale (maschilità) che come dispositivo di genderizzazione imprenditoriale che produce specifici "sé professionali" (neoliberismo) – è dunque fondamentale delineare l'approccio decostruzionista adottato per l'elaborazione di strategie comunicative queer. Una riflessione su questo approccio critico, con particolare riferimento a Jacques Derrida, risulta difatti essenziale per sviluppare pratiche capaci di evitare il mantenimento – anche inconsapevole – delle strutture logocentriche e fallocentriche, intervenendo fino alla radice del problema. Il prossimo paragrafo sarà quindi dedicato all'analisi dell'approccio decostruzionista, per poi approfondire la questione del fallocentrismo e della costruzione del "maschile".

[213] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., pp. 19-20.

2. La decostruzione come metodo per riflettere a nuove strategie di pari opportunità. Dalla prospettiva di Derrida e Butler al "certificato di genere".

Per potere pensare allo sviluppo di strategie comunicative aziendali queer è necessario, come sostenuto, agire sul paradigma occidentale di riferimento, ossia il fallogocentrismo. Ciò è fondamentale per evitare di creare *policy* e strategie imprenditoriali allineate con il paradigma stesso, reiterandolo in nuove forme. Per questo motivo, oltre all'analisi del pensiero metafisico è necessario adottare un approccio che tenti di risignificare tale pensiero, così da aprire varchi e creare nuove direttrici di senso. In questo paragrafo, dunque, lo scopo è quello di analizzare tale approccio, ossia il *decostruzionismo,* con l'obiettivo di chiarirne il valore operativo nell'elaborazione di strategie comunicative aziendali volte alle pari opportunità.

Prima di approfondirlo, tuttavia, è importante effettuare alcune specifiche su politiche aziendali nazionali già attive con questo scopo, come il "certificato di genere" o PdR 125. Questa certificazione, infatti, che verrà analizzata puntualmente nell'ultimo capitolo, ha come scopo la creazione di ambienti equi e antidiscriminatori, volendo *decostruire* i rapporti di potere gerarchici e stereotipici che orientano i generi e le loro possibilità lavorative. Tuttavia, come vedremo in questo paragrafo, decostruire non significa *distruggere* né *ribaltare*, e questa distinzione semantica è fondamentale per evitare reiterazioni inconsapevoli del paradigma. Il certificato di genere, infatti, contenendo in sé una serie di direttive, può fungere da strumento adeguato alla *decostruzione,* tanto quanto diventare perpetuatore del paradigma stesso che vuole andare a decostruire. Ciò a causa del fatto che, come specificato nel capitolo precedente, il paradigma si mantiene a seguito di determinate strutture – essenzialiste e dicotomiche-opposizionali – che devono essere messe in discussione. Così, il mantenimento di dicotomie come "uomo/donna", nel tentativo di riequilibrare le relazioni di potere tra queste categorie, rischia di lasciare intatti sia il dualismo opposizionale sia l'idea di una corrispondenza fissa tra i termini "uomo" e "donna" e un'essenza extralinguistica a essi associata. Questo evidenzia come la decostruzione non possa ridursi a un semplice *ribaltamento* dei rapporti di potere né a una loro neutralizzazione formale, poiché entrambe le strategie rischiano di reiterare il paradigma invece di metterne in crisi le fondamenta. Di conseguenza, anziché produrre una decostruzione, si finisce per riproporre la stessa struttura fallogocentrica sotto una veste diversa.

Dunque, per ridurre al minimo il rischio di reiterare il paradigma, è fondamentale integrare una riflessione decostruzionista nelle pratiche imprenditoriali, in particolare a partire dall'abbattimento delle barriere tra ricerca filosofica e mondo del lavoro. La filosofia può, infatti, da un lato mettere in questione retrospettivamente i suoi costrutti concettuali – fallogocentrici – confrontandoli con i loro problematici esiti concreti; mentre, dall'altro incidere in ottica sociale e imprenditoriale, sostenendo lo sviluppo di pratiche virtuose. Come sostiene Derrida in *Mochlos* – dove interroga il ruolo della filosofia come spazio di resistenza nel rapporto tra istituzioni e potere – uno dei compiti della filosofia, un suo diritto, è quello di *decostruire* le strutture politico-istituzionali

che regolano la pratica sociale e filosofica stessa[214]. Ed è proprio in questo senso che ritengo fondamentale portare riflessioni filosofiche nelle strutture aziendali, in quanto la filosofia ha non solo il diritto, ma anche la capacità di interrogare le dinamiche lavorative con prospettive decostruzioniste e, al contempo, risignificanti. Pertanto, chiarito il ruolo della filosofia nell'agire concreto e nella formulazione di strategie aziendali, è ora possibile addentrarsi nell'analisi della *decostruzione*, interrogandosi sul senso di questa parola. Fin da subito, però, è fondamentale precisare che fornirne una definizione univoca sarebbe impossibile, poiché la sua complessità concettuale sfugge a qualsiasi delimitazione sistematica. La nozione di "decostruzione", infatti, si sviluppa in una rete di significanti talmente ampia da superare persino le intenzioni originarie del suo stesso autore, Jacques Derrida. In effetti, lo stesso Derrida ammette, in *Lettera a un amico giapponese*, nel tentativo di rispondere alle richieste di Toshihiko Izutsu su cosa si intendesse per "decostruzione", che nel momento della scelta di questa parola, non immaginava che avrebbe assunto un ruolo tanto centrale nel discorso[215]. Tuttavia, il breve saggio sopracitato, contenuto in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* è particolarmente rilevante, in quanto offre una delle rare spiegazioni dirette di ciò che Derrida intende per *decostruzione*, pur mantenendo la sua caratteristica ambiguità e resistenza a definizioni rigide.

Nello specifico, in *Lettera a un amico giapponese,* Derrida avvia la sua riflessione ponendo due domande, ossia: "cosa la decostruzione *non è*?" e "cosa *non dovrebbe* essere?"[216]. Sin dall'inizio, dunque, Derrida evidenzia l'impossibilità di definire cosa la decostruzione *sia*, dovendo adottare un approccio già utilizzato in merito alla *différance*[217]*,* ossia la procedura della «teologia negativa» – che consiste nel determinare un concetto non attraverso ciò che è, ma attraverso ciò che non è, evitando di fissarlo in una definizione stabile. Nonostante ciò, in *Come non parlare. Denegazioni,* Derrida precisa che nemmeno la «teologia negativa» è un approccio adeguato per comprendere la decostruzione[218]*,* respingendo le accuse che furono fatte a lui e "ai decostruzionisti" di "non dire niente"[219]. Davanti a tali critiche, infatti, come osserva Carlo Sini in *Scrittura e decostruzione*, Derrida ha più volte ribadito che la decostruzione è un confronto critico con la tradizione occidentale, soprattutto nei momenti in cui questa si trova a fronteggiare situazioni irriducibili, non inquadrabili nelle categorie della metafisica tradizionale né nelle strutture istituzionali che regolano la realtà occidentale[220]. In questo senso, la decostruzione non può essere ridotta né a una negazione radicale del paradigma esistente, né può essere definita attraverso un esercizio di «teologia negativa». Sebbene quest'ultima possa sembrare un modello interpretativo adatto, Derrida stesso ne segnala i limiti,

---

[214] Cfr. Derrida, Jacques, *Mochlos : l'œil de l'université,* in *Du droit à la philosophie,* Galilée, Paris 1990; *«Mochlos». L'occhio dell'Università,* in *Del diritto alla filosofia*, Francesco, Garritano, (a cura di), Abramo, Catanzaro 1999, p. 209.
[215] Cfr. Derrida, Jacques, *Lettre à un ami japonais*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Lettera a un amico giapponese,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, p. 8.
[216] Cfr. ivi, p. 7.
[217] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 32.
[218] Cfr. Derrida, Jacques, *Come non parlare. Denegazioni,* trad. it. cit., pp. 188-189.
[219] Cfr. ivi, p. 189.
[220] Cfr. Sini, Carlo, *Scrittura e decostruzione,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, p. 148.

poiché la decostruzione non si esaurisce nell'eliminazione di determinazioni inadeguate, ma agisce dall'interno dei concetti e delle strutture, mettendone in luce le aporie e le condizioni di possibilità. In questo processo, la decostruzione stessa assume nuovi aspetti, poiché opera all'interno di una rete di *différance*, in cui il significato non è mai dato una volta per tutte, ma si sposta e si ridefinisce attraverso slittamenti e rinvii incessanti. Proprio per questo, la decostruzione non si limita a smascherare le presunte verità metafisiche, ma le attraversa, rendendo visibili le tensioni e le discontinuità che ne costituiscono il funzionamento, senza mai ricondurre il discorso a un nuovo principio ordinatore o a una totalizzazione sistematica. Di conseguenza, diventa impossibile definire cosa la decostruzione sia o non sia, poiché, operando all'interno della *différance*, essa sfugge a qualsiasi determinazione univoca e stabile.

Tuttavia, come anticipato, in *Lettera a un amico giapponese* Derrida individua alcuni aspetti fondamentali della decostruzione, non per circoscriverla in una definizione, ma per chiarirne le implicazioni critiche, in particolare rispetto al paradigma fallogocentrico. Derrida, infatti, nel saggio sopracitato sostiene che tale parola nasce come tentativo di tradurre i termini heideggeriani *Destruktion* o *Abbau*[221]*,* che indicano lo smantellamento della metafisica occidentale e il disassemblaggio delle sue strutture concettuali. Quest'ultimo, non con il fine di distruggere le strutture concettuali, ma per rivelarne i presupposti impliciti e aprire nuovi spazi di pensiero. Derrida però scarta questi tentativi di traduzione in quanto il termine francese "distruzione" implica troppo visibilmente un annichilimento, una riduzione negativa più vicina alla "demolizione" nietzschiana che non all'interpretazione heideggeriana. Così, il filosofo si rifà al *Littré* – un dizionario della lingua francese – dove il termine "decostruzione" compare nel senso "macchinico", ovvero: l'atto del disassemblare le parti di una macchina per trasportarla altrove[222]. Derrida, quindi, sulla scorta del termine trovato nel *Littré,* specifica che la decostruzione non è una distruzione, ma un disfare e decomporre le strutture, per comprendere come un insieme si sia costruito e, quindi, ricostruirlo. Per questo motivo, la decostruzione non può essere considerata né nichilista né pienamente postmodernista[223], poiché, se da un lato si colloca in continuità con lo strutturalismo e il post-strutturalismo[224], dall'altro implica un sovrappiù di responsabilità, un impegno etico, giuridico e politico che va oltre il semplice smantellamento dei paradigmi esistenti. Perciò, come sostiene Derrida in un'intervista intitolata *Dialogo con Jacques Derrida*[225]*,* la decostruzione non è un metodo sistematico né una semplice lettura critica e distruttiva dei testi, ma un evento che si sviluppa nell'atto

[221] Cfr. Derrida, Jacques, *Lettera a un amico giapponese,* trad. it. cit., p. 8.
[222] Cfr. *ibidem.*
[223] Cfr. Derrida, Jacques, *Some Statements and Truisms about Neologisms, Newisms, Postisms, Parasitisms, and Other Small Seismisms*, in *The States of "Theory". History, Art, and Critical Discourse*, Columbia University Press, New York-Oxford 1989; *Come non essere postmoderni. Post, neo e altri ismi*, trad. it. di G. Santamaria, Medusa, Milano 2002.
[224] Cfr. Derrida, Jacques, *Lettera a un amico giapponese,* trad. it. cit., pp. 9-10.
[225] Cfr. Derrida, Jacques, *Dialogo con Jacques Derrida*, M. Bonazzi e R. Terzi (a cura di), in *Annuario Astufilo 1999-2000,* Cuem, Milano 2002, pp. 124-125.

stesso dell'analisi[226] e che, esplorando le strutture del paradigma occidentale, ne rivela ciò che è rimasto obliato o trascurato, aprendo così spazi per nuove riscritture.

In questo senso, in riferimento allo scopo di questo lavoro – ossia risignificare le dinamiche "maschili" per sviluppare ambienti equi – l'elaborazione di strategie aziendali si inscrive in una dimensione performativa, dove la risignificazione si configura come un processo aperto e mai concluso che si sviluppa attraverso la decostruzione stessa e, in quanto tale, è decostruzione. In questo modo, la decostruzione non opera semplicemente come critica delle categorie preesistenti, ma come un evento continuo che apre nuovi spazi di significazione all'interno della trama della *différance*.

Come osserva Valentina Surace in *Soggetti precari,* questo approccio decostruzionista – inteso quindi non come mera distruzione ma come slittamento e risignificazione – è stato sviluppato da Judith Butler nella sua riflessione sul concetto di "soggetto"[227]. Ciò è interessante in quanto offre un esempio di operazione decostruente che può poi essere allargato alle dinamiche aziendali. Secondo Surace, infatti, Butler, riprendendo le riflessioni sul riconoscimento hegeliano nella *Fenomenologia dello spirito*, decostruisce il concetto di "soggetto" della metafisica tradizionale – concepito come un'entità autonoma e autosufficiente – per ridefinirlo come un processo in divenire, caratterizzato da un movimento di interdipendenza con l'"altro" e con il sistema sociale[228]. In altre parole, Butler si rifà alla decostruzione in senso derridiano – e più in generale, dice la stessa Butler in *Gender Trouble*, della cosiddetta *french theory*[229] – per ripensare il processo costitutivo della soggettività. In *Contingent Foundations*, infatti, Butler evidenzia l'influenza soggettivante e assoggettante del paradigma e del riconoscimento sociale, sottolineando come l'atto decostruzionista non sia una mera distruzione, ma una pratica di risignificazione capace di rielaborare e trasformare le strutture di senso esistenti[230]. Butler, quindi, non intende distruggere il concetto di "soggetto" in quanto tale, ma, coerentemente con la prospettiva decostruzionista, intende smantellarlo e dislocarlo, allontanandosi dalla visione metafisica e approdando alla concezione performativa discussa nel capitolo precedente.

Allo stesso modo, il modello decostruzionista si rivela utile anche in ambito aziendale, in quanto applicabile alle pratiche imprenditoriali che plasmano le dinamiche lavorative, come il "certificato di genere" o il *diversity management*. Queste iniziative, infatti – come si analizzerà nel corso del lavoro – racchiudono al loro interno potenzialità e tensioni capaci di renderle strumenti efficaci in un'ottica decostruzionista, trasformandole in leve per una reale ridefinizione delle strutture esistenti. Così, come Butler decostruisce il concetto di "soggetto", risignificandolo e aprendolo alla costante processualità performativa[231], anche iniziative come il certificato di genere, se ripensate

[226] Cfr. Derrida, Jacques, *Lettera a un amico giapponese,* trad. it. cit., p. 11.
[227] Cfr. Surace, Valentina, *Soggetti Precari. L'ontologia sociale di Judith Butler,* Mimesis, Milano 2023, p. 62.
[228] Cfr. *ibidem.*
[229] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., pp. 18-19.
[230] Cfr. Butler, Judith, *Contingent Foundations: Feminism and the Question of "Postmodernism",* S. Benhabib, J. Butler, D. Cornell, N. Fraser, in *Feminist Contentions: A Philosophical Exchange,* Routledge, New York 1995, p. 15.
[231] Cfr. Surace, Valentina, *Soggetti Precari. L'ontologia sociale di Judith Butler,* Mimesis, op. cit., p. 62.

criticamente, possono essere comprese come strumenti operativi di decostruzione. Il valore di tali iniziative, infatti, non risiede nella mera applicazione di standard equi, bensì nella capacità di rendere visibili le dinamiche di potere insite nelle *policy* aziendali, problematizzandole e aprendo spazi di risignificazione che permettono di trasformare le strutture stesse dall'interno.

In questo paragrafo, pertanto, è emerso come l'operazione decostruzionista possa diventare un atto concreto nella risignificazione imprenditoriale, poiché offre modalità concrete e applicative della riflessione filosofica. In questo modo, le elaborazioni di strategie aziendali non solo hanno luogo nell'"evento" della decostruzione, ma sono esse stesse processi decostruttivi che mirano, lavorando dall'interno, a interrogare, scomporre e *rileggere* il paradigma in cui si muovono. Una "ri-lettura" che, come si vedrà nel prossimo paragrafo, apre spazi per nuove interpretazioni, legate al posizionamento delle persone che *leggono*.

3. La decostruzione come "lettura" risignificante: il contributo di Barthes e Derrida tra rovesciamento e dislocazione in ambito aziendale.

Paolo D'Alessandro, in *Oltre Derrida. Per un'etica della lettura,* sostiene che la decostruzione sembra operare come un *metodo di lettura* e d'interpretazione[232], in grado di *iterare* qualcosa di differente. Una prospettiva coerente con quanto sostenuto alla fine del paragrafo precedente, dove le strategie di pari opportunità aziendali possono agire come strumenti d'interrogazione e rilettura del paradigma in cui si muovono. In questo paragrafo, dunque, l'intento è di mostrare come il concetto di decostruzione, letto attraverso Derrida e Barthes, consenta di ripensare il paradigma come un testo (ri-)scrivibile dalle persone, aprendo così spazi di risignificazione nelle pratiche aziendali.

Se la decostruzione opera come *metodo di lettura,* infatti, ciò significa che *chi legge* assume un ruolo centrale, poiché è attraverso la sua lettura che il testo si trasforma. Una prospettiva, quest'ultima, che trova risonanza anche nel pensiero di Roland Barthes, il quale concepisce il testo non come un'entità chiusa, ma come un costrutto intertestuale, frutto dell'intreccio di molteplici discorsi culturali. Nello specifico, in *La morte dell'autore*[233], Barthes sostiene che il senso di un testo non è determinato dall'intenzione dell'autore, bensì emerge attraverso l'atto stesso della lettura, attraverso cui il testo viene continuamente riscritto da chi lo interpreta. L'unità di un testo, infatti, secondo Barthes, non risiede nella sua origine, ma nella sua destinazione. È chi legge, dunque, a conferire senso al testo, poiché nella sua lettura convergono citazioni, riferimenti e codici culturali diversi, dando vita a una rete infinita di significazioni. Facendo un passo in più, in *S/Z*, Barthes distingue tra testo leggibile (*lisible*), che segue strutture chiuse e impone un'interpretazione univoca,

[232] Cfr. D'Alessandro, Paolo, *Oltre Derrida. Per un'etica della lettura,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, p. 16.
[233] Cfr. Barthes, Roland, *La mort de l'auteur,* in «Manteia», n. 5, 1968, pp. 61-67.

e testo scrivibile (*scriptible*), che invece si apre a molteplici livelli di significazione e invita il lettore a partecipare attivamente alla costruzione del senso[234]. Questa distinzione tra *lisible* e *scriptible* risulta qui stimolante. Ciò poiché, tale distinzione, si collega direttamente all'idea che ogni lettura sia già una riscrittura, dove il testo scrivibile (*scriptible*) non si limita a essere interpretato[235], ma viene continuamente risignificato attraverso l'atto stesso della lettura. Questo processo di rielaborazione si avvicina alla prospettiva derridiana, in cui il significato di un testo non è mai fisso, ma si rinnova incessantemente nel gioco della *différance*[236], evidenziando come il senso emerga non da una verità originaria, ma dal continuo intreccio tra lettura, riscrittura e slittamento semantico.

Se si trasla questa riflessione sul paradigma fallogocentrico, diviene possibile immaginarlo come un testo che si è sedimentato attraverso ripetute *iterazioni* linguistiche, non potendo quindi esistere in modo indipendente rispetto alle persone che lo leggono, interpretano e riproducono. Al contrario, esso prende forma nei "corpi" che ha significato, i quali a loro volta lo reiterano e lo trasformano – una prospettiva che si ricollega alla *spiralità* performativa butleriana discussa nel capitolo precedente. Pertanto, le variazioni interpretative non sono anomalie, ma effetti intrinseci di ogni atto di lettura, poiché ogni lettura è situata e dipende dall'esperienza di chi legge. In questa prospettiva, la decostruzione non si limita a smascherare le strutture esistenti, ma le riapre dall'interno, operando attraverso le interpretazioni che i lettori danno dello "scritto", ovvero del paradigma che li ha formati. Così facendo, essa spezza i legami interni del testo e crea spazi di risignificazione. Trasportando questa logica nell'ambito imprenditoriale, emerge così come l'atto *formativo* si configuri come un processo di lettura e riscrittura del "testo aziendale", in quanto quest'ultimo sarà sempre un testo scrivibile (*scriptible*). Questo perché il *testo aziendale*, come il *testo scrivibile* di Barthes[237], non impone un'interpretazione univoca, ma si apre a processi di risignificazione attraverso le pratiche e le esperienze di chi lo attraversa. Le politiche aziendali, le strategie di pari opportunità e le dinamiche organizzative non sono difatti dati statici, bensì configurazioni testuali in costante mutamento, che prendono forma attraverso l'interazione tra persone e discorsi. In questo senso, la *formazione* non si limita a trasmettere un sapere predefinito, ma diventa un atto performativo che rilegge e riscrive le norme aziendali, contribuendo a modificarne il senso e gli effetti. Ogni persona che lavora all'interno di un'impresa può essere, infatti, formata come "lettrice" attiva, capace di rileggere i rapporti di potere e decostruire gli stereotipi che alimentano discriminazioni e disparità. Ad esempio, rivedere le pratiche di valutazione del personale significa intervenire sui processi di scrittura aziendale, affinché chi redige tali documenti possa riconoscere le gerarchie implicite nel linguaggio e riformularle in modo più equo. In questo senso, ogni interazione comunicativa all'interno dell'azienda diventa un'operazione interpretativa e

[234] Cfr. Barthes, Roland, *S/Z*, Seuil, Paris 1973, p. 5.
[235] Cfr. ivi, p. 6.
[236] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.
[237] Cfr. Barthes, Roland, *S/Z*, op. cit., pp. 4-5.

decostruzionista, con effetti performativi concreti sulle relazioni di potere. Tuttavia, per poter attuare riletture adeguate, che non rischino di limitarsi a riproporre il "testo" fallogocentrico, è necessario cogliere alcuni aspetti della decostruzione. Essa, infatti, non si configura come una procedura sistematica applicabile secondo regole fisse, ma "è" un evento che si manifesta all'interno del sistema stesso. Come afferma Derrida in *Forza di legge,* la decostruzione dà luogo a riscritture che, attraverso l'interpretazione, generano nuove significazioni durante la lettura del paradigma stesso[238].

Se si vuole individuare un *modus operandi* adeguato a questa nuova modalità interpretativa del "testo", occorre dunque articolarlo – richiamando le riflessioni di Derrida in *La doppia seduta* – secondo un duplice gesto[239]: (1) dapprima un *rovesciamento* delle opposizioni costitutive della metafisica, che ne sovverte la gerarchia interna; (2) e successivamente – sottolinea Derrida in *Firma, Evento, Contesto* – uno *spostamento* generale del sistema, capace di dislocarne le coordinate e di impedirne la ricomposizione entro una nuova struttura gerarchica[240]. In particolare, la fase di *rovesciamento* è un aspetto centrale della riflessione attorno alla decostruzione, poiché implica il prendere sempre in considerazione l'aspetto dicotomico e gerarchico del paradigma occidentale. Come Derrida sostiene in *Posizioni,* infatti, riconoscere la necessità del *rovesciamento,* implica ammettere che in un'opposizione filosofica classica non è presente la coesistenza pacifica di un *vis-à-vis*, ma una gerarchia violenta – *fallocentrica,* come si vedrà nei prossimi paragrafi – dove uno dei due termini comanda l'altro, assiologicamente e logicamente[241]. Dunque, decostruire l'opposizione è, anzitutto, *rovesciare* la gerarchia. Ciò non significa *ribaltare* i termini gerarchizzati, ruotando il loro posizionamento, ma far scendere chi sta sopra in basso, dislocando il sistema e passando da un ordine concettuale a un altro. In un certo qual modo, il rovesciamento implica una rimozione della barra (/) dicotomizzante, nel tentativo di far fluire ciò che retoricamente è stato presentato come monolitico ed essenziale – ad esempio il binomio "maschio/femmina" e tutto l'impianto politico, socioculturale e gerarchico che ne è derivato – operando performativamente nella logica della *différance*. Trascurare questa fase di rovesciamento infatti, sostiene Derrida in *Posizioni*, è dimenticare la struttura conflittuale e subordinante dell'opposizione, passando troppo velocemente ad una *neutralizzazione* che, in pratica, lascerebbe il campo anteriore tale e quale, privandosi di ogni mezzo per intervenirvi a tutti gli effetti[242]. In altri termini, riflettere sulla metodologia della decostruzione intesa come rovesciamento – e non come semplice ribaltamento – è fondamentale, poiché il ribaltamento implica un tentativo di neutralizzazione delle gerarchie che, tuttavia, preserva la struttura dicotomico-opposizionale. Questo meccanismo oppositivo finisce poi per generare nuove

[238] Cfr. Derrida, Jacques, *Force de loi. Le «Fondement mystique de l'autorité»*, Galilée, Paris, 1994; *Forza di legge. Il «fondamento mistico dell'autorità»*, trad. it. di A. Di Natale, Bollati Boringhieri, Torino, 2003, p. 73.
[239] Cfr. Derrida, Jacques, *La double séance,* in *La dissémination*, Seuil, Paris 1972; *La doppia seduta,* in *La disseminazione*, trad. it. di S. Petrosino e M. Odorici, Jaka Book, Milano 2018, pp. 199-246.
[240] Cfr. Derrida, Jacques, *Firma, Evento, Contesto*, trad. it. cit., p. 423.
[241] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni*, trad. it. cit., p. 72.
[242] Cfr. *ibidem.*

forme di discriminazione e diseguaglianza, dal momento che l'opposizionalità, come sottolinea Derrida, comporta sempre un processo di gerarchizzazione[243].

Muovendosi in ambito formativo aziendale, ad esempio, il rischio del ribaltamento emerge quando si enfatizza l'idea che le "donne" sono "migliori" in contesti tradizionalmente associati al "maschile" – come la *leadership* o le materie STEM – attribuendo questa superiorità a qualità stereotipicamente "femminili", quali: la "cura", l'"emotività" e la "collaborazione". Tuttavia, affermare che le "donne" sono *leader* più efficaci perché più "inclini" alla collaborazione, non solo rischia di reiterare visioni essenzialistiche di genere, ma opera un ribaltamento delle gerarchie dicotomiche senza metterne in discussione la struttura. Questo meccanismo risulta discriminante non solo per chi rientra nel dualismo "uomo/donna", ma anche per chi ne è escluso, come le persone non binarie. Di conseguenza, una comunicazione equa in ambito lavorativo, in linea con gli obiettivi di questo progetto, non può fondarsi su ribaltamenti o logiche oppositive, bensì su un rovesciamento che rimuova la barra (/) dicotomizzante. Ciò significa, per esempio, spostare l'attenzione sulla persona e sulle sue competenze specifiche, piuttosto che sulla categoria sociale di appartenenza (ciò, senza però sottendere un'ininfluenza delle categorie nelle lotte di risignificazione e nelle rivendicazioni politiche). Inoltre, in un contesto formativo aziendale, mantenere dinamiche discorsive opposizionali e gerarchizzanti, attraverso il ribaltamento, rischia non solo di perpetuare il paradigma discriminatorio sotto nuove forme, ma anche di generare tensioni tra le persone coinvolte nei corsi di formazione. Questo tipo di narrazioni, infatti, tende a rafforzare l'idea di una "lotta tra (due) generi" piuttosto che a promuovere una riflessione autentica sull'equità. Portare strategie decostruttive all'interno delle realtà aziendali, al contrario, deve implicare l'aprire varchi che, richiamando le parole di Derrida in *Psyché,* permettano la creazione di nuove possibilità, accogliendo chi solitamente viene escluso, ossia l'"altro"[244]. In questo senso, le politiche aziendali di "inclusione" possono risultare funzionali per la creazione di ambienti equi, poiché non si limitano a "portare dentro" – mantenendo così i confini tra dentro e fuori – ma operano come un esercizio di "ospitalità" dell'altro e dell'evento, aprendo spazi di comunicazione. A tal proposito, Carmine di Martino, in *Jacques Derrida. Il messianico e l'altra politica,* evidenzia come decostruire significa tenere aperto un varco, uno spazio di gioco, di indeterminatezza, affinché qualcosa d'altro possa avvenire[245]. Lo scopo di qualsiasi strategia imprenditoriale – come, ad esempio, il certificato di genere – in quanto elemento attivo della decostruzione, deve perciò operare come strumento di abbattimento dei confini e di apertura di varchi, permettendo così la comunicazione con un "certo al di fuori", nonché la possibilità

[243] Cfr. *ibidem.*
[244] Cfr. Derrida, Jacques, *Psiché. Inventions de l'autre,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Psiché. Invenzione dell'altro,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, p. 28.
[245] Cfr. Di Martino, Carmine, *Jacques Derrida. Il messianico e l'altra politica,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, p. 211.

di riscrittura. In definitiva, come scrive Silvano Petrosino in *Jacques Derrida e la legge del possibile*, la decostruzione non è una nuova costruzione o una definitiva distruzione, ma qualcosa d'altro, qualcosa che vive all'interno dell'edificio del sapere senza tuttavia accontentarsi del privilegio di questo accesso al palazzo, ossia senza restare sorda ad un "certo al di fuori"[246].

In questo paragrafo, dunque, si è evidenziato come l'operazione decostruzionista permette di ripensare il paradigma come un testo (ri-)scrivibile dalle persone, aprendo spazi di risignificazione nelle pratiche aziendali. Ciò deve avvenire, tuttavia, non con *ribaltamenti* gerarchici, bensì tramite un movimento di *rovesciamento* che permette di accogliere l'"altro". Richiamando Derrida in *Posizioni,* infatti, decostruire l'opposizione è, anzitutto, *rovesciare* la gerarchia[247], potendo così aprire nuovi varchi di significazione verso l'"altro". Questo implica che, per decostruire il logocentrismo e la sua struttura dicotomico-opposizionale, è necessario intervenire sulle dinamiche egemoniche che orientano e significano le dicotomie stesse. In altre parole, bisogna intervenire sul *fallocentrismo*, inteso come paradigma che gerarchizza egemonicamente le molteplici opposizionalità, a partire da un gesto di *violenza originaria* che eleva il "maschile" a principio primo. Nel paragrafo successivo, perciò, si sposterà l'attenzione sull'analisi del "maschile" – del *fallo* – delineandone le caratteristiche fondamentali che hanno portato allo sviluppo sia della "maschilità" come categoria sociale, sia del neoliberismo come forma di genderizzazione delle imprese. Ciò, con l'intento di *rovesciare* e *dislocare* le concatenazioni significanti ed egemoniche che si sono consolidate nella storia occidentale, così da elaborare strategie comunicative aziendali queer.

4. L'archi-violenza del "Medesimo": il "maschile" come origine gerarchizzante del senso e la sua ritraduzione nei contesti imprenditoriali.

Come sostenuto nel paragrafo precedente, per poter decostruire il paradigma di riferimento, aprendo varchi per l'elaborazione di ambienti lavorativi equi, è necessario intervenire sulle dinamiche egemoniche che vedono il "maschile-*fallo*" come protagonista. Se, infatti, da un lato il linguaggio-*logos* ha consolidato i posizionamenti binari della metafisica tradizionale, funzionando come dispositivo ordinatore che struttura la realtà e presuppone la *presenza* immediata del significato. Dall'altro il *fallo*, auto-conferendosi un maggiore "diritto" dell'esercizio di questo linguaggio-*logos*, se ne è appropriato, universalizzandosi e gerarchizzando tutto resto a partire da sé. Il *fallo,* così, in una cornice logocentrica, si è imposto come principio primo, come "Medesimo", rendendo la *violenza* lo strumento di subordinazione dell'"altro" e, come si vedrà, il fondamento della significazione.

Lo scopo di questo paragrafo, pertanto, è quello di approfondire come il paradigma logocentrico, congiunto al fallocentrismo, non solo ordini la realtà a partire da un centro privilegiato – il "maschile-fallo" – ma istituisca anche una forma di *violenza* fondativa che struttura le gerarchie

[246] Cfr. Petrosino, Silvano, *Jacques Derrida e la legge del possibile. Un'introduzione*, Jaca Book, Milano, 1997, p. 129.
[247] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni,* trad. it. cit., p. 72.

sociali, traducendosi in pratiche organizzative e dispositivi valoriali discriminatori che minano lo sviluppo di ambienti aziendali equi.

Per cominciare la riflessione, ritengo cruciale specificare che il termine "violenza", nota Butler in *La forza della nonviolenza*, è complesso, producendo numerosi dibattiti e sfaccettature su cosa tale parola possa significare[248]. La violenza, infatti, può venire associata a soli soprusi fisici, ad attacchi verbali, fino a strutture sistemiche, come quelle economiche e lavorative, che reificano e discriminano le persone[249]. In altre parole, sostiene Butler, "la violenza è sempre un concetto interpretato"[250]. A causa di ciò, è importante evidenziare come – in questo lavoro – con violenza si intende ogni atto e struttura che sviluppi odio, subordinazione, percezione di discriminazione e sfruttamento tramite l'esercizio aggressivo della "forza", sia essa fisica o simbolica. In relazione al logocentrismo e al fallocentrismo, rientrano in questa definizione di violenza anche gli atti che rafforzano gerarchie dicotomiche-opposizionali, come forme comunicative sessiste, razziste, omotransfobiche o paternaliste. Inoltre, allargando la prospettiva, anche l'atto fondativo del senso a partire da un centro specifico – il "maschile-*fallo*" – sarà considerata (archi-)violenza, in quanto istituisce le strutture entro cui la violenza stessa si organizza e si riproduce. La violenza, in sintesi, non implica in questo lavoro solo dinamiche direttamente sopraffattorie, come aggressioni fisiche o *hate speech*, ma include anche le strutture sistemiche che perpetuano gerarchie e rigidità categoriali attraverso opposizioni semantiche cristallizzate. Ciò, tuttavia, non implica che la violenza sia sempre totalmente contrastabile. Ad esempio, come sostiene Butler in *La vita psichica del potere*[251], ogni atto d'interpellazione, in quanto processo simultaneo di soggettivazione e assoggettamento, implica sempre, in qualche misura, una forma di violenza. Lo scopo, tuttavia, non è quello di cancellare ogni forma di nominazione o riconoscimento, ma di ri-strutturarne le dinamiche gerarchizzanti ed egemoniche interne: ovvero, sottolinea Butler in *La forza della nonviolenza,* quelle strutture che permettono ad alcune persone di essere riconosciute e privilegiate e altre no[252].

Definito il senso di "violenza" in questo lavoro, è ora possibile passare all'analisi del "maschile", rimarcando come la prospettiva della *différance* derridiana e della performatività di genere butleriana, ne abbiano smascherato la *violenta* centralizzazione. Infatti, leggendo la struttura dicotomica-opposizionale logocentrica con la lente della *différance* e della performatività, emerge come le parti di una dualità non sono *essenze* autonome, ma esistono in un rapporto di interdipendenza, in cui il senso di un termine si definisce attraverso la relazione con la sua opposizione semantica[253]. Tuttavia, questo legame di *différance* tra le parti dicotomiche svanisce nella cornice della metafisica occidentale, in quanto essa tende a inglobare ogni opposizionalità, dando

[248] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., p. 11.
[249] Cfr. ivi, p. 12.
[250] Cfr. ivi, p. 28.
[251] Cfr. Butler, Judith, *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. cit., 118-123.
[252] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., p. 106.
[253] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 45-46.

priorità al "Medesimo" ("*même*"). Questo *même*, inteso come termine privilegiato nella coppia binaria, fungerà poi da nucleo stabile che assorbe o riduce l'alterità, oscurando il legame d'interdipendenza del senso a favore dell'illusione della *presenza* immediata di (*un*) significato (*centralizzato*). In particolare, nel dualismo "maschio/femmina", il primo – appropriandosi del linguaggio-*logos* e riservandosene l'uso esclusivo – si erge a unico ordinatore della realtà, a "Medesimo", definendo le forme della ragione, del pensiero e del *senso* a partire dal proprio posizionamento. diventano il centro attorno al quale si organizza ogni altro aspetto del reale, incluse le dinamiche aziendali. In questo modo, le strutture imprenditoriali finiscono per disporsi attorno a significanti retoricamente associati al "maschile" – quali "competizione", "resilienza" e "prestazionalità" – che si impongono come nuove configurazioni del "Medesimo".

In ambito aziendale, ad esempio, la "competizione" si configura spesso come "Medesimo", poiché tende a fungere da principio organizzatore e punto di riferimento centrale nel sistema lavorativo. Ciò è riscontrabile nelle metriche di valutazione prestazionale dei "sé professionali", dove le imprese premiano le persone più "efficienti" in base a metriche che enfatizzano l'aggressività competitiva, la capacità di imporsi, il superamento degli obiettivi quantitativi e la produzione di capitale. Questo approccio, non solo eleva la "competitività" aggressiva come criterio oggettivo – e "naturale" – ma pone altre modalità di organizzazione del lavoro a posizioni *secondarie*. Quando emergono proposte alternative, infatti, esse vengono spesso narrate come *derivazioni* o *varianti adattive* dell'approccio *competitivo*, mantenendo così intatta la sua centralità di "Medesimo". Un caso esemplificativo di questo meccanismo è la *cooperazione*, che viene spesso accettata solo nella misura in cui diviene funzionale a un miglioramento della prestazionalità competitiva complessiva. In questo modo, tutto ciò che potrebbe destabilizzare il primato della competizione viene assorbito e riformulato nei suoi stessi termini, rafforzando l'idea che essa sia il criterio ineludibile per strutturare la realtà aziendale neoliberista. Questo procedimento di assimilazione e riconfigurazione dei *margini* del "Medesimo" è una mossa caratteristica del sistema fallogocentrico. In *Timpano,* il saggio di apertura contenuto in *Margini della filosofia*[254]*,* Derrida analizza proprio questa caratteristica della filosofia occidentale, sostenendo come, nel suo processo, essa riesca a spostare i propri confini per inglobare l'"altro", rimodellandolo affinché risulti funzionale alla propria egemonia[255]. Così, il paradigma funziona come un "timpano", la cui membrana lascia risuonare solo le *voci consone*, adattando i suoi *margini* senza alterare l'unidirezionalità del suono che li attraversa[256].

Dunque, in questa prospettiva, il "Medesimo" – sia esso una qualità del "maschile" (come la *competitività*) o il suo insieme – si configura come *il* modello che, se necessario, ingloba e rimodella l'"altro", riconfigurandolo in modo tale da perpetuare il "Medesimo" stesso e la sua gerarchia.

[254] Cfr. Derrida, Jacques, *Margini della filosofia*, trad. it. cit.
[255] Cfr. Derrida, Jacques, *Tympan* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Timpano* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 15-16.
[256] Cfr. ivi, p. 10.

Gettando un ponte con le modalità decostruzioniste analizzate nei paragrafi precedenti, la formazione aziendale si inserisce qui proprio come un tentativo di riscrittura di questa dinamica centralizzante e assimilante, *rovesciando* il modello competitivo e rendendolo uno dei tanti applicabili. Questo potrebbe avvenire, nel concreto, introducendo sistemi di valutazione delle capacità collaborative, in cui i *team* vengono valutati sulla base del loro contributo collettivo invece che *esclusivamente* sulla prestazionalità produttiva. Un sistema di incentivi potrebbe quindi premiare non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche la capacità di collaborazione, la condivisione delle conoscenze e il benessere organizzativo. Questa prospettiva contribuirebbe a decostruire la competizione come "Medesimo", rendendola *una* delle possibilità e non più l'*unico* criterio valoriale.

Come si è evidenziato in questo paragrafo, infatti, la dinamica logocentrica del "Medesimo" tende a gerarchizzare la realtà, significandola e strutturandola a partire dal proprio posizionamento, presentandolo come l'*unico* possibile. Di conseguenza, in quanto *même,* il "maschile" diviene "fondatore del senso", significando ogni cosa a partire da sé. Questo atto di fondazione del senso, che vede il "Medesimo" "maschile" come nucleo originario, si avvicina al gesto originario che Derrida in *Della grammatologia* – attraverso un'analisi di *Tristi Tropici* di Lévi-Strauss – nomina *archi-violenza*[257]. Tramite la lettura critica del testo di Lévi-Strauss, infatti, Derrida smaschera l'idea di un'origine pura del linguaggio, mostrando come ogni sistema di significazione implichi da subito un atto di imposizione ed espropriazione violenta[258]. Un esempio emblematico, sulla scorta della lettura derridiana di Lévi-Strauss, è l'irruzione dello sguardo dell'etnografo, che, nel classificare arbitrariamente il linguaggio della popolazione che studia, non si limita a documentare una realtà preesistente, ma la trasforma attivamente, inscrivendola in un ordine di senso che ne altera la struttura[259]. Ogni instaurazione di senso difatti implica un atto inaugurale di esclusione e di differenziazione, una violenza primaria che costituisce il linguaggio come struttura gerarchizzante nonché naturalizzante del processo. L'archi-violenza, dunque, è il momento in cui la significazione stessa si sviluppa tramite un'imposizione arbitraria, stabilendo un centro e relegando l'alterità – conseguente a ciò che viene centralizzato – a una posizione subordinata. Come emerge dall'analisi derridiana in *Della grammatologia*[260]*,* questo processo non si limita a imporre una gerarchia, ma agisce anche attraverso la cancellazione delle proprie tracce, facendo apparire il "Medesimo" come un dato naturale invece che come il risultato di un'imposizione linguistica. L'archi-violenza, infatti, non solo istituisce un centro e relega l'alterità in posizione subordinata, ma rende questa struttura apparentemente necessaria e universale. In questo senso, il "maschile-*fallo*", autoproclamatosi "Medesimo", non solo si erge a fondatore del senso, ma naturalizza la propria centralità, occultando il gesto violento che l'ha reso tale e presentandosi come origine necessaria. Così, in questo discorso,

[257] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., p. 161.
[258] Cfr. *ibidem.*
[259] Cfr. ivi, p. 162.
[260] Cfr. ivi, pp. 161-169.

ponendo il "maschile" come principio ordinatore nell'orizzonte logocentrico, si attua una forma *genderizzata* dell'*archi-violenza* derridiana, fondando il senso a partire dalla centralizzazione del *fallo*. Di conseguenza, la violenza diviene un aspetto fondativo dell'egemonia fallocentrica, in cui il "Medesimo", scrive Derrida in *Mal d'archivio,* si impone come principio di stabilità della tradizione filosofica, ma sempre al costo di un "assassinio" che esclude e assorbe ciò che ne minaccia l'ordine[261]. Richiamando l'esempio dei criteri aziendali articolati attorno a metriche "maschili" neoliberiste, la competizione, in questo senso, è considerabile come una sorta di "archi-violenza", in quanto struttura il modo in cui il valore, il successo e le figure professionali vengono significate e riconosciute. Decostruire le dinamiche neoliberiste, intese come "Medesimo", non implica perciò solo adottare un modello più equo in ambito imprenditoriale, ma anche scardinare la violenza fondatrice che le ha rese il principio organizzatore delle dimensioni imprenditoriali.

Avviandoci ora alla conclusione, in questo paragrafo è emerso come sia a partire da un gesto originario di archi-violenza, genderizzato al "maschile", che si istituiscono i confini del senso, si subordina l'"altro" e si naturalizzano strutture organizzative fondate su criteri di valorizzazione egemonici, come quelli che regolano la competizione e la produttività nel contesto aziendale neoliberista. In questo senso, la centralità della "competizione" aziendale non è che una forma contemporanea di quella violenza fondativa che, nel delineare la verità e i criteri di riconoscimento, produce e reitera ciò che Derrida, in *Il fattore della verità*, nomina *fallocentrismo*[262]. La scelta del termine "fallo", come si approfondirà nel prossimo paragrafo, deriva dal suo ruolo di dispositivo che simbolizza la violenza attraverso cui la realtà viene gerarchizzata. Questo aspetto è importante poiché sottolinea come il *fallo* – in quanto dispositivo – non è esclusivo del "corpo maschile", ma può essere *attuato* da ogni altro termine privilegiato delle dicotomie. Infatti, in ogni coppia oppositiva un termine si impone come *maggiormente presente*, subordinando l'altro attraverso una violenza invisibilizzante che *naturalizza* questa gerarchia. Tale naturalizzazione della gerarchizzazione è ben esemplificata dalla lettura critica che Derrida offre in *Mitologia bianca* della *Retorica* di Aristotele, dove si evidenzia come la tradizione filosofica abbia a lungo concepito la natura in termini di distribuzione ineguale e gerarchica: "La natura (si) dà più agli uni che agli altri uomini. […] Nella natura, ciascuno ha la sua natura. Certuni hanno più natura degli altri, più genio, più generosità, più seme"[263].

5. Il fallo come rappresentazione e dispositivo della forza-violenza "maschile". Decostruire la forza-violenza per lo sviluppo di pari opportunità aziendali.

L'atto di (archi-)violenza gerarchizzante fondatore del senso, che vede nel "maschile" il "Medesimo" da cui si articola, è ciò che derridianamente si può definire come *fallocentrismo*. In

[261] Derrida, Jacques, *Mal d'Archive. Une impression freudienne*, Galilée, Paris 1995; *Mal d'archivio: un'impressione freudiana*, trad. it. di M. Montanari, Filema, Napoli 1996, p. 103.
[262] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità*, trad. it. cit., pp. 430-432.
[263] Derrida, Jacques, *La mitologia bianca: La metafora nel testo filosofico,* trad. it. cit., pp. 316-317.

questo sostantivo – fallocentrismo – il termine "fallo" indica il *dispositivo* che "simbolizza" (sebbene non possa essere ridotto esclusivamente a simbologia, in quanto opera anche concretamente nella strutturazione delle relazioni e dei poteri) la violenza con cui la realtà logocentricamente orientata si gerarchizza. Per comprendere la funzionalità del fallo come dispositivo di attuazione della violenza logocentrica, che si riflette nell'etica aziendale genderizzata al "maschile", è importante in questo paragrafo ragionare sul termine "fallo", in particolare a partire dalle riflessioni di Jacques Derrida e, successivamente, di Judith Butler. Prima di approfondire, però, è basilare sottolineare che la trattazione attorno al fallo, sia da parte di Derrida che di Butler, si muove sulla base dell'ambito psicanalitico, nello specifico da una rilettura critica di Freud e Lacan. Tuttavia, non si intende in qui procedere a una disamina della psicanalisi, in quanto ciò allontanerebbe dal fine di questo lavoro. Nonostante questo, però, risulta utile riportare alcune considerazioni derridiane e butleriane sul fallo lacaniano come significante privilegiato, in relazione alla questione linguistica e di genere.

Detto ciò, Derrida analizza la questione del fallo in *Il fattore della verità,* muovendosi dalle considerazione psicoanalitiche lacaniane sul rapporto tra significante e verità, decostruendo l'idea di una trasparenza del senso[264]. Innanzitutto, per Jacques Lacan, psicoanalista francese che ha reinterpretato Freud attraverso la linguistica strutturalista, il fallo non è un organo anatomico, ma – come sostiene in *La significazione del fallo*[265] – un significante privilegiato che struttura le relazioni di potere e il desiderio. Esso non rappresenta quindi un oggetto posseduto o assente in senso letterale, ma funziona come *simbolo* di una "mancanza" strutturale[266], ovvero di un'assenza costitutiva che alimenta il desiderio stesso. Nello specifico, secondo Lacan, il "soggetto" desidera proprio perché il fallo rimanda a qualcosa di irraggiungibile, regolando così le dinamiche dell'inconscio e della soggettività[267]. In un'ottica linguistica, la scelta del termine "fallo" da parte di Lacan deriva proprio dal ruolo simbolico che esso gli assegna. Lo psicoanalista, infatti, rielabora la centralità del pene in Freud, per il quale esso costituiva il principale oggetto di investimento libidico e il *fulcro* dell'organizzazione pulsionale. Tuttavia, Lacan sostituisce il termine "pene" con "fallo" per sottolinearne la funzione di significante simbolico, piuttosto che anatomico. Nominarlo come tale dunque, secondo Lacan, mette in luce il modo in cui, nelle dinamiche linguistiche e culturali, il fallo funzioni come un significante che struttura *simbolicamente* le relazioni di potere e di genere, rappresentando la legge e l'ordine simbolico che regolano i rapporti sociali e sessuali.

A seguito di questa visione lacaniana, Derrida, nella nota ventitré di *Il fattore della verità,* sottolinea come il fallo rappresenti, per lo psicanalista, il significante trascendentale, in quanto trascende ogni categoria a cui però si rifà[268]. Il fallo, dunque, diviene il significante dei significanti,

[264] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità,* trad. it. cit., pp. 430-437.
[265] Cfr. Lacan, Jacques, *La signification du phallus,* in *Écrits,* Seuil, Paris 1966; *La significazione del fallo,* in *Scritti*, G. Contri (a cura di), Einaudi, Torino 1974, pp. 682-693.
[266] Cfr. ivi, p. 687.
[267] Cfr. ivi, p. 689.
[268] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità,* trad. it. cit., p. 431 nota 23.

permettendo la significazione di ogni cosa – in quanto "mancanza" – a partire da sé. In questo senso, il fallo, evidenzia Derrida[269], organizza il campo della significazione, poiché è ciò che segna la differenza e la mancanza. Tuttavia, il fatto che Lacan sviluppi il fallo rielaborando il "pene" freudiano, universalizzandolo a significante simbolico privilegiato, pone il suo pensiero in linea con la struttura di potere "maschile". Così, il fallo, sebbene proposto come "simbolo", in verità cela in sé il "maschile" stesso, *presentandosi* come nucleo originale, come "Medesimo", che permette le altre *derivazioni*. In aggiunta, in quanto il fallo lacaniano assurge a ruolo di "Medesimo", quindi rappresenta la prospettiva di una *presenza* simbolica centrale, finisce per rispecchiare e reiterare le stesse logiche logocentriche metafisiche. In questo senso, mette in luce Derrida in *Il fattore della verità*[270], il fallo nel pensiero di Lacan funziona come il *logos* nella metafisica occidentale, ossia come perno centrale e immobile che si *crede* necessario per garantire il senso. Tale *credenza*, che pone il fallo – e il *logos* – come centro stabile è tipica del sistema metafisico, garantendo, sostiene Derrida in *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* una "*certezza rassicurante*"[271].

Proprio a causa di questa elevazione a significante dei significanti, ritengo che Derrida riprenda il termine "fallo" e lo renda una sfaccettatura del paradigma *fal*-logocentrico. Ciò poiché il fallo, a partire dalle considerazioni lacaniane, svolge il ruolo del *logos* di nucleo stabile del senso, orientando i rapporti di potere, le soggettivazioni e i desideri a partire da sé: quindi, inevitabilmente, attraverso un procedimento violento e gerarchizzante che eleva il fallo, in quanto significante privilegiato e nucleo della significazione. Di conseguenza, risulta come la *centralità* nel pensiero occidentale non sia esclusiva del *logos,* ma anche del *fallo.* In questo senso, il fallocentrismo e il logocentrismo sono interconnessi, poiché rappresentano modi con cui la filosofia occidentale ha cercato di fissare centri stabili di significato, stabilendo il "maschile" come "Medesimo".

L'associazione tra fallo e "maschile", pertanto, a mio avviso, emerge con sempre maggiore evidenza, nonostante il tentativo lacaniano di *de-genderizzarlo* attraverso la sua elevazione a significante simbolico. Questa evidenza si palesa sotto diverse forme. Innanzitutto, come sostenuto, Lacan riprende il termine fallo dal pene freudiano, reiterando uno specifico posizionamento gerarchico. È infatti con il pene come "Medesimo" che Freud articola le sue riflessioni, rendendolo il nucleo d'origine da cui deriva il resto. Ciò è evidente, sostiene Simone de Beauvoir in *Il secondo sesso*, nelle teorie dell'"invidia del pene" e della "paura della castrazione", in cui "maschi" e "femmine" vengono definiti in relazione al possesso o alla mancanza dei genitali "*maschili*"[272].

Oltre ciò, in una prospettiva linguistica, usare il termine "fallo" e affermare che non designa esclusivamente il "maschile" ma un "simbolo" universale, non è sufficiente a disinnescare la rete di rimandi, citazioni e associazioni che esso inevitabilmente attiva. Infatti, richiamando due concetti

[269] Cfr. *ibidem.*
[270] Cfr. ivi, pp. 430-437.
[271] Cfr. Derrida, Jacques, *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* trad. it. cit., p. 360.
[272] Cfr. De Beauvoir, Simone, *Le Deuxième Sexe*, Gallimard, Paris 1949; *Il secondo sesso*, trad. it. di R. Cantini e M. Andreose, Il saggiatore, Milano 2016, pp. 61-65.

della semantica, ossia la *denotazione* e la *connotazione,* si sottolinea come una termine non si possa mai spogliare di tutta una serie di significazioni che si sono create storicamente attorno ad esso. Con denotazione, infatti, si intende il senso descrittivo, "oggettivo" o concettuale delle parole, mentre con connotazione tutti i valori emotivi, affettivi e le associazioni psicologiche innescate da quella stessa parola. Ad esempio, la parola "maschio" non evocherà mai esclusivamente la definizione biologica del termine, ossia: "l'individuo che produce gameti maschili destinati a separare i gameti femminili alla fine della riproduzione"; ma anche tutte le concatenazioni di significanti che si sono prodotte nella rete della *différance* attorno a "maschio", dalla "forza" al suo posizionamento gerarchico. Allo stesso modo, la parola "fallo" evocherà sempre l'organo genitale "maschile" e, di conseguenza, il "maschile" stesso, trascinando con sé la struttura che vuole quest'ultimo come *même.*

A questo proposito, è utile richiamare anche il contributo di Judith Butler che, in *Corpi che contano,* riflette sull'uso del termine "fallo" da parte di Lacan[273]. Secondo Butler, infatti, rivendicare il fallo come significante privilegiato origina e causa performativamente il privilegio stesso[274]. Asserire, come fa Lacan, che il fallo non è una parte corporea, ma la sua totalità, e che non è un effetto immaginario, ma il principio di tutti gli effetti immaginari – continua la filosofa – implica servirsi di una sequela di negazioni che istituiscono e materializzano il fallo[275]. Per Lacan, difatti, il fallo *simboleggia* il pene e, per il fatto di simboleggiare il pene, *non è* il pene, *non* è una parte anatomica specifica, *non* è un effetto immaginario. Tuttavia, secondo Butler, se il fallo è costretto a negare l'organo "maschile" per simboleggiare e poter significare nel suo modo privilegiato, allora il fallo è costitutivamente congiunto – anche se tramite la negazione – all'organo genitale[276]. Per Butler, "l'identità del fallo comprende il pene", necessitando di esso per costituirsi[277]. Il fallo pertanto dipende dal pene per istituirsi, non potendo svincolarsi completamente da quest'ultimo, in quanto la sua stessa funzione simbolica si costruisce sulla negazione dell'organo "maschile". In termini semantici, il fallo non funziona come un segno puramente denotativo, indipendente dal suo referente anatomico, ma instaura una catena connotativa che lo mantiene in relazione costante con il pene e, di conseguenza, con il "maschile". Così, il significante "fallo" non si limita a operare all'interno di un sistema simbolico astratto, ma porta con sé il residuo del suo riferimento anatomico e del "maschile" stesso, che continua a riverberarsi nelle sue associazioni linguistiche. In quanto significante privilegiato, il fallo diviene così un dispositivo di significazione e di potere che, tuttavia, è sempre interconnesso al "maschile", manifestando la sua violenza gerarchizzante. Tornando a Derrida ed evocando alcune sue riflessioni, espresse nell'ottava lezione di *La bestia e il sovrano,* il fallo assurge a rappresentazione, a simulacro del "maschile"[278]. Il fallo si configura come una *protesi* del

[273] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., pp. 130-140.
[274] Cfr. ivi, p. 131.
[275] Cfr. *ibidem.*
[276] Cfr. ivi, p. 132.
[277] Cfr. *ibidem.*
[278] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 278.

"maschile"[279], sempre legato ad esso, sebbene in grado di "staccarsi" e venire assunto da altri "corpi". L'atto di "archi-violenza" fondatore del senso assegnato al "maschile" è, dunque, ciò che produce il *fallo* come sua rappresentazione, come "simbolo" della violenza stessa.

Di conseguenza, il *fallo* come violenza fondatrice del senso e delle gerarchie, come *protesi* del "maschile", può essere incarnato da altri termini privilegiati nelle molteplici coppie opposizionali – come, "eterosessuale" su "omosessuale" – estendendosi così a ogni dinamica sociale, compresa quella lavorativa. Ad esempio, il fallo si può manifestare nelle relazioni gerarchiche tra *manager* "donna" e dipendente "uomo". In questo caso, la struttura della violenza relazionale non si articola primariamente lungo l'asse del genere, ma attraverso una dicotomia di classe e di ruolo lavorativo. Analogamente, si possono osservare dinamiche comunicative caratterizzate da omotransfobia, in cui una persona cisgender ne discrimina una trans. Ciò evidenzia come la violenza fallocentrica non si esaurisca nella dicotomia di genere, ma si estenda a ogni gerarchizzazione dicotomica prodotta all'interno del paradigma logocentrico. Limitarsi al dualismo "uomo/donna", considerando sempre il primo come discriminatore e la seconda come discriminata, rischia infatti di ignorare le dinamiche *intersezionali* e le molteplici forme in cui la violenza del paradigma fallocentrico si riproduce. Inoltre, questa visione centrata solo su tale coppia, perpetua una visione stereotipica del "maschio" come aggressore e della "femmina" come "creatura fragile" da proteggere – quest'ultima a sua volta un'impostazione *paternalistica* che, paradossalmente, continua a centrare il discorso sul "maschile". Per evitare questi rischi di visione parziale e reiterazione inconsapevole del paradigma, le strategie qui elaborate prevedono l'indagine del clima lavorativo, analizzando le diverse percezioni di discriminazione. A tal fine, vengono somministrati questionari i cui risultati sono analizzati attraverso un approccio intersezionale, ad esempio filtrandoli per genere percepito, età e altri fattori, così da far emergere le criticità legate all'intreccio tra le diverse forme di discriminazione[280].

Allo stesso modo, riconoscere la violenza intersezionale del fallo mette in discussione le politiche che, ancorate a una prospettiva essenzialista, si *limitano* a promuovere l'inserimento e l'ascesa delle "donne" in specifici ruoli lavorativi. Questo approccio è problematico perché, come evidenziato, la presenza di una "donna" in una posizione di potere non garantisce di per sé una modalità relazionale non fallocentrica, potendone invece riprodurre le dinamiche violente. L'assunzione della violenza fallocentrica – o patriarcale – è difatti un fenomeno ampiamente analizzato da studiose del settore, anche da prospettive differenti rispetto a quella filosofica, come quella antropologica. Ad esempio, Rita Laura Segato, in *Contro-pedagogie della crudeltà* evidenzia, attraverso interviste e analisi, come il dispositivo fallocentrico possa essere assunto e riprodotto anche dalle "donne" che raggiungono posizioni di potere, assumendo un *ethos* "maschile"[281]. Segato

[279] Cfr. *ibidem.*
[280] Ciò è osservabile, ad esempio, nel primo questionario riportato in appendice a p. XIV.
[281] Cfr. Segato, Rita, L., *Contra-pedagogias de la crudeldad,* Prometeo, Buenos Aires 2018; *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. di V. Stabile, Manifestolibri, Roma 2024, p. 76.

sottolinea infatti – similmente alla prospettiva "maschile" neoliberista proposta in questo lavoro – che il genere non è solo un attributo dei corpi, ma pervade le istituzioni, finendo per marcare i corpi e le azioni di chi le occupa[282]. Ciò è particolarmente interessante perché evidenzia come la genderizzazione delle dinamiche di potere, poi istituzionalizzate, genderizzano a loro volta le persone che occupano quelle posizioni, finendo per reiterare quello stesso *ethos*. Quindi, la struttura neoliberista delle aziende, promuovendo il "maschile" come *il* modello, contribuisce all'assunzione delle modalità fallocentriche da parte di ogni persona, indifferentemente dalla propria anatomia. Nonostante queste problematicità, ciò non significa che le politiche di controllo quantitativo delle presenze "femminili" o di sostegno alle assunzioni delle "donne" siano errate, al contrario. Ciò che sostengo è che, dato il rischio di assunzione del dispositivo violento del fallo, sia fondamentale affiancare a queste politiche quantitative azioni qualitative, come corsi formativi e campagne di sensibilizzazione. Questi interventi qualitativi mirano a decostruire la genderizzazione delle realtà imprenditoriali e delle relazioni sociali, fondata su una dicotomizzazione opposizionale che produce gerarchie violente centrate sul "maschile".

In questo schema, infatti, il fallo, in quanto significante privilegiato, in quanto "Medesimo", diviene la rappresentazione e il dispositivo della *forza-violenza* "maschile": ossia, l'*esercizio* della "forza", sia fisica che simbolica, finalizzato a una significazione sopraffattoria e gerarchizzante. In quanto *esercizio* della violenza, il fallocentrismo non indica solo un paradigma, ma anche la sua attuazione. Allo stesso modo, la "maschilità", in quanto interconnessa al *fallo*, non riguarda solo una serie di attribuzioni legati a "corpi" o istituzioni specifiche, bensì un *esercizio*, un metterla performativamente in atto attraverso azioni *virili* culturalmente legittimate come "naturali". Le persone "maschi", dunque, vengono generalmente narrate – e quindi educate – all'esercizio di questa violenza, declinata in molteplici forme. Allo stesso modo, le dinamiche relazionali e istituzionali maschilizzate, come quelle neoliberiste, operano in questa direzione, percependolo come un metodo oggettivo e "naturale". Per elaborare strategie aziendali queer, è dunque fondamentale che gli eventi formativi – siano essi momenti socratici o corsi di autocoscienza femminista – analizzino le modalità attraverso cui la forza-violenza fallocentrica si manifesta. Questo consente di imparare a disinnescarla, sviluppando strumenti di prevenzione e consapevolezza. Importante è rimarcare che tali forme di aggressione non si limitano alla violenza fisica, ma includono anche dinamiche verbali e simboliche. In questo senso, la comunicazione può diventare uno strumento di dominio attraverso il sessismo o il paternalismo. Ad esempio, rientrano in questa categoria le espressioni offensive che riproducono stereotipi di genere; le minacce – esplicite o velate – che sfruttano vulnerabilità percepite; nonché le pratiche di *svalutazione sistematica*, in cui il contributo di una persona viene ridimensionato o ridicolizzato attraverso specifiche frasi. Inoltre, è fondamentale considerare anche i comportamenti non verbali che contribuiscono a dinamiche di esclusione e dominio. Tra questi

[282] Cfr. *ibidem.*

rientrano l'indifferenza, manifestata attraverso l'ignorare intenzionalmente opinioni o richieste; l'ostracismo, ad esempio escludendo una persona da conversazioni o decisioni sulla base di pregiudizi di genere; e i comportamenti passivo-aggressivi, che si esprimono attraverso sarcasmo, critiche velate o atteggiamenti paternalistici volti a sminuire l'interlocutore. Questi esempi evidenziano come la violenza possa assumere molteplici forme, potendo incidere significativamente sulla salute e sulla percezione di sé delle persone coinvolte.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è messo in luce come, per promuovere ambienti di pari opportunità aziendali, sia decisivo decostruire e contrastare le dinamiche della forza-violenza fallocentrica. Questo perché tali dinamiche costituiscono la radice delle discriminazioni sistemiche e delle disuguaglianze di potere, avendo posto il fallo – e, perciò, il "maschile" – come "Medesimo".

Tuttavia, per affrontare la decostruzione della forza-violenza è necessario prima ragionare sul concetto di "maschilità" in sé. Ciò poiché, come si vedrà nei prossimi paragrafi, il "maschile" non si limita a *esercitare* la forza-violenza, ma si è *etimologicamente* inscritto in essa, fino a coincidere – in un certo senso – con la "forza" stessa. Anticipando le riflessioni successive, il termine "maschilità" deriva difatti dal latino *masculus*, da ricondursi alla radice sanscrita *ma* o *man*, ovvero *pensare*[283], da cui il latino *mas* che denota "forza" e virilità. Pertanto, la "maschilità" si è sempre definita come detentrice "naturale" della "forza", sia fisica che del pensiero, legando a sé questo significante – la "forza" – per legittimare la propria gerarchia e presentarlo come una qualità intrinseca dell'essere "maschio". La "forza", in sintesi, nelle diverse sfaccettature che acquisisce – fisica, simbolica, pensiero – è la qualità attorno a cui l'egemonia "maschile" si articola, rendendola la *sua* attribuzione *essenziale*. Di conseguenza, come specificato nel paragrafo precedente, il termine "forza" diventa il "Medesimo" attorno a cui molteplici aspetti legati semanticamente al "maschile" – e al "femminile" – si articolano, acquisendo il loro senso. La "debolezza", infatti, in quanto significante oppositivo alla "forza", viene definita in termini di mancanza e, di conseguenza, stereotipicamente associata al "femminile" e al "femminilizzato". Ma non solo, anche altre parole della "maschilità" neoliberista si strutturano a partire dal *même* "forza", concatenandosi ad essa nella *différance*, non in opposizione, ma come sue espressioni. Ad esempio, "resilienza" e "competizione" vengono intese in relazione alla "forza" di resistere e adattarsi e alla "forza" di sovrastare e superare. La "forza" è quindi il cardine della significazione "maschile". Tuttavia, per fare sì che tale aderenza tra "forza" e "maschile" persista, si è dovuto *rimuovere* tale concetto da ogni termine che si distanzia e subordina dal "maschile-forza": come il "femminile" o l'animale (non-umano). A questo proposito, per decostruire e risignificare il termine fondante "forza" e, così, il posizionamento del fallo come significante privilegiato, è necessario analizzare due coppie che hanno inscritto il "maschile" nella "forza". Da un lato, il binomio uomo/animale, in cui all'animale non-umano è stata negata la *forza del pensiero*, del

[283] Cfr. Bose, Sindhu Charan, (a cura di), *The Ashtadhyayi of Panini*, trans. eng. by Vasu, Srisa Chandra, Panini Office, Allahabad, 1897, p. 17.

logos, legittimando un antropocentrismo globale; dall'altro, il tema della *procreazione* come fulcro della coppia "uomo/donna", dove alla "donna" è stata sottratta la "forza" in molteplici accezioni, vincolandola al ruolo della *cura*. Nel prossimo paragrafo, quindi, si sposterà l'attenzione su tali *rimozioni* della "forza", che hanno permesso al "maschile" la sua delineazione e universalizzazione.

6. La creazione dell'Anthropos ("maschile") come "Medesimo" in relazione all'animot: dalla frammentazione e sfruttamento delle entità generalizzate fino alla predazione fallocentrica e le molestie sessuali in ambito aziendale.

Come sostenuto nel paragrafo precedente, il fallo indica, nel paradigma occidentale, un nucleo di significazione della realtà, legandosi al "maschile" e legittimando la sua egemonia tramite l'attuazione della forza-violenza significante e subordinante. La "forza" si configura così come centro del "maschile", contribuendo alla sua elevazione a "Medesimo". Tale legame non sottende, però, un movimento unidirezionale tra "forza" e "maschile", ma una ricorsività significante in cui, come si vedrà, la concatenazione configura entrambi i termini. Per garantire la persistenza di questa interconnessione tra "forza" e "maschile" e, così, l'egemonia del fallo, la prospettiva logocentrica ha operato una serie di rimozioni sistematiche di significanti nel processo di strutturazione delle opposizioni dicotomiche. Tali rimozioni hanno consentito l'assegnazione – retoricamente narrata come "naturale" – di determinati significanti a specifici termini delle coppie opposizionali. Ne è un esempio il caso di significanti come "forza" e "*logos*" che, nella retorica fallogocentrica – dove il *logos* non è realmente distinto dalla "forza" – vengono attribuiti all'"uomo" ("maschio") proprio attraverso la loro *rimozione* da altri termini, come "animale" o "donna", rendendo così questa sottrazione il presupposto stesso della loro assegnazione all'"uomo-maschio". Una rimozione, però, che non va intesa come semplice "privazione", ma come discorsività performativa che narra e delinea il termine – ad esempio "animale" – come "ciò che *non* ha". In questo senso la rimozione – così come l'assegnazione – non riguarda il togliere, ma il costruire e significare attraverso la "mancanza".

Tale procedimento di assegnazione e rimozione di significanti non è, tuttavia, temporalmente antecedente alla formazione delle dicotomie opposizionali, ma si sviluppa in modo simultaneo e interdipendente con esse. Queste dicotomie, infatti, non sono meri strumenti di classificazione, bensì strutture necessarie per garantire la gerarchizzazione e la significazione stessa dei termini in opposizione, il cui senso si costruisce proprio in relazione ai significanti attribuiti. Prendendo come esempio la "forza", essa non rappresenta un criterio preesistente che delinea la dicotomizzazione tra – ad esempio – "maschio" e "femmina", ma la significazione della "forza" stessa, in particolare in relazione alle tematiche di genere, è il risultato di tale rapporto opposizionale. Non vi è, dunque, a mio avviso, un primato temporale tra l'assegnazione di attributi e la costruzione binaria, in quanto entrambi i processi si determinano reciprocamente e si costituiscono simultaneamente. Questa specifica è importante poiché lavorare sulla "forza" come struttura del fallocentrismo, nonché come dinamica che orienta e produce condizioni discriminanti imprenditoriali, non implica indagare un

elemento antecedente alle dicotomie e alle gerarchie. Al contrario, significa intervenire sul sovvertimento e sul *rovesciamento* dell'intero paradigma fallogocentrico, decostruendo sia la prospettiva opposizionale che gerarchizzante. Come sostiene Derrida in *Sproni*, infatti, ogni struttura opposizionale sarà sempre metafisica[284] – quindi logocentrica – e, continua in *Posizioni*, ogni dicotomizzazione logocentrica sarà sempre gerarchica, perciò fallocentrica[285]. Allo stesso modo, ogni operazione discorsiva di attribuzione e rimozione di significanti, come "forza", sarà sempre opposizionale e gerarchica, quindi logocentrica e fallocentrica. Questi tre aspetti sistemici – opposizione, gerarchizzazione e attribuzione-rimozione – si manifestano in modo simultaneo e interdipendente. Infatti, per garantire un'opposizionalità logocentrica e, allo stesso tempo, una gerarchizzazione fallocentrica, è necessario istituire un sistema di significazione in cui determinati significanti vengono assegnati intrinsecamente a un termine – il "Medesimo" – e, di conseguenza, rimossi al suo opposto: il "derivato". Ciò si manifesta in relazione all'assegnazione del *logos* – come forza del pensiero e della ragione – all'interno della contrapposizione tra "uomo" (tra virgolette per segnalare, come osserva Derrida in *Fini dell'uomo*[286], l'ambiguità spesso non indagata tra umanità intera e singolo "maschio") e "animale", dando origine a un ulteriore centramento egemonico nel paradigma, quello dell'*Anthropos*: ovvero, l'antropocentrismo.

In questo paragrafo, pertanto, si esplorerà la relazione tra il fallocentrismo e la struttura opposizionale, evidenziando come la logica di assegnazione e rimozione di significanti, come "forza", serve a consolidare l'egemonia "maschile". Tale operazione discorsiva non solo supporta la gerarchizzazione tra "uomo" e "animale", ma si estende alla definizione di un dominio antropocentrico che legittima la subordinazione attraverso il linguaggio. Questo processo è utile per comprendere come le strutture linguistiche, in ambito aziendale, possano perpetuare dinamiche discriminanti a partire da retoriche *predatorie* "maschili", potendo così contrastarle.

Avviando l'analisi, tale egemonia antropocentrica è stata analizzata anche da Jacques Derrida, in relazione al suo lavoro di decostruzione del fallogocentrismo. In *L'animale che dunque sono,* infatti, il filosofo sostiene come l'"Io occidentale" si sia posto su un dominio antropocentrico basato sul mantenimento e possesso del *logos* da parte dell'"umano"[287] e, al contempo, su una sua rimozione dall'"animale". Una rimozione, come anticipato, che non va pensata come un "togliere qualcosa", ma come costruzione discorsiva della *privazione* stessa. L'"animale", quindi, non è semplicemente privo del *logos*, ma viene performativamente – creato e – ridotto a questa condizione, rafforzando così la centralità egemonica dell'"umano" come soggetto del discorso filosofico. Questo procedimento di narrazione performativa di assegnazione-rimozione rientra nella formazione simultanea di una

[284] Cfr. Derrida, Jacques, *Sproni. Gli stili di Nietzsche,* trad. it. cit., p. 107.
[285] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni*, trad. it. cit., p. 72.
[286] Cfr. Derrida, Jacques, *Fins de l'homme* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Fini dell'uomo* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, p. 161.
[287] Cfr. Derrida, Jacques, *L'animal que donc je suis*, Galilée, Paris 2006; *L'animale che dunque sono*, trad. it. di M. Zannini, Rusconi, Rimini 2020, p. 141.

gerarchizzata dicotomia-opposizionale, ovvero "uomo/animale". Una dicotomia che, nell'orizzonte teorico derridiano, si dispiega in una configurazione più stratificata e complessa, assumendo la forma della coppia "*La bestia e Il sovrano*", titolo di due suoi cicli seminariali[288]. Nello specifico, in questa configurazione, afferma Derrida, il possesso del *logos* è ciò che stabilisce la sovranità del sovrano – intesa come potere assoluto e, dunque, come una specifica declinazione di ciò che qui è stato tratteggiato come "Medesimo", in cui il potere si esercita attraverso la distinzione tra chi è incluso e chi è escluso dal suo ordine[289]. Al contrario, la bestia – che incarna tutto ciò che è fuori dall'ordine del "Medesimo", diventando il suo controaltare significante – è privo del *logos,* producendo così un co-abitare che è gerarchicamente strutturato[290]. La bestia, infatti, indica tutto ciò che, tramite una serie di rimozioni, viene costruita e narrata come priva della parola, del *logos,* permettendo l'egemonia del "Medesimo". Questa relazione tra sovrano e bestia, tuttavia, mette in luce Derrida coerentemente con la prospettiva della *différance,* non è netta. Il sovrano, infatti, nel suo esercizio assoluto del potere, assume caratteristiche che lo avvicinano alla bestia; mentre la bestia, nella sua esclusione, è il punto su cui si fonda la sovranità stessa. In altre parole, la bestia, in quanto entità a cui è rimosso il *logos,* diviene ciò che permette la costruzione del sovrano stesso, in un rapporto di ambigua reciprocità.

Questa logica di assegnazione-rimozione, non si limita però alla strutturazione della relazione tra bestia e sovrano, ma è profondamente radicata nel pensiero filosofico occidentale, come evidenzia Derrida. Tornando all'opera *L'animale che dunque sono*, Derrida mostra difatti come la tradizione metafisica abbia operato una sistematica rimozione del *logos* da tutto ciò che non è umano, riducendolo così a "cosa"[291]. A seguito di questa rimozione, l'umano si è autolegittimato nell'imporre il proprio dominio sul non-umano, giustificando la violenza proprio attraverso la reificazione di quest'ultimo. Tale riduzione a oggetto, esito della narrazione dell'animale non-umano come privo di *logos*, non è solo una conseguenza dell'egemonia umana, ma ne costituisce il fondamento. È infatti nell'esclusione e nella subordinazione del non-umano che l'umano, come afferma Derrida, trova la propria definizione e legittimazione, costruendo così la sua stessa *essenza*[292]. Ciò poiché l'umano è in grado di, scrive il filosofo, "marcare la sua autorità sui viventi, cosa che non è possibile fare se non grazie al potere infinitamente elevato di presentarsi come un «Io», di presentarsi semplicemente, di presentarsi a se stesso"[293]. Come si evince da questo passo, quindi, il poter esercitare la forza-violenza fallocentrica, sottoforma di "marcare la sua autorità sui viventi", è ciò che permette all'umano di presentarsi a se stesso, di divenire *presente* all'interno di una cornice logocentrica. Tuttavia, affinché questo processo si realizzi, è necessario che chi subisce tale *autorità* venga privato proprio di ciò che

[288] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit.; cfr. Derrida, Jacques, *La bête et le souverain Volume II (2002-2003)*, Galilée, Paris 2010; *La bestia e il sovrano Volume II (2002-2003)*, trad. it. di G. Carbonelli, Jaka Book, Milano 2010.
[289] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume II (2002-2003)*, trad. it. cit., p. 357.
[290] Cfr. ivi, p. 358.
[291] Cfr. Derrida, Jacques, *L'animale che dunque sono*, trad. it. cit., p. 141.
[292] Cfr. ivi, p. 142.
[293] *Ibidem.*

la legittima, ossia la forza del pensiero, il *logos*. Di conseguenza, l'umano, in quanto "Medesimo" e fondatore del senso, instaura i confini tra il sé universalizzato e l'"altro" – animale – generalizzato. Ciò porta, sostiene Derrida in *L'animale che dunque sono,* a produrre una molteplicità di *organizzazioni*, di viventi, raggruppati al di là di un confine che l'essere umano ha stabilito, arrivando a definire chiunque è al di là, arrogantemente e "stupidamente", come animali in generale[294]. Ogni volta che "si" dice al singolare "l'animale", pretendendo di indicare ogni essere vivente tranne l'essere umano (autodefinitosi come "animale razionale" e "animale parlante": *zōon logon echon*), "ebbene – scrive Derrida – ogni volta, il soggetto di tale frase, quel «si», quell'«io» dice una stupidaggine"[295]. Ed è proprio quella *stupidaggine* che viene a confermare l'universalità dell'*Anthropos*, attribuendogli il potere di dominare e autodisciplinarsi, di esercitare la parola e la ragione, e di legittimare il proprio dominio in virtù della sua stessa capacità di impiegare il *logos*. Con il termine "animale", quindi, l'essere umano si rilancia in quanto "animale parlante", "animale che si domina", al contrario dell'"animale non-umano" che, tornando a Derrida in *Posizioni,* è privato della voce, della *phoné,* divenendo privilegio dell'umano[296].

Questa narrazione di sé a partire dalla generalizzazione dell'animale, fa emergere come il potere fallocentrico non si limita a sole operazioni di dominio fisico o simbolico, ma anche nell'intessere una trama di significanti irrigiditi e irrigidenti che rimandano continuamente quel potere. L'animale in quanto *parola* costituisce, nella logica di tale discorso, il punto e il mezzo identificativo della coscienza di sé, dell'identificazione come dominazione di sé. Come sostiene Gianfranco Dalmasso, in *Nudo im/proprio. Derrida e l'animale,* "l'animale è una parola con cui l'uomo si assicura di un dominio su di sé"[297]. Questo aspetto di dominazione di sé (e dell'altro) è decisivo nella retorica egemonica del "maschile". La "maschilità", infatti, si significa e inscrive nella "forza" intesa anche come forza della ragione, della parola e del *logos*. Attraverso questa "forza", il "maschile" sottomette anche se stesso, in un processo necessario a riaffermare e legittimare quella stessa "forza" come parte intrinseca di sé. La dominazione della propria emozionalità – fatta eccezione per la rabbia – è difatti un tratto ricorrente della narrazione "maschile", in quanto necessaria per fare emergere la sua capacità *razionale* di dominio di sé (e dell'"altro").

Secondo Derrida, dunque, il principale atto strategico che ha reso l'*Anthropos* il centro, accordandosi il diritto della *phoné*[298], risiede proprio nel termine "animale". È, la parola "animale" che garantisce il dominio del *logos* all'umano, elevandolo a "Medesimo". A causa di questa dipendenza dell'*Anthropos* con l'animale, Derrida sviluppa ironicamente il termine *animot*[299], per

[294] Cfr. ivi, p. 70.
[295] *Ibidem.*
[296] Derrida, Jacques, *Posizioni*, trad. it. cit., p. 40.
[297] Cfr. Dalmasso, Gianfranco, *Nudo im/proprio. Derrida e l'animale,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, p. 201.
[298] Cfr. Derrida, Jacques, *L'animale che dunque sono*, trad. it. cit., p. 71.
[299] Cfr. ivi, pp. 81 e 88-89.

sintetizzare da un lato "*animal*" (animale) e "*mot*" (parola, termine). Inoltre, *animot,* nella pronuncia francese, suona allo stesso modo di *animaux* (animali al plurale). In altri termini, *animot* è un termine (*mot*) che tiene insieme il singolare (*animal*) e il plurale (*animaux*), operando una fusione che cancella la molteplicità e la singolarità degli esseri viventi a cui si riferisce. Un meccanismo analogo è riscontrabile nel linguaggio quando le categorie *identitarie* – ad esempio "donna" – funzionano come *nomi comuni* che, nel loro uso discorsivo, rischiano di obliterare le singolarità, i *nomi propri*, che intendono designare, producendo una generalizzazione che non è neutrale ma già inscritta in un dispositivo di potere e di esclusione. La trasformazione in *animot,* dunque, avviene a seguito di un processo linguistico che porta alla *rimozione,* della specificità, del *nome proprio*. Come rimarca Derrida in *L'animale che dunque sono*, quando il suo gatto lo osserva, la sua presenza non si riduce a un semplice esemplare della specie "gatto", né tantomeno a un'entità generica del regno animale. Pur potendolo identificare come tale, ciò che emerge ancor prima di questa classificazione è la sua irriducibile singolarità: un essere vivente insostituibile che entra nel suo spazio e che, *avendo un nome*, porta già in sé la traccia della propria possibile scomparsa[300].

Inoltre, la conversione in *animot* si può comprendere, a mio parere, attraverso un meccanismo discorsivo che trova un'interessante risonanza nel concetto di *referente assente* formulato dalla filosofa Carol Adams[301]. Facendo dialogare Derrida e Adams, è infatti possibile cogliere come la cancellazione della singolarità operata dal linguaggio sia un atto che rimuove il referente concreto, lasciando solo un segno astratto che lo sostituisce e lo rende disponibile per determinati usi *consumistici* e discorsivi. Nello specifico, Adams, in *Carne da macello,* intende con referente assente un particolare ciclo di *oggettificazione*, *frammentazione* e *consumo*[302] che trasforma l'essere vivente specifico in generico oggetto di consumo. (1) L'entità specifica viene, in questa processualità, dapprima privata del suo *nome proprio* per mezzo di una *ri-nominazione* generalizzante, come "animale", "donna" o, in ambito aziendalistico, "capitale umano". (2) Successivamente l'entità, generalizzata, viene frammentata, divenendo un referente assente – quindi un *nome* privato del "proprio" e reso *comune*. Ciò avviene sia come attività discorsiva che, spesso, in determinati luoghi fisici, come i mattatoi, le prigioni, ma anche i ghetti, le fabbriche o le aziende. In questa fase, sottolinea Adams, il linguaggio è ciò che riesce a rendere assente dal discorso l'entità che ha prodotto il termine generalizzato, per poi frammentare e *ri-nominare* anche la generalizzazione stessa, ad esempio, facendo sparire l'"animale" e comparire la "carne" o la "bistecca"[303]. Rileggendo la frammentazione di Adams attraverso la *différance* derridiana, si può sostenere che questa fase appare come un tentativo di recidere alcune concatenazioni di senso, facendo emergere solo una parte e

[300] Cfr. ivi, p. 46.
[301] Cfr. Adams, Carol, J., *The sexual Politics of Meat: A Feminist-Vegetarian Critical Theory,* Continuum, New York 1990; *Carne da Macello. La politica sessuale della carne*, trad. it. di M. Andreozzi e A. Zabonati, VandA, Milano 2020, p. 90.
[302] Cfr. ivi, pp. 90-93.
[303] Cfr. ivi, p. 127.

oscurando il resto, spezzando così la catena di significanti per evitare che certi aspetti affiorino nella mente di chi usa quei termini. A ogni modo, queste prime due fasi di oggettivazione e frammentazione sono riscontrabili anche in ambito aziendalistico. Ad esempio, con il termine "capitale umano" si tende a generalizzare – e *oggettificare* – ogni singolarità, potendola così poi ulteriormente *frammentare* e ridefinire, in base alle esigenze del mercato, in "unità funzionali" come: "talenti", "profili" o "risorse". In questo processo, la persona lavoratrice smette di essere una specificità e diventa un elemento modulare all'interno di un sistema produttivo. Si passa così dalla generalizzazione ("capitale umano") alla segmentazione (le unità funzionali), e infine alla piena reificazione, in cui la persona scompare come entità autonoma e viene trattata esclusivamente come una funzione da ottimizzare, gestire e, se necessario, sostituire. Un ulteriore caso linguistico di questa trasformazione è l'uso aziendale di espressioni come "ottimizzazione del personale" o "mobilità interna", che rendono assente la persona, dissolvendone la presenza dietro termini neutri e tecnici, spesso per giustificare licenziamenti, precarizzazione o ristrutturazioni aziendali. (3) Infine, tale reificazione frammentabile è ciò che permette l'ultima fase del ciclo di Adams, ossia il *consumo*. Esso denota il processo concluso e la possibile strumentalizzazione, nonché legittimazione, nel fare ciò che serve. Nel caso dell'animale reso carne il termine è letterale, lo si *consuma* mangiandolo, confermando, sostiene Adams in *Ecofeminism and the Eating of Animals* la logica del dominio patriarcale[304]. In ambito imprenditoriale, invece, il *consumo* avviene attraverso altre modalità, come lo sfruttamento, la precarizzazione o la richiesta di iper-prestazionalità produttiva.

Tale processo di trasformazione in referente assente, delineato da Adams e riletto in chiave derridiana, non opera dunque solo in merito alla questione animale, ma su ogni narrazione generalizzante e gerarchica, producendo effetti discriminatori anche nella dimensione imprenditoriale. Per decostruire questa prassi di reificazione, dunque, è fondamentale elaborare una comunicazione che permetta di restituire la specificità a ciò che è stato reso "oggetto di consumo". Nel concreto, ad esempio, nei documenti aziendali invece di dire "ottimizzazione del capitale umano", si potrebbe parlare di "miglioramento delle condizioni di lavoro per favorire benessere e crescita professionale", spostando il focus da una logica strumentale a una che riconosce la specificità delle persone. Al contrario, perpetuare questo processo di reificazione e consumo consente, tornando alla prospettiva uomo/animale, all'essere umano di consolidare la propria appartenenza alla "forza" e al *logos*, attraverso continui atti di violenza che riaffermano la sua egemonia.

Ricapitolando, l'*Anthropos*, nel suo rapporto con l'*animot*, si costituisce attraverso una narrazione che gli assegna in modo esclusivo la "forza" e il *logos*, negandoli al suo altro. È proprio questa privazione che consente all'*Anthropos* di porsi come "Medesimo", affermando la propria egemonia e il proprio dominio. Questo processo si manifesta chiaramente nella dinamica del *referente assente* descritta da Adams, in cui il linguaggio non solo frammenta e reifica l'*animot*, ma consolida

[304] Cfr. Adams, Carol J., *Ecofeminism and the Eating of Animals*, in «Hypatia», vol. 6, n. 1, 1991, pp. 125-145.

il potere di chi detiene il *logos*. Tuttavia, evidenzia Adams in *An Animal Manifesto: Gender, Identity, and Vegan-Feminism in the Twenty-First Century* [305], questa figura dell'*Anthropos* non è neutra. La sua posizione di dominio nella dicotomia *Anthropos/animot* si intreccia con una specifica genderizzazione, ossia quella "maschile". L'*Anthropos*, infatti, per attuare il processo che gli ha garantito l'aderenza al *logos,* ha avviato quella che Derrida, in *L'animale che dunque sono*, definisce come una guerra in cui l'umano non solo viola la vita dell'animale, ma annienta perfino il sentimento stesso della compassione[306], oggettivandolo e consumandolo come se fosse una "cosa"[307].

In quanto questa "guerra" serve a perpetuare la creazione dell'*Anthropos* come "Medesimo", e poiché quest'ultimo si configura come "maschile", i maggiori responsabili e carnefici di questa "lotta senza pari", sostiene Derrida – in accordo con Adams – sono proprio i "maschi"[308]. L'*Anthropos*, dunque, non è solo il centro della dicotomia "uomo/animale", ma anche l'incarnazione di un potere *fallocentrico* che si afferma tramite il dominio e la violenza. Derrida, in *L'animale che dunque sono,* evidenzia brillantemente questo legame, in un lungo passo significativo che intendo qui riportare integralmente:

> Il male voluto, il male fatto all'animale, l'insulto all'animale sarebbero allora il fatto del maschio, dell'uomo in quanto homo ma anche in quanto *vir*. Il male dell'animale è il maschio. Il male arriva all'animale tramite il maschio. Sarebbe assai semplice mostrare che la violenza fatta all'animale è, se non essenzialmente, almeno a predominanza maschile, e, come il dominio stesso della predominanza, guerresca, strategica, di caccia, viriloide. Ci possono essere delle Diane cacciatrici e delle amazzoni cavallerizze, ma nessuno può contestare che nella sua forma fenomenologicamente più ricorrente, dalla caccia alla corrida, dalle mitologie ai macelli, e senza eccezioni, è il maschio che se la prende con l'animale, come è a Adamo che Dio ha dato l'incarico di estendere la sua autorità sulle bestie. [Ed è proprio per citare questa scena sacrificale che altrove ho parlato, come di un unico fenomeno e di una sola legge, di un'unica prevalenza, di un *carnofallogocentrismo*. Noto velocemente, di passaggio, a titolo di autobiografia intellettuale, che, se la decostruzione del «*logocentrismo*» si è dovuta necessariamente evolvere negli anni come decostruzione del «*fallogocentrismo*», poi del «*carnofallogocentrismo*», l'iniziale sostituzione del concetto di traccia o di marchio ai concetti di parola, di segno o di significante era in anticipo destinata, e deliberatamente, a passare la frontiera di un *antropocentrismo*, il limite di un linguaggio confinato nel discorso e

[305] Cfr. Adams, Carol J., *An Animal Manifesto: Gender, Identity, and Vegan-Feminism in the Twenty-First Century*, in «Parallax», vol. 12, n. 1, 2006, pp. 120-128.
[306] Cfr. Derrida, Jacques, *L'animale che dunque sono*, trad. it. cit., pp. 67-68.
[307] Cfr. ivi, p. 141.
[308] Cfr. Derrida, Jacques, *L'animale che dunque sono*, trad. it. cit., pp. 154.

> nelle parole umane. La marca, la lettera, la traccia, la *différance*, riguardano in maniera differente tutti i viventi, tutti i rapporti dal vivente al non vivente].[309]

Come si evince da questo passo, Derrida non solo traccia un percorso di evoluzione del paradigma occidentale nei suoi studi, dal *logocentrismo* al (*antropo*)*carnofallogocentrismo,* ma rimarca come il processo di significazione – e quindi gerarchizzazione – comporti un intreccio che si estende in "tutti i rapporti dal vivente al non vivente"[310]. Quindi dall'umano all'animale, fino all'ambiente e alle istituzioni umane. In questo senso, focalizzando l'attenzione sul rapporto con la dimensione imprenditoriale, la *différance*, il processo di differimento e differenziazione, si articola anche nel rapporto tra aziende e persone: non solo le persone, tramite le loro *performance,* significano le realtà lavorative in cui si inseriscono, ma anche le aziende stesse, come luoghi fisici e "organismi" sociali, modellano e significano le persone, potendo decostruire o confermare il paradigma di riferimento. Per risignificare il modello (*antropocarno*)*fallogocentrico* è perciò fondamentale riflettere su ogni forma di violenza *genderizzata* che il paradigma stesso ha reso sistemico nella realtà sociale, dalle relazioni sociali, alla condizione "animale", fino alle dinamiche imprenditoriali.

Inoltre, la citazione derridiana soprariportata evidenzia il movimento concettuale qui in esame, ovvero il fatto che l'*Anthropos*, in quanto detentore del *logos* e della "forza", e in quanto "Medesimo", non rappresenta in modo neutro e de-genderizzato l'intera umanità, ma porta sempre con sé un'impronta "maschile". È infatti l'"uomo" inteso sia come *homo* che come *vir*, dice Derrida nella prima parte della citazione, che "porta il male all'animale", estendendo costantemente contro l'*animot* la sua autorità di *homo,* ma anche di *vir.* Dunque, l'antropocentrismo sembra sovrapporsi al fallocentrismo. Il predominio degli esseri umani sugli "animali" – dalla caccia alla macellazione – si configura, perciò, come il dispositivo attraverso cui il "maschio" acquisisce e riafferma, richiamando ancora le parole della citazione derridiana sopra riportata, la propria "predominanza, guerresca, strategica, di caccia, viriloide". Non a caso, nella costruzione simbolica della "maschilità" come categoria sociale, il consumo di carne è culturalmente associato alla *virilità*, alla forza fisica, mentre, all'interno della logica opposizionale del fallogocentrismo, il consumo di verdure viene semantizzato in relazione alla debolezza, alla passività e al "femminile".

Dunque, in questa cornice concettuale, l'*Anthropos*-"maschile" si produce e definisce come l'entità che domina e caccia l'animale, attribuendogli lo statuto di "cosa" priva di *logos*. La prospettiva della *predazione* e della caccia, intese come pratiche in cui la "forza" – virile (ed *eterosessuale*) – si manifesta attraverso la sottomissione e la reificazione dell'"altro", costituisce uno dei tratti caratteristici della costruzione del "maschile". Ciò ha portato allo sviluppo di uno specifico *ethos* "maschile" che vede l'uso della violenza – a seguito dell'uccisione animale – come un'attitudine normalizzata del proprio "essere". Il filosofo e animalista Alberto Biuso, in *Animalia,*

[309] Ivi, pp. 154-155.
[310] Cfr. *ibidem.*

sulla scorta del *De esu carnium* di Plutarco[311], sottolinea proprio questo aspetto, rimarcando come la violenza necessaria per la sopravvivenza della specie umana, focalizzata nella caccia e nella difesa del territorio, si è immediatamente fusa all'*Anthropos* stesso, estendendosi a ogni aspetto dell'essere umano, producendo un'illusione di onnipotenza che orienta la sua prospettiva egemonica[312]. Questa illusione d'onnipotenza violenta non si limita all'animale, ma a ogni elemento subordinato, tra cui il "femminile". La metafora del "maschio" come *predatore* (sessuale), infatti, è ancora presente nella società contemporanea ed è una delle narrazioni che contribuiscono allo sviluppo, anche nei contesti aziendali, di molestie sessuali e soprusi fisici.

In questo paragrafo, pertanto, è emersa la presenza di un intreccio semantico tra "maschile", "predazione", "animale" e "femminile", che vede nel primo, in quanto "cacciatore per natura", il dominatore che, attraverso la predazione e il consumo (della carne tanto quanto dei corpi umani), reitera la propria egemonia, producendo al contempo la "maschilità" stessa. Come specificato precedentemente, infatti, il fallocentrismo e, di conseguenza, la "maschilità", non riguardano esclusivamente una serie di attribuzioni, ma un agire che permette la loro significazione, un mettere in atto performativamente la forza-violenza. Il "maschio", inteso come persona che interiorizza e rispecchia la categoria sociale "mascolinità", deve difatti costantemente dare *prova* della propria virilità per essere *riconosciuto* come tale. In questo processo di riconoscimento, la violenza rappresenta l'espressione privilegiata di tale prova, poiché virilità e "maschilità", inscrivendosi nella forza-violenza, la incarnano direttamente, rendendola il mezzo attraverso cui si affermano e si legittimano. In questo senso, la caccia, la macellazione, l'assunzione della carne, il "domare l'animale" rientrano nelle varie prove che, socialmente, *conferiscono* lo status della "maschilità".

Questi atti "viriloidi" – la predazione, la caccia, l'alimentazione carne e via dicendo – che in ottica sociale contribuiscono al *conferimento* dello status di "maschilità" (a chi ha determinati tratti anatomici), non si circoscrivono però alla sola dimensione dell'*animot,* ma si ripropongono similmente verso ogni altra entità umana "animalizzata". Nel rapporto "uomo/donna", ad esempio, Carol Adams sottolinea come il "dominare" un "animale" per poi cibarsi della sua carne, rispecchia le stesse modalità dello *stupro*, inteso come atto predatorio di conquista, oggettivazione, frammentazione e consumo del corpo "femminile", percepito come preda[313]. In questo senso, l'atto della predazione – sia dell'"animale" che del "femminile" – non riguarda solo una violenza subordinante dell'altro in vista di un *uso-consumo*, ma una riproposizione dell'egemonia "maschile", nonché un riconoscimento di quella stessa egemonia da parte degli altri "maschi". Così si avvia un processo performativo di regolamentazione del genere "maschile" – coerentemente con le riflessioni

[311] Cfr. Plutarco, *De esu carnium,* in *Moralia,* ca. 100 d.C.*; Del mangiare carne. Trattati sugli animali*, trad. it. di D. Magini, Adelphi, Milano 2001, pp. 69-70.
[312] Cfr. Biuso, Alberto, G., *Animalia*, Villaggio Maori, Catania 2020, pp. 67-75.
[313] Cfr., Adams, Carol J., *Ecofeminism and the Eating of Animals*, op. cit., pp. 125-145.

butleriane – in cui il sistema "maschile" impone l'esercizio della violenza fallocentrica come condizione per acquisire lo status di "maschi", rischiando altrimenti punizioni e discriminazioni.

Come anticipato, questo processo performativo di costruzione del "maschile" attraverso atti *predatori* si estende anche alle dinamiche aziendali, ad esempio nelle *molestie*, sia fisiche che verbali. Nel paragrafo successivo, quindi, si focalizzerà l'attenzione sulla violenza sessuale come dispositivo linguistico di ingiunzione della "maschilità" inscritto nel paradigma fallocentrico.

7. La violenza sessuale come atto di reiterazione dell'egemonia fallocentrica. Le molestie in ambito aziendale: riflessioni e proposte su come contrastarle.

L'aderenza dell'*Anthropos* al "maschile" e la sua elevazione a "Medesimo", ha prodotto una specifica narrazione che legittima il dominio fallocentrico sull'*animot* attraverso modalità di conquista, predazione e sopraffazione. Tali modalità "viriloidi", come sostenuto alla fine del paragrafo precedente, non sono funzionali solo alla significazione egemonica dell'*Anthropos*-"maschile", ma fungono anche da dispositivi di riconoscimento dello status di "maschilità" per tutti i "corpi" che vengono performativamente costruiti come "maschi". L'*attuazione,* tramite *performance virili,* della forza-violenza "maschile" è, infatti, ciò che *conferisce* l'attribuzione categoriale "maschilità". Così, predare un "animale" per sottometterlo e cibarsi della sua carne diviene un atto di espressione della virilità e di suo riconoscimento da parte dello sguardo altrui. Questo esercizio, però, non si limita alla dimensione "animale", ma si estende a ogni categoria subalterna. Ad esempio, Carol Adams, in *Carne da macello,* evidenzia come il rapporto di dominio sugli animali, culminante nel loro *consumo*, rifletta una logica predatoria analoga a quella dello stupro, inteso come *predazione* e *consumo* del corpo "femminile"[314].

In questo paragrafo, quindi, si analizzerà come tale prospettiva *predatoria* si estende anche alle dinamiche aziendali, dove le molestie – sia fisiche che verbali – riproducono lo stesso schema di sopraffazione e controllo. Per elaborare strategia comunicative aziendali efficaci, dunque, diviene fondamentale ragionare sulla violenza sessuale in ambito lavorativo. Ciò non solo per contrastarla in vista di ambienti imprenditoriali equi, ma anche come modalità di decostruzione del paradigma fallocentrico, che vede nelle molestie una delle tante attuazioni e perpetuazioni della sua egemonia.

Innanzitutto, è importante specificare che con "molestia sessuale" – declinabile anche come "violenza sessuale" o "abuso sessuale" – non si intende solamente un atto di contatto fisico indesiderato, ma una serie di comportamenti che vanno da forme comunicative verbali – commenti sul corpo o battute non richieste a sfondo sessuale – fino a vere e proprie modalità *predatorie,* come il pedinamento e lo *stalking*. Tutte queste forme di molestia non solo avranno impatti psicologici profondi sulla persona che le subisce, producendo visioni screditanti e subordinanti, ma produrranno una narrazione violenta che investirà il clima aziendale nella sua totalità, creando un ambiente

[314] Cfr. Adams, Carol, J., *Carne da Macello. La politica sessuale della carne*, trad. it. cit., pp. 136-137.

pericoloso e dannoso. Inoltre, è importante specificare che la violenza sessuale non avviene necessariamente da "maschio" a "femmina", ma potrebbe anche colpire il primo, rendendolo vittima della *predazione egemonica* tanto di altri "maschi" quanto di "femmine". Secondo i dati dell'Istat (Istituto Nazionale di Statistica italiano), infatti, circa 3,7 milioni di "uomini" hanno subito molestie a sfondo sessuale nel corso della loro vita, rappresentando il 18,8% della popolazione "maschile"[315]. Oltre ai "maschi", uscendo dalle logiche binarie, le vittime di violenza sessuale possono essere anche persone non binarie o trans, implicando così il fatto che l'atto predatorio, caratterizzato da dinamiche reificanti e di *consumo*, si compie da parte di chi occupa *intersezionalmente* una posizione di potere. A questo proposito, Assunta Altieri, in *Parità di genere,* rimarca come le molestie siano l'esito di un intricato rapporto tra dimensione lavorativa e disuguaglianze di genere, potendo investire ogni persona e sviluppando, di conseguenza, un clima aziendale violento e intimidatorio[316].

Tuttavia, nonostante il rischio che la violenza sessuale coinvolga ogni *identità* di genere, l'educazione socioculturale fallocentrica ha determinato un'incidenza statistica maggiore di violenze subite da parte delle "donne". La stessa ricerca dell'Istat citata poco sopra, difatti, sottolinea come le "donne" che hanno subito molestie nel corso della loro vita rappresentano il 43,6%, più del doppio rispetto all'"uomo"[317]. Questa percentuale è stata confermata anche dalla survey *L.E.I. (Lavoro, Equità, Inclusione)*[318], intitolata *Ti Tocca*, promossa da *Fondazione Libellula:* un'organizzazione che si occupa di prevenire e contrastare la violenza di genere nelle aziende. In questa *survey*, che ha visto la partecipazione di oltre undicimila "donne", si evidenzia come il 43% delle intervistate sostiene di aver ricevuto *avance* esplicite non volute e il 40% ha subito contatti fisici indesiderati. A tal proposito, è interessante aprire un breve collegamento con le riflessioni di Carol Adams in *Carne da macello*. Nel suo testo, infatti, la filosofa sostiene come le "donne" vittime di queste azioni utilizzino spesso, per descriverle, un lessico coerente con la predazione "animale", sostenendo per esempio di essersi sentite come "pezzi di carne". Tali espressioni, sottolinea la filosofa, non sono casuali, ma mettono in luce una specifica retorica millenaria che ha associato il "maschile" al predatore e il "femminile" alla preda, rendendo quest'ultima un *animot* da potere – *legittimamente* – cacciare[319]. Questo utilizzo lessicale, che reitera il posizionamento del "maschile" come cacciatore, si estende anche alla forma di "maschilità" intesa qui come *genderizzazione* delle imprese, ovvero il *neoliberismo-capitalista*. Il linguaggio del mercato, infatti, attinge ampiamente a metafore predatorie, rafforzando un immaginario in cui il successo economico si costruisce attraverso la dominazione dell'altro. Espressioni come "squalo della finanza", "predatore di mercato" o "falco degli affari" evocano una forte *competizione*, in cui l'*aggressività* e la capacità di *sopraffare* diventano qualità – "maschili" –

[315] Cfr. Istat, *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro*, 2018, p. 3.
[316] Cfr. Altieri, Assunta, *Parità di genere. Comunicazione inclusiva Stereotipi di genere Unconscious Bias Molestie sul lavoro,* KDP Edizioni, Torrazza Piemonte 2024, p. 93.
[317] Cfr. Istat, *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro*, 2018, p. 3.
[318] Cfr. Fondazione Libellula, *L.E.I. (Lavoro, Equità, Inclusione)*, 2024, p. 16.
[319] Cfr. Adams, Carol, J., *Carne da Macello. La politica sessuale della carne*, trad. it. cit., p. 294.

necessarie per eccellere, ricalcando la stessa logica di dominio e consumo riscontrabile nelle dinamiche di dominio "animale" e violenza di genere.

A ogni modo, tornando sui dati raccolti dalla *survey L.E.I.*, è interessante constatare come la percentuale di molestie aumenti nelle "donne" in posizione di potere, come dirigenza e *management*, arrivando a superare il 70%[320]. Questo aumento potrebbe essere attribuito, in linea con le riflessioni di fondazione libellula, a due fattori principali – a cui se ne aggiungerà un terzo. (1) In primo luogo, a una maggiore consapevolezza da parte delle vittime riguardo alla propria condizione. L'atto della "predazione sessuale" – che non si limita a manifestazioni fisiche, ma include anche allusioni, battute e comportamenti ambigui – si configura come un meccanismo di subordinazione e di rafforzamento gerarchico da parte dell'aggressore. Tale dinamica presuppone una posizione di potere, la quale può essere determinata anche dal ruolo ricoperto all'interno dell'azienda. Sebbene le molestie possano coinvolgere chiunque, indipendentemente dalla posizione professionale, essere una dirigente implica il possesso di un capitale simbolico e istituzionale tale da garantire, almeno in parte, strumenti di tutela e possibilità di denuncia più efficaci. Al contrario, per chi si trova in una condizione lavorativa precaria, la denuncia può rappresentare un rischio concreto, traducendosi nella perdita del posto di lavoro e in una conseguente forma di ricatto esercitata dall'autore della molestia. Di conseguenza, il diverso posizionamento gerarchico all'interno dell'impresa può incidere sulla propensione a denunciare l'abuso sessuale. Dunque, coloro che ricoprono ruoli apicali, trovandosi in una posizione relativamente meno esposta a forme di ritorsione, potrebbero essere maggiormente inclini a segnalare episodi di molestia. Questo potrebbe contribuire a un aumento delle statistiche, non necessariamente perché i casi siano più frequenti, ma perché chi si trova in una posizione di maggiore vulnerabilità tende a non denunciare, rendendo il fenomeno sottostimato nelle fasce lavorative più precarie. (2) In secondo luogo, le motivazioni di questo incremento potrebbero essere segno di un tentativo di "depotenziamento" del ruolo di potere raggiunto dalla "donna", così da sminuirla e ricondurla a un ruolo meno autoritario. In altri termini, una volontà da parte del "maschile" di esercitare la propria "predazione" come atto di ri-subordinazione a seguito del raggiungimento di un ruolo sociale e lavorativo non considerato "consono" per il "femminile". (3) A queste due possibilità – probabilmente intrecciate tra loro – si aggiunge però un altro aspetto stimolante dal punto di vista della riflessione. La sopracitata Assunta Altieri, in *Parità di genere,* infatti, sottolinea come le esperienze di molestie sessuali – sia in posizioni apicali che no – risultano più diffuse tra le lavoratrici senza partner[321]. Questo dato sembra suggerire un meccanismo fallocentrico di marcatura della proprietà "maschile", per cui la presenza di un partner "uomo" funge da segnale di "protezione", rendendo quella "donna" meno esposta alla dinamica sessuale *predatoria*. In questo schema, l'assenza di un compagno sembra rafforzare l'idea della "disponibilità" del corpo "femminile",

[320] Cfr. Fondazione Libellula, *L.E.I. (Lavoro, Equità, Inclusione)*, op. cit., p. 24.
[321] Cfr. Altieri, Assunta, *Parità di genere. Comunicazione inclusiva Stereotipi di genere Unconscious Bias Molestie sul lavoro,* KDP Edizioni, Torrazza Piemonte 2024, p. 96.

mantenendo viva una logica di appropriazione fallocentrica che riconosce nell'"uomo" il ruolo di deterrente rispetto all'aggressione.

In ogni caso, questo incremento statistico di molestie subite da parte di "donne" nei ruoli apicali aziendali, mette in luce la complicazione di individuazione e contrasto delle violenze sessuali, una difficoltà causata sia dai vari luoghi e ruoli presenti nel posto di lavoro, sia dalle molteplici forme che la molestia stessa può assumere. Per contrastare efficacemente questo fenomeno, quindi, è necessario adottare un duplice approccio: da un lato, attraverso l'implementazione di *policy* e normative adeguate a reprimere tali atti; dall'altro, mediante l'attivazione di percorsi formativi volti a decostruire le dinamiche predatorie radicate nel paradigma fallocentrico occidentale. Un esempio concreto di intervento normativo è rappresentato dalla Convenzione n. 190 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) sull'eliminazione della violenza e delle molestie nei contesti lavorativi. Questo strumento legislativo individua tre aree di intervento fondamentali: la dimensione *sanzionatoria*, che prevede conseguenze legali per gli autori delle molestie; la dimensione *preventiva*, volta a promuovere misure che riducano il rischio di violenza; infine, la dimensione *formativa*, essenziale per sensibilizzare e informare sulle dinamiche di genere alla base delle molestie. Quest'ultima area assume un ruolo centrale nel quadro teorico qui proposto, in quanto la formazione deve essere concepita come un'educazione alla prevenzione e al riconoscimento delle molestie, a partire dall'analisi delle strutture discorsive che reiterano il paradigma fallogocentrico. In particolare, a mio avviso, è necessario decostruire le prospettive *discorsive* che sostengono l'opposizione dicotomica, la gerarchizzazione e i processi costitutivi di attribuzione-rimozione delle *qualità* categoriali. Nell'ambito della comunicazione, diventa quindi cruciale evidenziare il ruolo del linguaggio come strumento *performativo* di perpetuazione – così come possibile risignificazione – delle strutture di potere fallogocentriche, articolandosi sia nelle modalità verbali che non verbali. Di conseguenza, per contrastare queste forme di violenza sessuale, è fondamentale adottare strategie di sensibilizzazione e contrasto che vadano oltre la sola dimensione verbale. Per questo, i corsi formativi da me elaborati al fine delle strategie queer aziendali, non si limitano a modalità di lezione frontale, ma integrano anche attività corporee e comportamentali. La pratica di autocoscienza femminista – letta come linguaggio corporeo che affonda le sue radici in arti marziali e filosofie orientali – proposta da Alessandra Chiricosta, è una delle attività che ritengo possano essere utili ai fini dell'elaborazione di tali strategie. In *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso,* Chiricosta sottolinea come diversi studi che si sono concentrati sulle pratiche di difesa femminista, mostrano come tali attività risultano efficaci – tra i vari altri aspetti che verranno discussi nell'ultimo capitolo – anche nel contrasto alle molestie sessuali[322]. Partecipare a questi corsi consente infatti di sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e delle proprie capacità, riscoprendo qualità che la narrazione fallogocentrica

[322] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* op. cit., p. 46.

ha storicamente *rimosso* – come il concetto di "forza". Inoltre, l'autodifesa femminista accresce la capacità di riconoscere in tempo e sapere trovare delle soluzioni per evitare o sottrarsi a situazioni di violenza o aggressione, non solo in merito ad attacchi fisici, ma anche come possibilità di disinnesco di situazioni aggressive verbali[323]. Quindi, un percorso formativo di questo tipo, affiancato ad altre misure di consapevolezza, non solo aiuta a gestire e prevenire l'esercizio della forza-violenza fallocentrica, ma simultaneamente, attraverso la risignificazione delle narrazioni categoriali sociali, decostruisce il paradigma alla radice, contrastando la visione predatoria "maschile".

In questo paragrafo, pertanto, si è messo in luce come la retorica *predatoria*, che eleva il "maschile" a "Medesimo", si reitera nelle dimensioni lavorative attraverso atti violenti, come le molestie sessuali. Tali atti possono colpire ogni persona inserita nel contesto aziendale, sviluppando ambienti lavorativi discriminanti e impari che perpetuano la narrazione fallocentrica.

Decostruire tale modalità predatoria, dunque, non risulta necessario solo al fine di sviluppare ambienti non discriminatori e violenti, ma anche per risignificare l'intera struttura sociale che articola le relazioni di genere. L'atto predatorio infatti, come ora si andrà ad approfondire, non si limita all'esercizio dell'egemonia "maschile" tramite la violenza sessuale, ma opera anche come *conferimento* del "maschile" stesso, di fatto, producendolo. In questo senso, decostruirlo significa decostruire il sistema "maschile", inceppando il meccanismo di perpetuazione vivificante.

8. La violenza come atto enunciativo tra "pari": l'ingiunzione della "maschilità" in relazione alle molestie. Le dinamiche relazionali aziendali esito dell'"interlocuzione" fallocentrica.

Come emerso nel paragrafo precedente, la molestia sessuale rappresenta una modalità concreta di esercizio della forza-violenza fallocentrica, che è esito – e allo stesso tempo perpetuatrice – di una narrazione che trasforma l'"altro" subordinato in un oggetto che può essere *consumato*. Questa reificazione dell'altro si interseca alle modalità di inferiorizzazione dell'*animot,* creando un intreccio tra – richiamando le considerazioni di Carol Adams – la questione "animale" e "femminile". Tuttavia, tali atti di violenza sessuale – dalle molestie agli stupri – non si limitano all'oggettivazione, frammentazione e consumo dell'"altro", funzionando come strumenti di riaffermazione dell'egemonia *fallica* e dell'ottenimento strumentale di quel corpo reso *cosa*; ma, introducendo le riflessioni di Rita Laura Segato, essi operano anche come un *dispositivo di riconoscimento* del "maschile" e della sua "forza" all'interno dello sguardo sociale, in particolare tra "pari".

In questo paragrafo, pertanto, si approfondirà la prospettiva teorica della molestia sessuale, leggendola come dispositivo di riaffermazione della "maschilità" all'interno di una cornice fallocentrica. L'obiettivo è mostrare come tale dinamica si radichi in un sistema che produce e riproduce la violenza come linguaggio di *riconoscimento* tra "uomini", configurando una

[323] Cfr. ivi, p. 47.

interlocuzione omosociale che trova corrispondenze concrete nei contesti aziendali, dove la violenza, anche simbolica, viene utilizzata per mantenere e confermare gerarchie di potere.

Entrando nello specifico, Segato, intervistando i detenuti accusati di stupro nei penitenziari di Brasilia – interviste poi pubblicate in *Las estructuras elementales de la violencia*[324] – evidenzia come l'abuso sessuale sia un atto *espressivo* più che *strumentale*. Di conseguenza, l'abuso non è riducibile alla mera volontà di ottenere qualcosa che, in quel momento, gli stupratori non possiedono, come la possibilità di un rapporto sessuale. Infatti, in *Contro-pedagogie della crudeltà*, l'antropologa sottolinea come le risposte dei detenuti non confermavano la prospettiva secondo cui lo stupro sarebbe il furto di una prestazione, mettendo in luce che essi non avevano bisogno di una prestazione di quel tipo[325]. Così, lo stupro, scrive Segato, "non è un crimine che serve a qualcosa sul piano materiale, ma è un crimine *enunciativo,* che *dice* qualcosa a qualcuno"[326]. In questo senso, l'atto di violenza sessuale si configura come un atto linguistico che, attraverso il corpo, *comunica* qualcosa non solo nel rapporto tra predatore e preda, reiterando il modello dell'*animot*, ma anche ad altre persone. Queste "altre persone" sono coloro che l'antropologa definisce i "pari", ossia gli altri "uomini", intesi come *pari* in quanto condividono lo stesso posizionamento egemonico[327].

Questa prospettiva comunicativa, messa in luce da Segato, risulta particolarmente interessante in riferimento al tema della centralizzazione del *fallo* come dispositivo di gerarchizzazione, in quanto cambia la visione tradizionale della violenza. Infatti, nell'ottica di Segato, la centralità nell'atto dell'abuso sessuale non è più nella relazione aggressore-vittima, bensì in quella aggressore-pari, collocando gli altri "uomini" come interlocutori privilegiati – interlocutori che, intersezionalmente, non si limitano solo ai "maschi", bensì a ogni persona che reitera gerarchie dicotomiche-opposizionali attraverso la forza-violenza fallocentrica. Questa dinamica di *comunicazione tra "pari"* è riscontrabile anche in ambito aziendale, in particolare nei contesti lavorativi fortemente gerarchizzati, dove la violenza – anche simbolica – viene utilizzata come strumento di affermazione del potere e del riconoscimento tra "pari". Ad esempio, in alcuni ambienti imprenditoriali dominati da una cultura misogina, commenti sessisti o atteggiamenti molesti non sono semplicemente diretti alla vittima come tentativo di ottenere qualcosa da essa, ma funzionano come un atto performativo che comunica e rafforza il proprio status all'interno del gruppo. Pertanto, il dirigente che minimizza una molestia sessuale, affermando che si tratta di "solo una toccatina", non sta semplicemente giustificando un comportamento inaccettabile, ma sta anche segnalando implicitamente ai suoi colleghi "uomini" di condividere la stessa visione del potere e del controllo sui "corpi subalterni". In questo senso, la molestia non è solo un atto di dominio sulla vittima, ma un messaggio rivolto ai "pari", volto a confermare il proprio ruolo all'interno della gerarchia aziendale e a rafforzare una cultura

[324] Cfr. Segato, Rita, L., *Las estructuras elementales de la violencia,* Prometeo, Buenos Aires 2000.
[325] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 53.
[326] *Ibidem.*
[327] Cfr. *ibidem.*

organizzativa fondata sulla complicità – *omosociale* – e sulla normalizzazione della violenza di genere. Anche Judith Butler, in *Fare e Disfare il genere,* mette in luce questo processo di riconoscimento tra "pari", sottolineando come il *desiderio* del "maschile" non sia rivolto verso il "femminile", quanto tra i "maschi" stessi, sviluppando una spinta *omosociale* – termine che riprende da Eve Sedgwick[328] – che si articola proprio attraverso l'eterosessualità: in una logica di dominio del subordinato per ottenere il consenso del dominatore[329]. Questo desiderio omosociale, o, ritornando a Segato, questa *relazione comunicativa* tra "pari", è ciò che l'antropologa nomina "*ingiunzione della mascolinità"*, ossia la necessità del "maschio" di confermare costantemente il proprio status di "maschio" attraverso atti "virili" e violenti[330].

Questa riflessione sull'ingiunzione della "maschilità" risulta centrale nella decostruzione del fallocentrismo, poiché evidenzia una dinamica più articolata della violenza e della discriminazione. Questa prospettiva, infatti, supera una lettura puramente strumentale – o pulsionale – degli atti di forza-violenza, rivelando come essi operino *anche* come strumenti di affermazione del potere subordinante nonché come volontà di vedere riconosciuto quell'atto come fondativo di sé. Qui si inserisce, a mio avviso, l'ambiguità propria della riflessione derridiana sull'*animot*, in particolare nella relazione tra sovrano e bestia. Derrida, infatti, mostra come la sovranità si costituisca attraverso atti che, pur eccedendo i limiti dell'ordine che essa stessa impone, ne risultano al contempo fondativi. Lo stupro, in questo quadro, attua esattamente questo sconfinamento in cui il "sovrano" riafferma se stesso sfociando nel "bestiale" che rigetta ma che lo significa[331].

Inoltre, la prospettiva di comunicazione tra pari proposta da Segato è di estrema importanza anche in relazione alle dinamiche *emozionali* degli atti discriminatori o violenti, che spesso vengono usate per deresponsabilizzare il piano collettivo e sociale. Segato, infatti, attraverso la dinamica dello stupro come atto di interlocuzione tra "uomini", sottolinea come esistano due assi che muovono la violenza. Il primo è quello verticale: aggressore-vittima. Il secondo, invece, quello orizzontale: aggressore-pari. Giustificare o, comunque, connettere l'atto violento solo alla dimensione emozionale-pulsionale, come l'aggressività, la rabbia del momento, il desiderio sessuale irrefrenabile o il testosterone, implica prendere in considerazione, continua Segato*,* solo l'asse verticale, quello della dinamica aggressore-vittima *in quel preciso tempo e luogo*[332]. Questa visione si manifesta anche nelle retoriche aziendali, dove viene impiegata per minimizzare episodi di violenza sessuale o, ancora più gravemente, per colpevolizzare la vittima. Un esempio ricorrente è l'uso di espressioni che insinuano una corresponsabilità della vittima stessa, attribuendole una presunta "provocazione" causata dal vestiario o dal comportamento. Questo tipo di narrazione, oltre a spostare l'attenzione

[328] Cfr. Sedgwick, Eve, K., *Between Men: English Literature and Male Homosocial Desire*, op. cit.
[329] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 215.
[330] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 54.
[331] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit.; cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume II (2002-2003)*, trad. it. cit.
[332] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 63.

dall'aggressore alla vittima, rafforza il paradigma fallocentrico, normalizzando la violenza come un processo di conferma della gerarchia "maschile" all'interno dei rapporti di potere. Considerare solo l'asse verticale del potere significa, quindi, oscurare la dimensione socioculturale e politica della violenza, radicata in una logica fallogocentrica. Al contrario, l'asse orizzontale tra aggressore-pari, anziché ridursi *esclusivamente* a momenti strumentali e/o pulsionali, riguarda il modo in cui tali eventi vengono attivati, regolati e legittimati all'interno di un preciso contesto discorsivo di *riconoscimento sociale*, evidenziando così la responsabilità socioculturale e politica dell'atto.

Questo intreccio tra asse verticale e orizzontale evidenzia dunque come l'esercizio della "maschilità" non possa essere ridotto a una spiegazione puramente biologista. Un simile approccio, infatti, reitererebbe una struttura essenzialista e logocentrica, fondata sull'idea di un principio originario stabile e immediato. Al contrario, la "maschilità" si configura come il risultato di un'interazione inscindibile tra ciò che Segato definisce "dimensione libidinale"[333] – ossia le pulsioni e i desideri – e l'influenza del paradigma sociale. Da qui emerge un punto di contatto con la prospettiva butleriana sulla performatività, secondo cui ogni materialità corporea, inclusi i desideri, è sempre già attraversata e modellata dal discorso. Questo implica l'impossibilità di individuare un'origine fissa e autonoma – come un elemento biologico, ad esempio il testosterone – poiché significherebbe ignorare l'intreccio di tutte le altre determinanti socioculturali. Richiamando un'altra autrice, Alessandra Chiricosta, anch'essa rimarca un aspetto interessante in riferimento al testosterone, in particolare in relazione al concetto di forza-violenza. Secondo gli studi riportati dalla filosofa in *Un altro genere di forza*, il testosterone non funge difatti da *attivatore* di dinamiche violente, ma aumenta l'intensità dell'aggressione. In altre parole, il testosterone amplifica modelli già esistenti, lungo i quali l'aggressività viene regolata, senza però determinarne l'attivazione in assenza di tali modelli o lungo altre direttrici[334]. Di conseguenza, il testosterone non può essere considerato la causa prima e giustificante della forza-violenza "maschile", poiché il suo manifestarsi è strettamente legato a fattori esterni, tra cui l'esercizio di un dominio socioculturalmente narrato e il riconoscimento di tale dominio da parte dei pari – come evidenziato da Segato.

Illuminare l'asse orizzontale, e le conseguenti corresponsabilità sociali, implica dunque sviluppare un sistema meno dannoso anche per i "maschi" stessi. L'agire violento del "maschile" come atto fondativo di sé a partire dall'interlocuzione con i pari, infatti, non solo perpetua la subordinazione dell'"altro", in un'inevitabile matrice binaria eterosessuale, ma espone gli "uomini" a quelle stesse forme di violenza nonché alla costante pressione dell'"ingiunzione maschile". Il "maschile" dunque, secondo Segato, acquisisce il suo senso tramite *costanti* atti di violenza, la cui continua reiterazione è necessaria per mantenere l'interlocuzione con i pari ed evitare la "femminilizzazione"[335]. In questo senso, la violenza che investe il "maschile" è duplice: da un lato

[333] Cfr. *ibidem.*
[334] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* op. cit., 285.
[335] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., pp. 54-55.

quella che può subire direttamente – come nelle aggressioni tra gruppi mafiosi, osserva Segato[336] – dall'altro quella inscritta nella struttura stessa che lo vincola a esercitare violenza, attraverso lo sguardo e il dialogo dei pari. La violenza dei pari è quindi una violenza giudicante, articolata a partire da una matrice binaria che vede il "maschile" come dominatore e il "femminile" come dominato.

Riprendendo il caso delle molestie sessuali subite nei contesti lavorativi, la percentuale riportata dall'Istat nel 2018 è del 18,8%[337]. Tuttavia, esattamente come nel caso delle "donne" nei ruoli di potere, è importante chiedersi se anche in questo caso il dato non risulti, in un certo senso, sottostimato rispetto alle violenze effettivamente subite in quei contesti, a causa del fatto che gli "uomini", per vari motivi, tendono a non denunciare l'atto. In un'ottica dominante-maschio/dominato-femmina, infatti, il "maschio" che subisce lo stupro rischia di subire – principalmente dai *pari* – una "femminilizzazione". Divenendo esso il dominato, difatti, non apparirebbe come un "vero uomo", potendo subire scherno, banalizzazione o invisibilizzazione della violenza sessuale, in quanto entrano in contrasto con la tipica "ingiunzione maschile". Pertanto, le persone – non solo i "maschi", ma tutte le soggettività che, consapevolmente o meno, aderiscono al sistema fallogocentrico – quando reagiscono con banalizzazione o ironia alla violenza sessuale subita dagli "uomini", non solo producono una nuova violenza contro le vittime, ma contribuiscono anche a perpetuare la stessa matrice violenta. Il paradosso sta nel fatto che molte retoriche "anti-femministe" – diffuse soprattutto da "maschi" convinti che il femminismo miri a un "ribaltamento dei poteri" – richiamano l'esistenza di "uomini" vittime di violenza da parte delle "donne", senza comprendere che il femminismo mira a liberare anche i "maschi" stessi dalle violenze prodotte dalla matrice fallogocentrica. In questo modo, l'opposizione al femminismo finisce per rafforzare proprio quel paradigma violento che colpisce tutte le persone, seppure in misura diversa. A ogni modo, tornando ai dati Istat, se atteggiamenti banalizzanti, sminuenti o ironici penetrano nelle relazioni aziendali, ne consegue che la disponibilità a denunciare diminuisce, poiché le vittime *temono* ridicolizzazioni e ulteriori forme di vittimizzazione. Perciò, se l'"ingiunzione della mascolinità", in ambito aziendale, da un lato può portare i "maschi" a compiere atti sessisti e violenti, esercitando una violenza che si scaglia anche tra "maschi" stessi; dall'altro, può non solo portarli a subirli, ma anche a ricevere un trattamento "violento" nella loro gestione o denuncia, ad esempio attraverso la banalizzazione. Questo non solo li spinge ad auto-oscurare tali esperienze, ma ostacola anche lo sviluppo di reti solidali tra "maschi", necessarie per elaborare e affrontare le violenze subite. Al contrario, il sistema fallocentrico incentiva la creazione di reti *ingiuntive*, in cui il *gruppo* indirizza ed educa a specifiche modalità di esercizio della "maschilità". Questo avviene attraverso rinforzi positivi – come risate, banalizzazioni o invisibilizzazione di comportamenti discriminatori o molesti – oppure mediante scherno e/o punizioni nei confronti dei "maschi" che si discostano da tali norme. In ambito lavorativo

[336] Cfr. ivi, p. 68.
[337] Cfr. Istat, *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro*, 2018, p. 3.

diviene importante, dunque, formare risorse umane, *manager* e dirigenti in grado di individuare e frenare subito non solo qualsiasi atto violento, ma anche tutti i comportamenti periferici e terzi che *rinforzano positivamente* quegli atti. In altre parole diviene fondamentale formare le persone a interrompere la comunicazione *aggressore-pari* che reitera ingiunzioni e rinforzi positivi.

In questo paragrafo, dunque, è emerso come l'interlocuzione tra pari sia ciò che salda l'associazione tra "maschile" e violenza, definendo un dialogo in cui lo status di "maschio" viene riconosciuto solo attraverso *performance* coerenti con la prospettiva fallocentrica. In caso contrario, come visto nella molestia sessuale subita dall'"uomo", si rischia di sconfinare nella posizione subordinata, cadendo nella dimensione del "femminile". La molestia, quindi, si iscrive in una modalità di esercizio della forza-violenza predatoria, dove il "maschile" trova nel "femminile" – così come nell'*animot* – la dimensione da poter reificare e consumare così da potersi significare come "Medesimo", come "sovrano" che possiede – naturalmente ed esclusivamente – la forza-*logos*. Quest'ultima, infatti, viene *rimossa* dal "femminile" – così come dall' *animot* – a seguito di un discorso che produce performativamente il "femminile" stesso come *priva* di tale attribuzione. In quanto priva della forza-*logos,* il "femminile" viene ancorato a un'altra caratteristica che garantisce il discorso fallocentrico, ossia la *cura*. È in questo rapporto di significazione tra "uomo" e "donna", in relazione al possesso o privazione della "forza", che la *procreazione* assume un valore centrale, non solo come funzione biologica, ma come dispositivo simbolico che inchioda il "femminile" al ruolo di madre, di accoglienza e di emotività. Nel paragrafo successivo si focalizzerà perciò l'attenzione sulla questione della *procreazione* e di come tale narrazione abbia articolato una prospettiva di ruoli di genere ancora oggi fortemente presente in ambito aziendale.

9. La procreazione come segno *di scambio ed elevazione del "maschile". Le concatenazioni semantiche di genere prodotte dalla narrazione fallocentrica e le conseguenze in ambito lavorativo: genitorialità e funzioni-destino.*

Come è emerso nei paragrafi precedenti, all'interno del paradigma fallocentrico il "maschile" si è posto come "Medesimo" che, tramite un gesto discorsivo di "archi-violenza[338]" genderizzata – ovvero l'imposizione originaria di un ordine di senso che struttura il genere in una gerarchia normativa – ha posto se stesso come fondatore del senso. In questo processo performativo – attuato dal "maschile" – di significazione e centralizzazione di sé, la relazione oppositiva con l'"animale" è stata fondamentale. Infatti, seguendo le riflessioni di Derrida in *L'animale che dunque* sono, l'assimilazione generalizzante di tutto ciò che non è "uomo" (in particolare "maschio") al nome comune *animot*[339], ha permesso la produzione di una narrazione che costruisse l'*animot* stesso come privo di forza del pensiero-*logos*. Questa *rimozione* discorsiva della forza-*logos* dall'animale è ciò

[338] Cfr. Derrida, Jacques, *Della grammatologia*, trad. it. cit., p. 161.
[339] Cfr. Derrida, Jacques, *L'animale che dunque sono*, trad. it. cit., p. 81.

che garantisce la significazione dell'"uomo" come possessore di quella stessa attribuzione, divenendo così, in termini derridiani, il "Medesimo"[340] o il "sovrano"[341]. In questo modo, l'essere umano – sbilanciato al "maschile" – si è centralizzato, autolegittimando il proprio potere predatorio e generando la prospettiva antropocentrica. Tale violenza predatoria, tuttavia, si è estesa a ogni altra dinamica dicotomica-opposizionale, gerarchizzandola a partire dal "Medesimo-maschile". In ambito di genere, ciò si manifesta nel binomio "uomo/donna", che struttura la realtà e i ruoli sociali attraverso una narrazione centrata sulla *procreazione*.

In questo paragrafo, pertanto, l'attenzione si focalizza sulla reazione tra "maschio" e "femmina" prodotta attorno alla retorica della procreazione. Ciò con il fine di evidenziare come la retorica procreativa abbia contribuito all'elevazione del "maschile" a "Medesimo", articolando un binomio che è tutt'ora presente nelle dinamiche aziendali e che legittima determinati ruoli e coerenze tra genere, genitorialità e figura professionale ("sé professionale"), ossia: *agency/communality*.

Per addentrarci ora sulla questione della procreazione da una prospettiva linguistica e semiologica, risultano interessanti le riflessioni di Patrizia Violi in *L'infinito singolare,* dove riflette sul ruolo della "donna" e della procreazione, associandoli a *segni* linguistici[342]. Secondo Violi, infatti, la categoria "donna" assume lo statuto di segno poiché, in seguito alla centralizzazione del potere fallocentrico, è stata trasformata in un *bene di scambio*, funzionale alla regolazione del tabù dell'incesto – che riprende da Lèvi-Strauss – e definita in relazione alla sua capacità biologica di procreare[343]. In questo senso, sostiene Violi, lo scambio dei segni nel linguaggio diventa analogo allo scambio delle "donne", che si trasformano in messaggi circolanti – necessari alla comunicazione tra "uomini" – in base al loro "valore"[344]. Pertanto, il valore di scambio della "donna", che le rende segno, è dovuto al *valore naturale* assegnato ai corpi definiti come "femminili", ossia la *gestazione*. Tuttavia, nota Violi, affinché alla "donna" venga attribuito un valore naturale che ne determina il valore di scambio, deve essersi già verificata una divisione binaria dei generi: ne consegue che il valore della donna-oggetto è, sin dall'origine, un costrutto culturale e simbolico[345]. Infatti, il fatto che le "donne" siano "naturalmente" dotate di valore di scambio è legato alla loro funzione procreatrice. Tuttavia, questo non spiega perché debbano essere loro a essere scambiate e non gli "uomini"[346].

Il motivo per cui sono le "donne" ad essere scambiate dipende – ed evidenzia – l'elevazione del "maschile" a "Medesimo", che le ha rese un bene di scambio attraverso una strutturazione simbolica articolata dalla "maschilità" stessa. Centralizzando il fallo, dunque, la "donna", osserva

[340] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 45-46.
[341] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit.; cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume II (2002-2003)*, trad. it. cit.
[342] Cfr. Violi, Patrizia, *L'infinito singolare. Considerazioni sulle differenze sessuali nel linguaggio*, Essedue Edizioni, Verona 1986, pp. 28-31.
[343] Cfr. ivi, p. 28.
[344] Cfr. ivi, p. 29.
[345] Cfr. ivi, p. 31.
[346] Cfr. ivi, p. 32.

Violi, assume un *duplice statuto*: di *segno*, in quanto oggetto di scambio circolante e significante; e di *valore*, in quanto procreatrice[347]. Questo doppio statuto è quello che permette al "maschile" di elevarsi come *soggetto* autonomo universale, poiché gli permette di *distinguersi* – in un movimento di spaziamento coerente con la visione della *différance* derridiana[348] – dalla "donna" come *segno* (l'oggetto di scambio) e dalla "donna" come "valore-natura" (entità procreatrice), assumendo così il ruolo di "soggetto" simbolico. In questo senso, la procreazione diventa il *mezzo* attraverso cui questa distinzione e affermazione si realizzano, elevando il "maschile" a "Medesimo" e inchiodando la "donna" a una *funzione*. Una funzione che è poi il "maschile" stesso a subordinare a valore di scambio e ruolo specifico. Il valore-segno della "donna", in sintesi, deriva dalla funzionalità che le è stata assegnata all'interno di un sistema opposizionale logocentrico e di potere fallocentrico.

La procreazione, dunque, rileggendo le riflessioni di Violi, è ciò che ha reso la "donna" un valore di scambio, alimentando una delle retoriche che hanno significato il "femminile" come privo di "forza". Questa costruzione è stata legittimata attraverso una presunta "naturalità" – e quindi incontrovertibilità – radicata nella capacità biologica della gestazione – attribuita a specifici corpi definiti "donne". In questa dinamica, la procreazione ha sottratto *agency* al "femminile", trasformandolo in una funzione regolata e controllata dal "maschile", che ne stabilisce i confini e le modalità di accesso. Nello specifico, questa operazione di sottrazione della "forza" avviene su più livelli in riferimento alla funzione procreatrice. (1) Innanzitutto, a partire dal "Medesimo-maschile" si è prodotta un'opposizionalità tra "forza-violenza" e "cura", dove l'essere empatici e accoglienti – quindi coerenti con il significante "cura" – non può contenere in sé la "forza-violenza", entrando altrimenti in contrasto con la funzione della cura fallogocentricamente prodotta. Questo binarismo si fonda su un'articolazione discorsiva che neutralizza ogni possibilità di *agency* del "femminile", incapsulandolo in un regime semiotico che lo lega alla protezione della vita. Così, qualsiasi espressione di "forza" da parte della "donna" viene interpretata come una contraddizione rispetto alla sua presunta "natura", giustificando la necessità di un controllo esterno esercitato dal "maschile".

(2) Dopodiché, nella rete della *différance,* il significante "cura" è stato concatenato alla maternità, inchiodandolo al "femminile". Questo slittamento non è casuale. Infatti, il materno come "cura" non è un dato naturale, ma il risultato di un processo discorsivo in cui i segni si rimandano reciprocamente, consolidando l'illusione della necessità di questo legame. In altre parole, la maternità diviene la traduzione culturale del dispositivo della "cura", che è a sua volta una produzione simbolica. In questo modo, la costruzione ideologica della maternità come destino e dovere ha privato il "femminile" della possibilità di concepirsi al di fuori della funzione riproduttiva, nonché automaticamente come posseditrice della "forza", in quanto entrerebbe in contrasto con il suo significante "cura". Inoltre, la maternità è stata istituzionalizzata, dal "maschile", come una

[347] Cfr. ivi, p. 33.
[348] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 35.

dimensione che richiede protezione, giustificando in tal modo il controllo e la limitazione della mobilità, delle scelte e della partecipazione attiva alla sfera pubblica, sottintendendo una relazione tra "maternità" e "debolezza" che collega un altro significante alla catena, ossia "femmina-cura-maternità-*debolezza*". Di conseguenza, il "femminile", visto il suo "valore naturale – e di scambio – procreatore" viene significato a partire dalla sua funzione di "madre-cura" e dalla sua "debolezza" in quanto, appunto, "madre-cura". Così, ogni corpo che può avere una gestazione viene significato come "donna", dovendo assumere un determinato ruolo e incarnare specifici significanti.

La privazione della "forza" a seguito della procreazione-gestazione avviene quindi attraverso la "maternità" e la "cura" della prole, che, essendo attribuite al "femminile", lo vincolano – insieme a chi lo incarna – a un ruolo che ancora oggi condiziona la prospettiva sociale.

Di contro, poiché la "donna" è destinata alla sua funzione-destino di "madre-cura" e, di conseguenza, percepita come priva di "forza" e bisognosa di protezione; il "maschile", in un rapporto di significazione opposizionale, emerge come l'entità che possiede intrinsecamente la "forza". In quanto tale, la sua funzione-destino diviene quella di proteggere, dominare, cacciare – sia esso un animale o un salario – e fare politica. In questo modo, il "maschile" si produce performativamente come possessore della "forza" in molteplici sensi: dalla forza muscolare, necessaria per proteggere il "femminile-madre", alla forza del *logos,* indispensabile per potere esercitare il pensiero e la ragione, dunque, per fare politica, filosofia e via dicendo. Inoltre, tale auto-associazione del "maschile" con la "forza-logos" non solo lo ha elevato a "Medesimo", ma gli ha anche consentito di riappropriarsi della *procreazione* attraverso due aspetti. In primo luogo, come sostenuto, il "maschile" si è riappropriato della procreazione attraverso il controllo del corpo gestante (ossia quello "femminile"), significandolo in modo subordinante. In secondo luogo, il "maschile" si è appropriato della procreazione sviluppando la retorica della "procreazione del pensiero", collocata gerarchicamente al di sopra di quella fisiologica. A questo proposito, nonostante la distanza teorica rispetto alla prospettiva differenzialista – che sostiene la presenza di essenze stabili dell'essere "maschio" e "femmina" – ritengo essere interessanti alcune riflessioni di Adriana Cavarero, filosofa e femminista della differenza. Le sue considerazioni in merito al tema della procreazione e dell'assunzione della forza-*logos* da parte del "maschile" possono infatti arricchire questa analisi, sebbene verranno rilette – con le dovute precauzioni – attraverso la lente della filosofia decostruzionista e performativa.

Per quanto riguarda la prima strategia retorica "maschile" di appropriazione e controllo della procreazione, Cavarero – in *Tu che mi guardi, tu che mi racconti* – evidenzia come il "maschile", attraverso azioni virili, subordini tutto il resto, "femminile" compreso, riducendolo a oggetto da proteggere e controllare[349]. In questo modo, il "corpo femminile" diventa proprietà del "maschio", consentendogli di esercitare il controllo sulla procreazione e sul lignaggio. La seconda strategia,

[349] Cfr. Cavarero, Adriana, *Tu che mi guardi, tu che mi racconti. Filosofia della narrazione,* Castelvecchi, Roma 1997, p. 42.

invece, come sostenuto poco sopra, riguarda lo sviluppo di una gerarchia tra "procreazione del pensiero" e quella fisiologica. Secondo Cavarero, infatti, il "maschile", auto-assegnandosi il *logos* si è elevato a "soggetto" politico universale, associandosi a elementi considerati "superiori" rispetto a quelli biologici. Ciò è riscontrabile nelle molteplici gerarchie dicotomiche prodotte nel corso del pensiero filosofico occidentale, come "mente/corpo" o "ragione/emozione". Nello specifico, in *Il femminile negato*, Cavarero riporta l'esempio del *Simposio*, in cui Platone sottolinea come il "vero uomo" – esito della divisione, nel mito di Aristofane, da due "uomini" – *ingravida* l'anima e *partorisce* il sapere tramite il *logos*[350]. In questo senso, la filosofia occidentale antica, da cui si articola la metafisica logocentrica, sembra apparire come un'appropriazione gerarchicamente subordinante della *procreazione*, in cui l'entità elevata – il "Medesimo-maschile" – è in grado di procreare da sé, di partorire le idee di cui si ingravida nella sua ricerca interiore, ossia nel suo muoversi verso la verità extra-linguistica. Rileggendo le considerazioni di Cavarero in merito alla "procreazione del pensiero", tramite la lente della *différance* derridiana, emergono aspetti particolarmente interessanti. Infatti, a differenza del significante "forza", che può essere attribuito o rimosso attraverso discorsività collettive reiterate nel tempo, il potere procreativo (inteso come capacità gestazionale) non è – all'interno della cornice binaria logocentrica – letteralmente rimuovibile o riassegnabile. Così, significando la procreazione attraverso due direttrici – quella fisiologica e quella del pensiero – e gerarchizzandole, il "maschile" è riuscito a prenderne il controllo e, in un certo senso, ad attribuirsela: da un lato regolando e controllando il "corpo-femminile", dall'altro autoassegnandosi e garantendosi la procreazione del pensiero. La procreazione, dunque, nelle sue molteplici sfaccettature, diviene uno dei nodi semantici usati per legittimare significazioni e azioni egemoniche, oltre che per consolidare il nome comune "donne". Di conseguenza, ogni corpo capace di gestazione – nel senso fisiologico – viene significato come "donna", mentre i "corpi-donna" che non possono gestare sono letti come anomalie, rimanendo però vincolati a ruoli e significanti connessi al "femminile".

In questo quadro, l'associazione tra "donna-cura" e "uomo-forza", radicata in specifiche funzioni-destino, continua ad avere un impatto sulla percezione dei ruoli sociali e lavorativi. Sebbene, infatti, l'accesso al lavoro sia regolamentato in modo differente rispetto al passato, permettendo alle "donne" mestieri fino a prima a loro esclusi, l'articolazione attorno alla *procreazione* e alla *genitorialità* continua a essere una delle principali fonti di disuguaglianza. Per quanto riguarda il "femminile", tale narrazione discrimina le persone "donna" sotto molteplici aspetti: dalla mancata assunzione per un'ipotetica maternità futura, ai licenziamenti successivi al parto, fino alle discriminazioni nei confronti di chi sceglie di proseguire la carriera dopo il parto. Queste forme di discriminazioni aderiscono alla narrazione fallogocentrica che vuole le "donne" aderenti ai ruoli di "cura", sviluppando allo stesso tempo, però, criticità anche per la genitorialità "maschile". Infatti, la

[350] Cfr. Cavarero, Adriana, *Il femminile negato. La radice greca della violenza occidentale,* Pazzini, Villa Verrucchio 2007, pp. 55-62.

difficoltà degli "uomini" nel rivendicare la *paternità*, si inserisce in un sistema linguistico e socioculturale in cui la genitorialità è storicamente costruita in maniera asimmetrica, inchiodandola prevalentemente al "femminile". In ambito aziendale ciò si riflette in una scarsa disponibilità di congedi di paternità nei sistemi lavorativi e nella stigmatizzazione sociale degli "uomini" che decidono di assumere un ruolo più attivo nella cura dei figli. Assunta Altieri, in *Parità di genere*, riporta come secondo l'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), solo il 20,5% del congedo in Italia è assegnato ai padri[351] e come, nel 2022, il congedo obbligatorio per i padri era di soli dieci giorni, mentre per le madri di cinque mesi. Inoltre, uno studio di O'Brien Margaret e Wall Karin, riportato in *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality*, dimostra come la funzione-destino attribuita ai generi in relazione alla genitorialità incida sulle dinamiche lavorative. In particolare, gli "uomini" che richiedono il congedo di paternità rischiano di essere penalizzati professionalmente, subendo una riduzione delle opportunità di carriera a causa della percezione di una minore dedizione al lavoro[352]. Da un punto di vista linguistico, questo discrimine nei confronti del ruolo paterno in relazione alla *cura*, è amplificato dalla scarsa presenza di termini che lo valorizzino. Ad esempio, manca un equivalente diffuso di "*maternage*" – il complesso di atteggiamenti e azioni che caratterizzano il rapporto madre-prole nei primi anni di vita – riferito ai padri. Un ulteriore aspetto problematico è il concetto di "*paternalismo*", che ha assunto una connotazione negativa legata a un esercizio di potere gerarchico rigidamente associato alla figura del padre. Di conseguenza, la paternità viene codificata non in termini affettivi, ma *autoritari*, reiterando una specifica prospettiva sociale. L'associazione tra "femminile" e cura della prole porta, quindi, a un distanziamento semantico tra "maschio" e "cura", rischiando di ricadere nel "femminile" quando un "uomo-maschio" rivendica la propria affettiva genitorialità. A questo proposito nascono epiteti discriminanti come "il mammo", rimarcando una violenza che non solo ri-perpetua il ruolo della "donna", ma punisce e disciplina il "maschio" che cerca di uscire dalla narrazione. In ambito lavorativo, le difficoltà nel richiedere congedi di paternità e maternità, nonché le discriminazioni conseguenti, evidenzia come la genitorialità sia una costruzione sociale, modellata da pratiche linguistiche e strutture normative che stabiliscono chi può essere riconosciuto come genitore a pieno titolo e chi *deve* occuparsi della cura della prole. Superare tali barriere richiede dunque non solo riforme istituzionali, ma anche una decostruzione delle narrazioni che regolano la distribuzione dei ruoli parentali. Per questo è fondamentale agire sulle politiche attive e sulla cultura aziendale per smantellare la narrazione fallogocentrica e i pregiudizi legati alla genitorialità e ai ruoli di genere. Nel concreto, ciò può avvenire attraverso diverse strategie, come: creando spazi per l'allattamento e per le necessità genitoriali segnalati in modo de-genderizzato; rappresentando nei materiali aziendali

[351] Cfr. Altieri, Assunta, *Parità di genere. Comunicazione inclusiva Stereotipi di genere Unconscious Bias Molestie sul lavoro,* op. cit., p. 9.
[352] Cfr. O'Brien, Margaret, Wall, Karin, (a cura di), *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, Springer, Cham 2017, pp. 208-209.

ogni genere nei ruoli di cura; promuovendo reti di supporto tra genitori sul luogo di lavoro, non basate sul genere; normalizzando il coinvolgimento paterno nella cura; e facilitando momenti di dialogo tra dipendenti e dirigenza sulle sfide della genitorialità, senza ridurre il tema a una questione esclusivamente "femminile". Queste azioni potrebbero contribuire a risignificare la percezione dei ruoli genitoriali, aprendo spazi per la decostruzione delle funzioni-destino fallogocentriche.

L'associazione tra genere e ruolo genitoriale, però, non si sofferma sulla genitorialità in sé, ma alimenta anche prospettive stereotipiche più subdole, radicate in dinamiche essenzialistiche logocentriche. La concatenazione "femmina-cura-maternità" costituisce difatti la base della prospettiva della *communality*: ovvero, l'insieme di tratti socialmente attribuiti al "femminile", come l'empatia, la disponibilità e la cooperazione, che vengono contrapposti all'*agency* "maschile", associata invece all'autonomia e alla capacità di iniziativa. Quest'articolazione orienta le aspettative rispetto al "consono" comportamento "femminile", anche in relazione alla sua espressione linguistica e comunicativa aziendale. Richiamando le considerazioni di Patrizia Violi in *L'infinito singolare,* la semiologa evidenzia come l'associazione delle "donne" alla cura abbia prodotto ciò che, criticamente, definisce come "linguaggio femminile"[353]. Con questa espressione, Violi si riferisce a una serie di modalità comunicative obbligate – rischiando altrimenti discriminazioni e depotenziamento illocutorio – che prevedono un maggiore uso della *cortesia*, un tono di voce più basso[354] e usi lessicali più "docili"[355]. In particolare, in ambito aziendale il "linguaggio femminile" risulta penalizzato, poiché, nella prospettiva neoliberista, i ruoli di potere sono associati a qualità come autorità, comando e "forza", in contrasto con il registro ritenuto socialmente consono alle "donne". Di conseguenza, tale "linguaggio" ostacola l'assunzione o la carriera, divenendo un "linguaggio" intrinsecamente svantaggiato in quanto derivato da quello fallocentrico e inserito in un sistema genderizzato al "maschile". Un ulteriore importante aspetto che evidenzia Violi riguarda il fatto che la percezione, adozione ed efficacia del "linguaggio femminile" non dipende solo dal "sesso biologico", ma anche dal contesto specifico e dal *valore* che tale categoria – come appunto il "sesso biologico" – ha in quel contesto[356]. Di conseguenza, in azienda, il "linguaggio femminile" avrà un effetto e una risonanza differente rispetto ad un contesto, ad esempio, domestico. Questa relazione tra contesto, efficacia linguistica e genere è molto utile nella formazione imprenditoriale, poiché permette di decostruire le retoriche banalizzanti che spesso accompagnano la formazione di genere, come l'idea – sessista – che "mia moglie comanda in casa quindi non è vero che (la "donna") non ha potere linguistico".

Ricapitolando, come è emerso in questo paragrafo, la retorica della "procreazione" ha prodotto un dispositivo simbolico che inchioda il "femminile" alla funzione della cura e della maternità, sottraendogli *agency* e "forza". Tale dispositivo, mascherato come "naturale", opera ancora oggi nelle

[353] Cfr. Violi, Patrizia, *L'infinito singolare. Considerazioni sulle differenze sessuali nel linguaggio*, op. cit., pp. 104-105.
[354] Cfr. ivi, p. 100.
[355] Cfr. ivi, p. 102.
[356] Cfr. ivi, p. 113.

dinamiche lavorative, dove la genitorialità viene significata asimmetricamente, così da perpetuare una disparità che colpisce *ogni* persona. Di conseguenza, il "linguaggio femminile" costituito in questa cornice, è un linguaggio prodotto per essere privo di "forza", limitandosi a ricalcare, perpetuare e confermare la narrazione egemonica fallocentrica.

Per decostruire queste dinamiche sopraffattorie e discriminatorie, aprendo spazi a nuove visioni e narrazioni capaci di trasformare i contesti sociali e imprenditoriali, diventa dunque necessario soffermarsi sulla parola-concetto "forza". Come si vedrà nel prossimo paragrafo, infatti, è proprio su questo termine che il "maschile" ha inscritto la propria legittimazione egemonica, costituendo sé e le relazioni aziendali *neoliberiste*.

10. L'intreccio semantico tra "maschile" e "forza". La "maschilità" come "forza", tra norme sociali e genderizzazione aziendale.

Nei paragrafi precedenti si è delineato il paradigma fallocentrico, descrivendolo come esercizio egemonico gerarchizzante delle prospettive logocentriche opposizionali ed essenzialistiche. Nello specifico, si è osservato come il "maschile" ha prodotto un discorso performativo che lo ha reso il "Medesimo", ovvero il centro predominante da cui si articolano le significazioni. Questo discorso vede l'appropriarsi, da parte del "maschile", del termine-concetto "forza", nello specifico in un'accezione di forza-violenza sopraffattoria agita. Il "maschile", infatti, come analizzato nella trattazione sulla procreazione, deve essere intrinsecamente "forte" in quanto il suo ruolo è quello di proteggere la "femmina" che è, invece, addetta alla cura. Simultaneamente l'"uomo-maschio" deve essere "forte" poiché deve sapersi difendere dai pericoli – come altri "uomini" – e deve essere in grado di predare e sottomettere gli *animot* – spesso narrati come simbolo di una natura che l'umano ("maschio") riesce a dominare, in particolare grazie al *suo logos*. In questo senso, la "forza" assume significazioni differenti, oscillando tra una capacità muscolare, combattente e sopraffattoria, a una "forza" del pensiero, della ragione e della strategia tattica. La "forza", in relazione al "maschile", si mostra dunque come un significante *plastico*, in grado di assumere direttrici differenti in relazione alle concatenazioni di senso prodotte dal "discorso" fallogocentrico. In questo paragrafo, pertanto, lo scopo è quello di analizzare l'intrinseco rapporto significante tra "maschile" e "forza", facendo emergere come tale relazione semantica sia profondamente radicata e investa l'etica aziendale.

Il significante "forza" è, infatti, ciò che rende il "maschile" "maschio". Senza la "forza" il "maschile" perderebbe una delle sue qualità fondamentali, sia nella significazione di sé, sia nella sua egemonia sopraffattoria. Il "maschile", però, per garantire la sua aderenza al significante "forza" – così da significarsi vicendevolmente – necessità di costanti "esibizioni" che vengano *riconosciute* come "maschilità", in particolare, richiamando le riflessioni di Segato, da parte dei "pari"[357]. Questa necessità di esibizione che, in linea con la prospettiva butleriana, produce performativamente la

[357] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 53.

"maschilità" come categoria sociale, si manifesta attraverso le azioni *virili*: in cui la virilità, intesa come attuazione del significante "forza", può variare da atti di fisicità violenta fino alla dimostrazione di competenze logico-razionali, a seconda del contesto storico e sociale. In questo modo, si producono differenti declinazioni della "maschilità" come categoria sociale, ciascuna caratterizzata da specifiche modalità di esercizio della forza-violenza: dalla "maschilità" fascista, fino a quella logico-razionale delle facoltà STEM, passando per forme legate alla produzione di capitale, come la "maschilità" economico-salariale (o *salaryman*[358]); quest'ultima, figura di riferimento della classe media, il cui valore in termini *neoliberisti* è misurato in dedizione al lavoro, stabilità economica e produttività.

Dunque, per decostruire il posizionamento predominante del "maschile" e aprire varchi alla creazione di ambienti aziendali basati sulla pari opportunità, è ora fondamentale approfondire la relazione tra "forza" e "maschilità". Per farlo, ritengo sia stimolante cominciare da un legame che da millenni reitera la narrazione fallogocentrica del "Medesimo-maschile", ossia l'aderenza *etimologica* del "maschile" – e del suo agire "virile" – con la "forza" stessa. Analizzare l'etimologia risulta utile poiché permette di mostrare come il legame tra "maschile" e "forza" non sia "naturale", ma costruito linguisticamente nel corso della *storia* occidentale, contribuendo a consolidare l'idea del "maschile" come sinonimo di dominio e potenza. Come sostenuto, infatti, la "maschilità" rappresenta, nella tradizione filosofica occidentale, uno dei centri di senso – ossia il "Medesimo" – attorno al quale si articolano le significazioni. Tuttavia, l'influenza di questo termine non si limita alla sfera del pensiero filosofico, ma investe l'intera storia d'occidente. Jacques Derrida, in *L'Autre Cap*, riflettendo sul concetto di Europa e sulla sua centralità nella storia del pensiero, sottolinea difatti come la filosofia non sia solo un prodotto dell'occidente, ma coincida con la sua stessa storia, determinandone le categorie e le gerarchie concettuali[359]. Questo processo di aderenza tra filosofia e storia d'occidente si radica nella centralità della *phoné* e nelle prospettive logocentriche che, come discusso nel capitolo precedente, si fondano su opposizioni dicotomiche e visioni essenzialistiche con cui si è ordinata gerarchicamente la realtà. Di conseguenza, essendo il "maschile" intrecciato al *logos* come principio primo, ed essendo la filosofia la storia dell'occidente, la "maschilità" si configura come un termine-concetto che ha contribuito a orientare non solo il pensiero filosofico, ma anche la storia e le conseguenti dinamiche socioculturali ed economiche-relazionali dell'occidente, affondando le sue radici etimologiche – che gli garantiscono l'aderenza alla "forza" e quindi la sua elevazione a "Medesimo" – già nella lingua antica occidentale.

L'associazione tra "maschilità" e "forza" è, infatti, presente fin dalla tradizione del pensiero greco, dove il termine "maschilità" si è storicamente sedimentato come un nodo di significazione che raccoglie diverse attribuzioni legate alla "forza", quali: "coraggio", "guerra", "aggressività", "virtù" e "*logos*". Nella lingua greca, l'aggettivo *ἀνδρεῖος* (*andreîos*), ossia "uomo-maschio" (da ἀνήρ, *anēr*),

[358] La figura del *salaryman* – tipicamente giapponese – sarà centrale in relazione all'analisi del lessico neoliberista. In particolare, cfr., *infra*, cap. II, par. 18.
[359] Cfr. Derrida, Jacques, *L'Autre Cap,* Les Éditions de Minuit, Paris 1991, pp. 30-38.

traduce proprio i termini "coraggioso", "audace", "valoroso", intesi nel loro concretizzarsi in una "virilità guerriera" – ossia in una forza combattente e violenta. Questa parola, *andreîos*, compare ampiamente già nell'*Iliade* omerica, indicando e disciplinando molteplici generazioni di "uomini-maschi" alla *virilità*. Nello specifico, Simone Weil, in *L'Iliade o il poema della forza,* analizza ampiamente la correlazione tra "forza" e "maschilità" presente nell'Iliade, sostenendo come la "forza" sia la vera protagonista del poema, manifestandosi come una potenza impersonale che caratterizza i vari eroi e il loro agire[360]. Questa "forza", tuttavia, che secondo la filosofa si impone nelle azioni dei protagonisti, è caratterizzata – e quindi agita – con un fine specifico. Weil difatti rimarca come la "forza" usata dagli eroi, sia una "forza che sottomette gli uomini, la forza davanti alla quale la carne degli uomini si ritrae"[361]. La "forza" protagonista dell'Iliade, dunque, si manifesta nelle modalità della forza-violenza fallocentrica, ossia una forza che agisce, tramite il "maschile", per dominare e sottomettere – sia con la spada, come Achille, sia con la *ragione*, come Odisseo.

In questo senso, fino dai poemi omerici, il termine "maschile" viene significato in relazione alla forza-violenza che esso stesso agisce per sottomettere l'altro. Questo esercizio della forza-violenza – come evidenziato – non si limita alla sopraffazione fisica, ma si articola in molteplici modalità di esercizio e riconoscimento, associate poi all'*andreîos.* Platone, ad esempio, nel *Lachete*[362]*,* associa la "maschilità" alla *Virtù*, nello specifico nella sua sfaccettatura del *coraggio*. In questo dialogo, infatti, Platone ragiona sull'utilità di insegnare le "arti combattenti" come strumenti per sviluppare il pensiero razionale e strategico – potendo giungere così alla Virtù – associando in questo modo la "forza combattente" a quella della *ragione*[363]. Questa sovrapposizione platonica ha contribuito a trasferire l'idea di "forza" dalla sfera fisica a quella intellettuale, elevando la "forza del pensiero" a prerogativa "maschile". Ciò risulta coerente con la concezione di Aristotele, espressa nella *Politica*[364]*,* dell'"uomo(-maschio)" come *zōon logon echon*, facendo completamente aderire il "maschile" con il *logos.* Nella tradizione del pensiero greco, quindi, il "maschile", come *andreîos*, diviene per sua stessa definizione e per suo stesso nome "coraggioso", "audace", "valoroso" e "razionale", in una parola "forte", elevando e legittimando se stesso come "Medesimo".

Di conseguenza, la narrazione che definisce la "maschilità" come "forza" si configura logocentricamente come una "verità" chiara e distinta, propagandosi nei secoli e radicandosi nella cultura romana e latina, per poi consolidarsi nella prospettiva cristiana e perdurare fino alla contemporaneità. Un esempio significativo di questa trasmissione si trova nella sintesi offerta dal grammatico Isidoro di Siviglia nelle sue *Etymologiæ*[365], opera la cui diffusione si è protratta per

[360] Cfr. Weil, Simone, *L'Iliade ou le poème de la force*, in «Les Cahiers du Sud» n. 230-231, 1940; *L'Iliade o il poema della forza*, trad. it. di F. Rubbini, Asterios Editore, Trieste 2013.
[361] Cfr. ivi, p. 39.
[362] Cfr. Platone, *Lachete,* trad. it. cit.
[363] Cfr. Ivi, pp. 178a-181d.
[364] Cfr. Aristotele, *Politica,* trad. it. cit.
[365] Cfr. Isidoro di Siviglia, *Etimologie o origini. Volume I,* trad. it. cit., p. 911-919.

l'intero arco del Medioevo. Isidoro, infatti, attraverso l'etimologia, ha contribuito a codificare e naturalizzare i rapporti di dominio, divenendo una figura chiave nella divulgazione e nella sistematizzazione del sapere antico e medievale. In riferimento alle tematiche di genere, l'opera di Isidoro riflette la prospettiva greca che definisce la "maschilità" come centro di significazione e relazione tra i generi, associandola alla forza-violenza. Questa connessione trova riscontro anche sul piano etimologico, in quanto il termine italiano "maschilità", deriva dal latino *masculum*, a sua volta legato a *mas*, ossia forza. Tale aderenza tra "maschilità" e "forza" – concretizzata nella "virilità" – risulta particolarmente interessante in *Etymologiæ,* poiché si costruisce attraverso un'oscillazione tra argomentazioni *secundum naturam*, che analizzano la "natura" della cosa spiegata, e *secundum propositum*, che ne considerano le finalità (socioculturali), producendo retoriche che, sfruttando l'idea di un'"inevitabilità naturale", legittimano le strutture sociali e culturali.

Nell'opera, difatti, Isidoro riporta alcune parole indicanti i generi, specificandone poi l'asimmetria: per il "maschio" è riportato *vir* ("virilità"), mentre per la "femmina" *mulier*[366]. L'asimmetria risiede invece nella costituzione corporea – in una retorica biologista – che vede l'"uomo" dotato di una forza fisica di cui la "donna" è priva o che detiene in misura minore. Scrive Isidoro a questo proposito: "L'uomo è stato chiamato *vir* perché in lui vi è più *vis*, ossia forza, che nelle femmine, donde anche il nome di virtù; ovvero perché con *vis* tratta la femmina stessa"[367]. Come si evince da questa citazione, il termine *vir,* che indica il "maschio", viene subito collegato al concetto di *vis*, ossia "forza", nello specifico nell'accezione di forza muscolare. La relazione etimologica tra *vir* e *vis* viene inoltre pensata da Isidoro in *riferimento* a un'altra singolarità, la "femmina". Infatti, il *vir* è *più forte* per *definizione*, e lo è in quanto *usa* la sua forza *sulla* "femmina" che, culturalmente, ha il *dovere* di accettarla. Sostiene Isidoro: [Uomo e donna] "si differenziano tra loro per la forza e la debolezza del corpo. Ora, per questo l'uomo ha più forza e la donna di meno, perché questa sia paziente con quello: perché, cioè, dinnanzi al rifiuto della femmina, la passione non costringa l'uomo a desiderare altro"[368]. La differenza sostanziale, dunque, come emerge dalla citazione, tra *vir* e "femmina" risiede nella maggiore forza fisica del primo e nella debolezza della seconda. Una debolezza, secondo il grammatico, naturale, che sancisce *culturalmente* il diritto *naturale* del *vir* a esercitare la sua forza – intesa come forza sessuata e aggredente – sul corpo della "femmina", che ha il *dovere naturale* di essere paziente. In questo senso, la "maschilità" – come categoria sociale – si *sviluppa* nel momento in cui si afferma la *vis* attraverso un atto di sopraffazione della "femmina" che, subendolo, diviene *mulier* (moglie) – da *mollier* ossia *più molle*[369].

Tale atto di sopraffazione *vir*-ile sancisce inoltre uno slittamento di senso tra "forza" come potenza muscolare e "forza" come violenza sopraffattoria, la quale, a seguito di questo slittamento,

[366] Cfr. ivi, p. 917-919.
[367] Ivi, p. 917.
[368] *Ibidem.*
[369] Cfr. *ibidem.*

non si limiterà più alla dimensione fisica ma potrà tradursi anche in *violenza simbolica*. Il passaggio da "forza" come potenza muscolare a "forza" come violenza sopraffattoria non è unicamente un tratto dell'etimologia di Isidoro, ma costituisce una mossa retorica funzionale alla costruzione dell'egemonia fallocentrica, fondandosi su un doppio movimento. Innanzitutto avviene una naturalizzazione della presunta superiorità fisica del "maschio", presentandola come un dato di fatto biologico. Dopodiché, la narrazione della superiorità muscolare "maschile" viene tradotta in una legittimazione del suo dominio in ogni altro ambito – compreso quello aziendale. La forza fisica diventa così simbolo della capacità di governare, guidare e controllare, trasformandosi in un principio di autorità che giustifica l'uso della violenza come strumento di coercizione e sopraffazione. In questa prospettiva, l'uso della forza sulla "donna" – così come ogni altra opposizionalità semantica rispetto al "Medesimo-maschile" – non è un atto arbitrario, ma il compimento di un ordine naturale dettato dalla possessione della "forza" da parte del "maschile". Ciò è visibile in molteplici narrazioni, dalla prospettiva greca dei poemi omerici, fino alle dimensione aziendali, dove il "maschile" è legato all'*agency* e, quindi, retoricamente più propenso all'autorità e alla *leadership*.

Tuttavia, questo principio di autorità e di forza virile deve essere *attuato* per potersi significare. Tornando alle riflessioni di Isidoro, si evince infatti come il "maschile", per diventare un *vir,* deve necessariamente *esercitare* la sua "forza" sulla "femmina" che, di contro, assume il "compito" di *accogliere* la *vis* (ossia la forza) "maschile". Ciò è interessante poiché questa visione appare similmente anche nelle attuali riflessioni psicoanalitiche, in particolare quelle lacaniane, evidenziandone una presunta eredità. Judith Butler, leggendo criticamente Lacan in *Gender Trouble*, evidenzia proprio questo aspetto, osservando come l'"uomo", in ottica lacaniana, «ha» il fallo, mentre la "donna" «è» il fallo[370]. In altri termini, l'"uomo" detiene il potere simbolico incarnato dal fallo, mentre la "donna" è costretta a *subirlo* e a riceverlo dall'"uomo", subordinandosi a esso. Per Butler, infatti, «essere» il fallo significa rifletterne il potere, rappresentarlo come suo "altro" e sua assenza, nonché fornire il luogo della sua *accoglienza* e *penetrazione*[371]. Dunque, nella dinamica di esercizio creatore del "maschile" tramite la sopraffazione egemonica, il compito della sua opposizione semantica, ossia il "femminile", è quello di diventare il "*luogo*" di penetrazione, il luogo dove poter esercitare quella violenza egemonica, in quanto – il "femminile" – è lo spazio di una "mollezza" (*mulier*) in grado di accogliere la durezza "maschile". La "femmina" perciò, in quanto *mulier* (più molle), diventa la garante della virilità "maschile" poiché permette l'esercizio della sua forza-violenza, della sua "virilità".

Nel percorso etimologico del "maschile" come *vir,* dunque, si evince sia l'eredità greca che associa il "maschio" alla "forza", sia la necessità di agire costantemente quella forza come carattere fondante del "maschile" stesso. Il "maschile" si costituisce perciò nell'esecuzione della forza-

[370] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 64.
[371] Cfr. ivi, p. 65.

violenza sopraffattoria – sia muscolare che simbolica – venendo definito così *vir,* ossia virile, dove la "virilità" riguarda il modo in cui la "forza", su cui il "maschile" si è etimologicamente iscritto, si attua nella realtà. Inoltre, nel percorso etimologico di Isidoro, emerge come la "forza" associata al *vir* subisca degli slittamenti semantici giustificati secondo "natura" e secondo il "proposito". Inizialmente, infatti, lo spaziamento tra "uomo" e "donna" riguarda una prospettiva "naturale", ossia la presunta superiorità muscolare del primo. Successivamente, però, quella "forza" deve poter essere agita dall'"uomo" stesso, affinché si realizzi il "proposito" di rendere il "maschio" un *vir*. Letto attraverso questi slittamenti semantici del concetto di "forza", il percorso etimologico sottolinea il passaggio da una presunta differenza "naturale" – quella muscolare – alla necessità di *normare* un comportamento adeguato che consenta l'attuazione della forza-violenza e, di conseguenza, l'egemonia fallocentrica. Tale dinamica emerge chiaramente nel ruolo attribuito alla "femmina-*mulier*", il cui scopo è quello di "essere paziente" – "essere il fallo" in termini butleriani – così da poter accogliere la sopraffazione del *vir*.

Questa necessità di *normare* e *regolamentare* le azioni costitutive del genere come categoria sociale rientra nella cornice teorica della performatività butleriana analizzata nell'ultimo paragrafo del capitolo precedente. Come evidenzia Judith Butler in *Fare e disfare il genere,* difatti, il genere non preesiste alle *norme* che lo regolano, altrimenti non ci sarebbe il bisogno dello stesso regime regolatore[372]. Importante è sottolineare che con "norma" non si intende, dice Butler, un insieme di "regole" o "leggi", ma uno standard implicito di *normalizzazione*. In quanto tali, le norme, come "standard di normalizzazione" sono difficili da individuare e delineare, divenendo più chiaramente discernibili solo negli *effetti* che producono[373] – ad esempio, nelle molestie sessuali sul lavoro, nelle forme comunicative sessiste o in dinamiche sistemiche come il soffitto di cristallo. La norma di genere, dunque, non è una "legge" fissa, ma può persistere come norma solo nella misura in cui viene agita nella pratica sociale, ri-idealizzata e ricostituita nei rituali quotidiani. La norma non possiede quindi uno statuto ontologico indipendente, al contrario, dice Butler, essa crea se stessa nel momento in cui, incarnandosi nei corpi, delimita e sviluppa il suo *campo d'azione*[374].

Così, riagganciandoci alla riflessione etimologica proposta da Isidoro e rileggendola in termini butleriani, la *norma* sociale che garantisce la produzione del *vir,* si stabilisce come norma sociale proprio nel momento in cui i corpi agiscono incarnando quella norma stessa, quindi esercitando – o subendo nel caso del "femminile" – la forza sopraffattoria. La norma che garantisce il "maschile" si produce, dunque, con l'attuazione della forza da parte del "maschile" stesso. Senza l'aderenza tra "forza" e "maschilità" non si creerebbe il *campo d'azione* della norma sociale che legittima l'azione virile e che permette il riconoscimento – e quindi la creazione performativa – del "maschile" stesso.

[372] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 84.
[373] Cfr. ivi, pp. 84-85.
[374] Cfr. ivi, p. 99.

Il percorso etimologico percorso in questo paragrafo, dunque, sottolinea come senza la "forza(-violenza)" il "maschile" non esisterebbe, in quanto mancherebbe la possibilità di agire in modo tale da creare il campo d'azione della norma che permette e legittima la "maschilità". La "forza" pertanto costituisce il "maschile" in ogni sua dimensione, investendolo completamente. Anche nella dimensione imprenditoriale, genderizzata al "maschile", la "forza" è decisiva. Senza la "forza", infatti, non esisterebbe il lessico che orienta le strutture neoliberiste e capitalistiche. In ambito aziendalistico e relazionale, questo si evince dalla dicotomia *agency/communality* che articola la divisione dei ruoli di lavoro di genere e le conseguenti forme comunicative. Analizzando i termini connessi all'*agency* "maschile", la "forza" diviene il nucleo significante delle varie caratteristiche, ad esempio: "competitività" intesa come forza di competere e superare/sottomettere l'altro; o "resilienza" come forza di resistere a ogni pressione, adattandosi. Di contro, i termini *communality* – esito dell'inchiodamento della "femmina" alla cura – si articolano attorno all'empatia, come la cooperazione, la sensibilità, la socievolezza e l'altruismo.

Per decostruire il sistema stereotipico che investe le dinamiche di genere, dal quotidiano al lavorativo, diventa dunque fondamentale delineare come il termine "forza" viene significato nel momento in cui aderisce ai termini di genere, così da potere pensare strategie comunicative adeguate alla risignificazione. Nel prossimo paragrafo, pertanto, l'analisi proseguirà su questa linea, concentrando la riflessione sulla significazione del termine stesso "forza".

11. L'intreccio semantico tra "forza" e "maschile". La "forza" come "maschilità", tra capacità muscolare e violenza sopraffattoria: recidere i legami semantici della "forza" per aprire varchi di pari opportunità.

Nel precedente paragrafo, partendo da una disamina etimologica del "maschile", si è configurata un'aderenza imprescindibile tra il significante "forza" e il "maschile" stesso, sottolineando come la "forza" sia un termine *essenziale* per la creazione del campo d'azione "virile" che rende il "maschile" "maschio". In particolare, è emerso come la "forza", in relazione ai termini di genere – "maschile", "femminile" e virilità – subisca dei continui slittamenti semantici che vengono argomentati e giustificati secondo natura e secondo fini socioculturali.

A causa di questi slittamenti, negli studi di genere il termine "forza" si configura come un nodo semantico denso di sensi, dalla capacità muscolare a quella intellettuale, che vengono sistematicamente attribuiti al "maschile", elevandolo a "Medesimo". Questa plasticità del termine "forza" si manifesta anche in ambito aziendale, orientando forme comunicative strutturate principalmente sul binomio *agency/communality,* dove la prima parola – *agency* – viene legata al "maschile" e alla sua *agentività* intrinseca, quindi alla sua "forza d'azione": mentre la seconda parola – *communality* – viene assegnata al "femminile" e alla sua aderenza – retorica – alla cura. Qui è importante sottolineare che il termine "forza", viene spesso usato metaforicamente per accentuare attribuzioni "femminili" connesse alla cura e alla *communality*, ad esempio con espressioni come: "la

forza delle mamme". Tuttavia, in questi casi, la "forza" assume il ruolo di amplificatore di qualità che – paradossalmente – saldano la prospettiva del "femminile" come privo di "forza" (nell'accezione egemonica fallocentrica). Ciò poiché, come analizzato nel paragrafo sulla *procreazione*, il discorso fallogocentrico ha delineato la cura come opposizione – e quindi privazione – della forza-violenza sopraffattoria. Di conseguenza, esaltare la qualità della cura fallogocentricamente orientata, implica distanziare ulteriormente il termine "femmina" con quello di "forza". Infatti, uno dei caratteri principali dell'accezione di "forza" in relazione al "maschile" ed escluso al "femminile", riguarda il suo esercizio e la sua finalità, ovvero l'attuazione di una forza-violenza sopraffattoria e subordinante.

Di conseguenza, in questo paragrafo, diventa necessario ragionare teoreticamente sul concetto di "forza". Ciò per decostruire e risignificare i rapporti di potere tra generi, in modo tale da aprire varchi per le pari opportunità. Infatti, mettere in luce e interrompere lo slittamento che associa la forza muscolare alla violenza, alla sopraffazione e, per estensione, alla razionalità e al *logos*, consente di ridefinire il concetto stesso di "forza", favorendo nuove narrazioni sociali e possibilità lavorative.

Per ragionare sul concetto di "forza", in particolare nella sua relazione con il "maschile", è stimolante cominciare dalle considerazione di Alessandra Chiricosta. Nel testo *Un altro genere di forza*[375], Chiricosta esplora il concetto di "forza" attraverso un'analisi critica delle sue definizioni tradizionali e delle possibilità di risignificazione. In particolare, Chiricosta evidenzia come il concetto di "forza" sia stato culturalmente costruito e declinato in modo da legittimare gerarchie di genere, *riducendo* la complessità delle espressioni corporee e psichiche legate al suo esercizio. Rileggendo questa considerazione di Chiricosta in termini derridiani, si potrebbe sostenere che la necessità di produrre un discorso atto a legittimare l'egemonia fallocentrica abbia portato a una rimozione – performativa – non solo della "forza" dalle metà semantiche che significano il "maschile", come il "femminile" o l'*animot*, ma anche di possibili direttrici alternative del concetto stesso di "forza". Quindi, la necessità di legittimare la sopraffazione "maschile" ha operato una serie di privazioni di senso anche degli stessi significanti utilizzati per produrre e giustificare tale sopraffazione, come, appunto, "forza". Quest'ultima, infatti, in quanto associata alla forza virile – intesa come esercizio sopraffattorio sia muscolare che simbolico-politico – diventa un'attribuzione esclusiva ed *essenziale* della "maschilità", coerentemente con la visione metafisica occidentale. Di conseguenza, l'unico ragionamento consentito nella cornice teorica fallogocentrica è che, sottolinea Chiricosta in *Un altro genere di forza,* "la forza definisce un genere, ergo di forza può essercene di un solo genere"[376].

Questo doppio vincolo di significazione, che associa il "maschile" al possesso della "forza" e la "forza" all'espressione esclusiva di una virilità dominante, ha cristallizzato una relazione potenzialmente fluida in un modello monolitico. Così facendo, ha precluso la possibilità di concepire la "forza" e le sue manifestazioni al di fuori di un orientamento fallocentrico, impedendone

[375] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* op. cit., pp. 7-15.
[376] Cfr. ivi, p. 10.

l'interpretazione in forme non predatorie e non esclusivamente incarnate da ciò che viene definito "maschilità". Questa rigidità semantica si riflette anche in ambito aziendale, dove capacità decisionale e fermezza autoritaria sono accolte quando provengono da figure allineate all'ideale di "maschilità" dominante, mentre le stesse qualità vengono percepite come inappropriate o eccessive se incarnate da *soggettività* "non conformi". Allo stesso modo, espressioni di forza autoritaria basate sulla cooperazione, l'ascolto e la mediazione vengono spesso svalutate o interpretate come segni di debolezza, rafforzando così l'idea che l'unico modo legittimo di esercitare l'autorità e il potere sia attraverso il dominio e la competizione. Questa prospettiva aziendale non solo perpetua una rigida visione di genere attraverso specifiche forme comunicative di potere e comando, ma consolida anche la semiotizzazione fallocentrica della "forza", rafforzando la sua associazione con il "maschile" e il primato di quest'ultimo. Questa rigidità semantica sottolinea inoltre la possibilità di assunzione del *fallo* come protesi e dispositivo egemonico anche da persone con anatomie non riconosciute come "maschili". Se la "forza", infatti, rimane ancorata alla significazione fallocentrica, ossia come esercizio egemonico a seguito delle gerarchie opposizionali, le persone "non-maschi" che giungeranno a ruoli di autorità, potranno assumere e attuare il significante che – nella narrazione fallogocentrica – si lega all'autorità, ossia la "forza" nell'accezione fallocentrica. In questo senso, cristallizzare il concetto di "forza" implica vincolare le persone a determinate modalità di *attuazione* dei ruoli associati alla "forza" stessa. Pertanto, questo processo di solidificazione del senso di "forza" non solo è discriminante nell'esercizio dei ruoli lavorativi, ma circoscrive le possibili manifestazioni della "forza" stessa, facendola apparire come un tratto intrinseco e *auto-evidente* del "maschile", anziché come una costruzione culturale che, in quanto tale, può manifestarsi in molteplici modi.

Come anticipato, infatti, Chiricosta evidenzia come "forza" sia un concetto prismatico impiegato in contesti diversi: dalla fisica all'astronomia, dalle scienze motorie al linguaggio quotidiano[377]. Tuttavia, quando il termine "forza" viene riferito ai corpi genderizzati, subisce una riduzione di complessità che, invece di precisarlo, ne aumenta la vaghezza: i suoi confini semantici si confondono, rispondendo alle necessità di un senso comune che lo vuole auto-evidente. In particolare, continua Chiricosta, quando "forza" esprime un'efficacia sopraffattoria, specialmente in associazione a una dimensione *muscolare*, si consolida l'idea, nella percezione comune fallogocentrica, che esiste una chiara gerarchia in cui il primato è indiscutibilmente assegnato al genere "maschile"[378]. Questo primato si poggia non tanto su dati "naturali", quanto su movimenti semantici – come evidenziato in riferimento agli slittamenti di senso del termine "forza" in riferimento all'etimologia "maschile". Nelle scienze motorie, ad esempio, sottolinea Chiricosta, "forza" indica una capacità condizionale misurabile in base alla contrazione muscolare, in cui i corpi "maschili" risultano tendenzialmente avvantaggiati[379]. Tale "vantaggio" è però fallogocentricamente

[377] Cfr. ivi, pp. 5-6.
[378] Cfr. ivi, p. 6.
[379] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* op. cit., p. 7.

orientato, non poiché tali misurazioni sono falsate, ma perché vengono scelti parametri prestazionali che si articolano a partire da un corpo "maschile", riflettendo così il suo ruolo di "Medesimo" come centro da cui si articolano le significazioni – analogamente a quanto accade per le prospettive neoliberiste aziendali, plasmate a partire dalle caratteristiche "maschili". L'adozione di parametri specifici della "forza" che si diramano da un centro "maschile" – come la contrazione muscolare nello sport – tendono a rafforzare l'idea di un primato "naturale" del "maschile", estendendosi poi al senso comune. Ciò è interessante poiché rimarca lo slittamento semantico che fa aderire il concetto di forza muscolare con quello di forza combattente e sopraffattoria analizzata nel paragrafo precedente, dove il "maschile", vista la sua presunta superiorità fisica, diventa automaticamente detentore di una "forza" in grado di sopraffare e sottomettere l'altro. Un "automatismo" retorico che per perdurare e significarsi, richiamando la visione butleriana in *Fare e disfare il genere,* viene *normato* e perpetuato tramite il costante discorso performativo di genere e l'attuazione di atti virili che confermano quella stessa norma, sviluppandone il campo d'azione[380]. Tornando a Chiricosta, tra queste retoriche "normalizzanti", che sviluppano dunque la *norma* di genere che vede la "forza" e il "maschile" significarsi vicendevolmente in modo specifico, si trova l'idea che "l'uomo più muscoloso del mondo sarà sempre più grosso della donna più muscolosa del mondo". Questa espressione, sostiene Chiricosta in *Muoversi nello spazio senza chiedere il permesso,* è una tipica retorica fallogocentrica che non ha reale valenza giustificatoria per molteplici motivi[381], ma che comunque reitera l'aderenza tra forza muscolare, forza combattente, forza sopraffattoria e "maschile". Innanzitutto, non c'è una reale giustificazione che legittimi la sopraffazione a causa di una maggiore forza fisica. Dopodiché, questa prospettiva cela la grande molteplicità dei casi corporei, in cui fisicità di "donne" risultano più muscolose di quelle di "uomini". Qui, inoltre, c'è da specificare che le "donne" vengono performativamente educate e *normate* in modo da allenare, statisticamente, un tipo di muscolatura considerata consona ai canoni estetici "femminili", sottolineando quindi l'influenza socioculturale dello sviluppo di determinate prestazionalità fisiche. Oltre a ciò, l'analisi della "forza" mette in luce come essa possa esprimersi attraverso molteplici direttrici, senza ridursi a mere valutazioni prestazionali di tipo muscolare, inquadrate in una logica competitiva e sopraffattoria, contrastando così le retoriche che legano la forza muscolare alla prevaricazione e privando della *connotazione egemonica* espressioni come, appunto: "l'uomo più muscoloso del mondo sarà sempre più grosso della donna più muscolosa del mondo".

Infatti, ai fini di un'efficacia "combattente", il valore muscolare preso isolatamente non è sufficiente per decretare, di principio, chi possa risultare vincitore, recidendo l'aderenza semantica tra forza muscolare e sopraffazione. A questo proposito, Chiricosta, in *Un altro genere di forza*, evidenzia come il combattimento coinvolga quasi tutte le capacità corporee – da quelle muscolari a

[380] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 99.
[381] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* op. cit., pp. 189-191.

quelle emozionali-percettive – armonizzandole[382]. Ad esempio, nelle pratiche combattenti orientali, l'espressione della "forza" non avviene necessariamente con la contrazione e la spinta muscolare ma con movimenti di assorbimento e torsione legate ad aspetti precettivi ed emozionali. Un caso concreto, che riporta Chiricosta, riguarda l'adozione della teoria dei *wu xing*, un modello della filosofia cinese basato su cinque elementi fondamentali – Legno, Fuoco, Terra, Metallo e Acqua – che non rappresentano sostanze fisse, ma fasi dinamiche di trasformazione reciproca[383]. Questa teoria, applicata anche nelle arti marziali, spiega le dinamiche di manifestazione e modulazione della "forza" attraverso cicli di generazione e controllo, enfatizzando l'equilibrio e l'adattabilità piuttosto che la mera superiorità di un elemento sull'altro. Nella semiotizzazione *wu xing* della "forza", infatti, essa si configura come un processo in continuo mutamento, in cui l'"acqua" rappresenta uno dei suoi apici espressivi proprio per la sua *mollezza* – trovando l'efficacia applicativa in movimenti circolari capaci di assorbire e riorientare la tensione muscolare e l'energia degli urti in arrivo. Questo aspetto è particolarmente stimolante poiché, in tale prospettiva, la *mollezza* – che nella prospettiva di Isidoro era la caratteristica del "femminile" (*mulier*) proprio in quanto priva della "forza"[384] – non è contrapposta in modo oppositivo e binario alla "forza", ma ne costituisce una delle possibili declinazioni, offrendo così una riorganizzazione semantica – nello spazio della *différance* – radicalmente distinta dalla visione fallogocentrica. Inoltre, le pratiche orientali non mirano alla sopraffazione dell'altro, bensì alla coesione e allo studio di sé tramite l'altro, mettendo così definitivamente in crisi l'aderenza del termine "forza" con sopraffazione. Nelle arti marziali orientali, infatti, la "forza" non è intesa come mera espressione di potenza fisica e dominio, ma come capacità di adattamento, gestione dell'energia e armonizzazione del conflitto. Questo approccio, fondato su principi di equilibrio e ascolto, sfida la concezione fallocentrica che vede la "forza" unicamente come strumento di prevaricazione e gerarchizzazione, aprendo invece a un modello in cui l'efficacia risiede nella relazione e nella fluidità dell'azione.

Sebbene questo discorso possa sembrare distante dall'obiettivo di creare ambienti di lavoro più equi, in realtà, le pratiche meditative e combattenti orientali stanno contribuendo alla ridefinizione delle dinamiche autoritarie e relazionali imprenditoriali. Chiricosta, in *Muoversi nello spazio senza chiedere il permesso,* evidenzia che l'uso della *mindfulness* e dell'"autocoscienza combattente femminista" come strumenti comunicativi alternativi sta favorendo la costruzione di nuove visioni e narrazioni sociali[385]. Questo perché, attraverso forme comunicative corporee come le pratiche combattenti, non si esaltano qualità stereotipicamente attribuite a specifiche categorie sociali, ma si riattribuisce un significato che il discorso fallogocentrico ha rimosso, risignificandolo. In questo senso, la pratica combattente non sta sostenendo che le "donne", in quanto prive di "forza", devono

[382] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* op. cit., p. 8.
[383] Cfr. ivi, pp. 63-65.
[384] Cfr. Isidoro di Siviglia, *Etimologie o origini. Volume I,* trad. it. cit., p. 917.
[385] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* op. cit., p. 46.

usare altre qualità a loro "essenziali". Al contrario, tale pratica fa emergere la "forza" tramite nuove modalità, manifestandola così in forme diverse. Rileggendo il discorso in chiave aziendalistica, queste pratiche non reiterano la distinzione *agency/communality,* sostenendo che le "donne" devono trovare la loro "forza combattente" e la loro autorità, ad esempio nei ruoli di *leadership*, nelle caratteristiche della *communality*; né sostengono che le "donne" *leader* debbano aderire all'*agency,* rischiando così di inglobarsi nel "maschile". Al contrario, queste pratiche dissolvono la dicotomia tra le due dimensioni, evidenziando come ogni persona possa esprimere la propria "forza" in modi specifici e come l'autorità dirigenziale possa assumere sfaccettature differenti da quella imposta dal modello neoliberista. Per questo io credo che integrare nei programmi di formazione aziendale corsi di meditazione, respirazione, "autocoscienza combattente" e ascolto attivo possa aiutare a promuovere una diversa percezione di sé – contrastando la narrazione fallogocentrica – e delle relazioni tra dipendenti, contribuendo alla creazione di ambienti di lavoro antidiscriminatori e propositivi. Queste pratiche, quindi, manifestando usi inconsueti della "forza corporea" e narrando scopi differenti dal fine egemonico, mettono in luce come la forza combattente non coincide con la forza muscolare, né con quella sopraffattoria, mettendo in crisi la narrazione fallocentrica.

Dunque, se da un lato l'assunzione "maschile" del significante "forza" è ciò che rende il "maschile" "maschio", permettendogli l'elevazione a "Medesimo" e l'agire egemonico virile; dall'altro l'associazione tra "forza" e "maschile" significa la "forza" in modo tale da divenire un nodo semantico che tiene insieme tre aspetti distinti, ossia: *capacità muscolare*, *violenza sopraffattoria* e *volontà combattente*. Di conseguenza, riappropriarsi e risignificare una di queste tre direttrici, come nel caso dell'*autocoscienza combattente femminista* con la forza combattente, implica destabilizzare tutto l'apparato semantico e gerarchico prodotto attorno all'associazione "maschio-forza"[386].

Tuttavia, è fondamentale sostenere nuovamente che tale "forza", in quanto forza-violenza, non si limita ad esercitare la sua violenza sopraffattrice solo nella dimensione fisica, ma si estende anche alla dimensione intellettiva, simbolica e politica. In questo senso, la "forza", come visto nel paragrafo precedente in relazione alla tradizione greca, si dilata fino all'accezione di forza del pensiero, legandosi all'aspetto del possedimento della ragione e del *logos.* Un caso esemplificativo di questa modalità di esercizio della forza-violenza sopraffattoria in ambito aziendale è quello della *molestia*, che può assumere sia la sfaccettatura di violenza fisica, come lo stupro, sia di violenza verbale, come apprezzamenti non richiesti. In entrambi i casi, tuttavia, la "forza" si eserciterà in modo tale da reiterare una violenza subordinante contro la vittima. Un altro aspetto emerge in retoriche meno esplicitamente violente, come l'associazione del "maschile" alle materie STEM. Questa narrazione ricalca il legame tra "maschio" e razionalità, riconducendolo al *logos* che, essendo

[386] Questa dinamica verrà ripresa e delineata puntualmente in relazione alla formazione aziendale nell'ultimo capitolo. In particolare, cfr., *infra*, cap. IV, par. 7.

socialmente percepito come principio gerarchicamente superiore – in una cornice fallogocentrica opposizionale – finisce per legittimarne indirettamente la supremazia "maschile".

In un certo qual modo, dunque, come emerge da questo paragrafo, uno dei legami di aderenza tra il *fallo* e il *logos*, che produce il paradigma fallogocentrico, risiede proprio nel concetto plastico di "forza" e nella sua appropriazione da parte del "maschile". La "forza" in questo discorso sembra infatti significarsi in modo tale da tenere assieme e giustificare la decisione di rendere il "maschile" il "Medesimo", di renderlo il *logos*. Questo aspetto è interessante in relazione alle considerazioni che Jacques Derrida fa sul rapporto tra "maschio" e *logos*. In *Il fattore della verità,* il filosofo sottolinea infatti come il *logos* sia un *tratto* del "maschile"[387] e, con un gioco di parole, rimarca come "non c'è una ragione di questo tratto, esso è la ragione. […] Il tratto tratto dalla ragione"[388]. Come si evince dalla citazione, Derrida sottolinea come l'aderenza tra "maschile" e *logos* sia dettata dalla decisione di produrre quella stessa aderenza, una decisione che non avviene da una o poche voci della storia, ma da un discorso egemonico e performativo reiterato nei secoli. Un discorso che ha trovato – tra gli altri – la sua valenza retorica, a mio avviso, proprio nella plasticità del termine "forza" e nella sua assegnazione al "maschile". Gli slittamenti di senso da forza muscolare a forza del pensiero e della ragione hanno permesso lo sviluppo di retoriche che giustificassero l'appropriazione "maschile" del *logos* e, quindi, la sua elevazione. Con ciò, però, non intendo dare una temporalità della "forza" nell'associazione "maschile", sostenendo che la "forza fisica" sia stata usata primariamente per legittimare il dominio "maschile" rispetto alla "forza del pensiero". Al contrario, intendo sostenere quanto queste due narrazioni sociali – che associano al "maschile" una maggiore forza fisica e una maggiore capacità razionale e logica – siano in verità totalmente interconnesse, fluttuando nelle varie narrazioni in base alla necessità retorica.

Indifferentemente dalla declinazione, tuttavia, la forza-violenza "maschile", per vivificare questa aderenza tra "forza" e "maschio", necessita di costanti azioni che vengano riconosciute come "virili", permettendo la creazione performativa della "maschilità" stessa. Declinate dunque le influenze di significazione reciproche tra "maschile" e "forza", è fondamentale adesso passare alla trattazione della "virilità" e del suo *riconoscimento*, così da poter elaborare strategie comunicative in grado di inceppare il meccanismo di riconoscimento virile e, così, l'egemonia fallogocentrica. Il "maschile", infatti, viene riconosciuto come tale a seguito dell'attuazione virile – da parte di determinati corpi anatomici – della "forza", reiterando la sua qualità *essenziale*, il suo essere *più* "forte". Da una prospettiva filosofico-linguistica quel *più* è decisivo nel processo di riconoscimento, poiché segna la relazione gerarchizzante e significante con la metà oppositiva e definisce le "consone" modalità di attuazione della forza-violenza, come ora si andrà ad approfondire.

[387] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità,* trad. it. cit., p. 436.
[388] Cfr. *ibidem.*

12. La relazione linguistica tra il "più" e il "maschile": il "più" come comparativo e come superlativo. Decostruire le discriminazioni aziendali contrastando la narrazione fallocentrica del "più".

Il senso di "maschilità" e "forza" risulta, come evidenziato nei paragrafi precedenti, con-fuso in una cornice fallocentrica e logocentrica che limita le loro espressioni e le loro possibili nuove significazioni, preservando così l'egemonia fallogocentrica. Le aderenze semantiche tra capacità muscolare, volontà combattente e violenza sopraffattrice sono dunque tratti centrali del paradigma fallocentrico, sviluppando un sistema gerarchizzante che si poggia sulle dicotomie opposizionali logocentriche. In questo modo, nel paradigma fallocentrico, si è prodotta una delineazione della "forza" intesa come forza-violenza sopraffattoria, che fin dalle sue radici etimologiche è assegnata al "maschile" e lo caratterizza, rendendolo tale. Questo processo di assegnazione della "forza" al "maschile" – e la conseguente elevazione a "Medesimo" – avviene perciò all'interno di un discorso performativo che, opponendo binariamente due termini come "maschio" e "femmina", garantisce il possesso della "forza" a una metà rimuovendolo all'altra, vivificando così la narrazione dicotomica-opposizionale, gerarchizzante e attributiva-privativa tipica del logocentrismo e del fallocentrismo.

In questo paragrafo, dunque, si analizzerà la costruzione della "maschilità" come "forza" attraverso la logica fallogocentrica del "più", che ordina il discorso secondo metriche *comparative* e gerarchiche. L'obiettivo è mostrare come tale meccanismo si rifletta anche nelle pratiche aziendali, proponendo una decostruzione utile a ripensare linguaggi e modelli organizzativi.

Avviando l'analisi, è decisivo evidenziare subito come il "più", in ambito linguistico, agisca come dispositivo che permette al "maschile" di acquisire e conservare in sé la "forza", circoscrivendo un rapporto di *comparazione* attributiva-privativa con la sua opposizione. In ambito di genere, infatti, il "maschio" è "forte" in quanto è *più* "forte" della "femmina" che, dal suo posizionamento, è invece – richiamando i termini di Isidoro in *Etymologiæ*[389] – *più molle* (*mulier*). Pertanto, rileggendo questa significazione dalla prospettiva derridiana della *différance*[390], emerge come la parola "maschio" acquisisca il suo senso in relazione a "femmina", essendo i due termini distanziati da una barra (/) che, simultaneamente, li *connette* attraverso una rete di opposizioni *comparative*. Queste opposizioni comparative sono veicolate da specifici significanti – come "forza" o "cura" – che assumono differenti spaziamenti rispetto ai termini di genere: "maschile" o "femminile". Si instaura così un rapporto di significazione in cui il senso emerge dalla concatenazione tra termine di genere e significante – "maschio-forza" – mentre, nello stesso tempo, avviene un distanziamento tra le metà opposizionali: "maschio/femmina". Così, nella rete della *différance* derridiana, il termine "maschio" si significa attraverso la sua concatenazione con il significante "forza" ("maschio-forza") e contemporaneamente tramite l'opposizione con la parola "femmina" ("maschio/femmina"). Tuttavia,

[389] Cfr. Isidoro di Siviglia, *Etimologie o origini. Volume I,* trad. it. cit., p. 917.
[390] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.

la connessione tra "maschio" e "forza" si regge proprio nell'opposizione con "femmina", così come l'opposizione tra "maschio" e "femmina" è garantita dalla concatenazione "maschio-forza". La dinamica linguistica *comparativa* è perciò la struttura che permette di tenere assieme, nello stesso tempo, la concatenazione indicata dal segno grafico (-) e l'opposizione segnalata dalla barra obliqua (/), significando ogni termine presente nell'espressione comparativa. Difatti, poiché l'espressione "il maschio è forte" funzioni, permettendo la concatenazione "maschile-forza", serve sottendere che il "maschio" è (*più*) forte (della "femmina"). Senza il "*più*" e senza "la femmina" l'espressione sopracitata perderebbe il suo senso. Perciò, il "più" è ciò che attua, linguisticamente, la significazione fallogocentrica articolata sulla dicotomizzazione opposizionale e sull'attribuzione-privazione gerarchizzante. Nell'espressione "il maschio è *più* forte della femmina", infatti, è la dinamica del "più" che delinea il senso di "maschio" di "forte" e di "femmina", stabilendo specifiche connessioni tra i termini: concatenando "maschio" e "forte", nonché opponendo "maschio" e "femmina".

Questa capacità del "più", nella cornice fallocentrica, non si limita però alla significazione attraverso il processo comparativo, ma è ciò che permette l'elevazione del "maschile" come *fallo,* come significante privilegiato e, dunque, come centro di significazione: in una parola, come "Medesimo". Jacques Derrida, nella decima lezione di *La Bestia e il Sovrano*, sottolinea proprio questo aspetto, sostenendo come il fallo sia l'elemento proprio del "maschile", inteso nella figura del sovrano[391]. Quest'ultimo, nella lettura del filosofo, non è semplicemente colui che detiene il potere, ma colui che si definisce attraverso l'iperbole, l'eccesso insaziabile per superare ogni limite, il *più*. Il sovrano, in questo senso, incarna una logica dell'illimitato, dell'autolegittimazione e dell'eccezione, costituendosi come figura che si situa oltre la legge pur essendone il principio fondativo. In questo senso, dunque, il "maschile-sovrano-fallo", richiamando le riflessioni di Derrida in *La Bestia e il Sovrano*, *è* il *più,* il *più di* che conta, l'assolutamente *più,* il supplemento assoluto che supera ogni comparativo verso un superlativo assoluto[392]. Il "maschile" pertanto, come fallo, come significante privilegiato che si articola attorno alla "forza", *è* un *più* che si eleva a superlativo assoluto attraverso la relazione comparativa con le sue opposizioni semantiche: il "femminile" o, nel discorso derridiano preso in esame, "la bestia". Pertanto, connettendo le considerazioni di Derrida sulla logica del *più* come superlativo al discorso sul "maschile" qui sviluppato, la "forza", nucleo centrale del "maschile" e del fallo, nella sua concatenazione con la "maschilità", diventa il *più* di ogni cosa. Il "maschile-forza-fallo" *è* un *più* che si eleva a universale, a superlativo assoluto, a "Medesimo", va al di là, dice Derrida in *La Bestia e il Sovrano,* "di ogni erezione sensibile e crescente"[393].

Il dispositivo linguistico del *più* dunque agisce su due direttrici simultanee: come *comparativo* e come *superlativo*. Come *comparativo*, il più è ciò che permette le significazioni a partire da concatenazioni e opposizioni. Ad esempio, nell'espressione "il maschio è più competitivo della

[391] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 325.
[392] Cfr. *ibidem.*
[393] Cfr. *ibidem.*

femmina", il più stabilisce un legame tra "maschio" e "competitivo", in un processo di significazione reciproca. Allo stesso tempo, il più costruisce un'opposizione tra "maschio" e "femmina" che reitera un discorso performativo in cui il "femminile" viene definito tramite una sottrazione: ovvero, la rimozione o riduzione del significante "competitività". Come *superlativo*, invece, il più agisce da supplemento assoluto del fallo come centro di significazione che, nella sua posizione privilegiata, trasforma il "maschile" in "Medesimo". Da questa posizione, il più come superlativo assoluto, assunto dal "maschile", è ciò che delinea le concatenazioni dei significanti. Di conseguenza, è il *più* come superlativo che stabilisce quali *più* come comparativi sono da concatenare ai termini di genere.

Visto il legame intrinseco tra "maschilità" e "forza", nella cornice del più, la "forza" svolge un ruolo centrale. Infatti, l'assunzione della "forza" come significante che costituisce e legittima l'egemonia "maschile", rappresenta il più comparativo – "il maschio è *più* forte della femmina" – che permette l'elevazione del "maschile" a superlativo assoluto, rendendolo "l'assolutamente *più*". Di conseguenza, il "maschile", nella sua significazione, non è solo più "forte" del suo altro, ma *è* il più ed è il più perché *è* la "forza" – sia essa muscolare o forza della ragione. In questo senso, la "forza", come significante centrale del "maschile", è ciò che permette l'elevazione del più da comparativo a superlativo assoluto. Nel discorso fallocentrico, poi, la "forza" assumerà molteplici sfaccettature: ad esempio, nel lessico neoliberista si declina in termini come "competizione" o "resilienza", generando una serie di comparativi che concorrono a sostenere l'elevazione del più a superlativo, rimanendo però sempre ancorati al significante "forza". In questo senso, la "forza" si delinea in misura maggiore come centro di significazione, come *significante privilegiato* al pari del fallo. Infatti, la genderizzazione della "forza" è prodotta dal discorso performativo che ha inscritto il "maschile" nella "forza" stessa, significando la "forza" in modo tale da limitarne le espressioni e aderire alla forza-violenza fallocentrica. Tuttavia, questa significazione della "forza" come sopraffazione violenta che genera significato si manifesta, in questa analisi, come la radice del paradigma occidentale che consente l'emergere stesso del fallocentrismo. In questo senso, il fallocentrismo potrebbe essere letto come una specifica articolazione di una più ampia logica della "forza", in cui la "forza" viene significata e performata attraverso il genere, trovando nel "maschile" il suo vettore privilegiato. Il "maschile" diventa così *più forte* di ogni altro elemento, divenendo il "Medesimo".

Tuttavia, la trasformazione del più da comparativo a superlativo del "maschile", che rende quest'ultimo il "Medesimo", necessita di continui atti che confermino quegli stessi comparativi su cui si poggia l'elevazione a superlativo. La relazione tra più come comparativi di maggioranza e più come superlativo assoluto, difatti, in quanto performativa, è instabile e deve essere continuamente confermata. In altre parole, è la necessità di riaffermare i comparativi che garantisce sia la legittimazione e significazione dei comparativi stessi, sia la tenuta del superlativo, in una costante riproposizione del *discorso autorizzato*: quello fallogocentrico. Questa stessa esigenza di continua riproposizione e riconoscimento dei comparativi apre però uno spazio di decostruzione. L'incessante dimostrazione performativa di quei comparativi è infatti ciò che, coerentemente con la prospettiva

derridiana dell'iterazione citazionale – ovvero la capacità di un segno di essere ripetuto in situazioni diverse dall'originale, potendone alterare il significato[394] – rompe con il contesto e apre spazi di risignificazione. Questo meccanismo permette di decostruire il processo di elevazione a superlativo, dal momento che consente di *citare* quegli atti dimostrativi in modo sovversivo, facendo così traballare la legittimità che significa e giustifica i comparativi stessi.

La consapevolezza della logica discorsiva del più come strumento di reiterazione del paradigma fallogocentrico – così come della sua inevitabile apertura a varchi risignificanti – risulta fondamentale anche nell'elaborazione di strategie comunicative aziendali. Lavorare sui rapporti comparativi nei contesti imprenditoriali può contribuire, difatti, ad inceppare il meccanismo di universalizzazione del "maschile", evitando di perpetuare il paradigma inconsapevolmente. Ad esempio, se si cerca di equilibrare le disparità di un *più,* come "il maschio è *più* competitivo quindi più adatto a ruoli *manageriali*", con narrazioni che utilizzano più differenti, come "la donna può essere una *leader* migliore poiché è *più* emotiva o collaborativa" non si fa altro che mantenere intatta la struttura fallocentrica comparativa-gerarchizzante di fondo. Dunque, se si cerca di pareggiare un *più* con un altro *più*, richiamando le riflessioni di Derrida in *Posizioni*, si rischia di operare non un *rovesciamento* decostruzionista, bensì un *ribaltamento* delle gerarchie, mantenendo però il sistema gerarchizzante intatto[395]. Al contrario, per contrastare la logica del più, è necessario ridefinire le categorie senza ancorarle a strutture comparativo-gerarchiche. Ad esempio, nell'elaborazione di un annuncio di lavoro, invece di una formulazione comparativa-gerarchizzante come "Cerchiamo un candidato più competitivo e più orientato ai risultati, capace di guidare il team con determinazione", si potrebbe adottare un linguaggio che valorizzi le competenze senza ricorrere alla logica del più, come: "Cerchiamo una persona in grado di prendere decisioni strategiche, guidare il team con sicurezza e favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali". In questo modo, si evita di riprodurre implicitamente il paradigma gerarchizzante del più, favorendo una narrazione che destabilizza la narrazione fallocentrica. Un altro caso che perpetua la dinamica comparativo-gerarchizzante fallocentrica, seppur con dinamiche meno evidenti, è la retorica della persona *dipendente del mese*. Questo tipo di riconoscimento si basa su una logica di competizione interna, in cui il valore di una persona viene stabilito in relazione alle altre, attraverso parametri spesso legati alla produttività, all'efficienza o alla prestazionalità. Il meccanismo premia chi si distingue *di più* rispetto alle altre persone, rinforzando così un modello in cui il valore è sempre misurato in termini comparativi. Al contrario, un sistema di riconoscimento che valorizzi le competenze e i contributi senza ricorrere a logiche gerarchizzanti potrebbe favorire una cultura aziendale più equa. Ad esempio, invece di premiare una singola persona in base a un confronto con altre, si potrebbe adottare un modello di riconoscimento collettivo, che celebri il contributo di tutto il team di lavoro o che metta in evidenza

[394] Cfr. Derrida, Jacques, *Limited Inc. a b c…,* trad. it. cit., p. 78.
[395] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni*, trad. it. cit., p. 72.

le diverse modalità con cui ogni persona ha apportato valore all'organizzazione. Fondamentale è rimarcare come questa attenzione alla comunicazione, come sottolineato con l'esempio dell'annuncio di lavoro o della persona "dipendente del mese", non è solo una questione di stile comunicativo, ma riflette il meccanismo di perpetuazione del paradigma fallogocentrico. Come anticipato infatti il più, per mantenersi e divenire superlativo assoluto, necessita di una costante *riprova* attraverso atti che confermino le comparazioni che produce. In altre parole, il più comparativo ha bisogno di *attuarsi* quotidianamente – coerentemente con la visione butleriana – per essere *riconosciuto* come tale.

In questa cornice, dunque, il più, in quanto dispositivo linguistico fallogocentrico, si mostra come intrinsecamente violento a causa della sua duplice funzionalità. Da un lato, il *più* è violento in quanto opera come meccanismo di significazione comparativo-gerarchizzante, che rinnova e reitera le strutture attributive-privative e le opposizioni dicotomiche. Dall'altro il *più* è violento in quanto, per elevarsi a superlativo assoluto e associarsi al fallo, necessita di continui atti di *riconoscimento* dei comparativi che esso stesso produce, assicurandone al contempo l'elevazione, la legittimazione e la significazione. Quest'ultimo procedimento, in ambito di genere, si manifesta con ancora più violenza. In relazione al "maschile", infatti, questi atti di riconoscimento dei più comparativi coincidono con la *virilità,* la quale si configura come il dispositivo attraverso cui il più fallocentrico si rinnova costantemente, preservandosi dal rischio di essere messo in discussione. La virilità, però, è – anche etimologicamente – l'attuazione della violenza sopraffattoria. Dunque, per *confermare* il principale più "maschile", ossia "il maschio è più forte", che garantisce l'aderenza tra "maschio" e "forza", le persone "maschio" sono indirizzate a compiere violenza tramite le azioni virili. Tuttavia, richiamando Rita Laura Segato, questa violenza non riguarda solo chi subisce le azioni virili, ma anche chi è costretto ad esercitare tali azioni a causa dell'"ingiunzione della mascolinità"[396], ovvero il bisogno di essere riconosciuto dai *pari*. In altri termini, in relazione alla "maschilità" il *più* è una violenza anche per chi deve concretizzare e dimostrare quotidianamente quei *più*, *performando* azioni sopraffattorie, trasgressive ed eccessive in ogni ambito del sociale, tra cui quello lavorativo. In questo senso, il più fallocentrico è una violenza che investe gli stessi "maschi" che produce, portando loro una serie di svantaggi e criticità – oltre che differenti privilegi.

Come si evince da questo paragrafo, in definitiva, la dinamica significante del *più*, in relazione al "maschile", si traduce in un linguaggio violento che necessita di costanti approvazioni e dimostrazioni, ovvero la *performance* della virilità. Questo meccanismo non solo consolida la struttura fallocentrica, ma alimenta dinamiche di esclusione e competizione dannose all'interno dei contesti lavorativi. Ragionare criticamente sulla virilità e sui processi di riconoscimento che la sostengono diventa quindi un passo decisivo per decostruire questi dispositivi e costruire ambienti professionali più sani ed equi per tutte le persone, "maschi" compresi.

[396] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 54.

13. Il "tempo" e lo "spazio" dell'agire virile: le aziende come luoghi di risignificazione per le pari opportunità a partire da nuovi processi di riconoscimento sociale.

Come sostenuto nel paragrafo precedente, il "più", in questo discorso, assume la funzione di dispositivo linguistico che contribuisce all'elevazione del "maschile-forza" a "Medesimo", a superlativo assoluto. Per farlo, tuttavia, diventa necessario attuare e dimostrare continuamente i *più* comparativi alla base del *più* superlativo. In questa cornice, la virilità diventa così il linguaggio performativo adeguato della "maschilità" per confermare il suo *essere* "più forte", potendo esercitare, tramite gli atti virili stessi, la forza-violenza sopraffattoria. Ritraducendo questa prospettiva in termini butleriani, la virilità rappresenta il modo adeguato e socialmente accettato di produrre *performance*[397] "maschili", in modo tale da saldare e perpetuare la regolamentazione[398] e le norme di genere[399] imposte, mantenendo così sia la significazione del "maschile" che della "forza" ad esso associata.

In questo senso, dunque, dato che la significazione del "maschile" necessita dell'intersezione con la "forza" – a sua volta fallogocentricamente significata – e che tale intersezione viene confermata dall'attuare quella stessa forza-violenza, essere "maschi" implica ciò che si *fa* e, in un'ottica semiologica peirciana, "ciò che si è pronti a fare" in un *futuro condizionale*. Infatti, secondo Charles Sanders Peirce, in particolare nel manoscritto 194[400], il significato di un concetto risiede nelle *conseguenze* che esso comporta, ossia nelle azioni che è in grado di produrre. In questo senso, come anticipato nel capitolo precedente, il valore di un segno è dato dal suo effetto interpretativo in un *futuro condizionale*. Il futuro condizionale, dunque, riflette la prospettiva in cui l'*interpretante* si costruisce attraverso *potenziali effetti futuri*, piuttosto che in una presenza immediata o una verità intrinseca. Tale prospettiva del futuro condizionale peirciana applicata alla "maschilità", implica perciò che il "maschile" non è un "fatto naturale", ma un insieme di atti che lo rendono socialmente *riconoscibile* e interpretabile come tale. Il "maschile", dunque, nel suo rapporto di significazione con la "forza" e nella sua elevazione a superlativo assoluto, non è una proprietà statica, ma un *processo* che si realizza nella pratica, attraverso azioni – virili – che lo attestano e lo riconfermano. Queste azioni virili, tuttavia, devono essere *continuamente* manifestate all'interno di un sistema che garantisca la potenzialità futura dell'attuazione di quelle stesse azioni. In altri termini, il futuro condizionale "maschile", come potenzialità di interpretabilità della "maschilità", necessita di uno *spazio* di norme e regolamentazioni – coerentemente con la visione di Butler[401] – che assicuri la possibilità di azione "maschile" che genera il "maschio", ossia la virilità.

Questo aspetto della *spazio* come "luogo" che consente l'interpretabilità futura è decisivo nel discorso sulla produzione di ambienti di pari opportunità. Infatti, richiamando le considerazioni del

[397] Cfr. Butler, Judith, *Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory*, op. cit., p. 526.
[398] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 191.
[399] Cfr. Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 84.
[400] Cfr. Peirce, Charles. S., *Writings*, vol. 3, op. cit., p. 468.
[401] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 191.

capitolo precedente e integrando il tema della virilità, se il "maschile" trova il suo senso nella possibilità di concretizzarsi *virilmente* nel futuro, ad esempio, attuando la sua *leadership* nelle dimensioni aziendali, è necessario sviluppare uno "spazio" che *potenzialmente* sostenga quel possibile futuro. Dunque, se il "maschile" viene riconosciuto come tale nel suo esercizio del potere (*leadership*) – quindi del suo essere *"più forte"* – chi *non* è "maschio" non deve avere accesso (almeno non facilmente) a quel potere, o farebbe traballare il *luogo* di azione della virilità costituente del "maschile". Di conseguenza, nascono non solo discriminazioni per tutte le persone "non-maschio" che tentano di raggiungere – o raggiungono – ruoli di potere, ma emergono anche resistenze verso nuove narrazioni che promuovono modelli di *leadership* alternativi o l'adozione di politiche di pari opportunità. Ciò avviene perché queste nuove narrazioni richiederebbero di ripensare l'intero assetto significante dei generi, mettendo in discussione l'idea che il "maschile" trovi il proprio senso nell'esercizio esclusivo della "forza" – concetto su cui si è costruito, auto-elevandosi a superlativo assoluto – ossia la virilità. Questa riflessione sullo "spazio" come territorio che sostiene e legittima l'interpretabilità futura della virilità, potrebbe essere esteso a ogni contesto sociale. Tuttavia, rimanendo coerenti con l'analisi proposta, è particolarmente interessante qui approfondire il ruolo dell'azienda come "luogo" di significazione. Infatti, in ambito imprenditoriale, le aziende possono funzionare sia come spazi normati che legittimano l'azione virile del "maschio", rafforzando il paradigma fallocentrico, sia come territori di risignificazione sociale, aprendo a nuove possibilità di significazione dei generi e delle relazioni tra dipendenti. In questo senso, alcune realtà organizzative stanno ridefinendo il concetto stesso di *leadership* e potere, strutturando ambienti in cui l'accesso ai ruoli decisionali non è regolato dalla riproduzione della virilità e della "forza" – intesa attraverso la "competizione" o l'"aggressività" – come criterio di legittimazione, ma si basa sulla valorizzazione di competenze diversificate e su modalità di gestione fondate sulla cooperazione e la condivisione delle responsabilità. Tali spazi si configurano come *luoghi* in cui le regole del riconoscimento della *leadership* non si articolano sull'associazione tra autorità e "forza", ma sulla capacità di creare dinamiche decisionali che superano l'asse gerarchico tradizionale. Ciò evidenzia come lo spazio aziendale possa essere ripensato non più come un luogo che garantisce la riproduzione della "forza" fallocentrica, ma come un territorio in cui la significazione stessa del potere può essere ridefinita. Creare ambienti in cui l'accesso ai ruoli decisionali non dipenda dalla necessità di dimostrare aderenza ai codici della "maschilità" implica, infatti, una trasformazione nei meccanismi di riconoscimento sociale, aprendo alla possibilità di un futuro in cui il "maschile" non rappresenti più l'unico orizzonte di senso per l'autorità e la *leadership*. Ridefinire gli "spazi", in particolare quelli aziendali, può dunque contribuire a modificare il futuro condizionale che rende possibile la produzione di un campo d'azione adeguato all'esercizio performativo della virilità, interrompendo la reiterazione del paradigma fallocentrico. Ciò poiché non offrirebbe più un luogo in cui l'esercizio della forza-violenza è legittimato e sostenuto.

Tuttavia, se lo "spazio" è il terreno che sostiene l'attuazione e l'interpretabilità della "maschilità" attraverso la virilità, è fondamentale comprendere come quest'ultima operi anche *temporalmente* come principio regolatore della riconoscibilità del "maschile". In altre parole, la virilità non si limita a inscriversi in uno spazio, ma si articola nel tempo, definendo ritmi, cicli e modalità di legittimazione che stabiliscono chi può essere riconosciuto come "maschio" e in quali condizioni. La virilità, infatti, non è solo un attributo, ma un *processo* che, attraverso la ripetizione di atti, si configura come *dispositivo* di realizzazione del *più* "maschile", mantenendolo operativo mediante continue dimostrazioni performative. In quanto ciò che si è fatto, si fa e, soprattutto, *ciò che si è pronti a fare*, la virilità si manifesta quindi come un *tempo*, un orizzonte in cui il "maschile" si legittima attraverso l'azione. A questo proposito, sono interessanti le riflessioni di Lorenzo Gasparrini. In *Non sono sessista ma…,* infatti, Gasparrini sostiene che la virilità è il *tempo* dell'azione "maschile", il *tempo* della "maschilità" nel mondo, una dinamica di esercizio del potere che può essere definito come ordine simbolico fallico o come patriarcato[402]. Tuttavia, la virilità, continua il filosofo in *Diventare uomini*, è il modo di agire "maschile" che trova la sua coerenza solo all'interno di un *modello* – o *spazio* – socioculturalmente anteriore all'azione[403]. Rileggendo questa prospettiva in chiave butleriana, la virilità riguarda una processualità performativa che si attua *temporalmente* all'interno di uno *spazio* precedentemente normato che la virilità stessa legittima, producendo il "maschile". Di conseguenza, la virilità, in quanto tempo dell'azione "maschile" futura e normata, al contempo *precede* ed *eccede* il "maschile" che essa stessa produce. Infatti, la virilità eccede il "maschile" poiché azione che si deve concretizzare per poter ricevere l'identificazione come persona "maschio". Ma, simultaneamente, la virilità precede il "maschile" in quanto pre-delinea i confini considerati adeguati e consoni per riconoscere quegli atti come virili. Le azioni virili, infatti, per utilizzare le riflessioni di Judith Butler in *Corpi che contano,* sono atti di esibizione che creano un "Io" a partire da una citazionalità performativa che precede l'"Io" stesso[404]. Tuttavia, affinché un atto possa essere *citato* performativamente, deve esistere un *discorso* socioculturalmente accettato da cui attingere per poter *(ri-)citare* in modo "consono".

Questo *discorso* riguarda, dunque, l'insieme di norme di genere che determinano ciò che è "consono" o meno in relazione al corpo anatomico e alla sua significazione, delineando lo spazio e il tempo della virilità. Al contempo, le azioni virili che il *discorso* prescrive non solo si attuano entro questo quadro normativo, ma, nella loro stessa ripetizione, consolidano e rendono operativo il discorso, producendo e perpetuando le *norme* che garantiscono la loro riconoscibilità come virili. Questo discorso, tuttavia, non si limita a definire cosa sia "maschile", ma, per garantire la produzione dello "spazio" e del "tempo" adeguati alla "maschilità", regola anche le forme della convivenza sociale nel loro complesso, assegnando ruoli e comportamenti differenziati in base alla gerarchia di

[402] Cfr. Gasparrini, Lorenzo, *Non sono sessista ma… Il sessismo nel linguaggio contemporaneo,* op. cit., p. 21.
[403] Cfr. Gasparrini, Lorenzo, *Diventare uomini. Relazioni maschili senza oppressioni,* op. cit., p. 74.
[404] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 299.

genere. In questo senso, le norme della virilità non definiscono solo un ideale di "maschilità", ma contribuiscono a modellare le regole di interazione quotidiana, stabilendo chi può esercitare autorità nonché chi può prendersi determinate libertà d'azione e in che misura.

A questo proposito, è interessante notare come, nel caso della "maschilità", le norme della virilità non si limitino a prescrivere un comportamento "conforme", ma incorporino al proprio interno l'elemento della *trasgressione*. In questo modo, le norme della virilità definiscono l'eccesso e l'oltrepassamento delle stesse regole di interazione quotidiana che contribuiscono a produrre, come parti integranti del riconoscimento "maschile". In altre parole, la virilità, attraverso l'eccesso e la trasgressione delle "regole sociali", non trasgredisce la norma fondamentale che la sostiene – ovvero la gerarchia di genere che autorizza il "maschio" a esercitare potere e dominio – ma la riafferma attraverso un regime regolato dell'eccesso, che esalta la "forza" "maschile" e subordina il resto. A questo proposito, sono interessanti le considerazioni di Stefano Ciccone. In *Essere maschi,* infatti, Ciccone sostiene che, se da un lato la norma virile agisce come modello normativo, minacciando chi non corrisponde alla categoria; dall'altro, la *trasgressione* appare come parte costitutiva dei processi di definizione della virilità, producendo la *narrazione sociale* di una "natura maschile" che sfugge ai vincoli delle regole sociali[405]. I "maschi", continua Ciccone, devono essere esuberanti, devono mal sopportare i banchi di scuola, devono fare battute volgari, devono ubriacarsi, mangiare eccessivamente, fare giochi pericolosi, sfidare i limiti e il rischio[406]. Un apprendistato giovanile che diventerà poi marginale in età adulta per far spazio alla qualità virile dell'autocontrollo e dell'emancipazione delle emozioni – legate alla retorica della "forza della ragione" intesa come possessione del *logos* – ma che comunque vedrà in alcuni eccessi una riconferma necessaria. Ad esempio, in ambito lavorativo, l'"uomo" adulto può manifestare la propria virilità attraverso un investimento totalizzante nella carriera, trasformando la dedizione professionale in una prova continua di resistenza e dominio. Il modello del lavoratore instancabile, che sacrifica il tempo personale per il successo, che esibisce la propria capacità di sopportare lo stress senza cedimenti emotivi e che tratta la competizione come un campo di battaglia, si inscrive perfettamente nella logica della virilità come superlativo del "maschile". Questo eccesso si traduce spesso nella glorificazione dell'individuo che "non si ferma mai", che evita ogni segnale di vulnerabilità e che misura il proprio valore attraverso la produttività, in una dinamica che esclude e svaluta tutto ciò che non rientra nella performatività della "forza" e dell'efficienza. La trasgressione, dunque, in questa cornice, non rappresenta una rottura con le norme di genere che regolano la "maschilità", ma piuttosto un loro rilancio all'interno del modello fallogocentrico di riconoscimento. Come osserva Ciccone in *Maschi in crisi?*, questa dinamica rende la virilità molto più conformista di quanto si pensi, poiché ogni atto di eccesso o di superamento di un limite non destabilizza il "discorso", ma lo rafforza[407]. Questo

[405] Cfr. Ciccone, Stefano, *Essere maschi. Tra potere e libertà,* Rosenberg & Sellier, Torino 2009, p. 100.
[406] Cfr. *ibidem.*
[407] Cfr. Ciccone, Stefano, *Maschi in crisi? Oltre la frustrazione e il rancore,* op. cit., p. 71.

discorso, inoltre, è ciò che temporalizza l'atto virile stesso – così come l'atto virile è ciò che produce e perpetua il discorso – poiché è attraverso le significazioni e regolamentazioni del discorso che le altre persone possono conferire o non conferire il riconoscimento dell'azione virile prodotta. In questo senso, l'atto virile è sempre un atto che si rilancia nel futuro, necessitando del riconoscimento dell'altro che lo garantisce come virile, vedendo nella trasgressione e nell'eccesso una modalità caratteristica della concretizzazione dei *più* virili.

Ricapitolando, la virilità si delinea come il *tempo* della "maschilità", sostenuto in uno *spazio* regolamentato che permette il suo riconoscimento da parte dell'"altro", il quale ne attesta il *valore* dell'atto a posteriori, ma sulla base di norme preesistenti. La virilità perciò non funziona come esercizio di una singola persona, ma come processo *collettivo* all'interno di uno specifico territorio favorevole alla sua attuazione. La dimensione *collettiva* è infatti fondamentale per la significazione dell'atto virile e, di conseguenza, per la produzione della "maschilità", poiché è ciò che permette il riconoscimento dei *più* che significano il "maschile" come tale. Questa dimensione collettiva è dunque quella che assicura e reitera la dinamica – discussa in precedenza – dell'"ingiunzione della mascolinità", identificata da Rita Laura Segato in *Contro-pedagogie:* ossia la necessità del "maschio" di confermare costantemente il suo status attraverso atti *virili* e violenti, in un dialogo tra *pari*[408]. Tali atti virili e violenti, coerentemente con la riflessione sul paradigma occidentale logocentrico e fallocentrico, rispecchiano le dinamiche opposizionali e sopraffattorie, in cui la metà privilegiata di una dicotomia – come il "maschio" nel binomio "maschio/femmina" – esercita una forza subordinante sull'altra, traducendosi nelle varie significazioni che il termine "forza" contiene in sé: capacità muscolare e fisica, ma anche violenza simbolica e politica. Di conseguenza, essendo la virilità il tempo dell'azione "maschile", ed essendo il "maschile" aderente alla forza-violenza fallocentrica, il riconoscimento collettivo avviene solo a seguito di azioni che attuano la forza-violenza stessa.

Tuttavia, è fondamentale sottolineare come la virilità, in quanto *tempo* dell'azione "maschile" e manifestazione *riconosciuta* della forza-violenza in uno *spazio* normato, sia inscindibilmente connessa al *fallo*: inteso come dispositivo protesico della violenza stessa. Infatti, richiamando alcune riflessioni di Derrida citate nei paragrafi precedenti ed espresse nell'ottava lezione di *La bestia e il sovrano,* il fallo assurge a rappresentazione del "maschile"[409], configurandosi come sua protesi[410]. Una protesi sempre concatenata al "maschile", sebbene in grado di "staccarsi" e venire assunta da altri "corpi", permettendo così l'esercizio della forza-violenza che il fallo *simboleggia* e produce. Questa *potenzialità* del fallo come dispositivo protesico, assumibile da qualsiasi persona, è centrale nella riflessione sulla virilità come attuazione della forza-violenza. Infatti, tale potenzialità mostra come la virilità non sia esclusiva dei corpi socialmente riconosciuti come "maschi" – sebbene la regolamentazione performativa educhi proprio questi corpi a quel tipo di azioni – ma possa essere

[408] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 54.
[409] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 278.
[410] Cfr. *ibidem.*

assunta da chiunque, contribuendo così a perpetuare la "maschilità" intesa come struttura egemonica e sopraffattoria. Ciò poiché l'agire violento – su cui la virilità si fonda fin dalle sue radici etimologiche – non è determinato biologicamente, ma costituisce un dispositivo socioculturale incarnabile da ogni persona. In questo senso, la "virilità" è un termine prodotto per incapsulare semanticamente una specifica modalità d'azione – la forza-violenza – la cui legittimazione e autorizzazione è stata storicamente riservata a chi viene identificato come "maschio", consentendo così la sua elevazione a "Medesimo". La parola "virilità", pertanto, funge da dispositivo necessario per attuare e perpetuare il paradigma fallogocentrico, contribuendo al mantenimento dei rapporti di potere opposizionali gerarchicamente prodotti. A conferma di ciò, la regolazione fallocentrica delle azioni sopraffattorie ed egemoniche virili – che garantiscono l'elevazione del "maschile" a "Medesimo" – non ha prodotto un termine che designi una possibile declinazione "femminile" della virilità. In questo modo, si sottintende una "naturale" assenza di quel modo di agire nelle "femmine" e, simultaneamente, una "naturale" inclinazione nei "maschi".

Tuttavia, la realtà mette quotidianamente in crisi questi tentativi retorici di associare l'esercizio della forza-violenza virile esclusivamente al "maschile", tentando così di occultare possibilità differenti ed elaborando visioni discriminanti che etichettano le persone "non-maschio" che esercitano la virilità. La capacità protesica del fallo, infatti, permette l'attuazione della sopraffazione fallocentrica in relazione alle molteplici dicotomie opposizionali prodotte nella cornice del paradigma occidentale. Così, la "donna" *manager*, ad esempio, può discriminare l'"uomo" dipendente in quanto gerarchicamente subordinato, vivificando una dicotomia di *classe*. Allo stesso modo, una "donna" può agire la *norma virile* dell'eccesso, dedicando la sua vita esclusivamente al lavoro, alla prestazionalità e alla produzione, spingendo se stessa al limite. In questi casi, la differenza di attuazione della virilità nel binomio "maschio/femmina" non riguarda una capacità "naturale" di esercitare la forza-violenza, quanto le differenze modalità di riconoscimento considerate "consone". Infatti, la "donna" che agisce con autorità virile potrebbe tendenzialmente subire delle discriminazioni sistemiche dettate dall'incongruenza tra la narrazione sociale dell'essere "donna" e la rappresentazione della "donna" specifica. Queste discriminazioni possono poi ritradursi, in ambito lavorativo, in un depotenziamento della sua capacità illocutoria linguistica, in una minore considerazione delle sue competenze e in una mancanza di riconoscimento della sua autorità. In questo senso, dunque, la virilità è una modalità di azione che può essere agita da chiunque, la differenziazione che caratterizza la virilità riguarda il riconoscimento sociale che stabilisce se quel determinato corpo può agire virilmente oppure no. In altri termini, è il riconoscimento che permette la significazione dell'agire virile come virile, legandolo semanticamente al "maschile". Mettere in luce queste dinamiche è fondamentale nell'elaborazione di strategie volte alle pari opportunità, poiché implica risignificare le dinamiche di riconoscimento delle capacità personali, decostruendo *bias* e preconcetti che associano specifiche modalità di azione a determinate categorie sociali di genere.

A causa di questo legame intrinseco tra *virilità* – come attuazione della forza-violenza fallocentrica – e riconoscimento sociale, è dunque stimolante passare alla riflessione sul riconoscimento sociale stesso, in particolare in un dialogo tra Judith Butler e Axel Honneth. Honneth, infatti, sviluppando la teoria critica, considera il riconoscimento come una condizione fondamentale per la realizzazione della "soggettività", ponendo il riconoscimento al centro dei processi di giustizia sociale. Il suo approccio è quindi particolarmente rilevante in questo contesto perché permette di indagare il riconoscimento non solo come una dinamica intersoggettiva, ma anche come un dispositivo che può confermare o escludere determinate "soggettività" dall'ambito del socialmente intelligibile. Ed è proprio questa dimensione a rendere il tema del riconoscimento sociale centrale nelle questioni di genere e nelle elaborazioni di strategie aziendali, in particolare rispetto alle preoccupazioni che Butler esprime in *L'alleanza dei corpi*, dove si interroga su chi stabilisce chi può essere riconosciuto e chi no, nonché come questo riconoscimento avviene[411].

14. Il processo del riconoscimento sociale nella costituzione del "Sé" e le conseguenze in ambito imprenditoriale: il "sé professionale" come creazione performativa della propria figura professionale. La prospettiva di Butler e Honneth per pensare a nuove dinamiche di riconoscimento in ambito lavorativo.

Se la virilità opera come il *tempo* dell'azione "maschile" e se il suo esercizio è reso possibile da uno *spazio* regolamentato che ne garantisce l'attuazione, allora il *riconoscimento* sociale costituisce l'elemento imprescindibile affinché tale dinamica possa consolidarsi e riprodursi. La virilità, infatti, non è solo un insieme di atti performativi, ma un processo che necessita di un contesto normativo che la renda intelligibile e legittima. In un contesto aziendale, questo meccanismo si traduce, ad esempio, nella necessità di aderire a determinati codici di comportamento per essere riconosciuti come *leader* autoritari credibili. Tuttavia, è fondamentale specificare che con ciò non si intende sostenere che l'autorità sia di per sé una qualità che attua necessariamente la sopraffazione fallocentrica, al contrario. La criticità risiede nel fatto che tali codici comportamentali sono spesso radicati in un immaginario di virilità che associa semanticamente l'autorevolezza all'aggressività e la *leadership* al controllo sugli altri, creando una serie di concatenazioni che riconducono il riconoscimento delle qualità da *leader* alla forza-violenza fallocentrica. Inoltre, è importante sottolineare che il discorso della *leadership* come attuazione dell'autorità, non riguarda solo le alte fasce dirigenziali, ma ogni dinamica relazionale che vede la distinzione in gruppi di lavoro. In questo senso, la guida di un progetto, così come la collaborazione tra differenti *team*, vede lo sviluppo di dinamiche gerarchiche di *leadership* che possono ricadere in narrazioni "maschili" delle relazioni. Anche in questo caso, la problematicità non riguarda la distinzione gerarchica in sé, ma le concatenazioni che legano la significazione della gerarchia aziendale all'autorità fallocentricamente

[411] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 15.

orientata, facendo propendere così le persone a relazionarsi secondo *performance* virili. Per rompere queste concatenazioni che associano la *leadership* all'autorità e l'autorità alla forza-violenza fallocentrica, le dinamiche comunicative sono centrali. Ad esempio, nell'assegnazione di compiti, un *leader* che riproduce una logica fallocentrica può imporre un incarico con toni coercitivi e svalutanti, rafforzando un modello di comando basato sulla pressione e sulla competizione: ad esempio, "*Questa presentazione deve essere pronta domani"*. Al contrario, una *leadership* autorevole ma non sopraffattoria può mantenere decisione e chiarezza senza ricorrere alla coercizione, valorizzando così il *riconoscimento* delle competenze, senza riprodurre dinamiche di dominio: *"Abbiamo una scadenza importante per domani, e so che ciascuno di voi può dare un contributo prezioso"*.

Questo esempio aiuta a comprendere come la "maschilità" virile, permei l'etica e i processi comunicativi dell'ambiente di lavoro, manifestandosi in diverse forme e rafforzando la percezione che solo le attribuzioni "maschili" siano davvero *efficaci.* In questo senso, il paradigma fallogocentrico non si limita a prescrivere comportamenti "maschili", ma costruisce anche le condizioni *spaziali* e *temporali* che ne assicurano la *riconoscibilità* – appunto, definendo le qualità "maschili" neoliberiste come le *più* efficaci nei contesti imprenditoriali. La dimensione collettiva del riconoscimento diventa perciò il meccanismo attraverso cui la virilità non solo viene esibita, ma viene anche validata e resa operativa nel tempo. Dunque, è proprio in questa necessità di validazione e legittimazione che si innesta il problema del *riconoscimento sociale*, in quanto quest'ultimo è ciò che vivifica e reitera le significazioni di genere – "virilità", "maschilità", "femminilità" – nonché le modalità ritenute "consone" delle loro attuazioni. In altri termini, il riconoscimento è ciò che nella realtà sociale e imprenditoriale stabilisce il senso e la continuità dei meccanismi relazionali e significanti del paradigma fallogocentrico. Il paradigma fallogocentrico, infatti, risponde implicitamente alla domanda butleriana espressa in *L'alleanza dei corpi* – "chi stabilisce chi può essere riconosciuto e chi no?"[412] – determinando non solo chi può essere *riconosciuto*, ma, continua la filosofa in *Taking Another View*, anche a quali condizioni normative[413].

Lo scopo di questo paragrafo è, dunque, quello di analizzare la creazione del "sé" attraverso il riconoscimento, seguendo le prospettive di Honneth e Butler. In particolare, si intende mostrare come il riconoscimento riguardi un processo sociale che definisce le persone e i ruoli all'interno di una cornice normativa che precede il riconoscimento stesso. Questo quadro teorico è utile per comprendere come le aziende possono strutturare politiche che favoriscono lo sviluppo di un "sé professionale" – ovvero la produzione della propria figura professionale attraverso processi di riconoscibilità interni al contesto aziendale che valorizzano le competenze personali – non fallogocentricamente orientato, in una tensione tra significazione del "sé" e dispositivi normativi.

[412] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 15.
[413] Cfr. Butler, Judith, *Taking Another's View: Ambivalenti Implications,* Axel, Honneth (a cura di), in *Reification: A New Look at an Old Idea,* Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 97-119.

È proprio in questa tensione, in cui il riconoscimento si configura sia come strumento di validazione della persona sia come dispositivo normativo, che si apre il confronto tra Axel Honneth e Judith Butler. Un confronto che non mira a fornire una definizione univoca del riconoscimento sociale, ma a indagarne il funzionamento – ovvero chi può aspirare a un'esistenza intelligibile e chi, invece, resta escluso – soprattutto in relazione alle dimensioni sociali e imprenditoriali. Infatti, come evidenzia Marco Solinas nell'introduzione di *Capitalismo e Riconoscimento* – un testo italiano che raccoglie diversi lavori di Honneth – la fecondità delle categorie di riconoscimento può offrire un contributo determinante nel ripensare le lotte antidiscriminatorie in ogni contesto sociale, compreso quello lavorativo[414]. Il riconoscimento è, dunque, un meccanismo imprescindibile da analizzare in vista dell'elaborazione di strategie per le pari opportunità, poiché è intrinsecamente connesso sia alla produzione dei "sé", che degli spazi normativi, articolando le dinamiche relazionali e comunicative. Di conseguenza, diventa fondamentale, prima di entrare nel vivo della riflessione tra categorie di riconoscimento e dimensione imprenditoriale, delineare il concetto di "riconoscimento sociale", così da poterne esplicitare le caratteristiche e le diverse prospettive che verranno poi messe in dialogo.

Il concetto di riconoscimento ha, infatti, una lunga tradizione filosofica, che affonda le radici nell'idealismo tedesco, in particolare nella dialettica hegeliana tra servo e padrone, esposta nella *Fenomenologia dello Spirito*[415]. Nella dialettica servo-padrone, Hegel descrive un conflitto tra due autocoscienze – ovvero due soggettività capaci di riflettere su sé e sul proprio rapporto con il mondo – che si confrontano nella lotta per il riconoscimento. Il padrone impone il proprio dominio attraverso la negazione dell'autonomia del servo, che inizialmente appare subordinato dopo aver rinunciato alla lotta per timore della morte. Tuttavia, attraverso il lavoro il servo sviluppa una forma superiore di autocoscienza, scoprendo la propria capacità di autodeterminarsi. Il padrone, invece, pur detenendo il potere, resta prigioniero della propria posizione di dominio, poiché la sua *identità* dipende dal riconoscimento del servo, senza il quale la sua posizione sociale perde di significato. Questa relazione tra servo e padrone non è perciò statica, ma si configura come un processo dialettico in cui il riconoscimento gioca un ruolo cruciale nella costituzione dell'identità di entrambi. In Hegel, tuttavia, questa dinamica non si esaurisce a livello individuale, ma rappresenta una tappa fondamentale nello sviluppo dello Spirito. Attraverso il riconoscimento, infatti, l'autocoscienza compie un passo fondamentale verso una consapevolezza più alta, che troverà una sintesi ulteriore nelle forme successive della realizzazione dello Spirito, fino al raggiungimento della libertà universale.

A ogni modo, la dinamica servo-padrone occupa un ruolo centrale nelle riflessioni filosofiche sul riconoscimento sociale, poiché mostra come il riconoscimento non sia un atto unilaterale, ma un processo dialettico che modella sia l'identità individuale sia la struttura delle relazioni sociali. La

[414] Cfr. Honneth, Axel, *Capitalismo e riconoscimento,* M. Solinas (a cura di), Firenze University Press, Firenze 2009, p. VIII.
[415] Cfr. Hegel, Georg, W., F., *Phänomenologie des Geistes*, Joseph Anton Goebhardt, Bamberg-Würzburg 1807; *Fenomenologia dello Spirito,* trad. it. di V. Cicero, Bompiani, Firenze-Milano 2020, pp. 261-331.

prospettiva hegeliana sul riconoscimento, difatti, ha avuto un'influenza profonda sulla filosofia sociale contemporanea, in particolare sulle riflessioni di Axel Honneth – nonché, in una prospettiva diversa, come si vedrà più avanti in questo paragrafo, di Judith Butler. Riprendendo e rielaborando la dialettica servo-padrone, Honneth sposta l'accento dal riconoscimento come tappa di un percorso teleologico – cioè orientato a uno scopo ultimo e necessario: la realizzazione dello Spirito – verso una dimensione sociale, radicata nelle lotte per il riconoscimento che attraversano la vita collettiva. La teoria honnethiana, infatti, si sviluppa in una chiave critica, ponendo il riconoscimento come condizione fondamentale per la giustizia sociale e per l'autorealizzazione individuale. Dunque, a differenza di Hegel, in cui il riconoscimento è inscritto in un movimento storico necessario, Honneth ne mette in luce il carattere conflittuale e aperto, sottolineando come le forme di riconoscimento siano storicamente situate e sempre soggette a trasformazioni. In questa prospettiva, il riconoscimento non è garantito in modo universale, ma diventa un terreno di lotta in cui emergono dinamiche di esclusione e marginalizzazione, assumendo un ruolo centrale anche nelle dinamiche imprenditoriali capitalistiche. In particolare, per i fini di questo lavoro, risultano stimolanti le riflessioni di Honneth sulla negazione del riconoscimento. Ciò poiché, tali dinamiche di riconoscimento negato, operano fortemente nelle pratiche comunicative aziendali, dove la "maschilità" si pone come nucleo di senso che stabilisce chi può essere riconosciuto e in che modo. Questo processo di negazione del riconoscimento si manifesta in diverse modalità, ad esempio, quando le idee espresse da chi non rientra nei parametri normativi della "maschilità" vengono sistematicamente ignorate, o quando il riconoscimento dell'esperienza professionale viene minato attraverso strategie sottili: come il ricorso a toni paternalistici – da parte di "uomini" – per spiegare concetti che la persona interlocutrice già padroneggia (*mansplaining*) o mediante l'interruzione sistematica degli interventi (*manterrupting*). Queste pratiche discriminatorie segnano l'accesso differenziale al riconoscimento sociale all'interno delle dinamiche lavorative, delineando chi può essere riconosciuto e chi no, a partire da una normatività virile che eleva e centralizza il "maschile". Ragionare sulle diverse forme di riconoscimento – e "misconoscimento" – diventa dunque un aspetto cruciale per l'elaborazione di strategie che producono pari opportunità e, al contempo, decostruiscono il paradigma fallogo-capitalista. A questo proposito, Honneth approfondisce, in *Lotta per il riconoscimento,* il concetto di *Mißachtung* ("misconoscimento"), che nella sezione *Riconoscimento e disprezzo*, pubblicata autonomamente, viene articolato in tre diverse forme di "riconoscimento negato"[416].

Prima di approfondirle, tuttavia, è necessario precisare che rileggerò queste forme di "misconoscimento" honnethiane attraverso una prospettiva butleriana, evidenziando le criticità aziendali derivanti dalla negazione del riconoscimento e le possibili strategie di contrasto in un'ottica performativa. Questa precisazione è cruciale, poiché la concezione honnethiana del riconoscimento

[416] Cfr. Honneth, Axel, *Anerkennung und Mibachtung. Ein formales Konzept der Sittlichkeit,* in *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Suhrkamp Verlag, Berlin 1991; *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. di A. Ferrara, Rubettino, Messina 1993, pp. 17-24.

presenta alcune differenze rispetto alla visione butleriana qui adottata, in particolare per quanto riguarda il concetto di "sé". Dunque, per mettere in relazione il riconoscimento sociale con le dinamiche aziendali ed elaborare strategie efficaci, è necessario prima chiarire il legame tra "sé" e riconoscimento nelle prospettive di Honneth e Butler, delineando così il quadro di riferimento.

Il "sé", infatti, nella prospettiva di Honneth – in particolare in *Riconoscimento e disprezzo* – viene concepito come un processo che si sviluppa progressivamente attraverso tre esperienze di riconoscimento, corrispondenti ad altrettante forme di misconoscimento che approfondiremo nel prossimo paragrafo, ossia: la "fiducia di sé", il "rispetto di sé" e l'"autostima"[417]. La "fiducia di sé", secondo Honneth,[418] si sviluppa primariamente nelle relazioni affettive, in particolare nelle esperienze di amore e cura ricevute nei primi rapporti interpersonali, permettendo alla persona di sperimentare un senso di sicurezza e di appartenenza. Tale forma di riconoscimento si struttura all'interno di norme affettive condivise, che regolano le modalità di sostegno reciproco e rendono possibile lo sviluppo di una fiducia relazionale. Questo primo livello di riconoscimento è la base su cui si costruisce la seconda fase, ossia il "rispetto di sé"[419], che emerge attraverso l'inclusione della persona in una comunità governata da principi di reciprocità e giustizia. Questa fase è fondamentale, poiché essere riconosciuti come titolari di diritti e doveri, secondo Honneth, è essenziale affinché una persona possa percepirsi come un agente autonomo e responsabile all'interno della società[420]. In questa fase, le norme giuridiche e morali fungono da quadro di riferimento per la legittimazione di tale riconoscimento, stabilendo criteri condivisi di equità e dignità. Infine, l'"autostima"[421] rappresenta, continua il filosofo, il livello più complesso di riconoscimento, poiché è legata alla capacità della persona di vedere i propri valori e contributi riconosciuti all'interno di una comunità etico-sociale. Questo processo non riguarda solo il riconoscimento formale dei diritti, ma anche la valorizzazione delle specifiche capacità e aspirazioni della persona, permettendogli di sentirsi parte di un tessuto sociale condiviso. In questo contesto, le norme sociali ed etiche definiscono i parametri attraverso cui determinate qualità e realizzazioni personali possono ottenere legittimità e valore collettivo. Queste tre fasi del riconoscimento, sottolinea Honneth in *Riconoscimento e riproduzione sociale*, si sviluppano in una progressione che consente alla persona di costruire un senso di continuità e coerenza nella propria "identità"[422], divenendo quindi momenti fondamentali per la costituzione del "sé". Tuttavia, sebbene questo processo avvenga sempre all'interno di un orizzonte sociale strutturato da norme condivise, il "sé", in Honneth, non è del tutto determinato da tali norme. Piuttosto, il "sé"

[417] Cfr. ivi, pp. 25-31.
[418] Cfr. ivi, pp. 26-27.
[419] Cfr. ivi, pp. 28-29.
[420] Cfr. ivi, p. 29.
[421] Cfr. ivi, pp. 30-31.
[422] Cfr. Honneth, Axel, *Reconnaissance et reproduction sociale,* P. Payet, A. Battagay (a cura di), in *La reconnaissance à l'épreuve. Explorations socio-anthropologiques,* Presses Universitaires du Septentrion, Villaneuve d'Ascq 2008, pp.45-58; *Riconoscimento e riproduzione sociale. Sui fondamenti normativi di una teoria della società,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, p. 13.

preesiste in una forma inarticolata – intesa come una disposizione relazionale primaria – e trova nel riconoscimento il mezzo attraverso cui darsi intelligibilità e consolidarsi all'interno della società.

Ricapitolando, il "sé", secondo Honneth, riguarda una disposizione relazionale primaria che si consolida attraverso la progressione di tre fasi del riconoscimento. Queste fasi rappresentano forme di protezione intersoggettiva, garantendo le condizioni di libertà necessarie per l'autonoma articolazione e realizzazione dei fini di vita individuali[423].

A ogni modo, ritengo che la comprensione di queste tre fasi del riconoscimento sia utile per sviluppare forme di comunicazione aziendale capaci di promuovere le pari opportunità. In un'ottica performativa infatti, come si approfondirà nel prossimo paragrafo, esse possono essere rilette come tre momenti di costruzione di un "sé professionale" (inteso come il processo attraverso cui una persona si configura come figura professionale all'interno del contesto lavorativo) che contrasti la genderizzazione del "maschile-Medesimo". Ad esempio, favorire la "fiducia di sé" significa implementare politiche di *mentoring* valide per supportare le persone nelle prime fasi della carriera. Questo approccio permette di fare sperimentare, alla persona, un senso di sicurezza e di appartenenza che contribuisce alla produzione di una fiducia relazionale interna al posto di lavoro. Dopodiché, il "rispetto di sé" si può concretizzare nell'adozione di un linguaggio equo nei documenti ufficiali e nelle comunicazioni interne, assicurandosi che tutte le persone dell'organizzazione siano riconosciute nei loro diritti e doveri. Infine, sostenere l'"autostima" si traduce nel valorizzare pubblicamente i contributi e i talenti individuali, attraverso sistemi di riconoscimento delle competenze che non sono influenzati da stereotipi di genere o altre forme di discriminazione.

Importante è sottolineare che questa rilettura in chiave performativa delle fasi honnethiane del riconoscimento è, in questa cornice teorica, *necessaria* per ritradurre efficacemente queste fasi in ambito imprenditoriale, in particolare nell'ottica della costruzione di un "sé professionale" libero dalle significazioni fallogocentriche. Ciò poiché la prospettiva di Honneth, presupponendo un "sé" che, pur emergendo pienamente solo attraverso il riconoscimento, esiste già in una forma pre-riflessiva, tende ad assegnare un ruolo marginale al linguaggio e alla sua dimensione performativa, rendendo così quel "sé" apparentemente indipendente dalle norme linguistiche. Perciò, se da un lato l'impostazione honnethiana permette di analizzare il riconoscimento come un processo storico e istituzionale, dall'altro trascura il ruolo costitutivo del linguaggio nella produzione della persona. In particolare, dispositivi linguistici come la nominazione e l'interpellazione – elementi centrali nella riflessione butleriana – non sono tematizzati come momenti essenziali del riconoscimento, bensì come aspetti secondari. Questa marginalizzazione honnethiana del potere linguistico nella costituzione del "sé" limita, a mio avviso, l'applicabilità della teoria del riconoscimento nelle dinamiche aziendali, poiché trascura il ruolo performativo del linguaggio nei rapporti di potere. Rileggere il riconoscimento in una prospettiva performativa, in particolare con Butler, può invece

[423] Cfr. Cfr. Honneth, Axel, *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. cit., p. 31.

aprire nuove strategie comunicative per le pari opportunità lavorative, evidenziando il potere normativo del linguaggio nella costruzione della persona e delle relazioni sociali.

Infatti, per quanto riguarda la prospettiva butleriana del "sé", l'approccio linguistico-performativo è centrale, vedendo in esso una chiave di rilettura del riconoscimento hegeliano. Come sostenuto in precedenza, per Hegel il riconoscimento è un processo dialettico attraverso cui le soggettività si costituiscono reciprocamente nella lotta per l'autocoscienza. Nella dialettica servo-padrone, esposta nella *Fenomenologia dello Spirito*[424], questo processo emerge dal conflitto tra due autocoscienze che cercano di affermarsi l'una sull'altra: mentre il padrone impone il proprio dominio negando l'autonomia del servo, è quest'ultimo, attraverso il lavoro, a sviluppare una forma superiore di autocoscienza. Il riconoscimento, quindi, non è un atto unilaterale, ma una dinamica relazionale.

Secondo Butler, in particolare in *Soggetti di desiderio*[425], questa prospettiva del riconoscimento hegeliano ha profonde implicazioni filosofiche in relazione al concetto di "sé", in quanto quest'ultimo non appare più come un dato indipendente, ma come l'esito di un processo di riconoscimento in relazione ad altri "sé". Fin dalle sue prime opere, infatti, come osserva Mariangela Pugliese in *Judith Butler. Storia di un pensiero che provoca*, Butler ha individuato nel riconoscimento hegeliano un punto di partenza per la decostruzione di alcuni presupposti della filosofia occidentale[426], in particolare la concezione cartesiana del "soggetto" come entità autonoma[427], contribuendo così alla sua teorizzazione della performatività. Tuttavia, Hegel rimane inscritto nelle logiche metafisiche tradizionali per diversi motivi: la sua dialettica presuppone un principio teleologico che ordina la realtà verso la realizzazione dello Spirito Assoluto; mantiene un'impostazione logocentrica fondata sulla gerarchia del sapere; e concepisce la storia come un processo necessario di totalizzazione. Questi elementi metafisici non solo strutturano il sistema filosofico hegeliano, ma incidono direttamente sulla sua concezione del riconoscimento, che si configura – scrive Hegel nella *Fenomenologia dello Spirito* – come un passaggio necessario all'interno di un percorso dialettico orientato verso la piena realizzazione dello Spirito[428]. In questo schema, quindi, il riconoscimento non è mai del tutto aperto, ma vincolato a un movimento storico che ne disciplina le modalità e gli esiti. È proprio questa dimensione normativa del riconoscimento hegeliano che Butler, in *Fare e disfare il genere,* mette in discussione, in particolare a seguito di due aspetti che Hegel non prende in questione: innanzitutto, sostiene Butler, i termini per mezzo dei quali si viene riconosciuti come persone sono socialmente articolati e mutevoli[429]. Questo implica che il

[424] Cfr. Hegel, Georg, W., F., *Phänomenologie des Geistes*, Joseph Anton Goebhardt, Bamberg-Würzburg 1807; *Fenomenologia dello Spirito,* trad. it. di V. Cicero, Bompiani, Firenze-Milano 2020, pp. 261-331.
[425] Cfr. Butler, Judith, *Subjects of Desire: Hegelian Reflections in Twentieth-Century France,* Columbia University Press, Columbia 1999; *Soggetti di desiderio,* trad. it. di G. Giuliani, Roma-Bari, Laterza 2009, p. 56.
[426] Cfr. Pugliese, Mariangela, *Judith Butler. Storia di un pensiero che provoca*, libreriauniversitaria.it, Padova 2018, p. 71.
[427] Cfr. Ivi, p. 31.
[428] Cfr. Hegel, Georg, W., F., *Fenomenologia dello Spirito,* trad. it. cit., p. 273.
[429] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 32.

riconoscimento non opera secondo una necessità dialettica universale, come in Hegel, ma attraverso pratiche discorsive contingenti che definiscono chi può essere intelligibile. Dopodiché, il secondo problema, dice Butler, riguarda il fatto che i termini che conferiscono umanità ad alcune persone, sono esattamente gli stessi che la privano ad altre, agevolando una discriminazione tra "l'umano e il meno che umano"[430]. Dunque, mentre per Hegel il riconoscimento si inscrive in una dinamica teleologica che conduce alla realizzazione dello Spirito, per Butler il riconoscimento è sempre situato e regolato da norme storiche e sociali, che possono variare e persino escludere determinate persone. Il nodo critico riguarda perciò la produzione del "sé". In Hegel, il "soggetto" è un'entità dinamica che si costituisce attraverso il riconoscimento reciproco, realizzandosi come unità tra l'individuale e l'universale nello Spirito. Al contrario, per Butler il "sé" non è un'unità razionale che si sviluppa dialetticamente, ma, come sottolinea in *La vita psichica del potere,* un effetto delle norme sociali e delle istituzioni che, al tempo stesso, lo soggettivizzano e lo assoggettano[431]. In questa prospettiva, il riconoscimento non è un passaggio necessario verso una sintesi più alta, ma un dispositivo di potere che determina chi può essere intelligibile come persona e chi resta escluso.

Questa prospettiva butleriana del "sé" come *esito* di norme che lo assoggettano e soggettivizzano, è la medesima che distanzia la filosofa anche da Honneth – che presuppone un "sé" che si realizza attraverso il riconoscimento, ma che esiste inizialmente in una forma pre-riflessiva indipendente dalle norme linguistiche. Nella cornice butleriana, infatti, nello specifico quella esposta in *Gender Trouble*, il "sé" – come il *genere* – si costituisce e si riconfigura continuamente attraverso una stilizzata ripetizione di atti performativi[432]. Questi atti si manifestano all'interno di uno spazio socioculturalmente normato[433] e possono essere riconosciuti come espressioni intelligibili di un *soggetto* agente. In questo senso, sottolinea Butler in *Corpi che contano,* la rete delle norme sociali precede e istituisce la persona, stabilendo il modo "consono" con cui essa può (ri-)*citare* e (ri-)produrre le *performance* che rendono la persona riconoscibile[434]. Pertanto, il "sé", secondo Butler, non esiste prima del riconoscimento, ma viene prodotto performativamente attraverso di esso in un processo che non si conclude mai, rimanendo sempre aperto a risignificazioni. In questo quadro, i dispositivi linguistici della nominazione e dell'interpellazione diventano, secondo Butler, elementi decisivi nel delineare quali atti saranno considerati "consoni" per rendere una persona riconoscibile: ad esempio, come appartenente a uno specifico genere[435]. Infatti, come evidenziato dalla filosofa, quando si nomina il sesso di una persona appena nata, indicandone l'organo genitale, si trasporta inevitabilmente su essa tutto l'apparato socio-culturale e politico che avvolge quell'organo, significandolo in modo tale da diventare *riconoscibile* secondo prospettive e norme precedenti alla

[430] Cfr. *ibidem.*
[431] Cfr. Butler, Judith, *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. cit., pp. 131-132.
[432] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 191.
[433] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 84.
[434] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 299.
[435] Cfr. ivi, p. 167.

persona stessa[436]. In questo senso, continua Butler in *L'alleanza dei corpi*, le azioni discorsive che riguardano il riconoscimento o "misconoscimento" di una persona o di un gruppo – stabilendo "*chi è"* e "*chi non è"* qualcosa – sono di tipo *performativo*[437]. L'atto stesso della nominazione opera dunque come una forma performativa di potere che, nel momento stesso in cui nomina, stabilisce e delimita i confini, facendo apparire – o meno – determinate entità come riconosciute in un dato modo, contribuendo così alla creazione del "sé". Di conseguenza, non si è prima riconosciuti e successivamente interpellati o nominati, ma è nell'essere interpellati – dove l'interpellazione, secondo Butler in *Corpi che contano,* è una azione discorsiva continuamente ripetuta[438] – che si è riconosciuti. Cosicché, il riconoscimento non è *conferito* alla persona, ma la *forma*. Ciò instaura poi una spiralità perpetuante, poiché il desiderio di essere riconosciuti – e quindi modellati, potendo *apparire* sulla scena sociale – porterà le persone a reiterare i meccanismi di interpellazione che, secondo Butler in *La vita psichica del potere,* sono soggettivanti e, simultaneamente, assoggettanti alla norma[439]. La norma, in un certo qual modo, sfrutta così il desiderio di riconoscimento per conservarsi e perpetuarsi, mantenendo intatti i meccanismi del paradigma logocentrico e fallocentrico.

Questo desiderio di essere riconosciuti, così da poter apparire sulla scena sociale, è ciò che contribuisce a mantenere vivo l'impianto di esercizio della forza-violenza, spingendo le persone – "maschi" – ad attuare *performance* virili così da ottenere il loro status di "maschio". Tuttavia, questa ripetizione performativa della virilità non è semplicemente un atto volontario, ma, appunto, un effetto del potere normativo, in quanto prefigura le condizioni stesse della riconoscibilità. Il "maschio", quindi, non si limita a riprodurre intenzionalmente la norma della virilità per essere riconosciuto, ma è già inscritto in un orizzonte di senso in cui la sua riconoscibilità è subordinata alla reiterazione di questi atti. Importante è ripetere che questo statuto di "maschio" non è successivo alla persona. Non avviene perciò un riconoscimento precedente della persona e, successivamente, una nominazione in quanto "maschio"; è piuttosto l'interpellazione stessa a riconoscere la persona in quanto tale, spingendola poi a continuare – performativamente – ad agire in modo da poter essere riconosciuta come "maschio" e, quindi, come persona.

Tale discorso sull'interpellazione risulta decisivo in ambito sociale e lavorativo, poiché sottolinea la centralità del linguaggio nel riconoscimento e nella produzione del "sé". In contesti professionali, infatti, le pratiche linguistiche non sono semplicemente strumenti neutri di comunicazione, ma veri e propri dispositivi di interpellazione che modellano la riconoscibilità delle persone e la percezione delle loro competenze. Ad esempio, l'uso di formule standardizzate nei processi di selezione del personale, nei regolamenti aziendali o nelle modalità di allocazione delle

[436] Cfr. ivi, p. 28.
[437] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 15.
[438] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 167.
[439] Cfr. Butler, Judith, *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. cit., p. 131.

risorse può rinforzare la *presupposizione* di una persona lavoratrice "ideale", portando spesso a preferire, in una cornice binaria logocentrica, il "maschile" per alcune mansioni – vista la sua associazione alla "forza" – e il "femminile per altre. La struttura della "presupposizione" in relazione al riconoscimento e al linguaggio diventa, quindi, centrale da decostruire in vista di ambienti equi. In particolare, l'uso di termini rientranti nella sfera dell'*agency* per significare il "maschile" – come "competitivo" o "autoritario" – porta alla "normalizzazione" di alcune associazioni semantiche, contribuendo allo sviluppo di un terreno comune da cui attingere per produrre le presupposizioni stesse. Manuela Manera, in *Fa differenza,* discute questo aspetto, sottolineando come l'uso reiterato di specifici termini – associati alle categorie sociali – portano a creare delle strutture implicite di *presupposizioni,* che non solo generano una cornice teorico-culturale specifica, ma anche un luogo in cui potersi *riconoscere* senza esplicitazioni[440]. La presupposizione è, infatti, l'insieme di concetti e prospettive che sviluppano un terreno comune che non necessita di essere ribadito, divenendo, sottolinea Manera, uno strumento utile in quanto permette economia linguistica[441]. Tuttavia, le presupposizioni possono diventare anche strumenti discriminatori violenti, producendo riconoscimenti sociali che vincolano specifiche possibilità e attribuzioni ai "sé" di volta in volta *interpellati*. Il rapporto tra presupposizione, linguaggio e riconoscimento sociale è, dunque, quello che alimenta la produzione di dinamiche comunicative in cui si plasmano "sé" coerenti con norme sociali già riconosciute come "consone". Al contrario, un ambiente lavorativo che non presuppone attitudini in base al genere, ma valorizza le competenze e le qualità di ciascuno in quanto persona, contribuisce alla costituzione performativa di un "sé professionale" capace di esprimere al meglio le proprie risorse, contrastando le discriminazioni sistemiche dettate dagli stereotipi di genere.

Allo stesso modo, la mancanza di prassi linguistiche di pari visibilità – come l'assenza di opzioni non binarie nei moduli aziendali – non è una scelta grammaticalmente neutra, ma un atto performativo che esclude dal riconoscimento chi non rientra nelle categorie binarie prestabilite. Di conseguenza, adottare, ad esempio, forme grammaticali non-binarie – così come declinare al femminile – implica produrre nuove modalità di interpellazione che sostengono nuove produzioni di "sé". Un'azienda che rivede i propri documenti ufficiali o che permette alle persone di autodeterminare il proprio genere nelle comunicazioni interne non sta semplicemente aggiornando la propria *policy*, ma sta intervenendo sulle condizioni di riconoscibilità e di intelligibilità delle persone, ridefinendo i criteri stessi attraverso cui esse possono apparire nello spazio sociale dell'impresa.

La produzione del "sé", pertanto, in ottica butleriana, è interamente influenzata dalle norme linguistiche e dai riconoscimenti che, quotidianamente, ne confermano o negano la "conformità" rispetto alle stesse norme che ne regolano il riconoscimento. Di conseguenza, sostiene Butler in *Who's Afraid of Gender?*, il "sé" è un tentativo di stabilizzazione – in quel momento e contesto –

[440] Cfr. Manera, Manuela, *Fa differenza. Comunicazione corretta e lotta di classe,* Gruppo Abele, Torino 2024, p. 101.
[441] Cfr. ivi, p. 106.

delle molteplici influenze costantemente in atto[442]. Non esiste perciò, nella prospettiva linguistico-performativa qui adottata, un "sé" stabile e preesistente alle norme e al riconoscimento. Ed è proprio per questo motivo che si sviluppa un costante desiderio di essere riconosciuti, essendo l'unico modo che si ha per apparire sulla scena sociale e produrre una propria *autobiografia*. Derrida a questo proposito, nel corso del film *D'ailleurs Derrida*, di Safaa Fathy, sostiene:

> Se l'io esistesse non lo cercheremmo, non scriveremmo. Se si scrivono autobiografie è perché siamo mossi dal desiderio e dal fantasma dell'incontro con un io che sia alla fine ciò che è […]. Se riuscissi a identificare questa identità in maniera certa, naturalmente non scriverei più. Non firmerei più, non traccerei più e, in un certo modo, non vivrei più. Non vivrei più[443].

Questo desiderio, emerso nella citazione derridiana, è proprio ciò che spinge il "sé" a conformarsi alle dinamiche virili fallogocentriche, poiché rappresenta l'unico modo che ha per essere *riconosciuto* come "sé" adeguato in uno spazio normativo fallogocentricamente significato. Il desiderio di riconoscimento, infatti, tornando a Butler in *Fare e disfare il genere*, è l'elemento cardine nella produzione del "sé", facendo così assurgere il riconoscimento stesso a "luogo di potere attraverso il quale l'essere umano viene prodotto in maniera differenziale"[444].

In definitiva, mentre la prospettiva di Honneth presuppone un "sé" che si sviluppa progressivamente attraverso il riconoscimento, la lettura butleriana mette in crisi questa linearità, mostrando come il "sé" non preesista alle norme che ne delimitano l'intelligibilità, ma venga continuamente prodotto e riconfigurato da esse. Tali norme definiscono i confini della "corretta" riconoscibilità sociale, modellando gli atti performativi in funzione del desiderio di riconoscimento del "sé" che, al contempo, viene prodotto attraverso quegli stessi atti.

La consapevolezza di questa relazione tra riconoscimento e produzione del "sé", in chiave butleriana, risulta uno strumento concettuale utile per elaborare strategie per le pari opportunità, in quanto permette di evidenziare il carattere normativo e situato delle pratiche di riconoscimento, smascherando l'apparente neutralità dei criteri che regolano l'intelligibilità della persona. Comprendere che il "sé" non è un'entità preesistente, ma un effetto della ripetizione di norme sociali, consente di intervenire criticamente su tali norme per ampliare i confini della riconoscibilità e rendere visibili "sé" altrimenti marginalizzati. In questa prospettiva, le strategie comunicative per le pari opportunità non si limitano a garantire un accesso formale al riconoscimento, ma mirano a trasformare le condizioni discorsive e materiali che rendono alcuni "sé" più riconoscibili di altri. Attraverso un

[442] Cfr. Butler, Judith, *Who's Afraid of Gender?,* Allen Lane, Great Britain 2024, p. 189.
[443] Trascrizione dal film di Safaa Fathy, *D'ailleurs Derrida,* 1999.
[444] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 33.

uso consapevole del linguaggio e delle pratiche performative, è quindi possibile destabilizzare le norme escludenti e creare spazi di risignificazione, favorendo così un ambiente plurale.

Alla luce di questa analisi, il riconoscimento emerge come un meccanismo fondamentale per la costruzione del "sé" e, perciò, del "sé professionale". Ciò poiché, in ambito imprenditoriale, il riconoscimento non riguarda solo un fenomeno psicologico, ma, in linea con la prospettiva performativa, opera come un dispositivo linguistico che struttura l'intelligibilità delle figure professionali. Se impiegato in modo critico, infatti, il riconoscimento può contribuire sia alla ridefinizione dei criteri normativi di riconoscibilità, favorendo la costituzione di figure professionali non modellate su logiche fallogocentriche, sia alla creazione di ambienti di lavoro più equi, capaci di risignificare le strutture organizzative e le norme che regolano il riconoscimento aziendale.

Di conseguenza, rileggere le tre forme di riconoscimento individuate da Honneth in *Riconoscimento e disprezzo*[445], – "fiducia di sé", "rispetto di sé" e "autostima" –, attraverso la lente della performatività, consente di evidenziare con maggiore precisione come le dinamiche di riconoscimento e "misconoscimento" operino in ambito aziendale, determinando chi può esistere come dipendente legittimato all'interno dell'organizzazione e in che modo. In quest'ottica, si può ora analizzare più nel dettaglio i tre tipi di "misconoscimento" individuati da Honneth in *Riconoscimento e disprezzo*[446], per poi rileggerli attraverso la lente butleriana e in relazione all'elaborazione di strategie aziendali per la parità di opportunità.

15. Sviluppare strategie comunicative per le pari opportunità e creare nuovi "sé professionali" attraverso il contrasto delle forme di riconoscimento negato. Il riconoscimento tra Honneth e Butler per decostruire la prospettiva della "maschilità" virile".

Come analizzato nel paragrafo precedente, il riconoscimento è un dispositivo fondativo nella costituzione del "sé", poiché stabilisce le condizioni attraverso cui una persona può essere significata e legittimata nello spazio sociale, riconfermando al contempo le norme attorno a cui si articola. Infatti, nella prospettiva di Honneth – esposta in *Riconoscimento e disprezzo* – il "sé" si sviluppa progressivamente attraverso tre forme di riconoscimento: "fiducia di sé", "rispetto di sé" e "autostima", che rappresentano i pilastri della realizzazione individuale e della giustizia sociale[447]. Tuttavia, rileggendo Honneth in ottica butleriana, in particolare attraverso *Fare e disfare il genere*, questa progressione lineare del riconoscimento viene messa in discussione, mostrandolo più come una pratica performativa che modella e disciplina le persone attraverso norme sociali preesistenti[448]. In questa prospettiva, il riconoscimento non è semplicemente un atto di validazione, ma un dispositivo di potere che include ed esclude, stabilendo quali persone possono esistere come tali e come debbano

[445] Cfr. Honneth, Axel, *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. cit., pp. 25-31.
[446] Cfr. ivi, pp. 17-24.
[447] Cfr. ivi, pp. 25-31.
[448] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., p. 33.

essere performate per risultare intelligibili. Tale dinamica è particolarmente evidente nelle pratiche comunicative aziendali, dove le strutture normative rafforzano gerarchie di genere che limitano le possibilità di riconoscimento dei "sé", vincolando a strade prescritte o negando il riconoscimento stesso. In questo contesto, il paradigma fallogocentrico – che assume la virilità come criterio normativo dell'agire – gioca un ruolo decisivo nel modellare le condizioni di riconoscibilità, stabilendo le associazioni semantiche che definiscono i ruoli e i compiti ritenuti "consoni" a partire da un modello "maschile" centralizzato. L'elevazione della "maschilità" a "Medesimo", difatti, struttura i rapporti di potere secondo dinamiche di sopraffazione virile, in cui la forza-violenza diventa la qualità predominante, influenzando in modo pervasivo l'etica aziendale. Di conseguenza, la logica del "maschile-Medesimo" giunge a permeare l'intera organizzazione del lavoro, influenzando le modalità comunicative nonché i sistemi di riconoscimento e "*misconoscimento*".

In questo paragrafo, pertanto, verranno analizzate le varie forme di riconoscimento negato honnethiane, delineando così le loro dinamiche e gli effetti che producono sulle persone e sulle relazioni sociali. In particolare, questa analisi si focalizza sull'ambito aziendale, in cui tali categorie di riconoscimento, orientate dalla prospettiva del "maschile-Medesimo", contribuiscono a consolidare discriminazioni sistemiche e disparità di potere che, al contempo, legittimano l'egemonia "maschile" e subordinano il resto. Dunque, attraverso una rilettura in chiave linguistico-performativa, l'analisi delle forme di "misconoscimento" honnethiane diventa cruciale sia per contrastarle; sia – attraverso il loro stesso contrasto – per elaborare strategie capaci di costituire e valorizzare "sé professionali" che non riproducono le gerarchie fallogocentriche. Infatti, attuando politiche e corsi formativi mirati al contrasto delle forme di negazione del riconoscimento, si contribuisce a creare *spazi* aziendali in grado di performare modalità di agire non articolate sul paradigma del "maschile-Medesimo". Fornire criteri inediti di riconoscibilità e procedure alternative di valorizzazione implica, quindi, attuare un processo di risignificazione spiralica, in cui la trasformazione degli *spazi* aziendali – attraverso nuove norme, codici etici e dinamiche relazionali – permette l'emergere di nuovi "sé professionali" e, al contempo, attraverso i "sé professionali" si riscrivono gli *spazi* normativi dell'impresa. Per concretizzare questa spiralità, l'analisi sulle forme di "misconoscimento" di Honneth[449] risulta necessaria, in quanto offre strumenti critici per comprendere le dinamiche di esclusione e subordinazione che operano nei contesti aziendali e, al contempo, fornisce risorse per contrastarle, favorendo così l'emersione di "sé professionali" non reiteratori delle gerarchie fallocentriche.

Tuttavia, è importante rimarcare come una rilettura butleriana delle forme di "misconoscimento" honnethiane è necessaria per riformulare tali forme in relazione all'ambito imprenditoriale, soprattutto rispetto alla costruzione *performativa* dei "sé professionali". Ciò poiché la prospettiva di Honneth – come anticipato – presuppone un "sé" che, nonostante emerga pienamente

[449] Cfr. Honneth, Axel, *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. cit., pp. 17-24.

attraverso il riconoscimento, esiste già in una forma pre-riflessiva, rendendo così quel "sé" apparentemente indipendente dalle norme linguistiche. Questa riduzione del ruolo del linguaggio rende, nella prospettiva qui adottata, meno applicabile la teoria del riconoscimento di Honneth alle dinamiche aziendali, in quanto non considera adeguatamente la dimensione linguistico-performativa nei rapporti di potere e nella costituzione della persona. Una rilettura in chiave butleriana, invece, consente di elaborare strategie comunicative più efficaci per promuovere le pari opportunità, poiché mette in luce come il linguaggio riflette e produce le norme che plasmano le persone e le relazioni sociali, determinando chi può essere riconosciuto e come all'interno dell'organizzazione. Inoltre, è cruciale sottolineare come la prospettiva linguistico-performativa del misconoscimento – coerentemente con la logica del discorso logocentrico della *negazione* – non legge il misconoscimento come un'assenza di riconoscimento, bensì come un discorso che produce attraverso la negazione. In questo senso, un atto sopraffattorio di negazione del riconoscimento non sta privando qualcosa, ma sta performativamente producendo qualcosa attraverso quella privazione-negazione. In questo senso, mentre Honneth analizza il riconoscimento – e la sua negazione – come un processo storico e istituzionale, Butler ne evidenzia la dimensione performativa, mostrando come il misconoscimento operi anche attraverso pratiche linguistiche – articolate nella cornice dell'agire virile della forza-violenza fallocentrica – che escludono o subordinano.

Questa dinamica sopraffattoria, che nega il riconoscimento, risulta particolarmente evidente proprio nel primo tipo di *misconoscimento* analizzato da Honneth in *Riconoscimento e disprezzo*, ovvero la *violenza* – intesa come maltrattamento fisico di una persona che si realizza, ad esempio, nella molestia[450]. Qui, dunque, ci si riferisce ad un tipo di misconoscimento che riguarda il livello dell'integrità fisica di una persona. Tale integrità non è tuttavia da intendere solo con il dolore fisico, bensì con il combinarsi del dolore con il sentimento della persona di essere esposta senza difesa al volere di un'altra entità, venendo così sopraffatta da essa. Tutto ciò porta nella persona, dice Honneth, una perdita di "fiducia di sé" e dell'ambiente, distruggendo la forma più elementare del rapporto pratico con se stessi, ovvero la fiducia nel fatto di poter disporre di sé[451]. Come analizzato nel paragrafo precedente, infatti, la "fiducia di sé", sostiene Honneth, corrisponde a una modalità di riconoscimento che riguarda il carattere di un'approvazione e di un incoraggiamento affettivo, che costituisce il presupposto psichico dello sviluppo di tutti gli ulteriori atteggiamenti di stima verso se stessi[452]. In questo senso, il misconoscimento che mina questa fiducia non agisce solo a livello fisico, ma incide strutturalmente sulle possibilità di espressione e azione della persona vittima, venendo (narrata e) collocata in una dimensione di subordinazione garantita dalla sopraffazione violenta. In ambito aziendale, il *mobbing* rappresenta un chiaro esempio di questo misconoscimento, in cui una persona viene isolata e umiliata, minando la sua "fiducia di sé" e impedendole di esprimersi,

[450] Cfr. ivi, pp. 17-19.
[451] Cfr. ivi, p. 18.
[452] Cfr. ivi, pp. 26-27.

relegandola a una posizione di subordinazione che ne compromette il benessere e la partecipazione attiva all'organizzazione. Analogamente, le molestie sessuali annichiliscono la possibilità della persona vittima di agire liberamente, reificandola e minando la sua integrità psicofisica.

A questo proposito, è utile richiamare la riflessione attorno alle molestie approfondita nei precedenti paragrafi, in particolare rispetto alla prospettiva di Rita Laura Segato. In *Contro-pedagogie della crudeltà*, infatti, Segato evidenzia come l'abuso sessuale sia un atto *espressivo* più che *strumentale*, pertanto non riducibile alla mera volontà degli stupratori di ottenere qualcosa che in quel momento non possiedono, come un rapporto sessuale[453]. Di conseguenza, lo stupro, sostiene Segato, non è un crimine che serve a qualcosa sul piano materiale, ma è un crimine *enunciativo,* ovvero che *dice* qualcosa a qualcuno[454]. In questo senso, integrando la riflessione sulla negazione della "fiducia di sé", l'atto della violenza sessuale si configura come un atto linguistico che non solo nega il riconoscimento della persona vittima, costituendola come vittima e compromettendone la sua integrità psicofisica, ma, al contempo, *enuncia* qualcosa ad altre persone. Queste "altre persone", sono coloro che Segato definisce come i pari, ossia persone che condividono lo stesso posizionamento egemonico del perpetratore della violenza. In questo senso, l'atto di misconoscimento a seguito di una violenza, produce un'*interlocuzione* tra pari che opera come dispositivo di *riconoscimento* del carnefice stesso e del suo potere sopraffattorio.

Di conseguenza, rileggendo le prospettive di Honneth e Segato nel contesto della "maschilità", questa forma di misconoscimento appare come un atto di esercizio virile che consolida il "maschile-Medesimo" attraverso la forza-violenza, rafforzando così le dinamiche dicotomiche e opposizionali. Infatti, misconoscere l'"altro", compromettendone l'integrità psicofisica, sviluppa un doppio processo simultaneo ed oppositivo di *riconoscibilità*: da un lato, di *riconoscimento* (e quindi, in ottica performativa, creazione) di "sé" a seguito dell'atto violento, ottenendo il favore dei "pari" e la subordinazione – significante del "sé" – degli "impari"; mentre, dall'altro, di *riconoscimento negato* della persona vittima, compromettendo la sua capacità di autodeterminarsi, poiché viene erosa la fiducia nella possibilità di disporre di sé. Il misconoscimento subito dalla persona vittima, perciò, è l'atto con cui il sopraffattore non solo fonda se stesso in quanto tale, ma annichilisce la persona vittima, in modo tale da collocarla e mantenerla nel suo ruolo subordinato – un ruolo necessario per la significazione del sopraffattore stesso. Dunque, in ottica butleriana, questo misconoscimento riguarda una riscrittura delle condizioni stesse dell'intelligibilità della persona vittima, venendo costituita come *priva* della possibilità di essere e agire. La persona vittima, infatti, viene reinscritta in una posizione subalterna che ne limita il riconoscimento e la capacità di esistere all'interno di un determinato contesto normativo, lasciandola intrappolata in una condizione di vulnerabilità ed esclusione. Questo fenomeno può essere osservato anche nella costruzione di un "sé professionale".

[453] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 53.
[454] Cfr. *ibidem.*

Infatti, quando una persona subisce forme di misconoscimento sistematico sul lavoro – come *mobbing* o molestie sessuali – si interrompe il processo performativo che consolida la sua figura professionale. Ciò avviene perché l'esercizio ripetuto di tali sopraffazioni, da un lato, limita lo spazio di espressione di sé e delle proprie competenze, impedendone il riconoscimento; dall'altro, mina la sicurezza della persona, compromettendone la capacità di agire efficacemente nel contesto aziendale.

Ne consegue che, per produrre ambienti di pari opportunità, questo tipo di violenza vada totalmente eliminata, affiancando a leggi statali e regolamenti aziendali, che hanno fini punitivi, corsi formativi e strutture adeguate alla prevenzione e alla risignificazione dei luoghi di lavoro. Spesso, infatti, lo spazio lavorativo stesso è significato in modo da sostenere l'agire virile, riconoscendolo e validandolo. Questo sostegno non riguarda un supporto esplicito a violenze come l'abuso, ma si manifesta attraverso dinamiche che traggono origine dalle medesime radici fallocentriche, come la promozione di modelli *competitivi* che premiano la sopraffazione o la sistematica sottovalutazione di stili comunicativi non conformi all'autorità "maschile" – tutte modalità di esercizio aziendale che contribuiscono a creare e perpetuare un "sé professionale" poggiato su codici fallogocentrici. Dunque, per contrastare questa impostazione e favorire la costruzione di un "sé professionale" non fallogocentricamente orientato, è necessario implementare strategie che promuovono modelli comunicativi che valorizzano la collaborazione e il riconoscimento reciproco, superando le significazioni stereotipiche dettate da pregiudizi e presupposizioni. Un approccio concreto in questa direzione è la creazione di spazi di ascolto e dialogo, come le riunioni partecipative o i circoli di *feedback*, in cui le persone dipendenti non solo vengono coinvolte nei processi decisionali, ma hanno anche la possibilità di esprimere le proprie prospettive e competenze in un contesto di confronto equo. Nello specifico, ritengo favorevole l'implementazione di *meeting* strutturati con turni di parola e tecniche come il *round robin* (turnazione equa della parola) – un metodo di distribuzione equa del tempo di intervento, in cui ogni partecipante prende la parola a turno, evitando sovrapposizioni e monopolizzazioni – poiché offrono a tutte le persone l'opportunità di intervenire senza *interruzioni*, agendo come una *strategia gestionale-comunicativa* efficace. Questa modalità di *meeting,* infatti, aiuta a decostruire azioni sopraffattorie, spesso inconsce, che colpiscono gruppi marginalizzati – ad esempio le "donne" – trasformandosi in forme di *ingiustizia discorsiva.* Nello specifico, Rebecca Kukla, in *Performative Force, Convention and Discursive Injustice,* definisce l'ingiustizia discorsiva*,* come l'incapacità sistemica, imposta a determinati gruppi sociali svantaggiati, di compiere atti linguistici efficaci, mantenendo tali gruppi in una posizione di subordinazione[455]. Tra le ingiustizie discorsive più comuni in ambito lavorativo – come evidenziato dalla *survey* di Fondazione Libellula intitolata *Vita ed esperienze delle donne al lavoro* – vi è proprio l'*interruzione*[456], che silenzia e invisibilizza le competenze della persona colpita, impedendole concretamente di esprimersi. Al

[455] Cfr. Kukla, Rebecca, *Performative Force, Convention and Discursive Injustice*, in «Hypatia», vol. 29, n. 2, 2014, pp. 440-457.
[456] Cfr. Fondazione Libellula, *Vita ed esperienze delle donne al lavoro*, op. cit., p. 21.

contrario, la regolamentazione secondo il metodo *round robin* permette di contrastare questa ingiustizia discorsiva, garantendo il diritto di parola ed espressione senza subire interruzioni. Strumenti come il "round robin", pertanto, favoriscono un ambiente di lavoro in cui il valore professionale di ogni persona viene riconosciuto indipendentemente da modelli gerarchici fallogocentrici, contribuendo così alla formazione di "sé professionali" basati sulla cooperazione e sul rispetto reciproco, invece che sulla sopraffazione *misconoscente* dell'"altro" subordinato.

Tuttavia, se tali strategie non vengono adottate, il rischio è che il misconoscimento non si limiti alla svalutazione individuale, ma si radichi in strutture organizzative e normative che finiscono per escludere sistematicamente alcune persone dall'accesso a pari opportunità. In questo senso, il mancato riconoscimento della professionalità di una persona non solo mina la sua "fiducia di sé", ma può tradursi in una marginalizzazione più ampia, che la priva della possibilità di esercitare pienamente i propri diritti all'interno dell'ambiente lavorativo. Questa privazione dei diritti conduce alla seconda forma di misconoscimento individuata da Honneth in *Riconoscimento e disprezzo*, ossia alla negazione del riconoscimento, per la persona colpita, di una capacità morale di intendere e volere pari a quella degli altri membri del gruppo[457]. In questa seconda forma di misconoscimento, sostiene Honneth, non c'è soltanto una limitazione, come nel caso dell'emarginazione sociale, ma anche il sentimento di non possedere a pieno titolo lo status di partner della comunità. Di conseguenza, si produce una perdita di fiducia nelle proprie capacità di riconoscersi come persona eguale alle altre, ossia una mancanza di "*rispetto di sé"*[458]. Questo misconoscimento, che esclude la persona dalla comunità dei pari, facendola percepire – a sé e alle altre persone – inferiore, è inevitabilmente investito dalle dinamiche fallocentriche del "maschile-Medesimo". Ciò implica che il riconoscimento che produce il "rispetto di sé", è modellato da schemi normativi virili che delineano i canoni di riconoscibilità per rientrare nei pari, misconoscendo le persone che non si conformano a tali canoni gerarchici. Di conseguenza, le persone "maschio" che non si adattano all'agire virile rischiano il misconoscimento e l'esclusione del gruppo dei pari, esattamente come le persone "donne" che non agiscono coerentemente con la narrazione – subordinante – "femminile". In questa cornice, inoltre, le persone che non rientrano nella prospettiva binaria vengono automaticamente misconosciute. Ne sono un esempio le persone appartenenti ai gruppi LGBTQIA+, che, oltre a subire marginalizzazione sociale, spesso si vedono negate fondamentali diritti civili, come il matrimonio.

In ambito aziendale, questa forma di misconoscimento si manifesta ogni volta che una persona viene sistematicamente esclusa dalle opportunità di crescita professionale e decisionale a causa della sua appartenenza a un gruppo marginalizzato. Questa esclusione non si limita alle promozioni o ai ruoli di responsabilità, ma si estende anche alle reti di *networking* informale, ai gruppi decisionali non ufficiali e agli spazi di socialità aziendale, dove si costruisce il riconoscimento reciproco come

[457] Cfr. Honneth, Axel, *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. cit., pp. 19-21.
[458] Cfr. ivi, pp. 28-29.

membri legittimati della comunità professionale. Essere sistematicamente lasciati ai margini di questi circuiti riduce non solo le possibilità di avanzamento, ma compromette anche la possibilità stessa di performare un "sé professionale" non conforme al modello fallogocentrico di appartenenza. Infatti, la percezione di non essere parte della cerchia dei pari genera insicurezza sulle proprie capacità, alimentando il rischio di autoesclusione o di accettazione passiva di ruoli subalterni. Questa lettura diventa ancora più incisiva se analizzata da una prospettiva butleriana. Se, infatti, il riconoscimento non è un processo che si applica a un "sé" già costituito, ma è il meccanismo attraverso cui la persona stessa prende forma, l'esclusione sistematica da certi ruoli non è solo una conseguenza del pregiudizio, ma un atto performativo che determina chi può essere riconosciuto come figura professionale e come. Di conseguenza, chi viene escluso da queste pratiche di riconoscimento non solo perde opportunità, ma vede minata la propria possibilità di esistere come persona pienamente legittimata all'interno dell'organizzazione, costituendosi come un "sé" misconosciuto.

Per contrastare queste forme di esclusione, è necessario adottare strategie di pari opportunità, come programmi di *mentorship* – ossia forme di tutoraggio e supporto professionale – per gruppi marginalizzati, criteri trasparenti per l'assegnazione di ruoli di responsabilità e percorsi formativi volti a decostruire *bias* impliciti. Nello specifico, ritengo possa essere efficace l'istituzione di *policy* chiare sui processi *manageriali*, ad esempio, attraverso un sistema di "*rotazione obbligatoria*" dei *team* dirigenziali, evitando così la formazione di "circoli esclusivi" e garantire che il riconoscimento professionale non dipenda unicamente dalle reti di contatti personali, che spesso riproducono le gerarchie esistenti. Inoltre, per evitare che il senso di marginalizzazione si traduca in un disinvestimento della propria figura professionale, le aziende possono adottare pratiche di "*identity-affirming leadership*", ovvero modelli in cui il valore del contributo individuale viene esplicitamente riconosciuto attraverso *feedback* strutturati e percorsi di crescita personalizzati.

Solo attraverso un cambiamento strutturale nelle pratiche di riconoscimento è possibile creare un ambiente in cui ogni persona possa performare il proprio "sé professionale" senza dover necessariamente aderire ai codici fallocentrici e, soprattutto, senza il rischio di essere esclusa o marginalizzata. Questa risignificazione dei codici di riconoscibilità, inoltre, è fondamentale poiché l'esclusione sistematica non solo compromette l'opportunità di crescita professionale e il riconoscimento delle competenze, ma può sfociare in pratiche attive di svalutazione e umiliazione. Questo conduce all'ultimo tipo di misconoscimento individuato da Honneth in *Riconoscimento e disprezzo,* ossia nell'offesa o nell'umiliazione che porta alla svalutazione della persona[459]. Questa svalutazione conduce ad una mancanza di "*autostima*"[460], cioè una perdita della possibilità di potersi comprendere come persona apprezzata nelle sue capacità caratteristiche uniche. In ambito aziendale, questa forma di misconoscimento si manifesta, ad esempio, attraverso la costante messa in

[459] Cfr. Honneth, Axel, *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. cit., pp. 22-24.
[460] Cfr. ivi, p. 23.

discussione delle competenze di chi appartiene a gruppi marginalizzati. Un caso emblematico è quello del *bias* "*prove-it-again"*, ovvero la necessità per "donne" e persone LGBTQIA+ di dimostrare ripetutamente le proprie capacità, laddove ai loro colleghi cisgender ed eterosessuali viene accordata una presunzione di competenza. Questo può tradursi nell'esclusione di queste persone da progetti di alto profilo o nella sistematica attribuzione del merito dei loro successi a fattori esterni, ostacolando la produzione di un "sé professionale" ritenuto competente. Queste situazioni portano alla produzione di uno *spazio* lavorativo in cui il riconoscimento professionale è sempre condizionato dall'aderenza ai codici di senso della "maschilità", con il conseguente logoramento dell'autostima di chi non vi si conforma. Come nei casi precedenti, infatti, la struttura di significazione del "maschile-Medesimo" è centrale qui, in quanto colei che articola i canoni che permettono il riconoscimento delle qualità e, di conseguenza, la produzione di "autostima". In questo senso, il tentativo di costruire un "sé professionale" che venga riconosciuto può, paradossalmente, portare alla reiterazione delle dinamiche fallogocentriche, poiché le persone marginalizzate si trovano costrette ad aderire ai canoni "maschili", accettando la subordinazione o incarnando la *protesi* del fallo. Questa perpetuazione è ulteriormente amplificata dal fatto che, come sottolinea Honneth in *L'Io nel Noi*, contenuto nella raccolta italiana *La libertà negli altri*[461]*,* il riconoscimento dell'"autostima" dipende dalla costante conferma del proprio valore da parte delle altre persone[462]. Pertanto, continua Honneth in *Riconoscimento come ideologia,* il riconoscimento – soprattutto quando utilizzato retoricamente e politicamente – rischia di diventare un dispositivo che riproduce atti conformi al sistema[463]. Ciò avviene sia per effetto dello sguardo che *riconosce*, sia per la tendenza a conformarsi, dettata dall'educazione o dal timore di subire discriminazioni, intrappolando così le persone in una dinamica in cui la loro validazione resta sempre precaria e subordinata a criteri fallogocentrici.

Per contrastare questa forma di misconoscimento, dunque, è necessario implementare strategie che riducano la dipendenza dall'approvazione di codici fallogocentrici e favoriscano ambienti di pari opportunità. Per fare ciò, si può, ad esempio, creare momenti di valorizzazione in cui le persone dipendenti possono valorizzarsi reciprocamente su basi oggettive, riducendo il rischio che stereotipi e pregiudizi influenzino la percezione delle capacità personali. In questo modo, si contribuirebbe a ridefinire collettivamente le condizioni di riconoscimento all'interno dell'organizzazione, minando la visione che pone il "maschile" come nucleo di significazione e permettendo l'elaborazione di "sé professionali" non subordinati ai codici fallogocentrici, ma fondati sul riconoscimento del valore delle persone in quanto persone e non – primariamente – categorie sociali.

---

[461] Cfr. Honneth, Axel, *La libertà negli altri. Saggi di filosofia sociale*, B. Carnevali (a cura di), Il Mulino, Bologna 2017.
[462] Cfr. Honneth, Axel, *Das Ich im Wir: Studien zur Anerkennungstheorie,* Suhrkamp Verlag, Berlin 2010; *L'Io nel Noi,* B. Carnevali (a cura di), in *La libertà negli altri. Saggi di filosofia sociale*, Il Mulino, Bologna 2017, pp. 142-161.
[463] Cfr. Honneth, Axel, *Annerkennung als Ideologie,* in «WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung», vol. 1, 2004, pp. 51-69; *Riconoscimento come ideologia,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, p. 77.

Pertanto, comprendere il funzionamento delle tre forme di misconoscimento individuate da Honneth e rilette in chiave performativa, a mio avviso, non significa solo riconoscere le strutture di esclusione che pervadono l'ambiente lavorativo, ma anche sviluppare strategie comunicative che intervengono direttamente sui meccanismi di riconoscimento, ridefinendo le condizioni di intelligibilità nel contesto lavorativo. Solo attraverso questa consapevolezza è possibile costruire pratiche discorsive che non riproducano – nemmeno inconsapevolmente – le strutture fallogocentriche, ma che favoriscano uno spazio aziendale in cui il riconoscimento non dipenda dalla ripetizione dei codici del "maschile-Medesimo", bensì si apra alla pluralità espressiva di molteplici "sé professionali". Come sostenuto nel corso del paragrafo, infatti, il "sé professionale" riguarda il processo performativo attraverso cui si costruisce la propria figura professionale, in relazione alle azioni, agli spazi normativi e ai riconoscimenti ricevuti. Tuttavia, se questo processo si sviluppa in un contesto che reitera il discorso fallogocentrico, tenderà a conformarsi ai codici della "maschilità".

Per aprire spazi a nuove significazioni e pari opportunità, dunque, è ora necessario analizzare la "maschilità" come forma di *genderizzazione* delle imprese. Ciò in quanto la dimensione aziendale, genderizzata al "maschile", rispecchia e reitera le attribuzioni significanti della "maschilità", consolidando la centralità egemonica del "maschile-Medesimo". Le imprese, infatti, operano come "organismi" che performativamente stabilizzano il discorso fallogocentrico, contribuendo alla costruzione di figure professionali coerenti con esso. Nel prossimo paragrafo, quindi, verrà esaminata la "maschilità" come genderizzazione neoliberista, indagandone le caratteristiche e l'impatto sulle dinamiche lavorative e costitutive dei "sé". Solo indagando le caratteristiche neoliberiste, infatti, incrociate con le dinamiche logocentriche e le categorie di riconoscimento, diventa possibile articolare strategie di contrasto efficaci, capaci di creare reali spazi di pari opportunità senza riprodurre il discorso della "maschilità" egemonica.

16. La "maschilità" neoliberista: la genderizzazione delle imprese e la produzione dei "sé professionali" fallogocentricamente orientati. Evidenziare il lessico neoliberista così da poterlo contrastare.

Nei paragrafi precedenti si è messa in luce l'importanza della rilettura delle categorie honnethiane del riconoscimento in chiave linguistico-performativa, nello specifico in relazione alla produzione dei "sé professionali". Questo approccio consente, infatti, di trasformare tali categorie in strumenti concettuali utili per sviluppare strategie comunicative capaci di intervenire direttamente sui meccanismi del riconoscimento, ridefinendo le condizioni di intelligibilità nel contesto lavorativo e aprendo spazio a narrazioni non esclusivamente "maschili". Ciò è fondamentale in quanto il processo performativo dei "sé professionali" – ossia la costituzione della propria figura professionale – è inevitabilmente influenzata dai canoni di riconoscibilità e dagli spazi normativi che delineano la dimensione aziendale. La relazione tra costituzione del "sé", riconoscimento, "maschilità" e mondo imprenditoriale, difatti, è strettamente connessa, significandosi vicendevolmente. In questo paragrafo,

pertanto, l'attenzione è rivolta a questa intrinseca connessione tra costituzione dei "sé professionali" e lavoro, in particolare in relazione alle influenze della "maschilità".

Innanzitutto, come evidenzia Honneth in *Lavoro e riconoscimento*, il lavoro è un elemento centrale di riconoscibilità della persona nel mondo capitalistico, definendola in relazione al tipo di occupazione che svolge[464]. La narrazione capitalistica, infatti, tende a produrre retoriche che esaltano la *prestazionalità*, modellando i "sé professionali" con il fine di generare sempre più capitale, in cambio del *miraggio* di salari più alti, potere e considerazione sociale. Non è un caso quindi, sostiene Honneth, che "la disoccupazione continua ad essere esperita come un marchio sociale stigmatizzante e un deficit individuale"[465]. Così, come si evince dalle parole di Honneth, l'assenza di un mestiere – o la tipologia di lavoro che si svolge – è motivo di riconoscibilità in ambito sociale, acquisendo privilegi o discriminazioni in relazione al discorso capitalistico e ai canoni che esso impone. In ambito di genere, questi processi di riconoscibilità in relazione al ruolo lavorativo subiscono degli irrigidimenti ancora più intensi, causati dalla narrazione fallogocentrica che vuole distinzioni di compiti e posizionamenti. Ad esempio, una persona "maschio" che decide di svolgere il lavoro di gestione della casa e della prole, rischia di subire molteplici discriminazioni, andando in contrasto con la narrazione oppositiva che pretende il "maschile" come forza produttiva e il "femminile" come cura. La retorica fallogocentrica e capitalistica – i cui discorsi si fondono in una narrazione fallogo-capitalista – stabilisce infatti che il "maschio" è tale in quanto entità che, essendo associata alla "forza", *deve* occuparsi instancabilmente di specifici mestieri, come quello di andare a "caccia": sia essa intesa in riferimento agli *animot* o al *salario*. Il "maschio", dunque, nella retorica fallogo-capitalista, si significa come tale poiché *esercita* la sua "forza" – virile – nel mondo del capitale, garantendo così il sostentamento per sé e la sua famiglia. Il grado di "maschilità", inoltre, come evidenzia Raewyn Connell in *Masculinities*, risulta direttamente proporzionale alla tipologia di lavoro svolto[466]: ruoli di potere e comando, così come quelli che richiedono resistenza e fatica fisica, sono infatti associati a un'idea di "vera maschilità", al contrario di compiti inerenti alla cura, come il maestro d'asilo. Questa retorica che associa la produzione di "sé professionali maschili" alla tipologia e prestazionalità lavorativa è, per estensione, la medesima che produce svantaggi e criticità nella vita delle persone "maschi". Connell, a questo proposito, sottolinea come – a causa di queste retoriche – i "maschi" sono spesso i principali bersagli della competizione economica e delle dinamiche tra organizzazioni rivali; sono sovrarappresentati in occupazioni ad alto rischio e caratterizzate da condizioni di lavoro tossiche; subiscono una pressione maggiore a rimanere occupati a causa della retorica del "capofamiglia che porta lo stipendio a casa"; sono spesso marginalizzati nei rapporti con la prole, con una svalutazione della figura paterna nell'espressione affettiva e una penalizzazione nei

[464] Cfr. Honneth, Axel, *Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung*, in «Deutsche Zeitschrift für Philosophie», vol. 56, n. 3, 2008, pp. 327-341; *Lavoro e riconoscimento. Per una ridefinizione,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, p. 20.
[465] *Ibidem.*
[466] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., p. 36

casi di separazione; infine, risultano più esposti a dipendenze tossiche, come alcolismo e abuso di sostanze, esiti di un modello di "maschilità" fondato su una competizione incessante e logorante[467].

Tuttavia, la significazione dei "sé professionali" attraverso il lavoro non è determinata solo dal tipo di attività svolta e dalla prestazionalità, ma anche dalle modalità con cui il lavoro stesso viene esercitato. Ad esempio, una persona "maschio" che ricopre ruoli di comando e potere – considerati "consoni" al "maschile" – ma senza adottare forme comunicative aggressive o sopraffattorie, potrebbe risultare *discrepante* rispetto alle concatenazioni di senso prodotte dal paradigma fallogocentrico, il quale associa il comando all'autorità e alla forza-violenza sopraffattoria. Questa discrepanza mette in luce la presenza di una specifica *genderizzazione* della dimensione aziendale, che significa i mestieri e il modo di attuarli secondo i canoni del "maschile-Medesimo". Di conseguenza, non solo i ruoli di comando sono associati alle persone "maschio", poiché la significazione della "maschilità" è legata all'autorità e alla "forza", ma anche il modo in cui tali ruoli vengono esercitati deve essere coerente con le attribuzioni che definiscono il "maschile" stesso. In questo senso, la dimensione del lavoro è una dimensione fallogo-capitalista, articolandosi intorno alla "maschilità" e venendo significata a partire dalle *sue* caratteristiche: come, l'"individualismo", la "competitività", la "prestazionalità" e la "resilienza". Questa genderizzazione al "maschile" della dimensione lavorativa è quella che nel primo capitolo, sulla scorta delle considerazioni di Raewyn Connell in *Masculinities*[468], è stata nominata *neoliberismo* – potendo così distinguere la "maschilità" come categoria sociale, dalla "maschilità" come genderizzazione delle imprese.

Di conseguenza, in quanto declinazione della "maschilità", il linguaggio aziendale (neoliberista) è un linguaggio genderizzato al "maschile". Un linguaggio, dunque, che articola il suo lessico e le sue significazioni attorno alla dinamica della forza-violenza e dell'egemonia del "maschile-Medesimo", orientando così le relazioni di potere, nonché la costituzione e la riconoscibilità dei "sé" prodotti nei contesti aziendali. Questa genderizzazione al "maschile" delle dinamiche imprenditoriali, infatti, influenza inevitabilmente *tutte* le persone – comprese quelle "non-maschio" – all'interno delle aziende, le quali, per essere riconoscibili, relazionarsi tra loro e affermarsi nel mondo del lavoro, tenderanno ad adottare il linguaggio neoliberista, finendo così per incarnare le modalità fallocentriche del potere. Un aspetto, quest'ultimo, individuato anche da Rita Laura Segato. In *Contro-pedagogie della crudeltà,* infatti, l'antropologa sostiene come anche le "donne" – e qualsiasi altra persona considerata in un'ottica intersezionale – una volta raggiunte posizioni di potere, possono adottare un *ethos* "maschile", mettendo in evidenza come: "il genere non è solo un attributo dei corpi, ma scorre nel sangue delle istituzioni, finendo per marcare i corpi e le azioni di coloro che le occupano"[469]. Dunque, come si evince dal passo di Segato, la genderizzazione delle dinamiche di potere, poi istituzionalizzate, genderizzano a loro volta le persone che occupano quelle

[467] Cfr. ivi, pp. 244-246.
[468] Cfr. ivi, p. 72.
[469] Cfr. Segato, Rita, L., *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. cit., p. 76.

posizioni, finendo per reiterare quello stesso "*ethos*". Questa possibilità di assumere un *ethos* "maschile", derivante dall'inserimento in spazi genderizzati al "maschile", evidenzia la struttura protesica del fallo. Infatti, nel momento in cui una persona esercita una forza-violenza sopraffattoria – soprattutto all'interno di logiche oppositive logocentriche, dove una metà dicotomica subordina e discrimina l'altra – essa incorpora il fallo, reiterandone la centralità. In questo senso, in ambito aziendale, l'assunzione della violenza fallocentrica riguarda l'esito della genderizzazione della dimensione aziendale stessa, che orienta le persone al suo interno a performare secondo i codici dell'agire virile egemonico e sopraffattorio.

Dato l'intrinseco legame tra "maschilità" e dimensione lavorativa, quindi, l'attenzione si concentra ora sull'analisi della genderizzazione neoliberista delle imprese, mettendo in luce il *lessico* che orienta le dinamiche relazionali e la produzione dei "sé professionali" neoliberisti. Questo approccio apre la possibilità di progettare interventi aziendali capaci di contrastare le significazioni "maschili", decostruendo il processo di genderizzazione e favorendo l'emersione di "sé professionali" non fallogocentricamente caratterizzati.

Tuttavia, è importante specificare subito che il fine di queste analisi sul lessico neoliberista non è quello di demonizzare le caratteristiche neoliberiste in quanto tali, bensì riarticolarne le concatenazioni semantiche che mantengono il dominio "maschile" a seguito di specifiche connotazioni e significazioni. Ad esempio, l'"autorità" è un termine connesso al "maschile" fallocentrico, ma non implica che, di conseguenza, sia un concetto che debba essere eliminato in vista della creazione di ambienti di pari opportunità. Infatti, la prospettiva derridiana della *différance*[470] aiuta a comprendere come il senso di un termine non sia autonomo, stabile e fisso, ma sia il prodotto di differimenti-differiti[471]. Il termine "maschilità", per esempio, nella prospettiva della *différance,* vede il proprio senso cristallizzarsi sia nello "spazio", attraverso la *vicinanza* con il termine "forza" (in cui si connettono altri significanti come "autorità") e la distanza da "femminilità"; sia nel "tempo", in rapporto a ciò che "maschilità" significava nel passato e significherà nel futuro. Pertanto, tornando al caso della parola "autorità", la criticità non riguarda il suo esercizio generico, quanto la catena che collega l'"autorità" stessa alla "forza" e, da lì, alla violenza sopraffattoria "maschile". In questo modo, il senso di "autorità" si cristallizza nell'attuazione della forza-violenza, dando origine a canoni di riconoscibilità sociale che legittimano solo questa modalità di esercizio del potere. La problematicità perciò non è l'"autorità", quanto il suo legame semantico con il fine sopraffattorio violento. Di conseguenza, lo scopo è quello di produrre azioni aziendali che riarticolino questo legame, aprendo spazio a espressioni di "autorità" non necessariamente fallogocentriche. Ad esempio, nelle pratiche aziendali, ciò può tradursi in strategie di *leadership* orizzontale, dove l'autorità non è esercitata attraverso il comando unilaterale e la coercizione, ma attraverso il coordinamento partecipativo e la

[470] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.
[471] Cfr. ivi, pp. 34-36.

valorizzazione collettiva delle competenze. Modelli come la "*leadership* distribuita o riflessiva" offrono esempi di come l'autorità possa essere riarticolata non come dominio, ma come responsabilità condivisa, riducendo le dinamiche di sopraffazione e favorendo ambienti equi.

Ricapitolando, le riflessioni teoriche fin qui condotte hanno delineato gli strumenti concettuali – la *différance* derridiana e la performatività butleriana – e i termini chiave, come "forza-violenza" e "maschilità", fondamentali per comprendere come riarticolare le concatenazioni di senso del lessico fallogocentrico-neoliberista. In questo modo, diventa possibile contrastare il linguaggio fallogo-capitalista proponendo nuove forme comunicative eque attraverso un linguaggio che – richiamando le considerazioni del primo capitolo – si potrebbe definire come "*linguaggio queer*". Con linguaggio queer si intende un linguaggio che, svincolandosi dalle categorie fisse e oppositive del logocentrismo, favorisce un processo di significazione fluido e aperto. Questo è coerente con la prospettiva del termine "queer" come significante fluttuante, capace di accogliere una pluralità di significazioni senza fissarle in dicotomie escludenti, permettendo così un'espressione aperta e contestuale dei "sé"[472]. Ciò è importante poiché, se un linguaggio fallogocentrico produce "sé" e "sé professionali" fallogocentrici, performando persone che incarnano le dinamiche egemoniche e subordinanti del "maschile", un linguaggio queer creerà "sé" queer in grado di decostruire le strutture del paradigma. Quindi, in ambito aziendale, un "linguaggio queer" genererà figure professionali centralizzate sul loro essere persona, invece che sulla categoria sociale a loro inchiodata, contribuendo così a riarticolare le relazioni di potere e, perciò, a risignificare la genderizzazione aziendale stessa. Per giungere a dei "sé professionali" queer è necessario però, prima, delineare cosa si intende per *neoliberismo* e qual è il suo lessico in riferimento al paradigma fallogocentrico.

Per definire cosa si intende con "neoliberismo", al di là della sua genderizzazione "maschile", sono interessanti le considerazioni della filosofa Catherine Rottemberg. In *L'ascesa del femminismo neoliberista,* Rottemberg sostiene che il neoliberismo non è semplicemente un insieme di politiche economiche che facilita l'intensificarsi della privatizzazione, della deregolamentazione e dei profitti delle aziende, ma è piuttosto un modo di *governamentalità*, che spazia dalla gestione dello stato ai più interni meccanismi delle persone: "costruendo e interpellando normativamente gli individui come attori imprenditoriali e rafforzatori del capitale"[473]. Uno dei segni principali di questo paradigma neoliberista riguarda, dice Rottenberg, l'inquadramento di ogni sforzo e attività umana in termini aziendali[474]. Un esempio potrebbe essere, in relazione al lessico neoliberista, la definizione di "capitale umano", in cui le persone vengono reificate e rese calcolabili secondo logiche di produzione del capitale. Il neoliberismo, perciò, è un sistema socioculturale, politico ed economico che orienta la realtà a partire da caratteristiche specifiche, le quali, dal mio punto di vista, coincidono anche con

[472] Per approfondire il termine "queer" e la sua funzione da significante fluttuante cfr. *supra,* cap. I, par. 7.
[473] Cfr. Rottemberg, Catherine, *The rise of neoliberal feminism,* Oxford University Press, Oxford 2018; *L'ascesa del femminismo neoliberista,* trad. it. di F. Martellino, Ombre Corte, Verona 2020, p. 74.
[474] Cfr. ivi, p. 75.

quelle del paradigma logocentrico e fallocentrico. Il neoliberismo, infatti, ha assunto molteplici prospettive fallogocentriche – oltre la significazione "maschile" – tra cui la tendenza a strutturare la realtà secondo *opposizioni* gerarchiche, nonché definire i generi come *essenze*. Un esempio di questa assunzione dei canoni fallogocentrici, riportato da Rottemberg, riguarda la retorica che vede le "donne" realizzarsi nel momento in cui riescono a conciliare vita e lavoro, in particolare da *madri* – rimarcando così il loro specifico inchiodamento al ruolo materno e alla cura[475]. Questo esempio sottolinea come le prospettive neoliberiste, come appunto la realizzazione "femminile" attraverso la conciliazione tra lavoro e maternità, non siano altro che riarticolazioni dei *margini* fallogocentrici. In queste prospettive, infatti, le "donne" sono state inglobate nel mondo del lavoro, precedentemente loro escluso, ma senza che venisse messa in discussione la loro significazione logocentrica e fallocentrica che le vuole come categorie sociali che incarna intrinsecamente l'attitudine e il ruolo di cura; al contrario, rimarcando quella significazione. Il neoliberismo si presenta così, in questa lettura, come una specifica riarticolazione del discorso fallogocentrico che, usando le categorie del "maschile-Medesimo", ha genderizzato le dinamiche capitalistiche e imprenditoriali, mantenendo però inalterate le sue strutture di potere e di significazione. In particolare, questa riarticolazione del paradigma fallogocentrico da parte del neoliberismo si esprime attraverso il *lessico* utilizzato dalla narrazione neoliberista stessa, che diventa un elemento centrale per perpetuare le significazioni che universalizzano il "maschile" e salvaguardano il paradigma fallogocentrico. Infatti, il lessico neoliberista è un lessico che reitera e si appropria di alcune concezioni logocentriche – come l'idea del "soggetto autonomo" – nonché di semantizzazioni articolate attorno al concetto "maschile" di forza-violenza, come "competizione", "prestazione" e "resilienza", fornendo i termini di riconoscibilità per la produzione di "sé professionali" conformi e consoni.

Tra questi termini, l'"individualismo" rappresenta un nodo centrale nella struttura del lessico neoliberista, poiché incarna l'idea di un "soggetto autosufficiente e indipendente", conforme alla logica del capitale e alla sua esigenza di ottimizzazione costante. Questa nozione, infatti, si radica in una narrazione logocentrica che esclude la dimensione relazionale e performativa, rafforzando un modello di "soggettività" intrinsecamente "mascolinizzato" e su cui poter articolare tutti gli altri elementi significanti, come la "competizione" e la "resilienza". Nel prossimo paragrafo, dunque, verrà analizzato il concetto di *individualismo* nel contesto neoliberista, evidenziando il suo ruolo nel consolidare la matrice fallogocentrica nonché nel contribuire alla creazione di "sé professionali" conformi al sistema. Questa analisi aprirà la strada a una riarticolazione delle concatenazioni significanti che definiscono i canoni di riconoscibilità dei "sé professionali", permettendo di ripensare – attraverso azioni concrete in ambito lavorativo – modalità alternative di costruzione del "sé".

[475] Cfr. ivi, p. 88.

17. Il primo termine del lessico neoliberista: "individualismo", il "soggetto imprenditore di sé". La creazione del "sé professionale" auto-ottimizzante e autonomo.

Come sostenuto nel paragrafo precedente, il neoliberismo è presentato in questo lavoro come una specifica articolazione della "maschilità", ossia la genderizzazione della dimensione imprenditoriale a seguito di una riarticolazione del discorso fallogocentrico. In tale prospettiva, infatti, le dinamiche capitalistiche sono investite dalle attribuzioni del "maschile", che, coerentemente con la prospettiva fallogocentrica, è stato posto come "Medesimo". Di conseguenza, la narrazione neoliberista ha elaborato un lessico consono all'egemonia "maschile", utilizzando semantiche articolate attorno al concetto di forza-violenza – ad esempio "competizione" – nonché appropriandosi di alcune concezioni logocentriche, come la prospettiva del "soggetto autonomo". Il lessico neoliberista è dunque quello che, al contempo, produce e perpetua il paradigma fallogocentrico, nonché fornisce i termini di riconoscibilità per la produzione di "sé professionali" conformi e consoni – che, a loro volta, produrranno *performance* perpetuanti del paradigma stesso.

Tra le parole del lessico neoliberista, "individualismo" rappresenta un nodo centrale, in quanto termine in cui si intrecciano i discorsi del capitalismo, della "maschilità" e del logocentrismo secondo due direttrici interconnesse tra loro: (1) da un lato, poiché l'individualismo incarna l'idea di un "soggetto indipendente" – intrinsecamente "mascolinizzato" – conforme alla logica del capitale. Questa conformità alla logica del capitale è dovuta, come si approfondirà nel corso del paragrafo, dal fatto che il "soggetto" è costruito come agente razionale, autosufficiente e competitivo, caratteristiche funzionali alla dinamica di accumulazione e valorizzazione del capitale. Radicandosi nella tradizione logocentrica, perciò, il neoliberismo riarticola la prospettiva filosofica del "soggetto autonomo" in ottica capitalista, rafforzando l'idea che il valore di un "soggetto" risiede nella sua capacità di imporsi come unità autonoma e produttiva all'interno del mercato. (2) Oltre a questa riarticolazione, dall'altro lato, l'individualismo neoliberista è centrale in quanto rappresenta un significante che non solo caratterizza il "sé professionale", ma sostiene il senso delle altre parole del lessico neoliberista stesso – come "prestazionalità" – intrecciandosi con esse in una relazione di significazione reciproca.

In questo paragrafo, dunque, la riflessione si concentrerà sul concetto di "individualismo" nel contesto neoliberista, evidenziandone l'eredità logocentrica e il ruolo nella produzione di "sé professionali" conformi al paradigma fallogocentrico. Questo permetterà di individuare strategie per contrastare tale visione, decostruendo il processo di genderizzazione e riarticolandolo secondo narrazioni eque e orientate alle pari opportunità.

Per cominciare la disamina del termine "individualismo", risultano stimolanti le riflessioni di Judith Butler, che mette in discussione l'intreccio tra "soggetto" autonomo e dinamiche neoliberiste. In *La forza della nonviolenza*, infatti, rileggendo Lacan, Butler definisce il "soggetto" neoliberista come un individuo che si percepisce e si descrive come indipendente e "auto-sorretto"[476], esattamente

[476] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., p. 63.

nel modo in cui, nella dinamica dello specchio lacaniano, l'infante sorride mentre guarda il suo riflesso, credendo di reggersi autonomamente poiché non "vede" la persona o l'oggetto reggente. Questa cecità, che porta a "non vedere" la persona reggente, è decisiva anche in relazione alla narrazione del "soggetto" neoliberista. Ciò poiché, in questo modo, il neoliberismo rilegge l'invisibilizzazione dell'interdipendenza di senso, ossia il processo di *différance*, permettendo l'elevazione fallogocentrica del "maschile" a superlativo assoluto. Questa dinamica invisibilizzante, nel discorso fallogocentrico, è individuabile nella retorica del "più". Come sostenuto in precedenza, infatti, in tale retorica la significazione e universalizzazione del "maschile" avviene attraverso *comparativi* – come "il maschio è (più) forte (della femmina)" – che, oscurando il processo di *attribuzione* (della "forza") e *distanziamento* (dal "femminile"), elevano il "maschile" a *superlativo assoluto*, legittimando la sua posizione in quanto "naturalmente" possessore della "forza". Questa elevazione, tuttavia, funziona solo nella dinamica della *différance*, che permette il movimento di concatenazione e differenziazione tra i vari termini, come "maschile", "forza" e "femminile".

Allo stesso modo, nella rilettura neoliberista, l'autonomia del "soggetto" si produce in una dinamica di *attribuzione* e *distanziamento* all'interno della rete della *différance*. L'autonomia, difatti, in chiave neoliberista, si significa attraverso l'attribuzione della "forza" (il "maschile") in diverse sfaccettature – "competizione", "determinazione", "ragione" e "pensiero" – nonché distanziandosi e oscurando il proprio "supporto", ossia il "femminile" (che rappresenta l'interdipendenza). Di conseguenza, seguendo questa riflessione, non solo si concepisce il "soggetto" filosofico come genderizzato al "maschile", ma si sostiene che tale genderizzazione del "soggetto" sia esito della genderizzazione delle stesse *qualità* concatenate al "soggetto": come l'"autonomia". Con ciò non si intende dire che l'"autonomia" sia una caratterizzazione esclusiva della "maschilità" e del sistema fallocentrico, ma che, in relazione alla retorica neoliberista, l'"autonomia" si inserisce nella serie di concatenazioni semantiche che significano la "maschilità". Per questo motivo ritengo che il neoliberismo sia una declinazione della "maschilità", poiché articola il suo "soggetto" – ossia i "sé professionali" – e il suo lessico, in concatenazioni semantiche fallocentriche che si articolano a partire dal "maschile-Medesimo". L'autonomia che caratterizza il "soggetto" neoliberista, infatti, come anticipato, è associata alla caratteristica fondativa del "maschile", ovvero la "forza", in un rapporto di subordinazione e invisibilizzazione del proprio "supporto" significante, il "femminile".

Riassumendo, la significazione neoliberista dell'"individualismo" si intreccia con il concetto di "autonomia del soggetto". Tuttavia, perché quest'ultima si affermi, deve legarsi alla "forza" attribuita al "maschile", mentre relega il proprio "supporto" – ossia il "femminile", espressione dell'interdipendenza – all'invisibilità e alla subordinazione.

In merito all'oscuramento del supporto, Butler, in *La forza della nonviolenza*, evidenzia come, nel processo di produzione del "soggetto" autonomo neoliberista, il "femminile" incarni proprio il

ruolo del supporto "invisibilizzato"[477]. Questa invisibilizzazione del "femminile" come supporto, si manifesta – ad esempio – nella retorica del lavoro di cura, assegnato sistematicamente alle "donne" e reso invisibile nel discorso neoliberista, pur costituendo la condizione stessa per il funzionamento del sistema capitalistico, che si regge su questa *forza-lavoro* non riconosciuta. Il "femminile" diventa così il "supporto invisibile" – incarnato nel ruolo di cura e interdipendenza – che rende possibile la significazione del "maschile" come "autonomo", alimentando l'illusione di un "sé" autosufficiente e svincolato da processi di interdipendenza e influenze esterne, come i privilegi derivanti dall'appartenenza a un genere piuttosto che ad altri. Tale *svincolo* dai processi di interdipendenza, riguarda ciò che Butler, in *L'alleanza dei corpi*, nomina come *disconoscimento*, ossia il non riconoscere la *dipendenza* con l'"altro"[478], che diviene precondizione necessaria per l'elaborazione del "soggetto" autonomo[479]. Di conseguenza, il disconoscimento dell'interdipendenza nel discorso neoliberista alimenta non solo l'idea di un auto-supporto illusorio, occultando i legami esterni prodotti dalle istituzioni – dai privilegi o dal lavoro di cura non riconosciuto – ma anche la convinzione che il "soggetto" possa agire e trovare spazi (interiori) privi di influenze esterne. In quest'ultimo senso, il disconoscimento dell'interdipendenza permette l'elaborazione della prospettiva logocentrica del "sé puro", inteso come adesione a se stessi nell'*immediatezza* della propria esperienza: in altri termini, nel senso di *auto-affezione*. Con auto-affezione, infatti, come discusso nel capitolo precedente a partire dalla lettura critica di Derrida nei confronti di Husserl in *La voce e il fenomeno*[480], si intende il processo attraverso cui il "soggetto" si esperisce direttamente, avvertendo se stesso nella propria interiorità senza mediazioni esterne, in un atto di auto-percezione e auto-riferimento costante.

Questa concezione di auto-affezione, in riferimento all'individualismo, è riarticolata nella narrazione neoliberista che produce i "sé professionali". Difatti, esattamente come il "soggetto" auto-affetto si conferma nella propria esistenza attraverso l'autoriferimento costante, il "sé professionale" si costruisce tramite pratiche di auto-monitoraggio, auto-valutazione e adattamento strategico alle richieste del mercato, che vengono percepite come azioni intrinseche per la produzione di "sé professionali" *efficaci*. Questa configurazione del "sé professionale" implica un rifiuto delle dinamiche di interdipendenza e vulnerabilità, spingendo le figure professionali a percepirsi come unità autonome, responsabili unicamente del proprio successo o fallimento. Il risultato di ciò, riguarda la produzione di "sé professionali" che non solo accettano, ma incarnano attivamente le logiche neoliberiste, riproducendo un'adesione quasi incondizionata ai valori di efficienza, competizione e auto-sfruttamento, in quanto la loro "voce interiore" incarna quella neoliberista. Interessante è richiamare, per ragionare su questa riarticolazione neoliberista dell'auto-affezione e, di conseguenza, la sua influenza costitutiva nei "sé professionali", l'esempio husserliano usato per avvalorare l'auto-

[477] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., p. 63.
[478] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 325.
[479] Cfr. *ibidem*.
[480] Cfr. Derrida, Jacques, *La voce e il fenomeno*, trad. it. cit., pp. 47-65.

affezione stessa. Come già analizzato nel primo capitolo, Husserl riporta come caso per dimostrare la purezza dell'auto-affezione – dice Derrida in *La voce e il fenomeno* – l'espressione interiore: "tu hai agito male, non devi comportarti così"[481]. Attraverso questa espressione, secondo Husserl, il "soggetto" si sdoppia, rivolgendosi a se stesso – nell'immediatezza – come a una seconda persona che egli rimprovera ed esorta. Ciò avviene, secondo il fenomenologo, senza la necessità di doversi rifare a elementi esterni, sottintendendo così che non ci sono impurità esteriori e che tale esperienza è portatrice di espressività pura[482]. Tuttavia, in relazione a quanto detto sulla *différance* come rete significante che avvolge ogni aspetto del reale – dunque precedendo ogni persona – la "voce" dell'"altro" è sempre presente, perfino in quella ammonizione interiore. Per evidenziare l'influenza della "voce" dell'"altro" si può ipotizzare, ad esempio, un "non detto" o una "motivazione" che spinge alla produzione di quella espressione interiore, ad esempio: "tu hai agito male, non devi comportarti così – sii determinato!". Quell'aggiunta ("sii determinato!", così come "sii uomo!" o "sii competitivo"), che incarna l'imperativo neoliberista della prestazionalità e dell'auto-ottimizzazione, è la *traccia* di un condizionamento esterno che precede e struttura il "soggetto" neoliberista. In questa prospettiva, pertanto, l'auto-rimprovero non è un atto di coscienza autonoma, ma il riflesso di un paradigma che plasma il "soggetto" in un'ottica di conformità al mercato, dove l'esistenza stessa viene tradotta nei termini della prestazione, della competitività e dell'auto-sostentamento.

L'atto di *disconoscimento* dell'interdipendenza, dunque, produce la sensazione di un duplice gesto di *autonomia*: (1) da un lato la riarticolazione dell'auto-affezione, occultando l'influenza della "voce" neoliberista e sostenendo che le modalità di auto-valutazione e ottimizzazione siano aspetti intrinseci per un "sé professionale" *efficace*; (2) dall'altro la prospettiva dell'auto-sostentamento: ossia, la retorica, individuata da Butler in *La forza della nonviolenza*, che narra il "soggetto" come sostenuto da sé a seguito dell'invisibilizzazione del proprio "supporto", come il "femminile"[483] e qualsiasi altro legame di interdipendenza. Questa doppia visione dell'autonomia, nella cornice neoliberista, getta le basi per la produzione di "sé professionali" retoricamente definiti come entità *libere* dai condizionamenti esterni e autosufficienti. Ne deriva una rappresentazione dei "sé professionali" come "soggetti" apparentemente non modellati dalla narrazione sociale o dagli influssi del mercato capitalista e, soprattutto, capaci di occultare il supporto ricevuto dagli altri "sé", dal contesto e dai propri privilegi.

Un esempio di questo processo si manifesta nell'esaltazione di *singole* figure imprenditoriali che vengono rappresentate come persone di successo le quali, attraverso la loro "forza" – intesa come "determinazione" o "resilienza" – hanno raggiunto i vertici del mondo del lavoro. Questi racconti, spesso utilizzati dalla retorica fallogo-capitalista, dipingono la persona come una "*self-made person*" (ovvero una "persona *fatta* o *modellata* da sé), totalmente autonoma e indipendente. In questo

[481] Cfr. Derrida, Jacques, *La voce e il fenomeno*, trad. it. cit., p. 108.
[482] Cfr. *ibidem.*
[483] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., pp. 63-65.

processo, la persona si convince di essere l'unica artefice del proprio successo, interiorizzando la narrazione dell'autonomia individualista. Tuttavia, dietro a queste narrazioni di trionfo individuale, si nasconde una rete invisibile di privilegi e condizioni favorevoli che queste persone hanno avuto a disposizione, come il supporto familiare, l'accesso all'educazione, contatti privilegiati, un sostrato di forza-lavoro non riconosciuto – come quello di cura – un determinato corpo anatomico, un'etnia non razzializzata o l'appoggio istituzionale. Dunque, mentre il discorso neoliberista celebra l'individualismo e l'autosufficienza, ignora deliberatamente l'influenza dell'"altro" e le condizioni sociali, culturali ed economiche che hanno permesso il successo dell'ipotetica persona, inserendola all'interno di uno schema di imparità e discriminazioni che lo stesso discorso neoliberista perpetua. Il racconto della persona imprenditrice come autonoma, quindi, non solo sfuma il riconoscimento delle disuguaglianze strutturali, ma alimenta anche una narrazione che perpetua l'idea che "chi non ce la fa" non sia altrettanto capace o meritevole, *negando il riconoscimento* a fattori esterni e privilegi che hanno giocato un ruolo cruciale nel successo di queste persone.

Tuttavia, questo atto di negazione del riconoscimento dell'interdipendenza non è l'unico elemento retorico con cui si costituisce il "soggetto autonomo" neoliberista. Come emerge dall'esempio della figura imprenditoriale di successo, infatti, la "forza" ("maschile") svolge un compito cruciale per la significazione del "soggetto" autonomo neoliberista e per le retoriche ad esso associate. Nello specifico, la "forza" che significa l'"individualismo" neoliberista, coerentemente con il legame significante tra "forza" e "maschilità", si articola secondo molteplici direttrici. Infatti, come analizzato nell'undicesimo paragrafo, il senso del termine "forza", connesso a "maschilità", subisce molteplici ambiguità, connettendo retoricamente diverse significazioni, ad esempio: "forza muscolare", "violenza sopraffattoria", "volontà combattente", ma anche "razionalità", "pensiero" e "logica". Di conseguenza, nel caso dell'individualismo neoliberista, la "forza" non si limita ad attribuzioni manifeste che forniscono i canoni di riconoscibilità che devono essere costantemente messi in atto, come la "determinazione", la "resilienza" o la "competizione"; ma si radica in associazioni filosoficamente più dense, come la sfaccettatura della "forza del pensiero" *procreatrice*.

A questo proposito, nei paragrafi precedenti è emerso come il "maschile", per elevarsi a "Medesimo", ha prodotto una specifica retorica – nella cornice duale "maschio/femmina" – attorno alla *procreazione*, con il fine di appropriarsene. Questa retorica si sviluppa su due direttrici principali: da un lato, l'associazione tra "maschile" e "forza" implica che il "femminile" venga rappresentato come "debole" (perché privo di "forza") e quindi bisognoso della protezione del "maschile", appropriandosi così della procreazione attraverso il controllo del corpo "femminile". Dall'altro, il "maschile" si appropria della procreazione attraverso la retorica della "forza del pensiero", dove la possessione del *logos* diventa strumento di *generazione* delle idee a partire da sé[484].

[484] Per approfondire la retorica del dominio "maschile" attorno alla procreazione cfr. *supra*, cap. II, par. 9.

In riferimento a quest'ultima direttrice, nonostante il distanziamento teoretico, è stimolante richiamare le considerazioni di Adriana Cavarero. In *Il femminile negato*, infatti, Cavarero sostiene che l'individualismo è una "grande dottrina della modernità" in cui ogni individuo è narrato come "fondamento di se stesso e ha il suo senso in se stesso"[485]. Questa prospettiva individualista incarna totalmente la visione cartesiana del "penso dunque sono", nullificando – come sostenuto poco sopra in riferimento alla visione butleriana – ogni prospettiva di interdipendenza. Tuttavia, Cavarero aggiunge come questa "nullificazione" – o disconoscimento in termini butleriani – dei legami di interdipendenza porta a centralizzare l'idea di essersi "messi al mondo con il pensiero"[486]. Nello specifico, Cavarero riporta l'esempio del *Simposio*, in cui Platone sottolinea come il "vero maschio" *ingravida* l'anima e *partorisce* il sapere tramite il *logos*[487], *generando* così se stesso. In questo senso, la filosofia occidentale antica, da cui si articola la metafisica logocentrica, sembra apparire come un'appropriazione della *procreazione*, in cui l'entità elevata – il "Medesimo-maschile" – è in grado di procreare da sé, di partorire le idee di cui si ingravida nella sua ricerca interiore, così da *nascere* in modo *autonomo* come "soggetto (pensante)". In ambito aziendale, questa nascita da "sé" a partire dalla forza del pensiero, si riarticola proprio attraverso la retorica dell'essere "*impresari di se stessi*" (*self-made person*), ossia l'idea di *generare* il proprio "sé professionale" autonomamente attraverso le proprie capacità e volontà, oscurando – anche qui – le dinamiche di interdipendenza. In altre parole, la retorica metafisica della procreazione del pensiero contribuisce alla centralizzazione della prospettiva dell'autocoscienza e dell'autonomia del "sé", rafforzando l'immagine di un "soggetto" che si realizza, si produce e *nasce* da sé, dalla sua interiorità e dalla sua "forza". In questa cornice, quindi, la "forza" si intreccia al termine "individualismo" in diversi modi. Innanzitutto, la "forza" sorregge la retorica neoliberista della *determinazione* e delle attribuzioni necessarie per auto-sorreggersi e affermarsi autonomamente nel mondo del lavoro. Dopodiché, la "forza" individualista neoliberista riarticola un'eredità metafisica che associa la forza del pensiero – o *logos* – al "maschile", alimentando l'illusione di un'autonomia intesa come "mettersi al mondo da soli" (*self-made person*).

Ricapitolando, l'individualismo, nella cornice neoliberista, emerge come processo di disconoscimento dell'interdipendenza e centralizzazione della "forza" (quindi del "maschile"), quest'ultima declinata secondo diverse direttrici: la "forza" come elaborazione di significanti "maschili", come la "determinazione" o "prestazionalità"; ma anche la "forza" intesa filosoficamente come *logos* che permette, *razionalmente*, l'indagine interiore, l'autocoscienza e la "nascita di "sé".

Questa concezione di individualismo come "autonomia" e "razionalità" è, quindi, ciò che è stata ereditata, riarticolata e incarnata dal sistema neoliberista, sviluppando dei "sé professionali" consoni a queste significazioni. Ne è un esempio proprio la figura della persona lavoratrice auto-ottimizzata e produttrice di "sé" (*self-made person*). Ossia una figura professionale costantemente

[485] Cfr. Cavarero, Adriana, *Il femminile negato. La radice greca della violenza occidentale,* op. cit. 73.
[486] Cfr. ivi, p. 74.
[487] Cfr. ivi, pp. 55-62.

impegnata nel miglioramento delle proprie competenze e *prestazionalità* attraverso pratiche di auto-disciplina, formazione continua e gestione strategica del tempo. Questo modello, promosso dalle aziende tramite strumenti di misurazione degli obiettivi, *feedback* costanti e auto-valutazioni, alimenta l'idea che il successo dipenda solo dall'efficienza personale, occultando così le dinamiche strutturali e collettive che influenzano il mondo del lavoro. Lo scopo ultimo di questi "sé professionali" auto-ottimizzanti è, perciò, quello di produrre *prestazionalità* sempre maggiori così da aumentare il capitale.

In questa direzione, la definizione di "soggetto" neoliberista dato da Catherine Rottemberg appare coerente con la visione dei "sé professionali" auto-ottimizzanti e "impresari di sé". In *L'ascesa del femminismo neoliberista*, infatti, Rottemberg sostiene come il neoliberismo non è solo un sistema economico, ma anche una forma di *razionalità* (*logos*) che produce una specifica "soggettività": ossia, il "soggetto" ("maschio") imprenditore di sé nonché agente di potenziamento del capitale[488]. La concezione di Rottemberg del "soggetto" neoliberista come imprenditore (al "maschile") di se stesso risulta, come anticipato, coerente con la visione individualista che lo vuole autonomo e "forte", riarticolando – a mio avviso – la retorica metafisica della "procreazione di sé" tramite il pensiero e la ragione. Tuttavia, la definizione di Rottemberg aggiunge un dettaglio sul processo della nascita dei "sé professionali". Nella riarticolazione neoliberista, infatti, questa *generazione* di "sé", intesa come essere "imprenditori di se stessi", si concretizza nel momento in cui si diventa *agenti del capitale*, in grado di agire e realizzarsi in modo autosufficiente e in vista di una *prestazionalità* che deve essere incrementata sempre di più, così da produrre in misura sempre maggiore. Rottemberg, pertanto, mette l'accento sulla *finalità* del "soggetto imprenditore di sé", rimarcando come la sua *esistenza* sia vincolata alla sua *funzione produttrice*.

Questa prospettiva del "soggetto" neoliberista come "imprenditore di se stesso" e agente del capitale, inoltre, non si limita alla nascita del proprio "sé professionale", descrivendolo come autonomo e "forte", ma si interconnette anche a una specifica *etica* della responsabilità: ossia, una responsabilità prevalentemente conchiusa in sé. A questo proposito, è interessante aprire un dialogo con la prospettiva butleriana della responsabilità, soprattutto in riferimento alla dimensione neoliberista. In *L'alleanza dei corpi*, infatti, Butler evidenzia come il neoliberismo produce una nozione di responsabilità che si circoscrive alla persona, perpetuando la prospettiva "individualista-monadica" e oscurando l'interconnessione soggettiva[489]. Questa responsabilità circoscritta su *un* solo "soggetto" è retoricamente molto impattante nelle retoriche fallogo-capitaliste. In *Vite precarie,* difatti, Butler rimarca come la retorica dell'epoca contemporanea – neoliberista – ha una tendenza a patologizzare e/o utilizzare responsabilità personali così da individuare *un* nemico, *un* colpevole, *una*

[488] Cfr. Rottemberg, Catherine, *L'ascesa del femminismo neoliberista,* trad. it. cit., p. 27.
[489] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 44.

persona da poter indicare come *cattivo*[490]. Così si oscura l'intricato intreccio di responsabilità condivise, potendo scaricare la colpa su una sola persona – o gruppo – tramutato spesso in qualcosa di "non umano". Ciò è riscontrabile, ad esempio, nelle molestie, dove la responsabilità della narrazione fallogocentrica svanisce, centralizzando il colpevole che viene etichettato come "una bestia", potendo così allontanare l'associazione al suo essere stato performato come "maschio" egemone.

Nel lessico neoliberista, dunque, l'individualismo è il termine che *genera* performativamente "sé professionali" auto-ottimizzanti, inquadrati sulla produzione di capitale. Dei "sé professionali" autonomi concentrati su se stessi, oscurando così la responsabilità in quanto membri di una collettività. In questo modo, l'attenzione dei "sé professionali" neoliberisti può focalizzarsi solo su di sé, *invisibilizzando* il supporto che li sorregge e il condizionamento della narrazione fallogo-capitalista nella loro costituzione e attuazione. La retorica individualista neoliberista, perciò, esalta la narrazione di azioni indipendenti che conducono a risultati ottenuti esclusivamente grazie alla propria determinazione, competenza e responsabilità. Un esempio concreto di questa dinamica si osserva nelle aziende che promuovono politiche di "meritocrazia", in cui la *prestazionalità* individuale viene misurata attraverso classifiche interne e premi. In tali contesti, le persone dipendenti sono spinte a una *competizione* costante, interiorizzando l'idea che il successo sia esclusivamente il risultato del proprio impegno e non anche di condizioni strutturali, supporto collettivo o dinamiche organizzative. Per contrastare questa logica e decostruire l'impianto individualista, una strategia comunicativa può essere quella del cosiddetto, "*team-based performance management*" (gestione delle prestazioni basata sul lavoro di squadra), che promuove una cultura della collaborazione. In questa strategia il riconoscimento non è attribuito solo alle singole persone, ma ai *team*, enfatizzando il valore dell'interdipendenza e del supporto reciproco. Tuttavia, anche questi modelli rischiano di essere riassorbiti nella stessa logica neoliberista, in cui il gruppo diventa un microcosmo competitivo in grado di auto-disciplinarsi, spostando la pressione dalla singola persona al collettivo senza realmente scardinare l'impianto individualista. Per questo motivo, ritengo che tali strategie debbano sempre essere affiancate da percorsi formativi adeguati, capaci di rendere espliciti i processi neoliberisti e di prevenire l'assimilazione degli interventi per le pari opportunità nel discorso fallogo-capitalista.

Come emerge dall'esempio, dunque, il "sé professionale" individualista, sia esso un singolo o un gruppo, è un "sé" votato alla *prestazionalità*, alla *produzione* e alla *competizione* con altri "sé" autonomi, con cui è costretto a fronteggiarsi nell'arena del mercato. Questo fronteggiarsi competitivo, prodotto da "sé professionali autonomi", riguarda proprio la riarticolazione della forza-violenza fallogocentrica in chiave neoliberista e capitalista, in cui un "sé professionale" deve competere, *virilmente*, con un altro con il fine di sopraffarlo e "vincere". Una competizione, tuttavia, che è

[490] Cfr. Butler, Judith, *Precarious Life: The Power of Mourning and Violence,* Verso Books, London-New York 2004; *Vite precarie. I poteri del lutto e della violenza,* Olivia, Guaraldo (a cura di), Postmedia Books, Milano 2013, pp. 33-34.

significata in rapporto all'individualismo. Infatti, rileggendo la relazione tra individualismo e competizione attraverso la lente della *différance* derridiana, emerge come questi due termini si definiscano reciprocamente attraverso un gioco di differenze e rinvii, articolando così la costruzione stessa del "soggetto" neoliberista. Il "soggetto" neoliberista difatti si concepisce come autonomo in quanto inserito in un sistema di prestazionalità e competizione che lo costringe a *differenziarsi* dagli altri "sé professionali". Il suo "*essere individuo*", dunque, è sempre un "*essere in confronto*" – cioè, un essere che si definisce in relazione a chi deve superare, dominare o escludere nell'arena del mercato, in un confronto costante tra chi ha il lavoro migliore o il salario più alto. Al contempo, questa stessa competizione non potrebbe esistere senza un'idea di "sé" come agente in grado di porsi in modo indipendente. Così, in questo circolo di significazione, il fallogocentrismo neoliberista preserva la propria supremazia, poiché il "soggetto" si trova *intrappolato* in un processo incessante che lo costringe a inseguire un ideale di prestazionalità sempre sfuggente. Questo meccanismo, in linea con la logica della *différance* derridiana, vincola il "sé professionale" a una narrazione egemonica che gli impedisce di raggiungere la realizzazione promessa dallo stesso sistema capitalistico, ad esempio posizioni di potere o una crescente ricchezza.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è delineato il primo termine preso in esame del lessico neoliberista, ossia "individualismo". Questa parola, "individualismo", coerentemente con una riarticolazione capitalistica del paradigma fallogocentrico, si struttura sull'idea di un "soggetto" indipendente che si "procrea" autonomamente grazie alla propria "forza", divenendo un "soggetto imprenditore di sé" razionale e autosufficiente. Tale prospettiva, contribuisce alla costituzione di "sé professionali" auto-ottimizzanti, performati al fine di produrre capitale, accrescere la *prestazionalità* e relazionarsi in modo *competitivo* con gli altri "sé professionali" – siano essi singole persone, gruppi o categorie sociali – intrappolandoli così in una narrazione di "autorealizzazione" impossibile.

La definizione del termine "individualismo", pertanto, in ottica neoliberista, rivela la concatenazione di senso che la parola "individualismo" ha rispetto ad altre parole del lessico neoliberista, come "competizione" e "prestazione". Questi termini, "competizione" e "prestazione", così come altri associati alla "forza", ad esempio "resilienza", forniscono i canoni di riconoscibilità che devono essere adeguatamente performati dai "sé professionali" per poter essere costituiti in modo "consono". In questo senso, nelle retoriche neoliberiste, l'"individualismo" figura come il sostrato delle attribuzioni considerate *essenziali* per i "soggetti imprenditori di sé", fornendo una base concettuale che significa e legittima quelle stesse attribuzioni – venendo però al contempo significato e legittimato da quelle attribuzioni. In tutto questo processo di significazione e costituzione dei "sé professionali", il "maschile" svolge il ruolo di "Medesimo", ossia si pone come nucleo di significazione attorno al quale articolare ogni cosa, nello specifico in relazione alla "forza". Nel prossimo paragrafo, dunque, l'attenzione si focalizzerà sulle attribuzioni che delineano la riconoscibilità e costituzione dei "sé professionali" neoliberisti, come la "competizione" e

"prestazione", mettendone in luce le caratteristiche così da poter pensare ad azioni utili per decostruire la narrazione fallogo-capitalista.

18. "Competizione", "prestazione" e "resilienza": il lessico neoliberista che modella i "sé professionali" come agenti del capitale. Decostruire questi termini per sviluppare equità.

Come emerso nei paragrafi precedenti, il neoliberismo si presenta come una declinazione della "maschilità", ossia la riarticolazione del discorso fallogocentrico e delle attribuzioni che permettono l'elevazione del "maschile" a "Medesimo". In quanto declinazione della "maschilità", perciò, il neoliberismo struttura il suo discorso attorno al concetto di forza-violenza, producendo performativamente i suoi "sé professionali" – intesi come il processo di creazione della figura professionale – secondo un lessico virilizzato. Tra le parole di questo lessico, "individualismo" si manifesta come termine centrale, rappresentando una riscrittura del concetto di "soggetto autonomo" tipico della filosofia occidentale. Con individualismo, infatti, nella retorica neoliberista, si intende un "soggetto imprenditore di se stesso", ossia un "sé" autonomo, in grado di crearsi da se stesso in una dinamica di costante auto-ottimizzazione, con il fine di produrre capitale. Tale "soggetto imprenditore di sé" è *narrato*, tuttavia, celando le dinamiche di interdipendenza e di influenze esterne, potendo così oscurare le discriminazioni sistemiche e le imparità prodotte dai diversi privilegi esito della narrazione fallogocentrica. Questa invisibilizzazione dei legami esterni non solo significa e legittima la retorica individualista, ma permette la concatenazione con altri significanti presenti nel lessico neoliberista, come "competitività". Ciò poiché il "sé professionale" individualista è un "sé" articolato sulla propria *prestazionalità* e auto-ottimizzazione. Questa prestazionalità, però, può essere concepita ed evidenziata solo in una relazione di *differenziazione* con altri "sé professionali autonomi" con cui *compete* attraverso dinamiche di manifestazione della propria capacità prestazionale ed efficienza produttiva. Al contempo, questa stessa *competizione tra prestazioni* non può significarsi senza un'idea di "sé" come agente indipendente. Di conseguenza, la competizione si configura come un termine cardine della narrazione neoliberista, poiché alimenta la visione individualista e promuove una modalità relazionale fondata sull'idea di forza-violenza "maschile", che a sua volta impone dinamiche *prestazionali* sfibranti, ulteriormente esasperate dalla retorica della *resilienza*.

In questo paragrafo, quindi, l'attenzione si sposta su specifici termini del lessico neoliberista, ossia "competizione", "prestazionalità" e "resilienza", analizzando il loro legame di significazione reciproca all'interno del discorso fallogo-capitalista. Ciò, con l'obiettivo di mostrare come tali parole modellino i "sé professionali" e influenzino le dinamiche relazionali che ne derivano, configurandosi come canoni di *riconoscibilità* dei "sé" considerati consoni all'ordine neoliberista. In questo modo, sarà possibile pensare ad azioni che contrastino la prospettiva fallogo-capitalista, contribuendo allo sviluppo di pari opportunità attraverso la riarticolazione degli stessi termini del lessico neoliberista.

Per cominciare la riflessione ritengo sia utile partire dal termine "competitività", in particolare richiamando alcune considerazioni di Judith Butler attorno al rapporto tra neoliberismo e

conflittualità. In *La forza della nonviolenza*, infatti, Butler sostiene come l'individualismo neoliberista sia un elemento critico della narrazione contemporanea, in quanto perpetua la narrazione di "soggetti" (autonomi) in *conflitto* tra loro[491]. Come sottolineato nel paragrafo precedente, la relazione significante tra le parole "individualismo" e "conflitto" (o "competitività") è ricorsiva, ovvero i loro sensi sono garantiti in un rapporto di significazione reciproca all'interno di quello che Butler, in *Parole che provocano*, definisce come discorso autorizzato e regolamentatore[492]. Per Butler, infatti, il conflitto tra "soggetti" autonomi – nel contesto neoliberista – non è semplicemente una condizione accidentale, ma il risultato di una costruzione discorsiva che concepisce la persona come un'entità isolata, autosufficiente e costantemente in *competizione* per affermare la propria esistenza e il proprio valore. Questo modello di soggettività implica che ogni relazione sia mediata da una logica di confronto, in cui l'altro è percepito, come rimarca Butler in *L'alleanza dei corpi*, non come parte di una rete di interdipendenze[493], ma come un ostacolo o un rivale.

In questa cornice individualista, dunque, il neoliberismo non elimina la dinamica del conflitto, ma la riarticola in una *competizione* regolata, che si presenta come una prassi *meritocratica* e neutrale. Tuttavia, questa neutralità è solo apparente, poiché la competitività mantiene intatti i codici di un agire virile sopraffattorio, rimodulando la violenza in forme più sottili, ma non meno oppressive. Nel contesto del mercato capitalista, infatti, la forza-violenza "maschile" non si manifesta come un dominio esplicito sull'"altro" oppositivo, bensì come la capacità di eccellere in un'arena strutturata in modo da premiare chi si conforma meglio ai suoi presupposti di efficienza, produttività e aggressività, lasciando soccombere l'"altro" e colpevolizzandolo in quanto narrato come "non all'altezza". Il "*soggetto competitivo*" neoliberista, quindi, non ricorre direttamente alla coercizione fisica, ma costruisce il proprio vantaggio attraverso strategie discorsive poggiate su retoriche del successo, del merito e della prestazione capitalistica. Questa riarticolazione della "forza" virile, apparentemente depurata dalla violenza manifesta, continua così a fondarsi su logiche di dominazione e gerarchizzazione, riproducendo dispositivi di potere radicati in un ordine simbolico "maschile" e *genderizzando,* in questo modo, il termine stesso "competitività".

Un caso esemplificativo di ciò si osserva nelle pratiche di valutazione della *prestazione* aziendale, in cui il raggiungimento di determinati obiettivi viene presentato come criterio oggettivo di merito e successo. Sistemi come le classifiche interne delle persone dipendenti o le politiche di incentivo basate su premi individuali, spingono chi lavora a interiorizzare la *competizione* come condizione "naturale" del proprio ruolo. Al contempo, chi non riesce a sostenere ritmi produttivi sempre più elevati viene implicitamente marginalizzato o stigmatizzato come poco motivato e inadeguato – generando forme di misconoscimento dei "sé professionali". Questo meccanismo riproduce una logica di sopraffazione che premia chi incarna un modello di efficienza fondato su

[491] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., p. 65.
[492] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., p. 157.
[493] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 325.

codici "maschili", in cui la "forza" – sottoforma di "prestazionalità" o "determinatezza" – diventa automaticamente sinonimo di merito, senza che vengano messi in discussione né i canoni di riconoscibilità di tale "forza", né i parametri con cui essa viene misurata. Tuttavia, l'associazione tra "forza" e merito produce criticità strutturali, poiché i pregiudizi e gli stereotipi radicati nel discorso fallogocentrico finiscono per influenzare in modo sistemico i processi di valutazione. Ad esempio, una persona socialmente riconosciuta come "donna" – e dunque culturalmente narrata come "non-forte" – può essere penalizzata da *bias* impliciti nei processi valutativi, che ne svalutano la prestazionalità a priori proprio sulla base di quel riconoscimento identitario, soprattutto quando si tratta di accedere a ruoli associati al comando. La conseguenza è che le dinamiche "competitive", articolate attorno alla forza-violenza "maschile", non solo reiterano la logica sopraffattoria e conflittuale, ma generano uno spazio di competizione strutturalmente impari. Ciò poiché, la narrazione fallogocentrica ha già prodotto una rete di significazioni che assegna privilegi sulla base del sesso biologico e di altri marcatori identitari, determinando in partenza chi è legittimato a eccellere e chi, invece, viene reso meno riconoscibile nei processi di valorizzazione della *prestazione*.

In questo scenario, dunque, il conflitto tra "soggetti imprenditori di sé" viene ridefinito come una *competizione regolata* – naturalizzata attraverso il discorso meritocratico – dove il valore delle persone dipende dalla capacità di dimostrare la propria *prestazionalità* all'interno di parametri genderizzati. La prestazione diventa così il principale criterio attraverso cui i "sé professionali" si misurano e *competono* secondo logiche "maschili", articolandosi in una costante tensione tra massimizzazione dell'efficienza e autolegittimazione all'interno del mercato del lavoro. In questo contesto, pertanto, non solo la parola "competizione" risulta genderizzata al "maschile", incarnando la conflittualità tra "sé", ma anche il termine "prestazionalità" viene investito da una marcatura fallocentrica, divenendo espressione di un *ideale* performativo normato sul paradigma *virile*.

Nel discorso neoliberista, infatti, la parola "prestazionalità" risulta intrinsecamente genderizzata al "maschile", poiché valuta i "soggetti competitivi" in base alla loro capacità di dominare gli altri e il mercato. Tale valutazione si fonda sull'*agency* – intesa come capacità di comando e determinazione nel perseguire gli obiettivi – qualità storicamente e socioculturalmente associata alla "maschilità" stessa. In questo senso, la *prestazionalità* è "maschilità", poiché vede la sua possibilità di attuazione e riconoscibilità attraverso le attribuzioni associate all'*agency,* delineando così i "*soggetti prestazionali*" in relazione alle attribuzioni "maschili". Questa significazione della prestazionalità come *agency*, inoltre, coerentemente con i processi significanti logocentrici, necessita di un distanziamento – e subordinazione – del suo opposto, ossia la *communality*: intesa come cura e relazionalità empatiche associate al "femminile". Di conseguenza, tale distanziamento tra prestazionalità e *communality* porta a differenti criticità in ambito aziendale. Innanzitutto, le persone "non-maschi" che tentano di adattarsi al modello prestazionale "maschile" si trovano spesso a essere etichettate come "non congruenti" con le aspettative sociali, subendo discriminazione. Dopodiché, le persone che tentano di proporre modelli prestazionali non "maschili"

rischiano di essere marginalizzate, poiché il sistema fatica a riconoscere come legittime le forme di prestazione che si discostano dalla logica della competizione e della sopraffazione. Nel discorso neoliberista, pertanto, la prestazionalità diventa una struttura egemonica che riflette e rinforza i paradigmi di potere "maschile", creando un modello di successo che risulta difficile da applicare o accogliere pienamente per chi non si conforma alle sue dinamiche di "forza" e gerarchia.

Ricapitolando, la prestazionalità neoliberista si significa tramite l'*agency* "maschile", sancendo come i "soggetti imprenditori di sé" debbano comportarsi per risultare vincenti nell'arena competitiva del mercato. La narrazione fallogo-capitalista produce così dei "sé professionali" riconoscibili secondo l'adeguamento a un lessico individualista, competitivo e prestazionale, il cui fine è quello di produrre capitale in cambio di salario. Tuttavia, questa narrazione, in quanto significata secondo il "maschile-Medesimo", genera asimmetrie sistemiche e ambienti tossici, compromettendo la possibilità di costruire contesti di pari opportunità e benessere, anche per quei "sé professionali" che si conformano alle sue logiche. L'estrema prestazionalità e l'iper-competitività, infatti, non solo indirizzano le dinamiche relazionali su prospettive sopraffattorie, ma "*sfibrano*" le persone, reificandole e conducendole a condizioni di stress e *burnout*.

Un caso emblematico di iper-competitività ed estrema prestazionalità – che ritengo particolarmente utile da analizzare per poter risignificare il lessico neoliberista – è rappresentato dalla figura del *salaryman* giapponese (letteralmente: "uomo salariato"). Ciò poiché i *salaryman* rappresentano un esempio paradigmatico di intreccio tra "maschilità", prestazionalità e discorso capitalista, producendo – come evidenzia Connell in *Masculinities*[494] – forme specifiche di "sé professionale" coerenti anche con la narrazione neoliberista occidentale. Pur riconoscendo la distanza culturale tra il contesto giapponese e quello italiano ed europeo, infatti, la globalizzazione e l'espansione del paradigma neoliberista hanno riarticolato le narrazioni sociali secondo traiettorie convergenti, ponendo al centro la produzione di capitale all'interno di un'arena *competitiva* fondata sulla *prestazionalità* estrema. Un ulteriore elemento di convergenza tra il neoliberismo incarnato dai *salaryman* giapponesi e quello che plasma i "sé professionali" occidentali riguarda la riconfigurazione degli schemi di "maschilità". In entrambi i casi difatti il "soggetto" – identificato come "maschio" – aderisce pienamente alla figura del "cacciatore di salario", adottando modalità aggressive, sopraffattorie e reificanti, che riflettono e rafforzano il paradigma della "maschilità" dominante. Infatti, se da un lato il "sé professionale" occidentale si costituisce attraverso il lavoro che svolge e a come lo svolge; dall'altro, sostiene Tomoko Hidaka in *Salaryman Masculinity*, il *salaryman* giapponese vede nel lavoro il suo *ikigai*: ossia, la sua "ragione d'essere", che non si limita a un semplice obiettivo professionale, ma diventa il modo attraverso cui i *salaryman* trovano e

[494] Cfr. Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, op. cit., p. 199.

costruiscono "identità", scopo e *senso*[495], incarnando una forma di soggettivazione totalizzante in cui l'esistenza stessa si realizza nella dedizione all'azienda.

In questa prospettiva, dunque, la costituzione dei *salaryman* e dei "sé professionali" occidentali, pur articolandosi attraverso retoriche e codificazioni culturali differenti, si sviluppa lungo traiettorie parallele all'interno del paradigma neoliberista, incentrate sull'adesione assoluta al lavoro e sulla produttività individuale. Tale convergenza genera analoghe criticità, tra cui forme di esclusione, disuguaglianza e sofferenza psichica connesse alla performatività forzata del "sé".

La figura del *salaryman*, infatti, incarna l'ideale dell'abnegazione lavorativa assoluta, in cui la dedizione totale all'azienda diventa la principale forma di legittimazione del "sé". Il *salaryman* è, così, performato come un "soggetto" che *esiste* solo in funzione della produttività aziendale, spingendosi fino, dice Hidaka, al *karoshi*: ovvero, la "morte per eccesso di lavoro"[496]. Questo legame tra "soggetto" e funzione produttrice, che porta quindi la persona ad essere *reificata* in relazione alla sua prestazionalità, è intrinsecamente genderizzata, risultando come articolazione del "maschile". Difatti, come evidenzia Romit Dasgupta in *Articulations of Salaryman Masculinity*[497], la costruzione ideologica del *salaryman* si basa su un modello di "maschilità" che fonde produttività, "forza" e sacrificio[498], rendendo la precarietà e la sovraesposizione al rischio non solo accettabili, ma desiderabili nel discorso aziendale neoliberista. Questa "desiderabilità" di tali condizioni lavorative, continua Dasgupta, viene promossa attraverso media e discorsi pubblici, normalizzando un sistema di aspettative che lega la *virilità* al superlavoro e alla resistenza alla fatica (*resilienza*)[499]. Questa costruzione della "maschilità" virile come *salaryman* è, dunque, supportata da un sistema culturale e lavorativo che premia la totale subordinazione della persona alle esigenze aziendali, escludendo qualsiasi spazio per la dimensione personale. Infatti, come evidenziano Karen Nakamura e Paul Christensen in *Japan, Alcoholism, and Masculinity,* la giornata del *salaryman* si estende ben oltre le ore lavorative ufficiali, includendo attività sociali obbligatorie come i *nomikai*: ossia, momenti di socializzazione forzata con persone appartenenti all'organizzazione, che rafforzano l'identificazione con l'azienda e consolidano la gerarchia interna[500].

In sintesi, la figura del *salaryman* rappresenta l'incarnazione di un modello lavorativo e identitario basato sull'abnegazione, sulla dedizione totale all'impresa e sull'annullamento della sfera personale a favore della *prestazionalità* produttiva. Questa incarnazione è legittimata secondo retoriche di genere, che associano la *virilità* alla fatica, alla resilienza e alla subordinazione ai ritmi

---

[495] Cfr. Hidaka, Tomoko, *Salaryman Masculinity. The Continuity of and Change in the Hegemonic Masculinity in Japan,* Brill, Leida 2010, pp. 140-145.
[496] Cfr. ivi, p. 130.
[497] Cfr. Dasgupta, Romit, *Articulations of Salaryman Masculinity in Shôwa and Post-Shôwa Japan*, in «Asia Pacific Perspectives», vol. 15, n. 1, 2017, pp. 36-54.
[498] Cfr. ivi, p. 40.
[499] Cfr. ivi, pp. 40-44.
[500] Cfr. Nakamura, Karen, Christensen, Paul, A., *Japan, Alcoholism, and Masculinity: Suffering Sobriety in Tokyo*, in «Japanese Studies», vol. 35, n. 2, 2015, pp. 260–262.

aziendali, performando così una specifica visione della "maschilità". La retorica del *salaryman*, dunque, non si esaurisce nella sfera economico-produttiva, ma – come rileva Dasgupta – assume anche una funzione culturale e simbolica[501]. Più che un semplice modello lavorativo, quindi, il *salaryman* si configura come un dispositivo ideologico che regola l'integrazione della persona nell'ordine sociale attraverso il lavoro e la *prestazionalità*, relegando a un ruolo marginale tutte le forme alternative di "maschilità"[502] – e, più in generale, tutte le soggettività "non conformi" – come nel caso dei "maschi" disoccupati, etichettati in modo dispregiativo come *ronin*: ovvero, nella sua accezione moderna, "uomini" che hanno fallito nel percorso di produttività socio-economica.

In termini coerenti con la riflessione neoliberista elaborata in questa analisi, si può sostenere che la retorica del *salaryman* non rappresenta semplicemente una forma di "sé professionale" ad alta prestazione, limitata al solo ambito professionale, ma si inscrive in un'arena sociale competitiva che alimenta dinamiche conflittuali tra gli stessi *salaryman*. Così, questi ultimi sono spinti a lottare per ottenere e conservare quel lavoro che li legittima come soggetti "maschi", in virtù della capacità di guadagnare un salario e sostenere la propria famiglia – rischiando, altrimenti, di divenire *ronin*.

Questa prospettiva dei *salaryman* come modalità di riconoscimento e significazione di "sé" in relazione al lavoro, non è dissimile da quella occidentale, come evidenziato in precedenza in relazione agli studi di Honneth. In *Lavoro e riconoscimento*, infatti, Honneth sottolinea come il lavoro sia incisivo nella riconoscibilità della persona, che viene definita anche in relazione al mestiere che svolge e a come lo svolge[503], secondo i canoni fallogo-capitalisti. Di conseguenza, non è un caso, continua Honneth, che la disoccupazione viene esperita come un marchio sociale stigmatizzante[504]. Nel contesto delle dinamiche di genere, inoltre, i meccanismi di riconoscimento legati al ruolo professionale tendono a irrigidirsi ulteriormente, soprattutto a causa della narrazione fallogocentrica che impone distinzioni nette tra compiti e posizionamenti. All'interno del discorso fallogo-capitalista, infatti, il "maschio" si significa come tale poiché *esercita* la sua "forza" – virile – nel mondo del capitale, competendo e sopraffacendo altri "sé professionali" al fine di garantire il sostentamento per sé e per la propria famiglia, in virtù del suo ruolo di "cacciatore" del salario. In questo senso, la prospettiva neoliberista occidentale articola figure simili a quelle dei *salaryman*, ad esempio nel modello della "persona (stereotipicamente "uomo") d'affari". Il modello della "persona d'affari" occidentale, difatti, trova legittimazione nella dedizione totale al lavoro e nella rinuncia alla sfera personale, rispecchiando un paradigma "maschile" fondato sulla prestazionalità estrema e sulla capacità di dominare il tempo e lo spazio in funzione della produzione di capitale.

La "persona d'affari" ricalca così le medesime articolazioni del *salaryman*, evidenziando come il suo fine e la sua stessa esistenza (*ikigai*) sia sostenuta e garantita dalla prestazionalità estrema

[501] Cfr. Dasgupta, Romit, *Articulations of Salaryman Masculinity in Shôwa and Post-Shôwa Japan*, op. cit. p. 42.
[502] Cfr. *ibidem*.
[503] Cfr. Honneth, Axel, *Lavoro e riconoscimento. Per una ridefinizione,* trad. it. cit, p. 20.
[504] *Ibidem.*

aziendale. Tale prestazionalità è ciò che produce le "persone d'affari" come tali, reiterando la narrazione fallogo-capitalista. In risposta a questa narrazione, tuttavia, alcune organizzazioni stanno ripensando le proprie strategie comunicative interne, promuovendo un lessico che disinnesca l'associazione tra valore personale e produttività. Ciò avviene, ad esempio, sostituendo espressioni come "massima disponibilità" o "spirito di sacrificio" con formule che riconoscono il diritto al tempo di cura e al benessere psico-fisico, come "equilibrio sostenibile" o "qualità del tempo lavorativo". Nel concreto, evidenzia Andrea Vitullo in *Abracadabra*[505], alcune aziende, nell'ottica di una risignificazione delle relazioni imprenditoriali, hanno introdotto pratiche di *mindfulness* e giornate di "disconnessione attiva" come strumenti volti a riequilibrare il rapporto tra prestazione e presenza, promuovendo una comunicazione orientata al benessere piuttosto che all'efficienza continua.

Ricapitolando, se in Giappone il *salaryman* rappresenta la figura aziendale ad alta prestazionalità, in occidente il medesimo modello è individuabile nella prospettiva – *virilista* – della "persona d'affari" neoliberista. Quest'ultima si delinea come un "*soggetto prestazionale*", definito dalla propria *agency* nonché dalla celebrazione del lavoro incessante come unico strumento di realizzazione, tanto personale quanto professionale.

Tuttavia, in questo quadro, come evidenzia Giuliana Commisso in *Governance*, l'ideologia neoliberista della prestazionalità produce un rovesciamento interpretativo. Infatti, fenomeni come il *burnout* e la precarizzazione non vengono più letti come sintomi di un problema sistemico, bensì come tappe nel percorso di autoaffermazione del "soggetto prestazionale" all'interno del mercato neoliberista[506]. In questo modo, lo sfruttamento e la precarietà non vengono narrate come criticità del paradigma, ma come momenti di costituzione *virile* della "persona d'affari" che, attraverso queste fasi, può dimostrare il proprio "valore" e la propria capacità *adattiva* e di *resistenza*. Di conseguenza, la *precarizzazione* sistematica del sistema neoliberista, non viene legittimata e semanticamente "normalizzata" solo attraverso la prospettiva della *prestazionalità competitiva*, ma anche di un altro termine concatenato alla "forza" "maschile", ossia la "*resilienza*".

In questa cornice, Marco Baldassarri, in *Resilienza,* analizza proprio questo aspetto, sostenendo come la retorica del "resistere", dell'essere "vigorosi", del "tornare al punto di origine dopo un qualsiasi urto" – tutti aspetti contenuti nella parola "resiliente" e articolati secondo la logica "maschile" della "forza" – sono fondamentali per fare del precariato una condizione accettabile e, anzi, una situazione esistenziale e sociale positiva[507]. Attraverso queste *performance*, infatti, il "*soggetto resiliente*" può mostrare il suo valore e la sua resistenza a sopportare l'alta prestazione richiesta ai "veri soggetti" neoliberisti gettati nell'arena competitiva del mercato. Il "soggetto resiliente" neoliberista, in questo senso, ricalca le logiche *viriliste* e *militariste* della "maschilità"

[505] Cfr. Vitullo, Andrea, *Abracadabra*, IlSole24Ore, Milano 2024, pp. 241-259.
[506] Cfr. Comisso, Giuliana, *Governance,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, p. 26.
[507] Cfr. Baldassarri, Marco, *Resilienza,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, pp. 40-41.

fallocentrica, articolata attorno a declinazioni della "forza" intese come "sopportazione", "adattamento" e "resistenza". La resilienza si configura perciò come il termine del lessico neoliberista che legittima e significa la "prestazionalità", la quale, a sua volta, si intreccia con i concetti di "competizione" e "individualismo". Questo intreccio rivela la struttura retorica del discorso neoliberista, articolato attorno a un lessico che riattualizza – e naturalizza – la logica del "maschile-Medesimo", sviluppando "sé professionali" consoni in una cornice di imparità e sopraffazione.

Come anticipato, però, questa analisi non intende demonizzare il concetto di "resilienza" in quanto tale – così come "prestazionalità" o "competitività" – bensì decostruire la retorica neoliberista che innesta questo termine in una concatenazione fallocentrica di significazione. Riappropriarsi della parola "resilienza" e riarticolarla secondo logiche non fallogo-capitaliste, quindi, può contribuire alla produzione di ambienti di pari opportunità che sviluppino nuovi "sé professionali". In questa direzione, alcune realtà aziendali stanno già sperimentando pratiche comunicative e gestionali volte a risignificare il concetto stesso di "resilienza", sottraendolo alla retorica della sopportazione *individuale* e del merito *competitivo*. Invece di celebrarla come "forza" solitaria del "soggetto prestazionale imprenditore di sé", infatti, queste esperienze declinano la "resilienza" come *capacità collettiva di risposta ai cambiamenti*, fondata sulla mutualità, sul riconoscimento dei limiti e sulla centralità della persona, invece che del capitale. Iniziative aziendali come laboratori di narrazione condivisa, spazi di ascolto intergenerazionale, politiche di conciliazione non solo parentale, ma anche emotiva e relazionale, contribuiscono a costruire un'idea di *resilienza* non più agganciata alla *"maschilità" virile*, ma radicata nella giustizia organizzativa e nell'equità delle condizioni di lavoro. Così reinterpretata, la resilienza smette di essere il termine di riconoscibilità del "soggetto prestazionale" neoliberista e diventa uno strumento di riequilibrio sistemico, utile a garantire pari opportunità e a scardinare le logiche fallogocentriche che associano valore e legittimità alla sola prestazione ad alta intensità. Al contrario, mantenere intatto il senso neoliberista di resilienza rischia di ingabbiare i "sé professionali" – performati nel discorso fallogo-capitalista – in un sistema che normalizza la prestazionalità estrema attraverso la prospettiva "maschile", riproducendo asimmetrie, discriminazioni strutturali e problematiche relazionali.

A questo proposito, ritengo sia stimolante allargare la riflessione richiamando alcune considerazioni di Honneth, soprattutto in relazione alla sua lettura della prestazionalità neoliberista e degli effetti sociali che produce. In *Autorealizzazione organizzata. Paradossi dell'individuazione*, infatti, Honneth sostiene come la condizione di iper-competitività, prestazionalità, individualismo e resilienza produce una "sofferenza sociale" che si estende all'interno dei luoghi di lavoro, reiterando condizioni di imparità e discriminazione[508]. Questo poiché, prosegue Honneth in *Paradossi del*

[508] Cfr. Honneth, Axel, *Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualizierung,* A. Honneth (a cura di), in *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus,* Campus, Frankfurt–New York 2002, pp. 141-158; *Autorealizzazione organizzata. Paradossi dell'individuazione,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, p. 54.

capitalismo, la prestazione, nel sistema capitalistico istituzionalizzato, viene narrata come principio di attribuzione di uno *status*, attraverso cui le persone hanno generano una "stima sociale" e, di conseguenza, compensazioni materiali più alte[509]. In questo senso, dunque, la *prestazione* viene *mercificata,* trasformandosi in un criterio centrale per la valutazione e il riconoscimento della persona lavoratrice in funzione della sua capacità di *resistere* e produrre beni o azioni generatrici di capitale. Questa retorica della *prestazione,* inoltre, non solo rappresenta uno status sociale mercificato, ma diviene anche *stimolo* per la persona, che ritrova la sua motivazione e il suo "senso" in se stessa[510] – riproponendo così la dinamica individualista e la prospettiva *ikigai* (il senso d'essere) dei *salaryman*.

La prestazionalità, pertanto, nel lessico neoliberista, incarna la prospettiva del lavoro incessante come strumento di realizzazione del proprio "sé professionale", assumendo al contempo la forma di uno *status sociale* – determinato dal tipo di lavoro svolto e dal suo valore di mercato – e di uno *stimolo* motivazionale, in grado di fornire il *senso d'essere* del "sé professionale" stesso.

Come anticipato, però, questa significazione del termine "prestazionalità" si sviluppa all'interno di una rete di concatenazioni e distanziamenti semantici con altre parole – come "individualismo", "competizione", "resilienza", "*agency*", "maschilità", "femminilità" e "*communality*" – che ne rendono possibile la valutazione secondo criteri *virilisti*, irrigiditi dal discorso fallogo-capitalista: ad esempio, la produzione di capitale, la dedizione al lavoro, l'aderenza al proprio ruolo, la quantità di ore spese nella propria mansione e la costante competizione con altri "sé professionali". Tuttavia, come evidenziato con il termine "resilienza", è in questo scenario che la *différance* derridiana[511] offre uno strumento teorico di rottura, rendendo visibile l'instabilità strutturale del senso e aprendo la possibilità di risignificare la *prestazionalità* stessa attraverso nuovi "usi", sottraendola all'ancoraggio fallogocentrico e capitalistico. È proprio a partire da questa consapevolezza teorica che diventa possibile decostruire il termine "prestazionalità" – e, con esso, destabilizzare l'intero lessico neoliberista – rifiutandone la lettura normativa e cristallizzata per riconoscere, invece, un'espressione situata, plurale e relazionale, capace di evolvere a seconda del contesto e della varietà di competenze che ogni persona porta con sé.

In ambito aziendale, un caso concreto di pratiche risignificanti potrebbe riguardare l'adozione di *valutazioni delle performance* che non si limitano a criteri quantitativi rigidi (come il numero di vendite o la velocità di completamento di un progetto), ma che includano anche *feedback qualitativi*, che considerano la capacità di adattamento alle circostanze, l'abilità nella gestione delle diversità e l'empatia nel lavoro di squadra. Nello specifico, un'azienda potrebbe implementare un sistema di valutazione che include sessioni di *feedback peer-to-peer*, dove le persone college hanno l'opportunità di esprimere il loro apprezzamento per competenze meno visibili ma altrettanto

[509] Cfr. Honneth, Axel, Martin, Hartman, *Paradoxien des Kapitalismus. Ein Untersuchungsprogramm,* in «Berliner Debatte Initial», vol. 15, n. 1, 2004, pp. 4-17; *Paradossi del capitalismo. Un programma di ricerca,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, p. 57.
[510] Cfr. ivi, p. 61.
[511] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.

importanti, come la capacità di ascolto attivo, la gestione della conflittualità o la promozione di un ambiente di pari opportunità. Questo tipo di valutazione riconosce la *prestazione* come un processo che evolve in relazione alle *dinamiche collettive* e alle *situazioni contingenti*, piuttosto che come un risultato finale da misurare attraverso parametri predefiniti. Allo stesso tempo, l'adozione di altre modalità di lavoro – come il lavoro da casa o la settimana breve – contribuisce a decostruire l'idea che associa la *prestazionalità* alla quantità di lavoro svolto, ridefinendo i criteri di equilibrio tra vita e lavoro. Tali pratiche possono essere lette come strategie comunicative che promuovono una forma di *prestazione* che definisco *queer*, ovvero capace di esprimersi attraverso modalità relazionali e comunicative non fondate sulla "forza" sopraffattoria, sfibrante e competitiva, ma su metriche che valorizzano la pluralità, il contesto e le capacità relazionali. Valutare le prestazioni sulla base della capacità di innovare, di collaborare efficacemente e di rispondere alle sfide in modo creativo consentirebbe, a mio avviso, di superare le logiche escludenti del fallogocentrismo, generando ambienti di lavoro equi. Spazi, cioè, in cui le persone sono riconosciute in quanto tali e non attraverso pregiudizi legati a indicatori "identitari" (come il genere); nonché in cui i "sé professionali" non vengono più letti come semplice *capitale umano mercificabile*, ma come soggettività complesse, relazionali e situate. Risignificare la prestazione aziendale come un processo relazionale e dinamico (*queer*), pertanto, comporta un cambiamento radicale nel modo in cui i risultati vengono concepiti e valutati all'interno dell'organizzazione. Ciò poiché questo rovesciamento di paradigma sottrae la prestazione a una logica solo competitiva e quantitativa, per ricollocarla come pratica che integra aspetti come la *valorizzazione delle differenze*, la *sostenibilità*, la *crescita collettiva* e la *centralizzazione* della persona. Di conseguenza, il valore della prestazione si misurerebbe anche nella capacità di contribuire a un ambiente di lavoro equo e sano. Ad esempio, un'impresa potrebbe premiare non solo i numeri di vendita, ma anche coloro che hanno sviluppato pratiche *sostenibili* che considerano il supporto al benessere psicofisico delle persone dipendenti o la creazione di spazi di dialogo per chiunque.

Ricapitolando, riarticolare la prestazione aziendale come un processo relazionale e dinamico libera la nozione di prestazionalità dai vincoli del fallogo-capitalismo, destabilizzando l'intero lessico neoliberista. Questo approccio non solo genererebbe ambienti di lavoro più equi, ma contribuirebbe anche a costruire una cultura aziendale che celebra il contributo di ogni persona, indipendentemente dal suo genere, orientamento sessuale o retroterra culturale.

Importante è sottolineare, però, che la riarticolazione queer del lessico neoliberista non propone modalità *oppositive* all'interno dello stesso sistema semantico – ad esempio, sostituendo la collaborazione alla competizione – ma intende recidere i legami che danno senso ai termini neoliberisti secondo logiche fallogocentriche di sopraffazione, gerarchia e pre-significazione categoriale. Ad esempio, la competizione non può essere semplicemente eliminata o contrapposta rigidamente alla collaborazione, ma deve essere riarticolata sottraendola ai presupposti di sopraffazione, gerarchia e antagonismo "maschili". A seguito di questa riarticolazione, la

competizione smette di essere un dispositivo selettivo che premia chi meglio si adatta ai codici dominanti e può diventare uno spazio di co-creazione, in cui il confronto tra differenze sviluppa riconoscimento reciproco e crescita distribuita. In questo senso, non è la competizione in sé a essere problematica, ma il sistema di valori che la rende riconoscibile solo quando (ri-)produce un sistema *dicotomico opposizionale* di vincitori e vinti, potere e marginalità. Risignificare la competizione significa perciò decostruire queste dicotomia (insieme al sistema logocentrico che le perpetua) e ricondurre il confronto a un terreno etico e relazionale, in cui le differenze non sono minacciate, ma diventano condizioni generative di nuove forme di espressione e di valore. Un esempio concreto di questa riarticolazione si può osservare in alcune aziende che valutano i progetti in modo collettivo. In questi casi, le proposte non vengono giudicate in base a criteri fissi o alla *performance* individuale, ma attraverso un processo di *feedback* incrociato e anonimo che coinvolge più persone. In questi contesti, perciò, la competizione diventa uno strumento creativo, poiché il fine non è quello di identificare la proposta migliore secondo metriche oggettivate, ma aiuta a far emergere – attraverso il confronto – soluzioni che non sarebbero state possibili in assenza del "conflitto" tra prospettive diverse. La competizione, così, non si fonda sulla sopraffazione, ma sulla possibilità di rendere le *differenze* operative, generando riconoscimento e trasformazione reciproca.

L'analisi del lessico neoliberista qui proposta, in sintesi, mette in luce come le concatenazioni fallogocentriche abbiano prodotto irrigidimenti semantici che definiscono i criteri dominanti di *riconoscibilità* dei "sé professionali", contribuendo a plasmarli. Intervenire su questo lessico significa quindi riarticolare la narrazione neoliberista, decostruendone le premesse in vista della creazione di "sé professionali" e ambienti organizzativi più equi. Questa operazione non è solo terminologica, ma coinvolge strutture di significazione profonde, che sorreggono l'intero paradigma fallogo-capitalista alla base dell'organizzazione sociale e aziendale. Per questo motivo è stato necessario – in questi due capitoli – delineare le caratteristiche della prospettiva fallogocentrica, poiché essa costituisce l'infrastruttura simbolica da cui derivano le imparità aziendali, attraverso significazioni linguistiche e dispositivi organizzativi che stabiliscono gerarchie e discriminazioni tra categorie oppositive.

In questo capitolo, infatti, è emerso come il paradigma analizzato non sia strutturato soltanto secondo logiche oppositive ed essenzialistiche, riconducibili alla postura logocentrica, ma anche attraversato da gerarchie che, in chiave fallocentrica, hanno collocato il "maschile" come Medesimo: ovvero, come centro privilegiato di significazione. Ciò è avvenuto attraverso molteplici intrecci significanti che, seguendo le metriche logocentriche, hanno permesso di perpetuare e sviluppare l'elevazione del "maschile" a superlativo assoluto in relazione all'*animot* e al "femminile". Questa relazione significante con l'*animot* e il "femminile" è, infatti, ciò che ha permesso al "maschile" di appropriarsi della "forza", significandosi vicendevolmente con essa. In questo modo, il "maschile" è divenuto la "forza", intesa come forza-violenza sopraffattoria, investendo con la sua narrazione non solo le persone ma anche le istituzioni e le imprese, genderizzandole al "maschile" in ottica *neoliberista.* Di conseguenza, la "maschilità" ha fornito i canoni di riconoscibilità secondo il suo

posizionamento egemonico, regolamentando e normando i processi generativi dei "sé" in un duplice senso: da un lato, i "sé" intesi come categoria sociale, dove le persone vengono binariamente significate a seguito del dualismo oppositivo che narra i "maschi" come possessori della "forza", dunque *agency*, mentre le "femmine" come prive di "forza", pertanto *communality*. Dall'altro, la "maschilità" ha fornito i canoni di riconoscibilità per i "sé professionali", intesi come il processo di elaborazione della figura professionale – che si intreccia inevitabilmente alle possibilità permesse o negate dei generi binariamente prodotti (maschile/femminile). In questo senso, il discorso logocentrico e fallocentrico che produce i "sé" sociali si è tradotto nelle logiche del lavoro capitalista, dando forma a una narrazione fallogo-capitalista che genera specifici "sé professionali" coerenti con la prospettiva *virilista*. Questi "sé" vengono performati come "soggetti *individualisti*" – "imprenditori di sé" – caratterizzati da "competitività", "prestazionalità" e "resilienza", il cui riconoscimento sociale dipende dalla capacità di incarnare tali attributi in funzione della produzione di capitale in cambio di un salario, assumendo così la forma del "soggetto salariato" modellato sul paradigma del *salaryman*.

Di conseguenza, i "sé professionali" finiscono per performare in coerenza con la retorica fallogo-capitalista, reiterando non solo una condizione sfibrante e problematica per sé – in quanto fondata su logiche iper-competitive e prestazionali – ma anche strutture sistemiche impari e discriminatorie, basate su una narrazione oppositiva e gerarchizzante. Tutti i gruppi marginalizzati e subordinati, infatti, incontrano difficoltà sia nel costituire un proprio "sé professionale", sia nell'accedere al lavoro stesso, poiché risultano "non congruenti" o inferiorizzati rispetto alla prospettiva dominante, ovvero quella "maschile". Tali imparità, che garantiscono l'elevazione del "maschile" a Medesimo, non si esauriscono però nella produzione di un lessico neoliberista di riconoscibilità, ma si esprimono anche attraverso forme comunicative diverse, funzionali al mantenimento di significazioni stereotipiche e subordinanti – come nel caso del sessismo o dell'ageismo. Il linguaggio fallogocentrico, dunque, ha elaborato due forme comunicative fondamentali per la reiterazione del proprio discorso, funzionali al mantenimento delle imparità e alla produzione di "sé professionali consoni". Da un lato, come analizzato in questo capitolo, il lessico neoliberista, strutturato attorno alla centralità del "maschile", veicola aspettative e norme prestazionali. Dall'altro, il discorso fallogo-capitalista ha generato forme comunicative violente – come il sessismo – che, attraverso la forza-violenza, consolidano la disparità e la subordinazione generalizzante del "maschile-Medesimo".

In vista della creazione di ambienti imprenditoriali equi e capaci di decostruire il paradigma fallogocentrico, è dunque necessario, nel prossimo capitolo, approfondire le forme comunicative stereotipiche e discriminanti. Queste, infatti, non solo contribuiscono alla costituzione di "sé professionali" conformi al lessico neoliberista, ma operano anche come strumenti disciplinanti, punitivi, ostacolanti e invisibilizzanti nei confronti di tutto ciò che si discosta dall'ordine egemonico della "maschilità" – come, ad esempio, le modalità comunicative "queer". Forme di *hate speech,*

sessismo, abilismo, ma anche l'uso di strutture grammaticali che universalizzano il "maschile", difatti, operano come dispositivi linguistici adeguati per esercitare la forza-violenza che eleva il "maschile" a "Medesimo" subordinando e sopraffacendo il resto.

Di conseguenza, dopo aver delineato il legame tra "maschilità", forza-violenza e lessico neoliberista, il prossimo capitolo si concentrerà sul discorso fallogo-capitalista nella sua dimensione linguistica violenta, così da poter intervenire per inceppare il suo meccanismo di reiterazione e riconoscimento, aprendo spazi per la produzione di ambienti sociali e lavorativi di pari opportunità e antidiscriminatori.

CAPITOLO III

1. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: la performatività linguistica tra reiterazione e decostruzione del paradigma e dei "sé professionali" conseguenti. L'importanza di distinguere tra perlocutorio e illocutorio per sviluppare pari opportunità imprenditoriali.

Nei capitoli precedenti si sono delineate alcune delle principali narrazioni del paradigma logocentrico e fallocentrico, sottolineando come esse operino congiuntamente nei processi di costituzione del genere e nello sviluppo di relazioni di potere. In particolare, si è evidenziato come tali narrazioni influenzino sia le dinamiche sociali, normando lo sviluppo delle *categorie di genere*, sia quelle imprenditoriali, regolando la produzione dei "sé professionali", a partire da specifiche caratteristiche. Sebbene queste caratteristiche sono già state richiamate in precedenza, ritengo sia utile riproporle sinteticamente, così da introdurre con maggiore chiarezza il tema di questo capitolo: ossia, il linguaggio violento fallogo-capitalista. Tale linguaggio, infatti, si articola dalle narrazioni logocentriche e fallocentriche, perpetuando così l'egemonia del "maschile-Medesimo".

In questo paragrafo, pertanto, verranno richiamati gli aspetti centrali della narrazione logocentrica e fallocentrica, evidenziandone l'influenza nella produzione del linguaggio violento fallogo-capitalista. Si chiarirà inoltre il concetto di *performatività linguistica*, analizzando come le sue dinamiche contribuiscano al mantenimento di tali narrazioni attraverso l'uso reiterato di pratiche discorsive violente. In relazione alla riflessione sulla performatività, inoltre, si riporteranno alcuni dati raccolti durante il periodo di tirocinio presso *Leader Confcooperative*, dove, a seguito di corsi formativi mirati, si è rilevato un cambiamento nella percezione delle pratiche comunicative, con una maggiore consapevolezza rispetto agli effetti linguistici perlocutori e illocutori.

Avviando ora l'analisi, per quanto concerne la narrazione *logocentrica* – sulla scorta delle riflessioni di Derrida – si è sottolineato, in particolare nel corso del primo capitolo, come la metafisica occidentale abbia narrato e strutturato la realtà secondo *due* direttrici. (1) La prima riguarda l'*essenzializzazione*, ossia l'idea che i "significati" – in senso metafisico – esistono in forma pura e immediata, indipendentemente dal segno linguistico che li esprime. In questa prospettiva, dunque, il significato è concepito come un'*essenza* (o "identità") intrinseca, attribuita a un oggetto, concetto o idea che pre-esiste alla mediazione del linguaggio e che la parola specifica – come "maschio" – si limita a riflettere. Questa visione essenzialistica della realtà, in relazione al linguaggio violento fallogo-capitalista, è quella che fornisce – ad esempio – la legittimità dei vari stereotipi prodotti dalla narrazione fallogocentrica stessa, stabilendo come i "maschi" e le "femmine" sono (e *devono* essere) in relazione al loro corpo biologico. Ciò si estende anche ai "sé professionali", dove le dinamiche essenzialistiche stereotipiche orientano le professioni ritenute consone – nonché le loro modalità di riconoscimento – in relazione al genere attribuito alla persona. La prospettiva logocentrica essenzialistica, dunque, è quella che significa e cristallizza i sensi delle parole prodotte dalla sua narrazione, legittimando determinati posizionamenti e relazioni. (2) La seconda direttrice, invece,

riguarda la strutturazione del pensiero secondo *dicotomie-opposizionali*. Nello specifico, in *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane*, Derrida sottolinea come il pensiero metafisico si configuri attraverso una rete di relazioni funzionali, in cui ciascun segno acquista senso solo in riferimento agli altri, all'interno di un sistema di rinvii continui[512]. Queste relazioni funzionali vengono poi assunte come coppie nette e distinte, produttrici di *significati* stabili. In ambito di genere, la visione logocentrica opposizionale ha contribuito a fissare una rappresentazione binaria e naturalizzata del "maschile" e del "femminile", intesi come poli complementari dotati di caratteristiche inevitabili e indipendenti. Questa concezione del genere come "identità" autonome e necessarie – pertanto come *significati* (metafisici) incarnati nei corpi – si riflette anche nel contesto aziendale, dove continua a rafforzare prospettive sessiste che associano rigidamente ruoli e opportunità a specifiche anatomie. Di conseguenza, il linguaggio violento fallogo-capitalista attinge ai binarismi oppositivi per costruire "sé professionali" conformi tanto al lessico *neoliberista* quanto alla narrazione di genere dominante, dando forma a pratiche comunicative sessiste, razziste, omolesbotransfobiche, abiliste e ageiste. Queste pratiche risultano funzionali non solo a disciplinare e punire i corpi immersi nella rete di significazione fallogocentrica, ma anche a mantenere viva la *maschilizzazione* delle imprese.

Le caratteristiche logocentriche, in sintesi, riguardano l'*essenzializzazione* dei sensi prodotti nelle complementarietà *oppositive* con cui si è organizzato il pensiero occidentale, legittimando e naturalizzando non solo determinate significazioni – come "maschio/femmina" – ma anche specifici rapporti di potere. Infatti, le strutture binarie non vedono le due "metà" dicotomiche poste in una condizione di parità e neutralità, ma le organizzano in relazioni *gerarchicamente* orientate. È proprio in questa asimmetria che si manifesta l'aspetto *fallocentrico* del paradigma, in cui la gerarchizzazione si attua e si istituisce attraverso *dispositivi egemonici* che centralizzano un *significante* specifico: ossia, il *fallo*. Tra questi *dispositivi egemonici* rientrano sia le parole del lessico neoliberista, con cui vengono modellati i "sé professionali", sia tutte le forme comunicative stereotipiche – come quelle sessiste – che mantengono e gerarchizzano le opposizionalità dicotomiche. Pertanto, spostando l'attenzione sulla comunicazione stereotipica, ogni espressione sessista formulata in contesti sociali e/o aziendali attua la violenza fallocentrica, reiterando l'elevazione del "maschile" a "Medesimo" attraverso discriminazioni e disciplinamenti linguistici. Il fallocentrismo, in sintesi, si manifesta attraverso la creazione e la perpetuazione di narrazioni gerarchizzanti. Ciò, salda la prospettiva del "maschile-Medesimo" mediante dinamiche violente fondate su significazioni stereotipiche, le quali orientano performativamente la costituzione dei "sé" e delle loro relazioni.

Come anticipato, tuttavia, la violenza delle *espressioni stereotipiche* non incarna solo la gerarchizzazione *fallocentrica,* ma si articola anche sulle caratteristiche *logocentriche,* divenendo così una delle principali modalità di reiterazione dell'*intero* paradigma fallogocentrico. Infatti, le

[512] Cfr. Derrida, Jacques, *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* trad. it. cit., p. 372.

espressioni sessiste reiterano le significazioni stereotipiche che associano il "maschile" all'*agency* e il "femminile" alla *communality*, alimentando narrazioni di potere differenziali che subordinano il "femminile" ed elevano il "maschile". Tali significazioni si inscrivono in una dinamica logocentrica *opposizionale* ed *essenzialista*, in cui la coppia *agency/communality* viene presentata come una caratterizzazione intrinseca e inevitabile delle "identità di genere" binariamente articolate. Di conseguenza, ogni espressione sessista si inscrive nella logica del linguaggio violento fallogo-capitalista, poiché riproduce le caratteristiche strutturali del logocentrismo e del fallocentrismo: ossia, l'essenzialismo e l'opposizione duale tipiche del logocentrismo; insieme alla gerarchizzazione normativa imposta dal fallocentrismo. La violenza linguistica fallogocentrica, inoltre, configurandosi come effetto del dispositivo protesico del *fallo*, non si limita alle dinamiche di genere, ma si estende a ogni forma di gerarchizzazione opposizionale che attraversa il discorso fallogocentrico. In questa prospettiva *intersezionale*, perciò, la narrazione fallogocentrica produce discriminazioni linguistiche sistemiche che investono differenti tratti "identitari" sulla base di dicotomie gerarchizzanti, quali: bianco/nero nel razzismo, cisgender/trans nella transfobia, eterosessuale/omosessuale nell'omofobia, abile/disabile nell'abilismo, giovane/anziano nell'ageismo e ricco/povero nel classismo. Questi tratti si intrecciano inevitabilmente con le logiche di riconoscibilità promosse dal lessico neoliberista, contribuendo alla stratificazione di molteplici forme di esclusione sistemica. Ad esempio, le "donne" o i "maschi" omosessuali vengono spesso percepiti come meno "competitivi", "prestazionali" o "autorevoli" rispetto al "maschio" eterosessuale e cisgender, con il risultato che il loro "sé professionale" si trova fin dall'inizio orientato entro traiettorie gerarchicamente strutturate.

Il linguaggio fallogo-capitalista, dunque, opera attraverso *due modalità comunicative* che ne garantiscono la reiterazione, risultando entrambe funzionali al mantenimento delle disuguaglianze e alla produzione di "sé professionali" consoni alle norme dominanti. Da un lato, come emerso nel capitolo precedente, il linguaggio fallogo-capitalista si concretizza tramite il *lessico neoliberista*, modellando i "sé professionali" secondo i canoni della "forza" "maschile". Dall'altro, come verrà approfondito nel corso di questo capitolo, il discorso fallogo-capitalista sviluppa forme *comunicative d'odio* – come il sessismo – che, attraverso la forza-violenza, consolidano le disparità delle varie dicotomie-opposizionali attraverso discriminazioni e disciplinamenti.

Tuttavia, entrambe queste modalità espressive del linguaggio fallogo-capitalista – lessico neoliberista e comunicazione d'odio – trovano la propria efficacia nella capacità *performativa* del linguaggio stesso, che consente la reiterazione del paradigma del "maschile-Medesimo". Come anticipato nel primo capitolo, infatti, il linguaggio non si limita a descrivere la realtà, bensì la *produce*, costituendo e consolidando norme sociali. Claudia Bianchi, in *Pragmatica del linguaggio*[513], evidenzia proprio questo cambio di prospettiva, sottolineando come l'attenzione sul linguaggio non riguardi più solo l'enunciato (*sentence*), che rappresenta uno stato di cose, ma anche l'importanza del

[513] Cfr. Bianchi, Claudia, *Pragmatica del linguaggio,* Laterza, Roma-Bari 2003, pp. 13-16.

proferimento (*utterance*), ovvero dell'atto concreto di emissione di un enunciato da parte di una persona parlante in un contesto d'uso[514]. Questa distinzione tra *sentence* e *utterance*, richiamata da Bianchi, è la stessa che viene messa in luce da John L. Austin già in *Truth*[515], in cui il filosofo avvia una critica all'idea tradizionale secondo cui il linguaggio si limita a rispecchiare la realtà, cominciando così a riflettere sulla nozione di verità in relazione all'uso concreto e situato delle parole. È in questo contesto che Austin sviluppa la teoria degli *speech acts*, che funge da ponte tra la dimensione astratta dell'enunciato e l'uso performativo del linguaggio. Tale riflessione sugli *speech acts* culmina poi nel celebre *Come fare cose con le parole*, dove il linguaggio verbale viene analizzato da Austin nella sua modalità *performativa*: ovvero, come azione che modifica la realtà nel momento stesso in cui viene pronunciata[516]. Su questa linea si sono poi inserite le riflessioni di Derrida e Butler, che hanno messo in luce la portata della concezione performativa rispetto alla costruzione della realtà sociale e alla possibilità di risignificare il discorso dominante.

Proprio a causa di questa potenzialità linguistica di produrre effetti sociali concreti, è dunque ora cruciale riflettere sulla concezione performativa del linguaggio, così da poter contrastare gli effetti del discorso fallogo-capitalista nel contesto lavorativo. Tale capacità performativa, infatti, non solo è ciò che permette la perpetuazione del fallogo-capitalismo, ma, al contempo, è anche ciò che apre la possibilità di produrre qualcosa di nuovo. In questa prospettiva, pertanto, se da un lato la *decostruzione* – intesa nel senso che Derrida offre in *La doppia seduta*[517] come disarticolazione e rovesciamento dei presupposti metafisici – costituisce l'approccio scelto in questo lavoro per contrastare la violenza fallogo-capitalista e promuovere ambienti di pari opportunità[518]; dall'altro, è la *performatività linguistica* a rappresentare la sua possibile *attuazione*, ossia il processo attraverso cui la decostruzione prende forma nei discorsi e nei loro effetti normativi. Nello specifico, l'aspetto della performatività linguistica che risulta utile ai fini decostruzionisti del paradigma, riguarda ciò che Derrida definisce *iterazione* (concetto già analizzato in riferimento alla teoria butleriana sul genere). Tuttavia, per comprendere la centralità dell'iterazione *in questo discorso*, è necessario richiamare e approfondire alcuni elementi della teoria austiniana. In *Come fare cose con le parole*[519], difatti, Austin evidenzia come il linguaggio non si limiti a descrivere la realtà, ma agisce su essa grazie alla capacità performativa, *perlocutoria* e *illocutoria*, degli enunciati. Nello specifico, secondo Austin, gli effetti *perlocutori* riguardano le conseguenze che un enunciato produce sulla persona interlocutrice, anche sul piano emotivo, influenzando reazioni e comportamenti, contribuendo così a

[514] Cfr. ivi, p. 15.
[515] Cfr. Austin, John, L., *Truth*, in «Aristotelian Society Supplementary Volume», vol. 24, n. 1, 1950, p. 120.
[516] Cfr. Austin, John, L., *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford 1962; *Come fare cose con le parole*, trad. it. di C. Villata, Marietti, Genova 2019, p. 16.
[517] Cfr. Derrida, Jacques, *La double séance,* in *La dissémination*, Seuil, Paris 1972; *La doppia seduta,* in *La disseminazione*, trad. it. di S. Petrosino e M. Odorici, Jaka Book, Milano 2018, pp. 199-246.
[518] Per approfondire la decostruzione e il suo ruolo nell'elaborazione di strategie aziendali cfr. *supra,* cap. II, par. 2-3.
[519] Cfr. Austin, John, L., *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford 1962; *Come fare cose con le parole*, trad. it. di C. Villata, Marietti, Genova 2019, p. 16.

modificare la realtà circostante[520]. In altre parole, la dimensione perlocutoria concerne gli effetti extra-linguistici che orientano le percezioni e suscitano reazioni emotive e sentimentali. Ad esempio, in relazione al linguaggio violento fallogo-capitalista, un insulto sessista può generare paura o sconforto in chi lo riceve, minando il senso di appartenenza e contribuendo alla creazione di un clima lavorativo ostile. Gli effetti *illocutori*, sostiene Austin, riguardano invece la *forza* dell'enunciato, ovvero l'atto che viene compiuto nel momento stesso in cui si parla. Non si tratta dunque di ciò che un'affermazione provoca nella persona interlocutrice (effetto perlocutorio), ma dell'azione linguistica che l'enunciato realizza – come promettere, ordinare o riconoscere[521]. In ambito aziendale, si può pensare al caso in cui una figura dirigenziale, durante una riunione ufficiale, affermi: "Qui ogni voce ha lo stesso valore". In questo caso, l'atto illocutorio è quello del riconoscimento formale della pari dignità tra le persone partecipanti, un atto che può contribuire all'attivazione di nuove modalità comunicative e organizzative. Perché tale enunciato sia efficace, però, devono essere soddisfatte alcune *condizioni di felicità*, tra cui l'esistenza di una procedura convenzionalmente riconosciuta, la pertinenza del contesto, la sincerità dell'intenzione e, soprattutto, la coerenza tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto[522]. Le condizioni di felicità, dunque, riguardano il rispetto degli elementi convenzionali e autorizzativi, nonché la necessità di una *stabilità e coerenza degli enunciati* performativi che ne garantiscano il funzionamento.

Tuttavia, nello scambio con l'austiniano John Searle, raccolto in *Limited Inc.*, Derrida mette in discussione questa fiducia nella stabilità e coerenza interna dell'enunciato. Secondo Derrida, infatti, come approfondito nel primo capitolo, la forza degli enunciati performativi non risiede nella presenza di condizioni ideali o nella piena intenzionalità della persona parlante, quanto nella loro strutturale *iterabilità*[523]: ossia, il fatto che ogni atto linguistico è tale perché può essere ripetuto, citato, estratto da un contesto e reinserito in un altro, divenendo così aperto a possibilità impreviste, mai pienamente controllabile dalle intenzioni dell'emittente. Riprendendo l'esempio precedente, lo stesso "Qui ogni voce ha lo stesso valore" potrebbe essere estrapolato dal contesto della riunione ufficiale e impiegato su una *brochure* aziendale in occasione del mese del *Pride*, anche in assenza di pratiche effettive di ascolto e riconoscimento all'interno dell'organizzazione. In questo caso, l'enunciato viene *iterato* in un contesto altro, separato dalla sua situazione originaria e impiegato come strumento di legittimazione simbolica per produrre valore economico e reputazionale – un esempio tipico di *rainbow-washing*. Derrida contesta, dunque, l'idea che la performatività linguistica sia fondata su una base stabile e intenzionale, sostenendo – in particolare in *Firma, Evento, Contesto*[524] – che ogni performativo, per funzionare, deve poter essere *ripetuto*. Tuttavia, proprio questa ripetibilità espone

[520] Cfr. ivi, pp. 80-81.
[521] Cfr. ivi, pp. 71-79.
[522] Cfr. ivi pp. 17-19.
[523] Cfr. Derrida, Jacques, *Limited Inc. a b c…*, trad. it. cit., p. 78.
[524] Cfr. Derrida, Jacques, *Signature événement contexte,* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Firma, Evento, Contesto,* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 395-424.

l'enunciato alla possibilità di deviazione, citazione e slittamento di senso. È in questa apertura al rischio e alla contaminazione che Derrida individua il potenziale decostruzionista del linguaggio, in quanto nuovi usi possono destabilizzare e risignificare il senso dei termini e le conseguenti gerarchie.

Tale lettura critica di Derrida delle teorie austiniane, che si conclude con la prospettiva dell'iterazione, viene utilizzata ed elaborata anche da Butler, non solo per la sua elaborazione della performatività di genere, ma anche per chiarire la dimensione politica e sovversiva del linguaggio. Infatti, in *When Gesture Becomes Event*[525], Butler adotta la nozione derridiana di iterabilità per evidenziare come ogni atto linguistico, proprio in quanto ripetibile, si esponga inevitabilmente alla possibilità di essere riformulato in contesti altri, producendo effetti non prevedibili. È in questa apertura alla variazione che Butler riconosce la dimensione *politica* del linguaggio, ovvero la possibilità di intervenire sui regimi di senso dominanti attraverso pratiche di risignificazione. In particolare, in *Parole che provocano*[526], Butler sostiene che un atto linguistico performativo è ciò che *produce e riproduce* il discorso sociale autorizzato[527]. Di conseguenza, una frase sessista – così come qualsiasi forma di *hate speech* – ad esempio, non si limita a produrre effetti perlocutori sulla persona ricevente, ma contribuisce attivamente (e illocutoriamente) a rivivificare il sistema violento che produce il sessismo stesso come forma di sopraffazione e discriminazione. L'espressione sessista, nella prospettiva butleriana, è pertanto ciò che dà continuamente *nuova vita* al discorso sociale che significa il sessismo stesso, ossia il paradigma fallogocentrico. Tuttavia, la possibilità di risignificare il discorso autorizzato trova, in Butler, il fondamento proprio nella nozione di iterazione elaborata da Derrida. È attraverso questa ripetibilità strutturale del linguaggio che diventa possibile intervenire sul senso, inserendo nuove voci all'interno di quella che Butler descrive come una "catena citazionale"[528].

La prospettiva di Butler sul linguaggio performativo, si rivela inoltre particolarmente utile nell'ambito delle strategie comunicative orientate alle pari opportunità. Ciò poiché la prospettiva butleriana mostra come il linguaggio violento fallogo-capitalista – come nel caso della comunicazione sessista – non si limita a colpire la persona interlocutrice con effetti perlocutori, cioè incidendo sul suo stato d'animo o sulla percezione di "sé", ma contribuisca anche a rinnovare e rafforzare il paradigma che rende possibile quel tipo di discriminazione. Ad esempio, sostenere che la propria collega non è in grado di occuparsi delle vendite perché, in quanto "donna", non ha la "forza" adeguata, non risulta discriminante solo per la persona specifica (effetto perlocutorio), ma vivifica – nel contesto di lavoro e nella società – la prospettiva che le "donne" siano meno "forti" degli "uomini" e, perciò, non consone per determinati ruoli professionali (effetto illocutorio). In questo senso,

[525] Cfr. Butler, Judith, *When Gesture Becomes Event*, Anna, Street, Juliet, Alliot, Magnolia, Pauker (a cura di), in *Inter Views in Performance Philosophy*, Palgrave Macmillan, London 2017, pp. 171-191.
[526] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., pp. 61-70.
[527] Cfr. ivi, p. 157.
[528] Cfr. Butler, Judith, *When Gesture Becomes Event*, Anna, Street, Juliet, Alliot, Magnolia, Pauker (a cura di), in *Inter Views in Performance Philosophy*, Palgrave Macmillan, London 2017, p. 175.

un'affermazione sessista opera su più livelli: da un lato discrimina la persona ricevente, agendo sul suo stato d'animo e sulla costituzione del suo "sé professionale"; dall'altro *rilancia* l'impianto normativo fallogocentrico, agendo sulla realtà sociale che, inevitabilmente, plasma collettivamente le persone.

Ne consegue che diventa cruciale promuovere la consapevolezza degli effetti del linguaggio in ambito lavorativo, dove l'attenzione non può limitarsi al solo vissuto emotivo, legato alla dimensione perlocutoria, ma deve includere anche il piano illocutorio. Riconoscere la forza illocutoria del linguaggio, capace di istituire e trasformare realtà sociali, risulta infatti decisivo per favorire l'adozione di nuove pratiche comunicative, soprattutto nei contesti professionali, in cui ciò che può sembrare *marginale* diventa spesso uno strumento concreto di equità. Ad esempio, durante il primo corso formativo tenuto presso l'azienda *Leader Confcooperative* nel gennaio 2024, dedicato al linguaggio performativo e agli stereotipi, alcune partecipanti hanno affermato che, dalla loro prospettiva di "donne", l'uso del "femminile" per indicare mestieri o altri termini fosse *irrilevante*, poiché non si sentivano offese o sminuite se interpellate al "maschile". Questa posizione, che deve essere rispettata senza imposizioni esterne, riflette però una centralizzazione del piano emotivo del perlocutorio. In questo caso, il fatto di non percepire un'offesa personale, avvalorato dalla percezione di appartenenza al gruppo discriminato "donne", viene difatti assunto come misura sufficiente per sostenere la *neutralità* della forma linguistica (in questo caso il "maschile" sovraesteso), finendo per *banalizzare* l'importanza di proposte grammaticali che valorizzano le differenze. Tale approccio – amplificato dalla diffusa prospettiva logocentrica del linguaggio come mero strumento descrittivo del reale – tuttavia, oscura la dimensione illocutoria, reiterando il modello dominante e ostacolando la possibilità di produrre nuove narrazioni sociali. In altre parole, l'accento esclusivo sugli effetti emotivi intralcia la costruzione di pratiche comunicative eque, poiché riduce la portata trasformativa del linguaggio al solo impatto emotivo individuale, non considerando la portata socioculturale.

Per questo motivo ritengo che una formazione adeguata, capace di sviluppare nei "sé professionali" la consapevolezza dei piani perlocutorio e illocutorio del linguaggio, sia fondamentale. Tale consapevolezza permette, infatti, di superare una visione del linguaggio limitata al solo vissuto, riconoscendone invece la capacità di modellare collettivamente la realtà e promuovere relazioni più eque nei contesti lavorativi. Questo cambio di prospettiva, frutto di un percorso formativo mirato, trova conferma anche nei dati raccolti attraverso il questionario valutativo somministrato nell'aprile 2024[529]. I risultati, infatti, mostrano una crescente attenzione all'effetto illocutorio del linguaggio e una maggiore apertura verso l'adozione di strategie grammaticali prima percepite come *superficiali.* In particolare, una delle domande del questionario chiedeva se, dopo l'incontro formativo, fosse capitato di assistere a frasi percepite come discriminatorie in relazione alla sensibilità personale (effetto perlocutorio): ha risposto "sì" il 12,9% delle persone partecipanti. Un dato che, se confrontato

[529] Per consultare i dati del secondo questionario datato aprile 2024 cfr., appendice, p. XLI.

con il 69,39% rilevato nel primo questionario somministrato ad aprile 2023 (prima del corso formativo di gennaio 2024)[530], suggerisce che il processo di sensibilizzazione sulle tematiche di genere ha contribuito a ridurre le discriminazioni percepite sul piano perlocutorio. Accanto a questo risultato, è molto rilevante il dato relativo alla consapevolezza della dimensione illocutoria del discorso. A un'altra domanda, infatti, che indagava la percezione di frasi non intenzionalmente offensive ma riconducibili a modelli sociali discriminatori, ha risposto affermativamente il 25,8% del campione. Si tratta di un dato quasi doppio rispetto a quello relativo alla sola dimensione emotiva, che segnala una crescente capacità di riconoscere la portata normativa del linguaggio anche in assenza di offesa esplicita. Questo risultato appare particolarmente significativo: il fatto che, dopo la formazione, le persone abbiano iniziato a individuare con maggiore frequenza frasi discriminatorie non direttamente offensive ma socialmente riproduttive mostra infatti uno spostamento dell'attenzione dal piano personale dell'offesa (perlocutorio) a quello collettivo della riproduzione delle norme sociali (illocutorio). In altre parole, sembra essersi sviluppata una maggiore consapevolezza della distinzione tra il livello individuale e quello sociale del linguaggio, rendendo possibile il riconoscimento di espressioni potenzialmente discriminatorie anche in assenza di una reazione emotiva negativa.

Questo accrescimento di consapevolezza risulta, a mio avviso, decisivo non solo per progettare strategie comunicative aziendali orientate alle pari opportunità, ma anche per fare in modo che tali strategie vengano *accolte* e *praticate*. Le persone all'interno dell'organizzazione possono così diventare agenti performativi del cambiamento, contribuendo attivamente alla decostruzione del paradigma fallogo-capitalista. Ritengo infatti poco incisivo limitarsi a fornire indicazioni su "come" utilizzare un linguaggio equo, senza accompagnarle a una riflessione critica e filosofica sul "perché" sia necessario adottarlo. Diversamente, si rischia di banalizzare la questione e di contribuire, anche in modo inconsapevole, alla riproduzione di una prassi sociale egemonica. Tale consapevolezza, inoltre, non deve riguardare solo le persone dipendenti, ma anche chi si occupa di *formazione* e *consulenza* aziendale. Chi progetta interventi formativi in questi ambiti deve conoscere e distinguere le diverse dimensioni della performatività linguistica, così da non ridurre l'intervento alla sola gestione delle reazioni individuali, ma favorire anche una trasformazione delle norme sociali veicolate dal linguaggio. Riconoscere questa distinzione consente, infatti, di ideare percorsi capaci di attivare nuove *iterazioni* linguistiche e di innescare processi trasformativi. Ad esempio, un'azione fondata sul principio di iterazione riguarda la *consulenza filosofica* ispirata al "*metodo socratico*". In particolare, con "metodo socratico" – che verrà approfondito nel prossimo capitolo – si fa riferimento, come scrive Andrea Vitullo in *Leadership riflessive*, a un percorso formativo pensato per i contesti imprenditoriali, basato sull'esercizio del domandare e del dialogo[531]. Nello specifico, tale formazione

[530] Per consultare i dati del primo questionario datato aprile 2023 cfr., appendice, p. I.
[531] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* Apogeo, Milano 2006, p. 112.

prende avvio da una domanda generativa – ad esempio, "che cos'è la competizione aziendale?" – e si articola, sotto la guida di una figura consulenziale, in un esercizio di riflessione collettiva che valorizza la pluralità dei punti di vista. L'efficacia di questo approccio, in relazione al concetto di *iterazione performativo*, risiede nella possibilità di riflettere e riutilizzare termini chiave – come "competizione" o "resilienza" – disarticolandoli dal loro intreccio fallogocentrico neoliberista. Attraverso il dialogo e la messa in discussione condivisa, infatti, tali parole possono essere iterate in modo differente, generando nuove reti di significazione nella *différance*. In tal senso, il "metodo socratico" rappresenta un'azione concreta capace di operare una decostruzione del paradigma egemonico, facendo leva sulle potenzialità performative del linguaggio verbale. Esso consente quindi di lavorare tanto sul lessico neoliberista, quanto sul linguaggio violento, offrendo spazi di resistenza e trasformazione all'interno della formazione aziendale stessa.

Ricapitolando, in questo paragrafo è emerso come il linguaggio fallogo-capitalista si fondi su specifiche caratteristiche logocentriche e fallocentriche – in particolare sull'opposizionalità essenzialistica e gerarchizzante – da cui derivano modalità comunicative costituenti e, al contempo, discriminanti, come il *lessico neoliberista* e le *espressioni stereotipiche*. Tali modalità producono effetti concreti sulla realtà proprio in virtù della struttura *performativa* del linguaggio. Come evidenziano le riflessioni di Derrida e Butler, però, la performatività linguistica contiene sempre anche la possibilità di disallinearsi dal discorso dominante e di generare sensi alternativi, aprendo la strada a processi di decostruzione e di risignificazione del paradigma stesso.

Tuttavia, per giungere a tale finalità risignificante e decostruente del linguaggio violento fallogo-capitalista, il quale incarna pienamente tanto le caratteristiche logocentriche quanto quelle fallocentriche, diventa imprescindibile analizzare il nesso tra "maschile" e *logos*, inteso nella sua dimensione *performativa*. Ciò poiché tale legame ha storicamente contribuito a fare del "maschile" il referente implicito dell'*universalità* e della *neutralità*, garantendone l'egemonia e mascherandone la violenza linguistica. Il paragrafo seguente approfondirà, dunque, questo intreccio tra "maschilità" e *logos*, mostrando come la grammatica e gli usi linguistici più comuni contribuiscano, spesso in modo inconsapevole, al mantenimento del paradigma fallogocentrico e delle sue dinamiche escludenti. Tali processi si attualizzano in un linguaggio violento che si struttura attorno alla centralità del "maschile" come "Medesimo", reiterando gerarchie opposizionali e stereotipiche, con ricadute significative sulle pratiche comunicative quotidiane e professionali.

2. *Il paradigma fallogocentrico e la razionalizzazione neoliberista: la performatività virilizzante del* logos *nei "sé professionali" e nelle imprese.*

Nel paragrafo precedente, è emerso come le caratteristiche principali del paradigma logocentrico e fallocentrico, ossia l'opposizionalità essenzialistica e gerarchizzante, strutturano un linguaggio che perpetua il paradigma stesso, in particolare nelle modalità del lessico neoliberista e della comunicazione violenta – come quella sessista. Questa perpetuazione del paradigma avviene

attraverso la capacità performativa del linguaggio, ovvero la sua possibilità di produrre effetti su due differenti dimensioni interconnesse tra loro. Da un lato, la dimensione perlocutoria, che produce effetti extra-linguistici che alterano la realtà circostante. Dall'altro, la dimensione illocutoria, che, nella lettura butleriana, è ciò che produce e riproduce le norme sociali. Tuttavia, la performatività linguistica trova la sua forza nella possibilità di essere *iterata*, ovvero nella possibilità di essere ripetuta, rompendo con il contesto di riferimento e potendo assumere nuovi sensi. Questa possibilità di iterazione è dunque ciò che apre varchi decostruzionisti, in grado di contrastare e risignificare il paradigma sociale attraverso l'uso sovversivo delle parole. La riflessione sulla performatività linguistica, in sintesi, ha permesso di mettere a fuoco non solo la capacità del linguaggio di reiterare il paradigma dominante, ma anche la possibilità di generare risignificazioni attraverso atti linguistici che si disallineano dal discorso egemonico. Questa apertura, come mostrato anche dai dati raccolti nei percorsi formativi aziendali, rappresenta uno snodo cruciale per l'elaborazione di strategie comunicative più eque, fondate sulla consapevolezza degli effetti illocutori e perlocutori delle parole e sull'attivazione di nuove iterazioni. Tuttavia, per comprendere pienamente la portata e la persistenza del paradigma fallogocentrico, così da predisporre azioni che possono sovvertire il suo linguaggio violento, è necessario soffermarsi sul nesso strutturale che unisce il "maschile" al *logos*. In questo modo, si potrà comprendere con maggiore profondità la struttura del linguaggio violento fallogo-capitalista, nonché le sue molteplici diramazioni: dalla forma grammaticale del "maschile" sovraesteso, a specifici *dress-code* e immagini pubblicitarie, fino alla comunicazione sessista.

In questo paragrafo, quindi, verrà approfondito il legame tra "maschilità" e *logos* in relazione alla dimensione performativa. In particolare, rifacendosi a Derrida, si evidenzierà come il *logos* sia stato intrecciato al "maschile" nel corso di differenti tradizioni – greca e abramitica – virilizzandosi e modellando anche la dimensione aziendale. Questa riflessione permetterà di cogliere gli aspetti centrali che costituiscono il linguaggio fallogocentrico della forza-violenza – come la canonizzazione e normalizzazione del "maschile" nei luoghi di potere – potendo così ragionare sul suo contrasto.

Come rivelato nel corso del capitolo precedente, infatti, il "maschile" ha significato se stesso in un rapporto di reciprocità con il concetto "forza". Quest'ultimo termine – "forza" – vede, in relazione al "maschile", molteplici slittamenti semantici, oscillando dalla *capacità muscolare* fino alla *razionalità*. Tali oscillazioni di senso sono visibili fin dalla tradizione greca, dove il termine "maschile" viene associato a caratteristiche legate alla violenza sopraffattoria, per poi estendersi alla forza del pensiero e della ragione. Nel *Lachete*, ad esempio, Platone riflette sull'adeguatezza di insegnare le arti combattenti come strumenti per sviluppare il pensiero razionale e strategico, potendo giungere così alla Virtù associata all'*andreîos* (il "maschile"). Con questa riflessione, Platone collega la forza combattente, legata all'esercizio militare, a quella della ragione, articolata secondo metriche di logica e tattica[532]. Tale sovrapposizione platonica ha contribuito a trasferire l'idea della "forza"

[532] Cfr. Platone, *Lachete,* trad. it. cit., pp. 178a-181d.

dalla sfera fisica a quella intellettuale, elevando così la forza del pensiero a prerogativa "maschile". Ciò risulta coerente con la concezione aristotelica dello *"zōon logon echon"* (l'uomo – "maschio" – come animale razionale), facendo aderire il "maschile" direttamente con il concetto di *logos* nell'accezione greca: ossia, pensiero e ragione. Nella tradizione del pensiero greco, quindi, il "maschile" si eleva a "Medesimo" *in quanto* "forza" nelle sue molteplici accezioni. In particolare, ciò avviene poiché il "maschile" diventa l'*unico* possessore (legittimo) del *logos*. La sottolineatura del termine "unico" riguarda il fatto che l'associazione tra "maschile" e *logos*, che ne permette l'elevazione a "Medesimo", è l'esito di una specifica narrazione performativa. Una narrazione, come analizzato nel capitolo precedente, che attribuisce la "forza" al "maschile", *rimuovendola* simultaneamente dalle categorie opposizionali che sostengono la significazione del "maschile" stesso: ovvero il "femminile" e l'*animot*. Di conseguenza, nella narrazione fallogocentrica, il "maschile" è tale in quanto possiede il *logos,* in quanto *è* il *logos*. Questa assunzione della razionalità (*logos*), come verrà approfondito nel corso del paragrafo, non riguarda però solo un aspetto teoretico-filosofico del discorso, ma è un sostrato su cui il lessico neoliberista attinge per produrre i suoi "sé professionali". Ad esempio, la retorica dell'"uomo imprenditore di sé" (dove la parola "uomo" è usata volutamente per indicare una genderizzazione "maschile"), è delineata secondo i tratti della *virilità razionale* – decisionismo, autocontrollo emotivo, capacità analitica e autorevolezza – sottolineando la profonda associazione significante tra *leader* ("maschio") e razionalità (*logos*).

Nella tradizione fallogocentrica, tuttavia, il termine "*logos"* non si limita a indicare esclusivamente i tratti della "ragione" e del "pensiero", ma si estende anche ad altre accezioni. Per questo motivo diviene ora necessario specificare i sensi che il termine "*logos*" ha ricevuto nel corso della tradizione fallogocentrica, in particolare per due motivi. In primo luogo, è importante analizzare il termine "*logos*" poiché, secondo le riflessioni derridiane, esso si articola lungo un duplice asse semantico: (1) quello della tradizione greca e (2) quello della tradizione abramitico-cristiana, generando specifiche influenze (seppur connesse tra loro). In secondo luogo, è fondamentale analizzare il termine "*logos*" vista la sua profonda relazione con la "maschilità". Infatti, se da un lato – come anticipato poco sopra – il "maschile" è il *logos*, inteso come una delle espressioni della "forza" virile, e la "forza" è a sua volta in un rapporto di significazione reciproca con il "maschile"[533], allora non solo il "maschile" è il *logos*, ma anche il *logos* è "maschile". In questo senso, nel paradigma fallogocentrico, il *logos* non si presenta come un principio neutro o a-genderizzato, bensì profondamente con-fuso con il "maschile" stesso. Questa con-fusione, come evidenzia Derrida, è rintracciabile tanto nella tradizione greca quanto in quella abramitico-cristiana, e continua a rimodellarsi perfino nelle odierne dinamiche aziendali di matrice neoliberista. Pertanto, ragionare sull'evoluzione semantica del termine "*logos*" e sul suo legame con il "maschile" diventa un

[533] Per approfondire il tema della significazione reciproca tra "maschilità" e "forza", cfr. *supra*, cap. II, par. 10 e 11.

passaggio cruciale per comprendere come il fallogocentrismo abbia consolidato la propria egemonia, influenzando le dinamiche relazionali aziendali e ostacolando la realizzazione di pari opportunità.

Prima di procedere con l'analisi, però, ritengo sia opportuno precisare che la riflessione di Derrida sul concetto di *logos* è estremamente complessa e articolata, tanto da meritare una trattazione autonoma e approfondita. In questo lavoro, tuttavia, non è possibile affrontarne in modo esaustivo tutte le implicazioni teoretiche, poiché l'attenzione è rivolta esclusivamente agli aspetti funzionali al fine proposto: ossia, la decostruzione del paradigma fallogo-capitalista in relazione al tema della "maschilità" e in vista dell'elaborazione di strategie aziendali per le pari opportunità. Per questo motivo, consapevole della complessità del pensiero derridiano, si è scelto di focalizzarsi su tre snodi specifici della sua riflessione, nello specifico: il passaggio di senso del termine *logos* dalla tradizione greca a quella abramitico-cristiana; l'intreccio del *logos* con la "maschilità"; e la conseguente virilizzazione del *logos*. Questo percorso consente, a mio avviso, di mettere in luce come tale trasformazione semantica abbia contribuito a plasmare dispositivi di potere che, ancora oggi, influenzano le dinamiche organizzative e le relazioni nei contesti aziendali, ostacolando la possibilità di costruire ambienti di lavoro equi e plurali.

Fatta questa premessa, per quanto riguarda il primo aspetto – ossia le differenti declinazioni che il termine *logos* assume nella tradizione greca e in quella abramitico-cristiana – è interessante evidenziarne fin da subito il carattere *performativo*. Nella dodicesima lezione de *La bestia e il sovrano*, infatti, Derrida sottolinea come la parola *logos*, nella tradizione greca – in particolare in riferimento a Platone e Aristotele – indichi concetti quali "ragione", "razionalità", "discorso" e la "capacità di governare e dare ordine al mondo attraverso il linguaggio"[534]. Tuttavia, Derrida sottolinea come il senso del termine *logos* muti in modo significativo nel passaggio dalla tradizione greca al pensiero abramitico-cristiano, acquisendo una declinazione al contempo *divina* e *performativa*[535]. Nel Vangelo di Giovanni, ad esempio, il *logos* non indica solo la ragione o il discorso, ma si identifica con la parola divina stessa, come si evince dall'espressione: *"*In principio era il Verbo *(logos)*". In questo senso, il *logos* diventa l'incarnazione di Dio, manifestandosi nel mondo come "Cristo". Nella visione abramitico-cristiana, dunque, il *logos*, divenuto *voce* divina, assume un carattere performativo, ossia diventa un fare, un creare – "Dio *disse*: sia la luce, e la luce fu". In altri termini, come osserva Derrida ne *La bestia e il sovrano*, Dio, attraverso la sua *phoné*, il suo *logos*, crea, segnando così uno spostamento semantico del concetto stesso di *logos*: da un lato, si mantiene l'eredità greca della razionalità e del discorso; dall'altro, esso assume una valenza trascendente e sovrana[536]. Questo slittamento semantico, pertanto, non elimina la dimensione razionale del *logos*, ma la trasfigura: riveste cioè la "ragione" greca di un'autorità divina, rendendola insindacabile. In altri termini, il *logos* non smette di ordinare e giustificare il mondo, come già avveniva nella tradizione

[534] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 394.
[535] Cfr. ivi, p. 395.
[536] Cfr. *ibidem.*

greca, ma lo fa da una posizione trascendente, che rende il suo potere ancora più difficile da contestare. È proprio questa sacralizzazione della ragione che Derrida contesta in *La bestia e il sovrano*[537], poiché essa fonda un regime logocentrico che si auto-legittima e si impone come verità universale. In tale regime, ciò che viene espresso dal *logos* – e da chi lo detiene, ovvero il "maschile" – non solo crea performativamente il reale, sottraendosi alla possibilità stessa di essere messo in discussione, ma si configura anche come principio ordinatore e dominante, capace di introdurre gerarchie e strutture di potere, in particolare – sostiene Derrida – nei contesti religiosi e politici[538]. In sintesi, lo slittamento del *logos* dalla tradizione greca a quella abramitico-cristiana ne accentua il carattere performativo e trascendente, dove da principio razionale e ordinatore del discorso filosofico, si trasfigura in voce divina, capace di creare e imporre ordine da una posizione di autorità assoluta.

In questo quadro, si inserisce un ulteriore passaggio decisivo messo in luce da Derrida in *La bestia e il sovrano*, che produce un ponte tra *logos* e "maschilità": ossia il fatto che la performatività del *logos* non riguarda solo la parola come atto, ma anche la sua incarnazione in una figura "maschile"[539]. Il *logos*, infatti, non è soltanto principio razionale o comando divino, ma assume "corpo", prende forma in una vita – quella di Cristo – che diventa emblema e garanzia della verità[540]. L'autorità del discorso si fonda allora non solo su ciò che viene detto, ma anche su *chi ha diritto di dirlo*, ossia un soggetto "maschile", razionale e ordinatore. Questa relazione tra *logos* e "chi ha diritto di esercitarlo" è un'altra eredità greca. Difatti, oltre alla visione del *logos* come razionalità e discorso, la tradizione filosofica greca ha associato il *logos* alla "maschilità", nello specifico attraverso la figura del *padre*. Derrida, mette in evidenza questa connessione riflettendo sul rapporto tra oralità (*logos*) e scrittura, che viene interpretato come una relazione gerarchica tra padre e figlio – entrambe figure simbolicamente "maschili". In particolare, ne *La farmacia di Platone*, Derrida evidenzia come lo schema platonico assegni l'origine e il potere della parola – e quindi del *logos* – alla posizione del padre[541]. È il padre, infatti, a incarnare la fonte legittima della parola, intesa non solo come parola detta – l'oralità – ma come principio razionale, ordinatore e fondativo del discorso. All'interno di questa struttura gerarchica, la presenza del padre conferisce senso, stabilità e legittimità alla parola, poiché il *logos* ha valore solo se garantito da una figura paterna presente e autorizzata. Al contrario la scrittura, continua Derrida, pensata come "figlio" sganciato dalla presenza del padre, rischia di perdersi, di non saper rispondere di sé e diventare incontrollabile[542]. Questa lettura derridiana – pur muovendosi nella critica alla svalutazione platonica della scrittura[543] – mostra con chiarezza come la

[537] Cfr. ivi, pp. 394-396.
[538] Cfr. ivi, p. 396.
[539] Cfr. ivi, p. 397.
[540] Per specificare, in questo passaggio non si intende dare un giudizio sulla figura storica e/o religiosa di Gesù Cristo, ma della figura simbolica di Cristo come corpo che incarna il *logos* divino.
[541] Cfr. Derrida, Jacques, *La Pharmacie de Platon,* in *La dissémination*, Seuil, Paris 1972; *La farmacia di Platone*, trad. it. di S. Petrosino, Jaka Book, Milano 2015, p. 65.
[542] Cfr. *ibidem.*
[543] Cfr. ivi, p. 92.

costruzione stessa del *logos* sia intrinsecamente connessa al "maschile", che detiene l'autorità del linguaggio a tutto tondo. Infatti, nella costruzione platonica evidenziata da Derrida, il padre-*logos* rappresenta una "maschilità" ordinatrice e sovrana, contrapposta a una scrittura-figlio che resta a sua volta "maschile", ma subordinata e incapace di fondare da sé il proprio senso[544]. Dunque, nello schema platonico, il "maschile" *logos* è gerarchicamente superiore rispetto a un altro "maschile", escludendo totalmente dalla scena il "femminile" che, seppur compare nei testi platonici come ricettacolo (*chora*), è messo completamente in ombra[545]. In sintesi, la riflessione derridiana su Platone mostra come il *logos* sia legato alla voce del padre, *incarnando* un potere – e un corpo – "maschile" che ordina il pensiero, partorisce le idee e produce discorsi.

È proprio su questo doppio versante – il comando performativo del *logos* e la sua incarnazione nella vita, nei corpi genderizzati ("maschili") – che Derrida, tornando a *La bestia e il sovrano*, individua l'appropriazione e rielaborazione cristiano-filosofica del *logos* greco in relazione alla figura "maschile" (del padre) e alla razionalità[546]. Da un lato, infatti, la parola di Dio (*padre*) non è semplice espressione, ma atto creatore. Il *logos* divino è dunque performativo in senso pieno, poiché istituisce ciò che nomina. Dall'altro lato, continua Derrida, tale *logos* si fa carne, si incarna in una vita storica e "maschile", quella di Cristo, che diventa la misura e la norma dell'umano[547]. In questo senso, Cristo rappresenta la realizzazione del *zōon logon echon* aristotelico, ovvero l'essere – "maschile" – che possiede il *logos* e, proprio per questo, può dire la verità, stabilire il giusto ed esercitare il potere. Il *logos* non è più soltanto ragione, ma si fa norma vivente, criterio trascendente che istituisce l'ordine del mondo e si sottrae a ogni critica. In questa prospettiva, quindi, il *logos* non è neutro, ma genderizzato al "maschile". Esso è "fallico" e la sua pretesa universalità – visibile fin dall'uso di una grammatica che universalizza il "maschile" come "genere neutro" – non fa che mascherare un'esclusione violenta e strutturale di tutto ciò che è altro. Di conseguenza, l'"uomo" – inteso come soggetto "maschile", razionale e parlante – si configura come il paradigma stesso della razionalità incarnata, rafforzando una visione in cui l'entità "maschile" è legittimata a governare in nome della presunta verità che solo lui, in quanto possessore del *logos,* può esteriorizzare.

Pertanto, come sostiene Derrida in *La bestia e il sovrano,* il logocentrismo che si sviluppa attorno al *logos* delle religioni abramitiche non si limita a porre il *logos* come centro della conoscenza e della verità[548], ma ne fa il fulcro di un'egemonia *virilizzata*. Il *logos* diviene dunque un *logos virile*, legato cioè a una performatività del potere, della "forza" e del comando "maschile". In quanto performativo, l'atto del *logos virile* è illocutorio e perlocutorio. Esso non si limita, perciò, a esercitare una forza sopraffattrice sull'altro, ma costituisce il mondo attraverso quella forza-violenza, legittimando un ordine in cui la "maschilità" viene inscritta nella razionalità, nell'autorità e nella

[544] Cfr. ivi, p. 138.
[545] Cfr. Derrida, Jacques, *Khôra,* Galilée, Paris 1993; *Chora,* trad. it. di G. Dalmasso, Jaka Book, Milano 2019, p. 29.
[546] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 397.
[547] Cfr. *ibidem.*
[548] Cfr. ivi, p. 422.

violenza. È così che la virilità diventa la forma esemplare del *logos* fallogocentrico, ossia un *logos* performativo che si manifesta come verità, norma e comando. Questo passaggio da *logos* come ragione a *logos* come razionalità trascendente è decisiva, poiché segna un ulteriore movimento di egemonia della "maschilità" e della sua elevazione a "Medesimo". Inoltre, tale virilizzazione del *logos* ha diverse ricadute sul piano etico e sociale, poiché, come sottolinea Derrida in *La bestia e il sovrano*, chi sostiene di parlare per "Cristo", per l'"uomo", per la "tradizione occidentale" – o per il "capitale" – sostiene di "incarnare" il *logos* stesso, legittimando così ciò che dice e l'ordinamento politico che sostiene[549]. Di conseguenza, questo processo di elevazione del *logos* a principio trascendente, incarnato da un soggetto "maschile" e normativo, non è soltanto una questione teologica o filosofica, bensì ha lasciato un'impronta strutturale nei modelli e nelle politiche contemporanee, comprese le realtà imprenditoriali neoliberiste. Infatti, il discorso aziendale dominante eredita da questa genealogia logocentrica una retorica dell'efficienza, della razionalità e del merito che si presenta come neutra, ma che in realtà riproduce le gerarchie "maschili". Il *manager* "razionale", il *leader* "visionario", il lessico della "competitività", "prestazionalità" e "resilienza", sono declinazioni di un *logos* performativo che continua a stabilire i canoni di riconoscibilità, chi ha voce e chi no, nonché chi può rappresentare l'ordine e il potere e chi, invece, vi resta subordinato. Decostruire questo impianto significa, dunque, creare le condizioni per una cultura d'impresa che non si fonda sull'universalizzazione di un "soggetto maschile trascendente", ma che riconosce la pluralità delle voci, delle corporeità e delle forme di sapere. Solo così, io credo, è possibile immaginare politiche efficaci di pari opportunità che non siano semplici aggiustamenti quantitativi, ma una risignificazione dell'ordine discorsivo che struttura la vita organizzativa delle aziende.

Ricapitolando, il *logos*, nel corso della tradizione fallogocentrica, si è manifestato come principio performativo razionale, posto in una dimensione di trascendenza. L'attuazione di tale principio, inoltre, è *virilizzata*, in quanto legittimamente incarnabile solo dalla "maschilità" e dal suo dispositivo protesico: il *fallo*. Di conseguenza, il fallogocentrismo non è definibile come una somma di due elementi distinguibili – l'essenzialismo opposizionale del *logos* e la gerarchia egemonica del *fallo* – bensì è una con-fusione che vede nel *logos* il *fallo* e nel *fallo* il *logos*. Questi due elementi risultano inscindibili in quanto l'esercizio del *logos* – nella prospettiva fallogocentrica – è di per sé anche l'egemonia del *fallo* e, al contempo, l'egemonia del *fallo* implica la strutturazione del reale – opposizionale ed essenzialistica – del *logos*[550]. Questa con-fusione tra *logos* e *fallo* è evidenziata anche da Derrida, in particolare ragionando sul ruolo del fallo nella psicologia lacaniana. In *Il fattore della verità*, infatti, Derrida sostiene come il fallo, divenuto significante privilegiato, non rappresenta solo la gerarchizzazione delle strutture logocentriche, bensì diviene fulcro fondamentale del logocentrismo stesso, poiché si erge a centro di significazione, ossia "Medesimo"[551]. Nello stesso

[549] Cfr. ivi, p. 397.
[550] Per approfondire l'intreccio tra fallo e *logos* a partire dalla riflessione derridiana sul fallo, cfr. *supra*, cap. II, par. 5.
[551] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità,* trad. it. cit., pp. 431-432.

tempo, però, per essere "Medesimo", il fallo necessita di un ordinamento metafisico e logocentrico, che mantiene la sua stabilità senza rischiare di frammentarlo e renderlo un oggetto parziale: come scrive Derrida, "se il fallo fosse disgraziatamente divisibile o ridotto allo statuto di oggetto parziale, tutta l'edificazione sprofonderebbe ed è ciò che bisogna evitare a qualsiasi prezzo"[552]. In altre parole, sottolinea Derrida, ciò che è in gioco nel rapporto tra logocentrismo e fallocentrismo non è solo la funzione del fallo come significante, ma l'intero edificio logocentrico che lo ha posto al centro del senso e dell'autorità. Evitare che il fallo diventi oggetto parziale significa evitare che si apra alla molteplicità, all'instabilità, al desiderio e alla frammentazione che lo esporrebbero a un'economia simbolica altra, potenzialmente non-fallocentrica. È proprio in questo senso che il *logos* viene con-fuso con il fallo, in quanto entrambi si fondano sull'esclusione del parziale, dell'aperto, del molteplice per divenire centri stabili e immediati di significato. Sul motivo per cui sia proprio il "fallo" – e, dunque, il "maschile" – a essere con-fuso con il *logos*, Derrida rimarca, con un gioco di parole, che il *logos* è un tratto del "maschile", ma che "non c'è una ragione di questo tratto, esso è la ragione. […] Il tratto tratto dalla ragione"[553]. In altri termini, Derrida sottolinea come l'aderenza tra "maschile" e *logos* è dettata dalla decisione di produrre quella stessa aderenza da parte della "maschilità" stessa. Una decisione, però, che non può essere identificata in una o poche voci della storia, ma da un discorso egemonico e performativo reiterato nei secoli nel corso di diverse tradizioni e, sottolinea Derrida in *La bestia e il sovrano*, traduzioni[554].

Dunque, vista questa aderenza intrinseca tra "maschilità" e *logos*, il fallogocentrismo non può essere definito come la *somma* di *due* aspetti distinti – il logocentrismo e il fallocentrismo – ma, richiamando le parole di Derrida in *Il fattore della verità*: "il fallogocentrismo è una cosa"[555]. Inoltre, continua il filosofo, questa "cosa" (il fallogocentrismo) va distinta da ciò che chiama *androcentrismo*[556], ovvero una forma di potere che mette al centro l'"uomo-maschio", imponendo il suo punto di vista come norma e organizzando la società sulla base della sua esperienza, spesso secondo una logica binaria "uomo/donna" che ignora l'intreccio delle differenze. Questa distinzione tra fallogocentrismo e androcentrismo (o patriarcato) è, a mio avviso, cruciale per pensare interventi trasformativi in tema di pari opportunità. Concentrarsi solo sull'androcentrismo, infatti, rischia di limitarsi alla redistribuzione dei ruoli di potere, senza interrogare le logiche oppositive ed essenzialistiche – cioè il *logos* – che rendono quel potere intelligibile e legittimo. In altri termini, nella mia lettura, si rischia di agire solo sugli "effetti del fallo", senza decostruire l'impianto logocentrico che ne sostiene la centralità. Un esempio concreto di ciò, in ambito imprenditoriale, può essere rintracciato in alcuni interventi aziendali che si limitano a promuovere l'inclusione delle "donne" nei ruoli apicali, mantenendo però i codici valoriali associati al "maschile": come

[552] Cfr. *ibidem.*
[553] Cfr. ivi, p. 436.
[554] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 422.
[555] Cfr. Derrida, Jacques, *Il fattore della verità,* trad. it. cit., p. 433.
[556] Cfr. *ibidem.*

competitività, assertività e controllo. In tal modo, si agisce solo sul versante "androcentrico" (cioè sulla redistribuzione del potere tra "uomini" e "donne"), ma si lascia intatta l'impalcatura fallogocentrica che continua a normare chi può parlare, come, e da quale posizione attraverso metriche opposizionali ed essenzialistiche. Ne risulta una parità apparente, che perpetua l'idea che l'accesso al potere coincida con l'adesione a un modello normativo già dato, piuttosto che con la trasformazione delle strutture di significazione che lo sostengono. Questo rischio di perpetuazione inconsapevole, in sintesi, non implica ignorare la dimensione androcentrica, ma piuttosto riconoscerla come parte – *con-fusa* e non separabile – di un paradigma più ampio: il fallogocentrismo. In quanto tale, a mio avviso, l'androcentrismo non va trattato come semplice bersaglio isolato di politiche di equità, ma come espressione di una struttura più profonda che fonde le strutture del *logos* al "maschile". Per questo motivo diventa necessario interrogare gli intrecci tra le componenti che sostengono il paradigma fallogocentrico – come le logiche binarie oppositive e le metriche di valore normative neoliberiste – altrimenti si rischia di agire solo su alcuni effetti del sistema, lasciando intatte le sue premesse fondamentali e rischiando di perpetuarle.

Quindi, seguendo quanto detto fino a questo punto della ricerca, potremmo definire il fallogocentrismo come un paradigma radicato nella tradizione occidentale che, nel tempo, ha subito ridefinizioni dei propri margini, plasmando una struttura essenzialistica, opposizionale e gerarchizzante. In questo paradigma, il *fallo-logos,* in cui il "maschile" si è iscritto, è divenuto il "Medesimo" su cui sono andate ad articolarsi, attraverso l'attuazione e ripetizione di un discorso performativo poggiato su dinamiche di forza-violenza sopraffattoria, significazioni e relazioni di potere (tra cui quelle androcentriche). Tuttavia, questa "definizione" del fallogocentrismo non pretende di essere esaustiva, né tantomeno rigida, ma allineata coerentemente con alcune strutturazioni sistemiche – come la gerarchizzazione opposizionale – che modellano anche gli spazi di lavoro, ostacolando pari opportunità. Come sostiene Derrida in *Il fattore della verità,* infatti, il fallogocentrismo non è né un accidente né uno sbaglio speculativo imputabile a tale o tal altro teorico, ma è "un'enorme e vecchia radice della quale bisogna rendere conto"[557]. Di conseguenza, continua Derrida, il fallogocentrismo "si può descrivere, come si descrive un oggetto o un tragitto, senza che questa descrizione sia parte integrante di ciò di cui essa opera il riconoscimento"[558]. Come si evince da questa citazione, dunque, il fallogocentrismo non riguarda uno specifico pensatore o tradizione, ma una radice profonda e strutturale del pensiero occidentale. In quanto parte della tradizione filosofica il fallogocentrismo lo si può "descrivere", ma tale descrizione non equivale a riconoscere completamente tutte le sue implicazioni o a liberarsene. Proprio a partire dalla consapevolezza dell'impossibilità di cogliere tutte le implicazioni in gioco, questo lavoro sceglie di focalizzarsi sull'interrogazione delle modalità attraverso cui tale struttura continua ad agire nel contesto

[557] Cfr. ivi, p. 435 nota 25.
[558] *Ibidem.*

imprenditoriale e nelle dinamiche di genere. In particolare, il percorso proposto in questo lavoro si concentra sull'analisi delle pratiche linguistiche e relazionali che organizzano la vita aziendale, per mostrare come esse siano ancora profondamente influenzate da quell'"enorme e vecchia radice" che Derrida invita a riconoscere, così da poter contribuire al suo processo di decostruzione.

In sintesi, in questo paragrafo si è delineato come il paradigma fallogocentrico si manifesta in relazione alle tematiche di genere e al contesto imprenditoriale, configurandosi come un sistema in cui *logos* e fallo risultano completamente con-fusi. Tale fusione orienta la realtà secondo metriche essenzialistiche, opposizionali e gerarchizzanti, che pongono il "maschile" – luogo d'iscrizione del fallo e del *logos* – come Medesimo. L'elevazione "trascendentale" di questo "maschile" possessore della "forza della ragione", ha inevitabilmente modellato i "sé professionali", le relazioni sociali e le opportunità professionali, contribuendo alla formazione di criticità sistemiche che ostacolano la piena realizzazione delle pari opportunità. È proprio in questo senso che le riflessioni teoriche sul fallogocentrismo trovano un riscontro concreto nell'ambito organizzativo e imprenditoriale, dove tali dinamiche si incarnano nelle pratiche, nei linguaggi e nei modelli di *leadership* dominanti.

Un esempio significativo di questa influenza è offerto da Andrea Vitullo, che mette in luce la narrazione *virilizzata* delle realtà aziendali. In *Leadership riflessive*, infatti, Vitullo mostra come molte organizzazioni si sono articolate attorno al culto della razionalità, relegando altre dimensioni dell'umano – come la gestione di emozioni e sentimenti – a fattori di disturbo percepiti come ostacoli alla produttività[559]. Per questo, osserva Vitullo, le aziende vengono spesso paragonate a caserme, e chi vi lavora – soprattutto *manager* e *leader* – è assimilato a comandanti militari, dediti al controllo, alla "forza" e all'ordine[560]. In questa prospettiva, pertanto, il "sé professionale" neoliberista si configura come un "sé razionale", *virilizzato* e *militaresco*, che esclude sistematicamente tutto ciò che intralcia la prestazionalità – razionalizzata – produttrice di capitale: come, in una logica opposizionale, l'emozione rispetto alla ragione. Questa esclusione sistematica delle dimensioni, ad esempio, emotive e interdipendenti, rispecchia esattamente una configurazione fallogocentrica dell'organizzazione aziendale, che privilegia la parte "visibile", razionalizzata e formalizzata del proprio agire, in vista della produzione di capitale. Come sottolinea Vitullo, se si osserva l'organizzazione come un grande *iceberg*, è possibile distinguere tra una parte emersa – fatta di strutture, obiettivi, processi, politiche e valori dichiarati – e una parte sommersa, invisibile, composta da emozioni, bisogni, stress, impulsi, relazioni e benessere[561]. Quest'ultima, proprio in quanto ritenuta oppositiva alla ragione e difficilmente codificabile, viene spesso ignorata o repressa, considerata fonte di disturbo e segno di debolezza. Questa marginalizzazione – come anticipato – non è casuale, ma si inscrive pienamente nel paradigma fallogocentrico, che assegna valore e legittimità solo a ciò che è

[559] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* op. cit., p. 21.
[560] Cfr. ivi, p. 22.
[561] Cfr. ivi, p. 24.

assimilabile al *logos* – ossia al razionale, all'ordinabile, al controllabile – escludendo tutto ciò che eccede tale cornice.

Inserite nella narrazione fallogocentrica, dunque, le aziende continuano a modellarsi rafforzando caratteristiche *virili* e valorizzando solo gli aspetti "esteriori" e conformi alle norme. Questo avviene seguendo logiche impersonali e razionalizzate che riproducono una gerarchia di valori fallogo-capitalista, invisibilizzando così la complessità dell'esperienza umana. Tuttavia, nota Vitullo, il progressivo fiorire di prospettive incentrate sulla persona mette in discussione questa invisibilizzazione, spostando l'attenzione non solo su "che cosa si fa" o "quali competenze si possiedono", ma anche su "*come* lo si fa". In tal senso, si aprono spazi decostruzionisti per il riconoscimento dell'interdipendenza e della valorizzazione delle differenze, minando l'ideale del "sé professionale" performante, razionale e autonomo su cui si fonda la cultura aziendale neoliberista[562].

Di contro, se tali interventi non vengono introdotti all'interno delle aziende, con l'obiettivo di decostruire il fallogocentrismo alla radice, si rischia di perpetuare l'ideale razionale e "maschile" entro cui il "sé professionale" neoliberista non solo incarna il *logos*, ma si costituisce e si riproduce attraverso di esso, replicando in modo sistemico gerarchie e criteri di legittimità. Inoltre, questa continua replicazione del "sé professionale" razionale e "maschile", contribuisce a consolidare un *canone* identitario che, sedimentandosi nella narrazione e nello sguardo sociale, si configura come *abitudine* e norma implicita. Vista questa canonizzazione del "maschile" – che si consolida come norma invisibilizzata attraverso la riproduzione sistemica del *logos* all'interno delle organizzazioni – diventa centrale interrogarsi su come tale configurazione abbia assunto una forma *ottica*. Il "maschile", infatti, non solo organizza il *dire* e il *fare* aziendale, ma plasma anche lo *sguardo* stesso che stabilisce ciò che è degno di essere visto, riconosciuto e valorizzato, rendendosi criterio implicito di legittimità e visibilità. Questo canone, inoltre, non si mantiene solo attraverso prassi organizzative e dispositivi epistemici, ma viene protetto e rafforzato dalle dinamiche del linguaggio fallogo-capitalista che disciplina e punisce chi devia da tali coordinate, esercitando una funzione normativa e correttiva.

Dunque, dopo aver mostrato in questo paragrafo come il paradigma fallogocentrico – fondato sulla con-fusione tra *logos* e fallo – modelli performativamente la realtà secondo metriche gerarchiche che ostacolano le pari opportunità, il paragrafo successivo approfondirà il tema dello "sguardo maschile". In particolare, verrà analizzato come il "maschile" sia divenuto un canone invisibilizzato che orienta lo sguardo sociale attraverso un paradigma *otticocentrico*, il quale agisce come linguaggio non verbale, istituendo gerarchie e rafforzando l'egemonia di un "vedere virilizzato".

3. *La funzione del "vedere" nel paradigma fallogocentrico: dai modelli rappresentativi delle "diversità" ai* dress-code. *L'egemonia fallotticocentrica nella dimensione*

[562] Cfr. ivi, p. 25.

imprenditoriale, tra invisibilizzazione del fallo e produzione di "sé professionali" neoliberisti.

Nel paragrafo precedente si è delineato il legame intrinseco tra *logos* e fallo, sostenendo come questi due aspetti, iscritti nel "maschile-Medesimo", siano totalmente con-fusi. Tale con-fusione, genera una struttura performativa in cui la razionalità e la virilità si sostengono e si giustificano reciprocamente, dando vita al paradigma *fallogocentrico*. Quest'ultimo, che si articola secondo metriche opposizionali, essenzialistiche e gerarchizzanti, non solo determina le modalità del pensiero occidentale, ma si incarna nei processi relazionali e produttivi aziendali. In questi processi imprenditoriali, i "sé professionali" – ossia le creazioni performative delle proprie figure professionali – si producono e riproducono secondo un lessico neoliberista che premia tratti storicamente legati a un immaginario di razionalità virilizzata: come, prestazionalità e controllo. L'azienda, in tal senso, si configura come uno spazio di performatività del "sé" in cui la virilizzazione della figura professionale è misurata, premiata e *normalizzata*. Tale normalizzazione, che fa apparire "neutri" i tratti "maschili" neoliberisti, è resa possibile da uno specifico aspetto del paradigma fallogocentrico, ovvero l'invisibilizzazione del "maschile" attraverso, paradossalmente, la sua *onnipresenza*. La "maschilità", infatti, elevata a norma, si canonizza fino a diventare trasparente, in quanto è ciò che da sempre si guarda e si riconosce nei luoghi del potere. A causa di ciò, per decostruire le imparità nei contesti lavorativi, è necessario interrogare i regimi di visibilità che ne garantiscono la riproduzione, analizzando quindi l'atto del "vedere" come una forma di linguaggio performativo non verbale.

Il presente paragrafo, pertanto, si concentrerà sull'*otticocentrismo* intrinseco al paradigma fallogocentrico, ossia sullo statuto del "vedere" come linguaggio performativo che contribuisce a costruire e rafforzare il dominio "maschile" nel visibile e nel rappresentabile. Si analizzerà come tale egemonia visiva, "maschile", organizzi l'ordine sociale e aziendale attraverso un regime che orienta lo sguardo e rende invisibile il proprio stesso posizionamento. Verrà, quindi, tematizzato il concetto di otticocentrismo in riferimento alle dinamiche rappresentative nelle realtà organizzative: come la produzione di immagini pubblicitarie, l'adozione di *dress-code* e la produzione di modelli discriminanti di rappresentazione delle diversità. In relazione a queste dinamiche rappresentative, di conseguenza, si mostrerà come il dominio visivo costituisca un aspetto fondamentale della performatività del "maschile-Medesimo", perpetuando uno sguardo virilizzato che interpreta e gerarchizza corpi, persone e "sé professionali" a partire dalla propria prospettiva.

Per cominciare la riflessione, tuttavia, è importante richiamare brevemente il legame tra "maschilità" e *logos*. Come approfondito nel paragrafo precedente, infatti, la virilizzazione del *logos* avviene in relazione a una sua genderizzazione "maschile", rappresentata simbolicamente tramite l'incarnazione di specifiche figure: il "padre" e il "figlio" nel rapporto platonico tra oralità e scrittura, come evidenziato da Derrida in *La farmacia di platone*[563]; nonché, sottolinea sempre Derrida in *La*

[563] Cfr. Derrida, Jacques, *La farmacia di Platone*, trad. it. cit., p. 138.

bestia e il sovrano, nell'immagine di "Cristo" come portatore corporeo del Verbo (*logos*) del Dio padre[564]. Queste associazioni a figure "maschili" del *logos* non solo attribuiscono determinati tratti "corporei" a chi è considerato legittimato a possederlo – cioè i "maschi" – ma finisce anche per intrecciare le caratteristiche del *logos* con quelle della "maschilità", in particolare con la forza-violenza. Infatti, non solo il *logos* si è virilizzato, ma anche il "maschile" si è costituito come *logos* attraverso l'associazione con la "forza" – inclusa la "forza del pensiero e della ragione" – elevandosi così a "Medesimo" e realizzando quel *logos* mediante un agire violento e sopraffattore. In questo senso, il "maschile" ha fondato se stesso sulla "forza" – tanto fisica quanto intellettiva – auto-legittimandosi come unico detentore e utilizzatore del *logos*, stabilendo gerarchie e significazioni a partire dal proprio posizionamento. Ne consegue che, nel paradigma fallogocentrico, il *logos* – nella sua lettura opposizionale ed essenzialista della realtà – si configura come un esercizio virile e violento, poiché gerarchizza e struttura tali opposizioni a partire dal "maschile-Medesimo" che lo ha incarnato.

Questo legame di reciproca influenza tra "maschilità" e *logos*, perpetuato e riformulato attraverso le tradizioni, ha condotto la civiltà occidentale a elevare l'"uomo-maschio" a *norma* e *canone* fondativo di società e imprese. Di conseguenza, tale canonizzazione del "maschile" ha sancito il suo dominio come qualcosa di "divino", "legittimo" e/o "naturale", ponendo così la "maschilità" come genere universale – senza perciò il bisogno di pensare (e pensarsi) in termini di genere. In questo modo, l'"uomo" si è autoconvinto di non essere influenzato dalle metriche della "maschilità" e di poter parlare per tutta l'umanità, autoattribuendosi il *logos* attraverso cui nominare e ordinare ogni aspetto del reale. In altri termini, la canonizzazione del "maschile" ha contribuito a rendere invisibile l'influenza significante del fallo, occultandola all'interno della prospettiva logocentrica.

Nel paradigma fallogocentrico, dunque, il fallo si intreccia con il *logos*, ma al tempo stesso vi si dissolve. Ciò, oscura le implicazioni di un "uso" virilizzato del *logos* stesso che, da un lato, centralizza il "maschile" come "soggetto universale", ossia l'"Uomo" (al contempo "maschio" e genere umano); mentre, dall'altro, *interpreta* la realtà attraverso modellazioni gerarchiche e violente riconducibili al "maschile" – sebbene tali aspetti siano rimasti tendenzialmente invisibili e, di conseguenza, non interrogati. La genderizzazione del sapere e la centralizzazione del "maschile" passano così inosservate, finendo per normalizzarsi e perpetuare nel tempo l'associazione tra "maschilità" e *logos*. Si istituisce, in questo modo, una circolarità autoreferenziale: da un lato, l'invisibilizzazione del carattere "maschile" del paradigma logocentrico – ovvero del fallo – garantisce e legittima la canonizzazione del "maschile" e la sua elevazione a "Medesimo"; dall'altro, è proprio questa canonizzazione che reitera e sostiene l'invisibilizzazione del fallo nel *logos*, rinsaldando così la sua posizione dominante e imponendo il proprio specifico sguardo sul reale.

All'interno di questa circolarità, dunque, la canonizzazione del "maschile" – e la sua conseguente invisibilizzazione nel *logos* – si configura come un passaggio cruciale dell'elevazione

[564] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 397.

"maschile" a "Medesimo". Paradossalmente, però, questa invisibilità non è il risultato di un'assenza dallo sguardo, bensì della sua eccessiva esposizione. Il "vedere", infatti, gioca un ruolo centrale, articolandosi in due dinamiche: innanzitutto, l'assunzione dello sguardo "maschile" come prospettiva dominante e "neutra"; dopodiché, la continua rappresentazione del "maschile" in posizioni di potere, che finisce per normalizzarlo e renderlo impercettibile proprio in virtù della sua *onnipresenza*.

Per chiarire meglio la dinamica di invisibilizzazione del "maschile" e le sue ricadute in ambito aziendale, è utile ora esaminare più in profondità i *due* aspetti del "vedere", a partire dal primo: ossia, un "vedere" come sguardo genderizzato e performativamente orientato. In questa prima declinazione, come osserva Derrida in *La bestia e il sovrano*, l'esperienza "ottica" si configura come un atto di contatto violento, ovvero uno sguardo che tocca, seziona e *interpreta* l'oggetto visibile: come se fosse un'"autopsia"[565]. Questa interpretazione "visiva" e "autoptica", però, non è neutra, bensì modellata da influenze socioculturali che genderizzano lo sguardo, in particolare dalla narrazione egemonica del "maschile-Medesimo", il quale si pone come universale proprio in quanto autolegittimato detentore del *logos*. In questa prospettiva, dunque, il *logos* non è solo facoltà razionale e linguistica, ma anche *potere* di vedere e controllare: ovvero uno sguardo che, pretendendosi neutro, si impone come norma epistemica e visiva. L'esperienza del vedere viene quindi vissuta e letta attraverso una "razionalità virilizzata", che impiega strumenti concettuali affini al suo lessico – ad esempio quello neoliberista – come chiavi di interpretazione e riconoscibilità. Di conseguenza, prosegue Derrida in *La bestia e il sovrano*, la scena del "vedere" diventa anche una scena del "sapere" e del "potere", in quanto chi guarda esercita una presa e un dominio sull'oggetto che viene guardato e interpretato[566].

Un esempio concreto di ciò, in ambito lavorativo, si può riscontrare nei processi di selezione del personale, dove l'"immagine" della persona candidata – spesso costruita attorno a codici estetici e prestazionali "maschili", come l'abito formale, la postura assertiva o la comunicazione diretta e competitiva – viene assunta come "neutra", ma in realtà riflette uno sguardo gerarchico e fallocentrico che esclude o marginalizza altre modalità di presenza e relazione, spingendo di fatto, la persona candidata, a *omologarsi* a quei codici di riconoscibilità. In questo quadro, la persona addetta alla selezione del personale può rappresentare la concretizzazione della riflessione derridiana sull'esperienza ottica intersecata al potere e sapere. Infatti, la persona addetta alla selezione che, guardando, interpreta e valuta, esercita una forma di dominio sul corpo e sul "sé" dell'altra persona, trattata implicitamente come "oggetto" dell'autopsia visiva. La scena del colloquio, dunque, si rivela una scena di visione performativa, in cui il vedere non si limita a descrivere, ma *decide*, costruendo ciò che è ritenuto accettabile, competente, professionale – e, in ultima istanza, *vero*.

Nel quadro del paradigma fallogocentrico, dunque, l'esperienza del "vedere" non è mai neutra, ma si configura come uno sguardo educato e plasmato dallo e nello sguardo "maschile". Ciò

[565] Cfr. ivi, pp. 348-349.
[566] Cfr. ivi, pp. 350-351.

sviluppa un *otticocentrismo* fallocentrico, dove l'occhio si fa nucleo dell'esperienza conoscitiva, ma le griglie interpretative – ciò che viene riconosciuto, valorizzato o escluso – sono definite da un canone coerente con la "maschilità" fallogo-capitalista. In questo senso, ciò che si vede – così come ciò che viene mostrato – non è semplicemente dato, ma è performativamente costruito. Che si tratti delle immagini proposte dai media, dei materiali di comunicazione aziendale o delle infografiche proiettate in sala riunioni, la realtà visibile è sempre selezionata, organizzata, resa "intelligibile" da dispositivi tecnici e culturali che ne determinano il senso e il valore. È in questo contesto che la riflessione di Derrida sull'"artefattualità" si rivela particolarmente feconda. In *Ecografie della televisione*, infatti, Derrida introduce il termine "artefattualità" per sottolineare che l'attualità – e più in generale, ciò che viene presentato come reale – è sempre "fatta": non data, ma prodotta attraverso operazioni tecniche, politiche e simboliche. L'evento, anche quando si presenta come immediato, è in realtà il risultato di un processo di montaggio e selezione, che mira a creare un *effetto di realtà*[567].

Questo processo di montaggio, di realizzazione delle immagini e della loro sequenza, dunque, approfondisce Derrida in *La bestia e il sovrano*, non si limita all'"archiviazione" dell'evento, alla sua salvaguardia nella memoria storica, ma fa dell'archiviazione stessa un'interpretazione attiva, selettiva, produttiva in quanto riproduttiva del racconto che lo rende "sapere" e potere[568]. Di conseguenza, nel momento in cui è in grado di "montare" le immagini e di creare l'evento secondo le proprie metriche, lo sguardo della "maschilità" si sottrae alla visibilità, diventando parte invisibile ma determinante del processo di rappresentazione. Ciò che esso vede – e decide di mostrare – viene così percepito come l'ordine naturale delle cose, poiché gli schemi interpretativi e le influenze che ne orientano la costruzione restano impliciti e non tematizzati. In altri termini, lo sguardo "maschile" permette di "vedere" senza, però, essere guardato, il suo dirigere lo sguardo e la sua interpretazione restano oscurati. Infatti, è possibile vedere ciò che lo sguardo fa vedere, ma non si può vedere l'occhio che fa vedere ciò che si vede. È qualcosa di simile a quanto Derrida, in *Spettri di Marx*, nomina come "effetto visiera", ovvero "quell'impareggiabile potere che è forse l'insegna suprema del potere: poter vedere senza essere visto"[569].

In sintesi, lo sguardo "maschile" non solo organizza e orienta l'esperienza visiva secondo i propri canoni, ma si legittima proprio sottraendosi alla visibilità, ponendosi come occhio che guarda, ma che non può essere guardato. Trasponendo questa prospettiva al contesto aziendale, si comprende come anche nella dimensione imprenditoriale il "mondo" mostrato – attraverso *report*, *slide*, immagini promozionali o colloqui di selezione – sia costruito da uno sguardo situato, articolato secondo un lessico neoliberista poggiato sui modelli di forza-violenza "maschile" – competitività, prestazionalità e via dicendo. La realtà lavorativa appare così come un prodotto *artefattuale* nel senso

[567] Cfr. Derrida, Jacques, Stiegler, Bernard, *Èchographies de la télévision*, Galilée, Paris 1996; *Ecografie della televisione*, trad. it. di L. Chiesa e G. Piana, Cortina, Milano 1997, pp. 3-7.
[568] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 63.
[569] Cfr. Derrida, Jacques, *Spectres de Marx*, Galilée, Paris 1993; *Spettri di Marx*, trad. it. di G. Chiurazzi, Raffaello Cortina, Milano 1994, p. 16.

derridiano: ciò che è visibile, valutabile o credibile è sempre il risultato di una costruzione simbolica, tecnica e performativa, che premia determinati corpi e comportamenti, mentre ne marginalizza altri.

Un esempio evidente di questa dinamica si ritrova nella costruzione dell'immagine *ideale* della persona lavoratrice, specialmente in ambito pubblicitario. Quando un'azienda rappresenta sé o un suo prodotto – come attraverso uno *spot* o un volantino – seleziona volti, posture, abiti, gesti e toni coerenti con un'idea di professionalità modellata su metriche neoliberiste riconoscibili e rassicuranti. Tali immagini contribuiscono a consolidare l'*archetipo* della figura professionale neoliberista, trasformandola in un canone visivo percepito come naturale, giusto e vero: una *presenza immediata* – direbbe Derrida – che nasconde la propria natura costruita e situata. Questa operazione performativa di creazione della realtà tramite esperienze visive, inoltre, non si esaurisce nella dimensione della comunicazione aziendale in senso stretto. Al contrario, essa partecipa attivamente alla modellazione dello sguardo sociale, rafforzando – o potenzialmente sovvertendo – le logiche del discorso fallogocentrico. Infatti, le scelte comunicative aziendali possono contribuire tanto al mantenimento di un immaginario dominante, quanto alla sua trasformazione. Un caso esemplificativo di ciò è rappresentato dall'impatto di campagne pubblicitarie che mostrano famiglie non esclusivamente "tradizionali". Queste pubblicità, difatti, non solo ampliano il campo del "visibile", ma sostengono la risignificazione del concetto stesso di famiglia. In questo modo, la pubblicità aziendale non si limita a promuovere un prodotto o un servizio, ma diventa uno strumento di lotta etica e culturale, orientata alla produzione di pari dignità, diritti e opportunità. L'azienda si configura allora come un *organismo performativo*, capace – attraverso le proprie pratiche comunicative – di inceppare, destabilizzare e, in alcuni casi, decostruire il discorso fallogocentrico. Le campagne rappresentative e pubblicitarie imprenditoriali, in sintesi, svolgono un ruolo centrale nella perpetuazione – o risignificazione – del discorso dominante, in quanto hanno il "potere" di "montare" le immagini in modo tale da "produrre un evento" coerente – o sovversivo – rispetto alla narrazione fallogocentrica.

Interessante, in questa prospettiva, è la riflessione di Fabrizio Acanfora sui modelli rappresentativi della diversità compiuti in ambito sociale e lavorativo, che spesso tendono a mostrare la diversità *diversificandola* in modo discriminatorio – proprio poiché esito di un "montaggio" delle immagini prodotte da uno sguardo situato e violento, quello della "maschilità". A ogni modo, conoscere questi modelli rappresentativi può rivelarsi utile nell'elaborazione di strategie comunicative per le pari opportunità, in quanto essi forniscono delle linee guida su come *non* rappresentare la diversità. Per approfondire, in *Di pari passo,* Acanfora delinea cinque modelli negativi di rappresentazione delle diversità[570], allineati allo sguardo e narrazione fallogocentrica.

(1) Il primo modello di rappresentazione è quello che Acanfora definisce "*il modello del dolore*": ossia la retorica che condanna le persone "diverse" – come quelle con disabilità – a una vita immaginata come "un'eterna valle di lacrime e dolore, un'esistenza caratterizzata dalla mancanza o

[570] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* op. cit., pp. 86-91.

dalla perdita di una preziosa abilità psicofisica o sensoriale"[571]. È importante sottolineare fin da subito, però, che questa retorica non avvolge solo la narrazione della disabilità. Essa, infatti, è la stessa narrazione, continua Acanfora, del "poverina'", del "mi si spezza il cuore" che viene ancora affibbiata alle "donne", alle persone omosessuali, trans, a chi si trova in situazioni di povertà, alle persone anziane o a chi viene da altri paesi e fatica a crearsi una vita dignitosa[572]. In sintesi, questa retorica descrive la diversità a partire dal *dolore* per l'esclusione e la stigmatizzazione che la società stessa provoca. Ciò risulta paradossale in quanto questo tipo di retorica amplifica questo presunto dolore fino a renderlo l'unico sentimento possibile nella vita della persona vista come diversa, creando così un circolo vizioso tra sguardo sociale *compatente* che, attraverso proprio quello sguardo, amplifica e produce quel compatimento. Un esempio di questo modello si manifesta nei progetti aziendali di "inclusione" pensati *per* le persone "fragili", dove quest'ultime vengono rappresentate come oggetto di aiuto o compassione, piuttosto che come persone competenti e attive. In tali contesti, la narrazione del dolore viene spesso utilizzata per promuovere l'iniziativa stessa, rafforzando l'idea che la persona esclusa esista solo in funzione del disagio che suscita nello sguardo altrui.

(2) Il secondo modello delineato da Acanfora è quello che definisce come "*angelico*": ossia la rappresentazione di persone che posseggono caratteristiche che differiscono da ciò che è definito "normale", come "persone speciali"[573]. Questa retorica costituisce una forma mascherata della precedente – fondata sul dolore e sul compatimento – in cui le persone "speciali", proprio perché non conformi alla norma, vengono narrate come inevitabilmente infelici e sofferenti. Una sofferenza che – osserva Acanfora – risulta quasi "naturale", in quanto effetto diretto della loro "non normalità". Questo tipo di retorica, letta secondo le opposizionalità logocentriche, è l'esito di una dicotomia "noi-normali/loro-anormali" che produce forme comunicative *paternalistiche*. Infatti, l'attribuzione del "loro" essere "speciali" è frutto di un processo di assimilazione dell'"altro" all'interno del sistema fallogocentrico. Questa assimilazione, che Derrida sottolinea in *Timpano*[574], è decisiva per la significazione del "noi" e della "normalità", che acquistano senso proprio in relazione all'"anormale". Pertanto, questo modello di rappresentazione della diversità – come tutti gli altri – diventa funzionale per la significazione di ciò che è ritenuto "normale" secondo i canoni discorsivi e visivi della "maschilità". *Includere*, dunque, l'"anormale", per poi narrarlo "angelicamente" è una modalità discorsiva e visiva tipica del linguaggio fallogocentrico, attraverso cui il paradigma reitera se stesso.

(3) La terza retorica rappresentativa evidenziata da Acanfora in *Di pari passo*, è quella che definisce "*il modello dell'infantilizzazione*"[575]: ovvero una narrazione utilizzata per descrivere e mostrare la "diversità" con costanti riferimenti all'*infanzia*. In ambito specificatamente di genere, l'infantilizzazione è molto marcata, binariamente, nella figura della "donna", soprattutto in quella

[571] Cfr. ivi, p. 86.
[572] Cfr. *ibidem*.
[573] Cfr. ivi, p. 87.
[574] Cfr. Derrida, Jacques, *Timpano* trad. it. cit., pp. 15-16.
[575] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* op. cit., pp. 88-89.

forma di discriminazione comunicativa, molto spiccata in ambito aziendale (e sottolineata da Gasparrini in *Non sono sessista ma…*), del *sessismo benevolo*[576]. Nel sessismo benevolo c'è difatti una tendenza a vedere la "donna" come creatura fragile da dover proteggere, portando a modalità comunicative svilenti che spingono a differenti assegnazioni di compiti in base al ruolo stereotipico. Anche in ambito ageista questo è molto presente, sia per le persone anziane, trattate come bambine, sia per quelle giovani, considerate meno competenti.

(4) Il quarto modello è quello che Acanfora nomina "*asessuato*": ossia, una narrazione che descrive alcune categorie di persone come prive di un desiderio sessuale, in particolare le persone con disabilità[577]. Questa retorica tende, perciò, a descrivere alcune persone come chiuse in una bolla di "infantilità", in cui la sessualità non è presente e – soprattutto – non è positivamente "mostrata" dallo sguardo della "normalità". Ciò, non si limita però alla sfera della sessualità, ma anche dell'*esposizione di sé*, del proprio corpo e della propria bellezza estetica. Di conseguenza, le persone disabili subiscono una serie di discriminazioni sistemiche in ambito lavorativo, ad esempio, dice Acanfora, nella possibilità di lavorare nell'ambito della moda[578] Inoltre, questo tipo di narrazione, produce criticità anche verso le persone che sono realmente asessuali, oscurandole.

(5) Infine, l'ultima retorica è quella del "*modello motivazionale/ispiratore*", definito anche come "*inspiration porn*" (pornografia motivazionale)[579]. In particolare, tale modello è definito come "pornografia" in quanto si tratta dell'oggettivazione di una caratteristica della persona, che viene utilizzata per creare una rappresentazione che sia d'*ispirazione* attraverso il superamento dei propri limiti. In questa logica, la "diversità" è rappresentata come ostacolo intrinseco, implicitamente associato a una condizione di inferiorità, che viene "nobilitata" solo nel momento in cui viene superata. La persona non viene dunque mostrata nella sua complessità, ma ridotta a simbolo di *resilienza* – caratteristica centrale del lessico neoliberista – a strumento edificante per il pubblico maggioritario. Questa modalità rappresentativa è particolarmente insidiosa, in quanto spesso nasce da intenzioni positive. Un esempio ricorrente, in ambito aziendale, è la narrazione della "donna" che è riuscita – nonostante sia "donna" – a raggiungere posizioni di potere. Questo tipo di racconto, presentato come motivazionale, occulta però un punto centrale, ossia che i limiti che queste "donne" sono riuscite ad abbattere – come il cosiddetto "soffitto di cristallo" – sono limiti generati dal sistema stesso che poi le celebra come eccezioni, ovvero il paradigma fallogo-capitalista. In tal modo, il sistema si autoassolve, presentando le sue eccezioni come prova di equità, quando in realtà ne conferma la struttura discriminante. In sintesi, questo modello, dice Acanfora, è il modello del: "se ce la fanno loro, che sono sfortunati, se ci riescono loro a cui manca qualcosa, tu che sei normale non hai scuse"[580]. Questo modello, inoltre, si interseca totalmente con il lessico neoliberista

[576] Cfr. Gasparrini, Lorenzo, *Non sono sessista ma… Il sessismo nel linguaggio contemporaneo,* op. cit., p. 85.
[577] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* op. cit., pp. 89-90.
[578] Cfr. ivi, p. 90.
[579] Cfr. ivi, pp. 90-91.
[580] Cfr. *ibidem.*

dell'"individualismo" e della "prestazionalità" – oltre che della "resilienza". Infatti, questa retorica esalta i "sé professionali" come "impresari di sé, resilienti e prestazionali", promuovendo l'idea – fallogo-capitalista – che non esistono difficoltà nella vita che non possono essere superate con la propria "forza interiore" (nonché a patto di *omologarsi* alle rappresentazioni e narrazioni "autorizzate"). Riassumendo, il paradigma fallogocentrico, attraverso questo modello *ispirazionale*, tende a *strumentalizzare* le persone discriminate e marginalizzate dal paradigma stesso. Queste persone, in quanto associate a categorie sociali significate e gerarchizzate dal paradigma stesso (come le "donne", le persone razzializzate o quelle appartenenti alla comunità LGBTQIA+), vengono presentate come esempi virtuosi di "superamento" delle barriere. Tuttavia, il paradosso è che queste stesse barriere – il soffitto di cristallo, l'invisibilizzazione, l'esclusione sistemica – sono prodotte dal paradigma che poi le celebra come eccezioni. Di conseguenza, si perpetua un meccanismo circolare dove: da un lato, il sistema del "maschile-Medesimo" seleziona alcuni corpi marginalizzati per esibirli come simboli di successo, invitandoli a incarnare i codici dominanti; mentre, dall'altro, rende quei corpi agenti di riproduzione del paradigma che li aveva inizialmente esclusi. In questo modo, la rappresentazione motivazionale non smantella le strutture di potere, ma le rafforza, camuffandole da opportunità.

L'analisi di questi modelli rappresentativi evidenzia quanto sia cruciale – nell'elaborazione di strategie linguistiche volte alla decostruzione del paradigma dominante e alla promozione delle pari opportunità – prestare attenzione alle modalità con cui viene rappresentata la "diversità". Ignorare tale dimensione, infatti, non solo comporta il rischio di riprodurre inconsapevolmente forme di discriminazione nei confronti dei "sé" rappresentati, ma contribuisce anche a rafforzare – anziché decostruire – proprio quel paradigma che si intende mettere in discussione.

Ricapitolando, in questo primo aspetto del "vedere" come meccanismo di invisibilizzazione del "maschile" – ovvero un "vedere" inteso come sguardo genderizzato e performativamente orientato – lo sguardo "maschile", inscritto nella struttura *fallotticocentrica*, assume una funzione al contempo performativa e *artefattuale*. Ciò che viene visto e mostrato, infatti, non è semplicemente qualcosa di "dato", bensì qualcosa di "costruito" attraverso narrazioni, metriche di riconoscibilità, specifici lessici e dispositivi artificiali che sono, dice Derrida in *Ecografie della televisione*, gerarchizzanti e selettivi[581]. Questa capacità performativa e modellante delle rappresentazioni visuali emerge con particolare chiarezza nelle retoriche rappresentative individuate da Acanfora in *Di pari passo*[582], dove viene messo in luce come lo sguardo e il discorso fallogocentrico non si limitano a descrivere la realtà, ma concorrano attivamente a produrre specifiche visioni sociali. Tali visioni operano mantenendo la "diversità" in una posizione oppositiva e funzionalmente significante rispetto a una "normalità" costruita e naturalizzata secondo coordinate fallogocentriche. In questo senso, la

[581] Cfr. Derrida, Jacques, Stiegler, Bernard, *Ecografie della televisione*, trad. it. cit., p. 3.
[582] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* op. cit., pp. 86-91.

rappresentazione non riflette semplicemente il mondo, ma contribuisce a istituirlo gerarchicamente, attraverso la reiterazione di regimi visivi e discorsivi che stabiliscono chi è visibile, come, e a quali condizioni. Tuttavia, proprio in virtù di questa struttura costruita e performativa dello sguardo, è possibile aprire spazi di sovversione, dove la produzione di immagini alternative può trasformare le realtà imprenditoriali in agenti sovversivi capaci di incrinare, decostruire e risignificare la prospettiva fallotticocentrica, orientando lo sguardo sociale in modo alternativo.

In continuità con questa riflessione sul "vedere" come dispositivo performativo e normativo, come anticipato all'inizio del paragrafo, lo sguardo "maschile" appena delineato si intreccia con un'ulteriore ramificazione dell'esperienza otticocentrica. Infatti, oltre il "vedere" inteso come sguardo genderizzato che plasma performativamente il reale attraverso la propria "vista", la canonizzazione invisibilizzante della "maschilità" – e la sua conseguente elevazione a "Medesimo" – è esito anche di un altro aspetto: ossia la costante *esposizione* del "maschile" in spazi e ruoli di potere. Dalla presidenza di uno Stato alla guida di un'azienda, difatti, la reiterata presenza di corpi "maschili" in ruoli di comando produce un'*abitudine* visiva che contribuisce a naturalizzare e normalizzare quei corpi e quei comportamenti. È proprio questa relazione tra corpi, visibilità e abitudine a essere messa in luce e analizzata da Lorenzo Gasparrini, che ne evidenzia l'effetto strutturante sulla percezione collettiva del potere e della legittimità.

In *Filosofia maschile singolare*, infatti, Lorenzo Gasparrini evidenzia come, nel corso della storia occidentale, chi non veniva riconosciuto come "maschio" è stato sistematicamente invisibilizzato e silenziato all'interno della scena sociale. Questa esclusione si è realizzata, ad esempio, attraverso la relegazione delle "donne" alla sfera domestica, sottraendo loro l'accesso agli spazi pubblici di parola, di potere e di rappresentazione[583]. Al contrario, il "maschile" – prosegue Gasparrini – ha rappresentato, e in larga parte rappresenta ancora oggi, la figura dominante e *visibile* in ogni ambito del potere e della vita pubblica: dalla politica all'esercito, fino al mondo delle imprese. Questa condizione di perenne visibilità è decisiva nel radicamento dell'egemonia "maschile", poiché agisce come un atto linguistico performativo che continuamente riproduce una narrazione visiva specifica: quella fallogocentrica. Di conseguenza, tale narrazione, reiterata e interiorizzata, plasma lo sguardo sociale, abituando le persone a identificare i corpi "maschili" con il comando, l'autorevolezza e la legittimità. In questo modo, si costituisce una "*hexis* fallogocentrica": ovvero un'abitudine incarnata, socialmente radicata, che orienta le percezioni e i comportamenti, rendendo quel tipo di rappresentazione del potere non solo dominante, ma anche apparentemente "naturale". Questa "abitudine incarnata" si estende anche nell'ambito aziendale, dove si interiorizzano forme visive del potere e della diversità – in particolare di genere – che plasmano non solo la costruzione dei "sé professionali", ma anche le loro relazioni e possibilità d'azione imprenditoriale. Nel concreto, lo

[583] Cfr. Gasparrini, Lorenzo, *Filosofia maschile singolare. Un problema di genere in filosofia,* Tlon, Città di Castello 2024, p. 25

sviluppo e la perpetuazione della *hexis* fallogocentrica si manifestano attraverso molteplici canali: dalla produzione e composizione di immagini pubblicitarie e rappresentazioni iconiche, fino all'impiego di dispositivi regolativi più sottili, come i codici interni all'azienda. In riferimento a quest'ultimo aspetto, un esempio stimolante riguarda l'adozione di *dress code* (codici di abbigliamento) aziendali, nello specifico quando essi tendono ad accentuare stereotipicamente il genere, prescrivendo comportamenti, stili e presentazioni del corpo coerenti con le aspettative fallogocentriche.

In *The Power of Gender Inclusive Language*, Neha Shrimali sottolinea come, per sviluppare un ambiente equo e valorizzante delle differenze, sia necessario produrre politiche che tutelino le possibilità espressive di "sé", come l'adozione di un vestiario adeguato per esprimere la propria identificazione di genere[584]. Spesso, infatti, continua Shrimali, il vestiario "consono" alle dinamiche aziendali è articolato secondo codici binari di genere, che vedono determinati abbigliamenti per le "donne" – come le gonne – e altri per gli "uomini", come giacca e cravatta[585]. Questa prospettiva di genere applicata ai *dress code* aziendali solleva numerose criticità e spunti di riflessione. Innanzitutto, spesso non sono le aziende a imporre direttamente un determinato stile di abbigliamento, quanto piuttosto lo sguardo sociale che agisce come dispositivo regolativo. Non è, cioè, l'impresa a obbligare formalmente all'uso di giacca e cravatta, ma una sorta di "etichetta" socio-culturale che si è consolidata nel tempo, rischiando di subire discriminazioni o marginalizzazioni nel caso in cui tale etichetta non viene rispettata. Ne consegue, che l'uso costante di determinati abbigliamenti permette la produzione di una specifica *hexis* tra le persone, potendo identificare immediatamente, ad esempio, un ruolo professionale sulla base dell'apparenza. Oltre a ciò, è interessante notare come la riflessione sull'abbigliamento di genere adeguato in ambito aziendale, sia stata completamente assimilata e rimodellata dallo sguardo "maschile". Infatti, anche quando l'azienda non impone formalmente un *dress-code*, esistono comunque metriche esterne – spesso non dette – che stabiliscono cosa sia ritenuto formale, professionale e adeguato. In questo schema, è considerato *normale* che le "donne" indossino abiti associati al "maschile" – come completi e pantaloni – mentre è ancora inaccettabile che "uomini" adottino stili tradizionalmente letti come "femminili". In tal modo, il dominio otticocentrico "maschile" ha elaborato una retorica dell'abbigliamento "neutro" – presentata come garanzia di parità – che tuttavia è interamente modellata su codici e forme "maschili", mascherando così una norma di genere sotto l'apparenza della neutralità e continuando a reiterare lo sguardo fallocentrico. Tale caso dell'abbigliamento *neutro*, è la riproposizione visiva dell'universalizzazione grammaticale del "maschile", dove la "neutralità" è, in verità, l'allargamento del "maschile" a ciò che non è identificato come tale. In questo modo, il *dress-code* aziendale finisce per accentuare le differenze di genere in modo stereotipico, oppure per assimilare tutto al "maschile", mantenendo in

[584] Cfr. Shrimali, Neha, *The Power of Gender Inclusive Language: Empowering Employees at Work,* Notion Press, Chennai 2023, p. 6.
[585] Cfr. ivi, p. 15.

entrambi i casi la "maschilità" nella posizione di "Medesimo". In aggiunta al tema del vestiario, sottolinea Shrimali in *The Power of Gender Inclusive Language*, il discorso si allarga a ogni aspetto "estetico" inerente all'espressione di "sé", come l'utilizzo di *make-up,* il taglio di capelli e qualsiasi altra "modifica" corporea, come tatuaggi o *piercing*[586]. In molte realtà aziendali, infatti, non solo la presenza di tatuaggi o *piercing* viene discriminata, arrivando a non assumere chi ne possiede, ma impone determinati *make-up* all'uniforme "femminile", risultando una forma di sessualizzazione.

Per chiarire, la criticità esposta qui non riguarda la volontà di truccarsi o di indossare determinati abiti piuttosto che altri, quanto un'imposizione – aziendale o sociale – che contribuisce a saldare un'*hexis* fallogocentrica. La libertà espressiva di "sé" tramite il vestiario, diventa così una dinamica centrale per produrre ambienti di pari opportunità che oltrepassino le dicotomie stereotipiche di genere, vedendo nel *dress-code* aziendale una possibilità di reiterazione del paradigma, tanto quanto una sua possibile riscrittura. Pertanto, a mio avviso, esaminare ed elaborare politiche attive sulle espressioni estetiche del "sé" – come, ad esempio, l'introduzione di una giornata settimanale con abbigliamento *casual* – rappresenta un passo significativo nello sviluppo di strategie comunicative orientate alle pari opportunità in ambito aziendale. Tali pratiche, infatti, agiscono sul piano delle comunicazioni corporee e comportamentali, contribuendo a creare ambienti di lavoro capaci di accogliere la molteplicità e di permetterne l'espressione. Dunque, se "vedere" costantemente i medesimi corpi e comportamenti contribuisce a saldare una specifica *hexis*, allora proporre nuove "immagini" e rappresentazioni implica decostruire tale abitudine, ri-orientando lo sguardo sociale. Il discorso sui *dress-code* rappresenta solo un esempio di questo "ri-orientamento visivo", che può essere concretizzato attraverso molteplici altre politiche. In questo quadro, il certificato di genere (PdR-125), e in particolare l'area valutativa "Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda"[587], si propone come uno strumento decostruttivo, operando attraverso interventi di tipo "quantitativo": ovvero focalizzati sulla presenza numerica di corpi "femminili" nei ruoli apicali del potere – evidenziando tuttavia un limite binario del PdR-125 stesso. A ogni modo, nonostante gli interventi di tipo quantitativo possono comportare dei rischi – in quanto, come analizzato nel secondo capitolo, il dispositivo protesico e violento del fallo può essere assunto e agito da ogni persona – la presenza visibile di corpi "differenti" rispetto alla norma fallogocentrica, come quelli "femminili", può contribuire alla formazione di nuove "abitudini visive". Tali presenze, se sostenute da interventi qualitativi – come percorsi formativi e momenti di sensibilizzazione – possono pertanto rendere gli interventi redistributivi più efficaci, contribuendo a riorientare lo sguardo fallogocentrico e alla creazione di ambienti orientati alla pari opportunità.

Ricapitolando, questo paragrafo ha messo in luce come l'esperienza ottica, all'interno del paradigma fallogocentrico, attivi un processo di canonizzazione invisibilizzante del "maschile",

[586] Cfr. *ibidem.*
[587] Per approfondire la strutturazione del PdR 125 cfr., *infra*, cap. IV, par. 4.

generando due effetti interconnessi. Da un lato, uno sguardo genderizzato che, a partire dalla propria esperienza visiva, legge e interpreta la realtà in relazione al lessico di riferimento, come quello neoliberista. Tale sguardo "maschile", in ambito lavorativo e sociale, contribuisce a produrre specifici modelli rappresentativi, che permettono di saldare rapporti di potere e gerarchie. Dall'altro, la canonizzazione invisibilizzante del "maschile" produce una specifica *hexis*, che abitua le persone alla presenza e al discorso del "maschile" nei ruoli di potere. Quest'ultimo aspetto si concretizza attraverso molteplici modalità rappresentative, dalle pubblicità all'utilizzo di *dress-code* coerenti con il paradigma. L'atto del "vedere", in sintesi, si configura in questo lavoro come una modalità performativa e violenta del linguaggio fallogocentrico, in grado di plasmare la realtà sociale e reiterare costantemente il proprio discorso egemonico e legittimante.

Queste esperienze "ottiche", tuttavia, non si limitano all'invisibilizzazione del "maschile", ma anche alla sua *universalizzazione*. Come si è evidenziato nell'esempio del *dress-code*, infatti, il "maschile" si impone come *neutro universale*, modellando forme comunicative ed estetiche coerenti con tale pretesa. Nei prossimi paragrafi, pertanto, l'attenzione sarà rivolta su questo nesso tra "maschile" e "neutralità", mostrando come tale costruzione – evidente anche nella grammatica italiana attraverso l'uso del *"maschile" sovraesteso* – costituisca una forma di *violenza linguistica fallogocentrica*, capace di perpetuare l'ordine simbolico dominante e radicare lo sguardo sociale genderizzato. Prima di approfondire questa relazione, tuttavia, è necessario soffermarsi su un processo che ne costituisce il presupposto simbolico, la *decorporeizzazione*: ovvero, l'esclusione del corpo dal dominio del *logos*, funzionale alla costruzione di un "Io" astratto e universale.

4. *L'intersezionalità e la decorporeizzazione dell'"Io" filosofico e aziendale: gli effetti dell'incorporeità "maschile" nelle persone e nei "sé professionali". Il "sé decorporeizzato" nel lessico imprenditoriale neoliberista.*

Come emerso nel paragrafo precedente, l'esperienza "ottica", inscritta nel paradigma fallogocentrico, contribuisce a produrre e reiterare una canonizzazione invisibilizzante del "maschile", sviluppando uno sguardo genderizzato capace di modellare la realtà in funzione del proprio lessico egemonico. In particolare, si è evidenziato come tale sguardo partecipi: da un lato, alla produzione di modelli rappresentativi e gerarchie coerenti con il dominio del "maschile"; dall'altro, alla sedimentazione di una *hexis* che normalizza la presenza "maschile" nei ruoli di potere, anche attraverso pratiche estetiche come il *dress-code* aziendale. In questo senso, l'atto del "vedere" si configura come un'*artefattualità* performativa, capace non solo di reiterare l'ordine dominante, ma anche di legittimarlo come *neutro* e *universale*. Questa pretesa di universalità, come nel caso del cosiddetto *dress-code* "neutro", si rivela essere una strategia assimilante del "maschile", mascherando così la sua egemonia sotto il velo della neutralità. È proprio in questa ambiguità semantica che si radica la forza persuasiva del paradigma fallogo-capitalista, che non si limita a invisibilizzare il "maschile", ma ne favorisce la confusione con il neutro, inscrivendolo come orizzonte ontologico e

linguistico del dicibile. Il "maschile" diviene così il "Medesimo", invisibilizzando tale elevazione e potendo *universalizzare* la propria prospettiva. Tuttavia, questa universalizzazione del "maschile-Medesimo", non è garantita solo dall'invisibilizzazione del fallo nel paradigma logocentrico, ma anche da altri due aspetti tra loro intrecciati: ovvero, la rimozione della "*corporeità*" – oggetto dell'analisi di questo paragrafo – e l'associazione con il *neutro*, che sarà approfondita nel successivo.

In questo paragrafo, pertanto, l'analisi si concentrerà sul processo di *decorporeizzazione*, sul suo ruolo nell'elevazione del "maschile" a "Medesimo" e sulla conseguente costruzione di "sé professionali" consoni. Tale processo, infatti, rappresenta modalità specifiche attraverso cui il discorso fallogocentrico astrae il "maschile" dal *corpo* – inteso, seguendo Butler in *Soggetti di desiderio*[588], non solo come fisicità esteriore ma anche come luogo del desiderio e delle pulsioni – per imporsi come sapere universale, disincarnato e oggettivo: ossia, come *logos* che pretende di valere per ogni persona, occultando al contempo il proprio posizionamento situato.

Infatti, a seguito di questo processo *decorporeizzante* – che si intreccia a quello *invisibilizzante* e a quello *neutralizzante* – si è costituito, nel pensiero occidentale, un "Io" filosofico e politico trascendente, narrato come possessore del *logos* e, per questo, legittimato a farsi portavoce di ogni aspetto del reale, dalle persone alle istituzioni, fino alle imprese. Questo "Io", dunque, si presenta come privo di ogni tratto "antropologico", celando così il posizionamento situato ed egemonico di chi, in verità, incarna quell'"Io": ovvero il "maschile". Tale "Io", inoltre, è lo stesso che si ritrova nella narrazione d'impresa, dove i "sé professionali" vengono modellati su un "Io" ideale e universale – prestazionale, disincarnato e razionale – presentato come privo di genere, emozioni e collocazione sociale. Anche in questo caso, l'universalità è una maschera che cela la riconfigurazione del "maschile" come parametro implicito della *professionalità*, perpetuando così – sotto la forma di un "Io" neutro – l'egemonia del "Medesimo" anche in ambito imprenditoriale.

Tuttavia, prima di approfondire il tema della *decorporeizzazione,* è importante fare una specifica sul carattere *intersezionale* dell'"Io", per due ragioni. In primo luogo, tale precisazione consente di cogliere l'operatività discriminante del discorso fallogocentrico, articolato attraverso una rete di dicotomie opposizionali concatenate, in coerenza con la logica della *différance* derridiana[589]. In secondo luogo, l'intersezionalità risulta imprescindibile anche nell'ambito dell'elaborazione di strategie aziendali per le pari opportunità, che non possono limitarsi a considerare un unico tratto – in questo caso il genere – ma devono tenere conto della sua costante interazione con altri elementi significanti. Ad esempio, la significazione attribuita a una persona identificata come "maschio", all'interno del discorso fallogocentrico, varia sensibilmente se intersecata con altri significanti quali "cisgender" ed "eterosessuale", piuttosto che con "trans" o "omosessuale". Le diverse concatenazioni, infatti, contribuiscono a modellare plasticamente la stessa rappresentazione della

[588] Cfr. Butler, Judith, *Soggetti di desiderio,* trad. it. cit., p. 56.
[589] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.

"maschilità" in relazione alla persona. Il carattere intersezionale delle persone, dunque, mette in luce le stratificazioni e intersezioni attraverso cui discriminazioni, ostacoli e imparità si articolano. Infatti, l'invisibilizzazione del fallo nel sistema logocentrico, che porta all'elevazione del "maschile" a "Medesimo", non riguarda solo il dualismo "maschio/femmina", ma *ogni* struttura opposizionale delineata nel paradigma: come, eterosessuale/omosessuale, cisgender/transgender, abile/disabile e cittadino/straniero. Ne consegue che, in quanto dispositivo protesico, il fallo, divenuto universale, pone la sua violenza gerarchizzante in molteplici relazioni opposizionali. In questo senso, la dinamica otticocentrica diviene *intersezionale*, centralizzando l'occhio *fallico*, inteso però come insieme di attribuzioni: essere bianco, eterosessuale, cisgender, abile, borghese e cittadino. Questo accade a seguito delle medesime dinamiche "visive" analizzate nel capitolo precedente: ossia, il fatto che, da un lato, lo sguardo dominante produce le rappresentazioni che "decide" di mostrare, centralizzando la propria prospettiva ma svanendo dalla scena; dall'altro, in quanto si produce una specifica *hexis* visiva, che porta a *normalizzare* il "vedere" determinati corpi e comportamenti: ad esempio, la rappresentazione del concetto di *famiglia* associata a significanti quali cisgender ed eterosessuale.

Come anticipato, evidenziare questo carattere intersezionale è rilevante poiché mette in evidenza le discriminazioni strutturali che si articolano a partire dall'otticocentrismo fallogocentrico. Parlando di "maschilità" come struttura sistemica e violenza fallocentrica, pertanto, non si ragiona solo sugli "uomini-maschi", ma di un insieme articolato di caratterizzazioni che, poste nel contesto, sviluppano specifiche discriminazioni e imparità. Tuttavia, mettere in luce la struttura intersezionale delle discriminazioni non deve portare a oscurare i *privilegi* che le persone possono detenere in quanto appartenenti a uno o più "termini privilegiati" delle coppie opposizionali. Ad esempio, una persona identificata come "donna" – e quindi potenzialmente soggetta a discriminazione rispetto al termine opposto "uomo" – può tuttavia beneficiare di posizionamenti privilegiati se eterosessuale, ricca e cisgender, ossia in relazione a significanti dominanti rispetto ai loro corrispettivi: "omosessuale", "povera" e "trans". Pertanto, la "maschilità" delineata in questo lavoro, in relazione al paradigma fallogocentrico, si manifesta anche sottoforma di "Io" *intersezionale* che, nel contesto occidentale, privilegia determinati tratti significanti. Ciò implica che, in ambito aziendale, le strategie per le pari opportunità debbano necessariamente tenere conto dell'*intersezionalità* delle persone, evitando di limitare la questione al solo dualismo "uomo/donna" – per diversi motivi.

Innanzitutto, una tale limitazione non solo rischia di occultare la produzione di ulteriori discriminazioni, ma contribuisce anche a consolidare l'*hexis* di altri tratti identitari normati: come quello di essere cisgender. Ad esempio, il certificato di genere (PdR 125), nella sua attuale elaborazione non ragiona mai direttamente sulle persone non binarie o trans, rendendo implicita – e, dunque, invisibilizzata e normalizzata – la centralità duale e cisgender. Ciò, di fatto, discrimina ogni persona non appartenente a quella "normalità" invisibilizzata, oltre che a complicare il contrasto alle discriminazioni degli stessi "maschi" e "femmine" – ad esempio – non cisgender e non eterosessuali.

Dopodiché, limitarsi sul binomio "maschio/femmina" rischia di oscurare altri privilegi strutturali e posizionamenti sociali, riducendo la complessità dell'esperienza vissuta e producendo discorsi o strategie per la parità che risultano, di fatto, limitati e limitanti. Per ovviare a questo rischio, alcune pratiche formative fondate sull'interrogazione – come il "metodo socratico" – possono rappresentare strumenti efficaci per acquisire consapevolezza e far emergere il proprio posizionamento intersezionale. Ne sono esempio domande come: "Sto parlando da 'donna' in questa tavola rotonda sull'*empowerment* femminile', ma da quale ruolo sociale, professionale, economico?" oppure "Quali possibilità ho e ho avuto, e in virtù di quali condizioni familiari e socioculturali?". È importante specificare che tale riflessione non intende depotenziare né banalizzare le discriminazioni sistemiche subite dalle "donne", quanto piuttosto mantenere viva l'attenzione sulla struttura intersezionale dei privilegi e delle disuguaglianze. Ad esempio, una "donna" ricca e bianca potrebbe elaborare strategie di sostegno delle "donne", senza però considerare le difficoltà dell'essere "donna" povera o non bianca, limitando così l'efficacia delle proprie azioni.

Infine, un approccio intersezionale si rivela utile anche per evitare di universalizzare la propria esperienza, con il rischio, da un lato, di elaborare azioni o *policy* modellate esclusivamente su di essa e, dall'altro, di svalutare interventi che, pur apparendo *ininfluenti* nella propria traiettoria individuale, possono invece rivelarsi fondamentali per altre persone e in contesti differenti. Per esempio, una *manager* che non ha mai vissuto discriminazioni legate alla maternità potrebbe sottovalutare l'importanza di misure di conciliazione lavoro-famiglia, non cogliendone il valore per altre persone in condizioni socio-economiche diverse o prive di una rete di supporto.

Riassumendo, l'"Io" filosofico e politico che si è costituito nel corso della tradizione occidentale, pur sostenendo di poter legittimamente incarnare il *logos* e il posizionamento di ogni essere umano in quanto privo di marcature sociali, si rivela in realtà il prodotto di una serie di termini privilegiati che si organizzano secondo dinamiche opposizionali e gerarchiche. In questo senso, l'"Io" occidentale riflette e riproduce le strutture costitutive del paradigma fallogocentrico – *essenzializzazione*, *opposizionalità* e *gerarchizzazione* – venendo così modellato dal suo discorso. Tuttavia, per sviluppare questo "Io" – fallogocentrico – in grado di rappresentare un'espressione pura del *logos*, si sono dovute produrre diverse operazioni retoriche che ancora oggi influenzano la realtà sociale e imprenditoriale, tra cui una necessaria *decorporeizzazione*.

Nella tradizione metafisica occidentale, infatti, il corpo – inteso sia come fisicità materiale che come insieme di desideri e pulsioni – è sempre stato estraniato dal discorso, dando valore e centralità ad aspetti considerati *incorporei*. A questo proposito, in *A più voci*, Adriana Cavarero – che rileggerò in chiave performativa e decostruzionista – rimarca come la stessa "voce", intesa come *vocalità*, è per lungo tempo sparita dalla riflessione occidentale, centralizzando una *phonè* senza marcature significanti[590]. Infatti, nel *logos* logocentrico, osserva Cavarero, è il piano *semantico* ad

[590] Cfr. Cavarero, Adriana, *A più voci. Filosofia dell'espressione vocale,* Castelvecchi, Roma 2003, p. 43.

assumere centralità, subordinando e oscurando la vocalità incarnata[591]. Questa dinamica si inscrive pienamente nel dualismo "significato/significante", dove il privilegio risulta completamente sbilanciato a favore del primo[592]. Pertanto, continua Cavarero, questa prospettiva cela e silenzia la pluralità e unicità delle "voci" (incarnate), per uniformare una sola "Voce" (disincarnata) che rappresenta il "significato" e, dunque, la "Verità"[593], producendo così un *monologo* egemonizzante.

Rileggendo questa prospettiva in relazione al fallogocentrismo, si potrebbe sostenere che la tradizione metafisica abbia elaborato una retorica che sostiene la presenza di *una* "voce" fallogocentrica. Questa "voce" fallogocentrica è intesa come una voce senza voce (*phoné*), ossia spogliata della sua dimensione incarnata e capace, per questo, di rappresentare una forma pura di *logos,* potendosi così universalizzare. Ne consegue, quindi, che il "maschile", in quanto possessore del *logos*, rappresenti quella voce senza voce, riuscendo così a *decorporeizzarsi* e *universalizzarsi.* Infatti, come analizzato in precedenza, il "maschile" ha adottato una serie di narrazioni per aderire intrinsecamente al *logos*, inscrivendosi nel termine plastico "forza". Per farlo, il discorso fallogocentrico ha articolato un processo di significazione fondato su un meccanismo di *attribuzione* e *rimozione*, ovvero una dinamica dicotomica-opposizionale in cui una determinata qualità – come il *logos* – viene assegnata a un termine proprio in quanto rimossa dall'altro, e viceversa. Ne sono esempio le coppie "*anthropos*/*animot*" e "maschio/femmina", dove il primo termine acquisisce senso e valore attraverso la subordinazione del secondo, a cui viene sottratta la possibilità di essere portatore di "forza" e quindi escluso dai registri del potere e della soggettività piena.

In riferimento alla *decorporeizzazione*, però, il dualismo "maschio/femmina" svolge un ulteriore ruolo, non limitandosi solo all'assegnazione della "forza" al "maschile", ma operando direttamente sulla "corporeità". Nel discorso fallogocentrico, infatti, la dimensione del "femminile" viene associata a quella della *procreazione,* che, nonostante sia controllata dal "maschile"[594], inchioda un destino biologico – e corporeo – alle "donne". In questo senso, il "femminile" viene fatto aderire al "corporeo", in virtù del loro *ruolo* di procreatrici. Di conseguenza, il "maschile", in quanto "altro" e *opposto* rispetto al "femminile", diviene anche "altro" rispetto al *corpo*, associandosi a elementi considerati *incorporei* – e superiori – quali, appunto, il *logos.* Non a caso, estendendo le riflessioni fatte nel secondo capitolo, la *procreazione* del "maschile" è una procreazione incorporea, in quanto esito di una "mente" gravida di sapere che nasce attraverso il *logos.*

Tale *decorporeizzazione* del "maschile", tuttavia, non si limita all'aderenza con il *logos* e al suo distanziamento con il "femminile", ma genera degli effetti sulla "maschilità" sia nella sua accezione *sistemica* che *categoriale*. Per quanto riguarda la dimensione sistemica, la *decorporeizzazione* sostiene l'elevazione della "maschilità" a "Medesimo". In questa posizione, la

[591] Cfr. ivi, p. 44.
[592] Cfr. ivi, p. 53.
[593] Cfr. ivi, p. 15.
[594] Per approfondire la relazione tra *procreazione,* "femminilità" e "maschilità" cfr. *supra,* cap. II, par. 9.

"maschilità" diventa intangibile e universalizzabile, non limitandosi ai soli corpi "umani" identificati come "maschili", ma potendosi diffondere come forma simbolica dominante (il *fallo*), capace di permeare ogni ambito del reale, comprese le strutture aziendali. La retorica neoliberista, in questo senso, è l'esito di una astrazione corporea della "maschilità", poi riarticolata secondo metriche capitalistiche nelle dimensioni imprenditoriali e sociali.

Invece, per quanto concerne la dimensione categoriale, la *decorporeizzazione,* in particolare nella prospettiva di una *subordinazione* del corpo in quanto "femminile", rende la corporeità delle persone "maschi" secondaria, producendo criticità nella loro vita. A questo proposito, Stefano Ciccone, in *Essere maschi*, evidenzia come il corpo dei "maschi", sia tendenzialmente percepito come *accessorio* e *silenzioso*[595], arrivando a definire tale condizione come *miseria del corpo maschile*[596]. Nella persona "maschio", difatti, il corpo può diventare un utile "accessorio" per manifestare la sua forza muscolare e virile, ma risulterà comunque secondario rispetto ad altri aspetti, come, ad esempio, la *razionalità stoicista*: quest'ultima manifestabile proprio attraverso la retorica neoliberista della resilienza e prestazionalità estrema. Inevitabilmente, sostiene Ciccone, questa "miseria del corpo maschile" porta a una serie di criticità nel rapporto del "maschio" con il proprio corpo, in particolare in relazione alla prevenzione e cura di sé[597]. A ciò si aggiunge l'usura fisica derivante da pratiche volte a riaffermare la propria appartenenza al "maschile", come: trasgressioni, comportamenti violenti, eccessi di cibo e alcol, fino a prestazioni lavorative estenuanti, imposte da una retorica del profitto e del dovere produttivo – che trova nel modello del *salaryman* la sua espressione più paradigmatica[598].

Questa relazione tra "maschilità" e *decorporeizzazione*, che da un lato eleva il "maschile" a universale e dall'altro produce criticità nella vita delle persone "maschio", trova quindi una sua rielaborazione sistemica anche nelle dinamiche neoliberiste aziendali, producendo i suoi effetti. In ambito imprenditoriale, infatti, la prospettiva *decorporeizzante* del "maschile" si manifesta in retoriche in cui il corpo dell'essere umano viene progressivamente percepito come un ostacolo alla massima efficienza produttiva. In questo quadro, il corpo non è solo invisibilizzato, ma talvolta diviene un vero e proprio "*problema aziendale*", percepito come ingombrante, costoso e imprevedibile: come nel caso della maternità, spesso considerata un fattore di rischio economico da parte delle imprese. Pertanto, nel paradigma organizzativo contemporaneo, dominato dalla retorica dell'efficienza e della prestazionalità, si afferma sempre più una cultura che predilige la prestazione "mentale", "digitale" e "smaterializzata", a scapito della fisicità e dei suoi bisogni. Il corpo viene tollerato quando funzionale, come nel caso della forza lavoro manuale in agricoltura o edilizia, dove però viene rappresentato come macchina da sfruttare, soggetta a usura. In questo contesto, ne

[595] Cfr. Ciccone, Stefano, *Essere maschi. Tra potere e libertà,* Rosenberg & Sellier, Torino 2009, p. 64.
[596] Cfr. ivi, p. 9.
[597] Cfr. ivi, p. 168.
[598] Per approfondire la relazione tra "maschilità", "sé professionale" e la figura del *salaryman,* cfr. *supra*, cap. II, par. 18.

consegue, la decorporeizzazione "maschile" – e , in questo discorso, del "sé professionale" neoliberista ideale – si manifesta nell'adozione di modelli di produttività disincarnati, sempre connessi, dove la "mente" è gravida di progetti, piani e dati, mentre il corpo, sia nella dimensione fisica che pulsionale, è reso un accessorio rischioso e limitante. Un esempio di ciò è la valorizzazione dei "sé professionali" "*always on*" (sempre connessi), capaci di lavorare in *smart working* ventiquattro ore su ventiquattro e sette giorni su sette, spesso presentati come menti flessibili, prestazionali e svincolate da limiti corporei. Un ulteriore esempio riguarda il crescente ricorso a strumenti "incorporei" come l'intelligenza artificiale, che non si ammalano, non scioperano, non hanno bisogni, divenendo simboli perfetti di un'umanità superata, perché limitata da un corpo che frena il *logos*. Tuttavia, a questo proposito, è fondamentale chiarire che il vero rischio, in ambito lavorativo, non risiede nell'IA in sé, bensì nel paradigma neoliberista in cui essa è inserita. Non è, infatti, l'intelligenza artificiale ad alimentare disumanizzazione e sfruttamento crescenti, bensì la retorica consumistica di una produttività illimitata e costantemente in accelerazione. La questione, dunque, non è demonizzare la tecnologia, ma riorientare lo sguardo e decostruire la narrazione fallogo-capitalista che ne guida l'uso, così da ridurre la centralità della prestazione estrema e restituire spazio alla vulnerabilità e alla corporeità come elementi legittimi e necessari dell'esperienza lavorativa.

A ogni modo, la "maschilità" *decorporeizzata* – che nel *logos* si afferma come universale – trova nella contemporaneità un'incarnazione nel "sé professionale neoliberista", ossia un "*sé decorporeizzato*", capace di capitalizzare le proprie competenze mentali e "disincarnare" ogni fragilità corporea. Tutto ciò ha effetti diretti sulle persone, in particolare sugli "uomini", che si trovano a vivere una dissociazione tra corpo e prestazione, vedendo, da un lato, un corpo che deve apparire "forte" e funzionale; dall'altro, un sistema che ne ignora i bisogni, rendendo problematici la prevenzione, l'ascolto, la vulnerabilità e l'interdipendenza.

Ricapitolando, in questo paragrafo è emerso come la decorporeizzazione del "maschile", rappresenta un processo storico e culturale che ha progressivamente marginalizzato la dimensione incarnata dell'esperienza umana, rendendo il corpo un elemento estraneo – o apertamente problematico – nel contesto aziendale e sociale. Questa operazione ha permesso al "maschile" di articolarsi come un "Io" filosofico e politico sottratto alle marcature del corpo, proiettandosi come universale. Questo processo di decorporeizzazione, però, opera intrecciandosi a un ulteriore aspetto: la *neutralizzazione*. Infatti, l'"Io" filosofico e politico – che, in quanto intrecciato alla "maschilità", possiamo definire in questo discorso come "Io fallogocentrico" – non solo si presenta come voce senza vocalità, quindi come entità incorporea, ma anche come voce "neutra" e oggettiva, spogliata perciò da ogni tratto che si rifà a marcature identitarie: il sesso biologico, il genere, l'etnia, l'età e via dicendo. In altri termini, l'"Io fallogocentrico" si definisce e narra come "neutro", in quanto afferma di avere *neutralizzato* da sé *ogni* attribuzione "antropologica". Tuttavia, le attribuzioni che l'"Io fallogocentrico" sostiene di avere *neutralizzato,* non sono realmente rimosse, quanto rese *invisibili*.

Tali attribuzioni, tramite una circolarità, vengono infatti invisibilizzate proprio a partire da questa illusione di neutralità dell'"Io" che, dalla sua posizione, è in grado di oscurare le condizioni materiali, storiche, genderizzate e intersezionali che ne rendono possibile l'emergere. In altri termini, la decorporeizzazione neutralizzante del "maschile", che lo eleva ad "Io" universale, è esito dello stesso "maschile" e della posizione egemonica che si è autoassegnato e che ha salvaguardato proprio attraverso queste retoriche *decorporeizzanti* e *neutralizzanti.* A causa di ciò, pertanto, nel prossimo paragrafo, verrà analizzato il processo di *neutralizzazione* del "maschile" e del conseguente "Io fallogocentrico", evidenziando come la pretesa di neutralità della "maschilità" influenzi i rapporti di potere e contribuisca alla reiterazione del lessico neoliberista.

5. *La neutralizzazione fallogocentrica: la parabola "maschile" tra universale e particolare in relazione all'elaborazione del "sé neutro" aziendale. Smascherare la falsa neutralità dell'"Io" per aprire a strategie di pari opportunità aziendali in grado di valorizzare le differenze.*

Come emerso nel paragrafo precedente, la *decorporeizzazione* del "maschile" ha contribuito ad elevarlo a "Medesimo", astraendolo dalla corporeità e permettendogli di investire ogni aspetto del reale, comprese le aziende. Tale processo di *decorporeizzazione,* ha dunque sostenuto la produzione di un "Io" filosofico e politico capace di presentarsi come universale, celando la sua genderizzazione – e la sua *intersezionalità* – "maschile". Tuttavia, come anticipato, il processo di decorporeizzazione opera legandosi a un altro movimento retorico, ossia la *neutralizzazione.* Infatti, l'"Io" del paradigma fallogocentrico non solo si presenta come entità incorporea, ma anche come elemento neutro e oggettivo, impossessandosi del *logos* ed elevandosi così a "voce" oggettiva e misura di tutte le cose.

In questo paragrafo, dunque, l'attenzione si sposta sul processo di *neutralizzazione* dell'"Io fallogocentrico", evidenziando come la pretesa di neutralità della "maschilità" influenzi i rapporti di potere e contribuisca alla reiterazione del lessico neoliberista. La *neutralizzazione* del "maschile", infatti, non implica la rimozione delle sue caratteristiche fondative – come la forza-violenza – quanto l'estensione delle sue metriche a codici universali. In altri termini, la neutralizzazione del "maschile" rende quest'ultimo, al contempo, neutro e "maschile", universale e particolare, reiterando la sua egemonia attraverso dinamiche assimilanti e discriminanti che si perpetuano quotidianamente. Questo si estende poi alle dinamiche lavorative, presentando un "sé professionale neutro" che assimila ogni figura professionale e la significa come un "sé" performante, competitivo e autoregolato, secondo metriche implicitamente "maschili" ma proposte come universali e quindi *neutralizzate*. In questo modo, la "maschilità" si invisibilizza, agendo come *norma* silente che orienta aspettative, pratiche e riconoscimenti all'interno delle organizzazioni e della società.

Come anticipato, infatti, l'universalizzazione neutralizzante del "maschile" è ciò che consente all'"Io fallogocentrico" di imporsi come misura di tutte le cose, aderendo al logos e sostenendo che la propria voce – priva di vocalità – rappresenta l'espressione pura del *vero*, così come il proprio

sguardo risulta oggettivo e insindacabile. Questa prospettiva dell'"Io" – universale, incorporeo, neutro e, al tempo stesso, "maschile" – si è così tramandata nel pensiero occidentale, contribuendo a modellare la realtà e a riprodurre visioni del mondo che mantengono intatto l'intreccio tra "maschilità" e "neutralità". Tale reiterazione dell'intreccio tra "maschile" e neutro, ha infatti trovato conferme storiche in snodi centrali della filosofia occidentale. Uno dei più rilevanti, ad esempio, emerge nella riflessione di Martin Heidegger, dove la neutralità è – evidenzia Jacques Derrida – intrecciata alla differenza sessuale e al "maschile", contribuendo così a consolidare l'idea di un "Io" universale modellato su un'esperienza "maschile" che resta implicita e dominante. Heidegger, infatti, scrive Derrida in *Geschlecht*, non parla mai di rapporto sessuale, di "uomo/donna" o di differenza sessuale, come se per lui non esistesse tale differenziazione[599]. Del resto, quando Heidegger pensa e produce il *Dasein* – ossia, l'esserci inteso come l'essere che si pone la questione del senso del proprio esistere e, attraverso essa, del senso dell'essere[600] – il primo processo che fa su esso è proprio quello di *neutralizzarlo*, dunque definirlo come *neutro*. Nello specifico, come riporta Derrida, il primo principio direttivo del *Dasein*, così come formulato da Heidegger, riguarda proprio la scelta di non attribuirgli il titolo di "uomo" (*Mensch*), bensì quello neutro di, appunto, "*das Dasein*"[601]. In tal senso, Heidegger tenta subito di *neutralizzare*, perciò *sottrarre* – coerentemente con la processualità logocentrica – *ogni* predeterminazione antropologica che il *Dasein* potrebbe assumere, conservando una sorta di, dice Derrida, "nudo rapporto a sé"[602]. Interessante, tuttavia, è specificare che una delle prime neutralizzazioni che Heidegger compie sul *Dasein,* continua Derrida*,* è proprio quella della differenza sessuale. Derrida sottolinea infatti come, in questo movimento discorsivo, Heidegger "passa da *Mensch* o persino da *Mann* ('uomo-maschio') a *Dasein*"[603], compiendo così uno slittamento dal "maschile" al neutro. Un tale slittamento non è privo di conseguenze, poiché in esso si consolida una forma *neutralizzazione* che in verità lascia intatto il "maschile" come sfondo non tematizzato. Sebbene in *Geschlecht* Derrida non si soffermi direttamente sulla questione della "maschilità" – concentrandosi piuttosto sul rapporto tra differenza sessuale e differenza ontologica – il passaggio da *Mann* a *Dasein* in Heidegger, così come messo in luce da Derrida, resta emblematico. Ciò poiché, esso esemplifica il meccanismo attraverso cui il "maschile" si è reso invisibile e disincarnato, elevandosi a "Io" neutro e universale all'interno della tradizione filosofica. In Heidegger, infatti, la neutralizzazione del *Dasein* non cancella ogni determinazione in modo simmetrico, ma opera una sottrazione selettiva, dove è il "maschile" che si spoglia dei propri tratti corporei per presentarsi come forma neutra dell'umanità, mentre il "femminile" – che Derrida ricorda non essere mai tematizzato

[599] Cfr. Derrida, Jacques, *Geschlecht I: Différence sexuelle, différence ontologique*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Geschlecht. Differenza sessuale, differenza ontologica,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, p. 15.
[600] Cfr. Heidegger, Martin, *Sein und Zeit*, Max Niemeyer, Halle 1927; *Essere e tempo*, trad. it. di P. Chiodi, Longanesi, Milano 2014 (VII edizione), pp. 167-197.
[601] Cfr. Derrida, Jacques, *Geschlecht. Differenza sessuale, differenza ontologica,* trad. it. cit., p. 19.
[602] Cfr. ivi, p. 20.
[603] Cfr. ivi, p. 21.

in Heidegger[604] – resta escluso dal campo dell'ontologia. Così, dietro l'apparente astrazione del *Dasein* si conserva una "maschilità" che, cancellando le tracce della propria origine, si universalizza.

Questa riflessione sul *Dasein* heideggeriano, riletta attraverso Derrida, mostra dunque una delle modalità con cui la tradizione filosofica ha riarticolato l'intreccio tra "maschile" e "neutro". Essa difatti mostra come le entità presentate come neutre implichino, di fatto, un processo di *invisibilizzazione* e *universalizzazione* della "maschilità" stessa. In questa cornice, il caso del *Dasein* non rappresenta un'eccezione, ma si inserisce in un continuo e riarticolato discorso filosofico in cui il "maschile" si disincarna e neutralizza, presentandosi come punto di vista universale. Pertanto, gesti universalizzanti come quello heideggeriano esemplificano e contribuiscono alla costituzione di ciò che, in questo discorso, è stato nominato come "Io fallogocentrico": ovvero, un "Io" che si pone a misura del reale, occultando la propria significazione "maschile" sotto le spoglie di una neutra universalità. In tal modo, ciò che viene espresso dai "sé" che incarnano e narrano questo "Io" – prevalentemente "maschi" – viene assunto come espressione di una *verità* oggettiva, oscurando sia la parzialità situata da cui proviene, sia l'influenza sistemica entro cui tale "verità" si è articolata.

Questa configurazione dell'"Io" come "maschile-universale", trova ulteriori sviluppi critici nelle riflessioni di Adriana Cavarero, la quale analizza in profondità il modo in cui il "maschile" si inscrive nel linguaggio filosofico come *neutro*, costituendosi così come *universale* pur continuando a esercitare un'egemonia in quanto *particolare* incarnato. Prima di approfondire, però, è importante precisare che, nel pensiero di Cavarero, il concetto di "maschile" non assume la valenza sistemica, performativa e intersezionale che viene invece sviluppata nel presente lavoro. In Cavarero il "maschile" coincide con l'"uomo" sessuato e biologico, assunto come persona essenzialmente "maschio" e divenuto, nel pensiero occidentale, l'emblema storico-filosofico del "soggetto" universale, astratto e neutro. La prospettiva di Cavarero, dunque – come già sostenuto – è radicata nel femminismo della differenza, che riconosce nella differenza sessuale un fondamento ontologico non riducibile né superabile. Al contrario, in questo lavoro la "maschilità" è intesa come un dispositivo linguistico e performativo – in linea con la teoria butleriana – reiterato attraverso atti discorsivi e rappresentazionali, che non si limita alla dimensione categoriale, ma si estende alla genderizzazione sistemica della realtà. Tuttavia, nonostante questa profonda differenza prospettica, ritengo che alcune riflessioni di Cavarero attorno al "maschile", al concetto di *neutro* e all'universalità, siano qui utili, in particolare se rilette in chiave intersezionale e decostruzionista. Nello specifico, in *Per una teoria della differenza sessuale*, Cavarero osserva come l'"Io", pur presentandosi come neutrale e universale, è semanticamente "maschile"; di conseguenza, quando si dice "io sono uomo" o "io sono donna", l'"io" accoglie indifferentemente la genderizzazione, ma sembra più compiuto e legittimato nella sua declinazione "maschile"[605]. In questo senso, continua

[604] Cfr. ivi, p. 15.
[605] Cfr. Cavarero, Adriana, *Per una teoria della differenza sessuale,* op. cit., p. 43.

Cavarero, dire "io" equivale già, in qualche misura, a dire "io sono uomo", mentre il "femminile" appare come un'aggiunta derivata, quindi come una *estensione* del "maschie"[606]. Allargando questa riflessione alla lettura derridiana del *Dasein*, si potrebbe sostenere che il *Dasein*, pur definito da Heidegger come neutro e privo di determinazioni "antropologiche", conservi in sé una traccia del "maschile" da cui simbolicamente deriva. Come suggerisce Derrida in *Geschlecht*, difatti, il *Dasein* è pensato in modo tale da mantenere un legame implicito con il *Mann* (l'"uomo"), senza tematizzare apertamente la differenza sessuale[607]. La neutralità del *Dasein*, dunque, non è mai del tutto neutra, ma è saturata da una normatività "maschile" che continua ad agire sotto traccia, rendendolo più "completo" in quanto inscritto nella forma simbolica dell'universale "maschile". Allo stesso modo, estendendo *intersezionalmente* la riflessione sui tratti significanti dell'"Io", dire "Io sono eterosessuale" o "Io sono omosessuale", così come "Io sono cisgender" o "Io sono trans", vede quell'"Io" maggiormente legittimato nelle prime significazioni, percependo di conseguenza l'essere omosessuale o trans come estensioni (alternative) dell'"Io" universale.

Questo aspetto, in ambito aziendale, può manifestarsi in molteplici modi. Un esempio riguarda l'uso di espressioni che si presentano come neutre, ma che sono in realtà cariche di impliciti normativi. Frasi come "la persona che guiderà il progetto" sembrano includere chiunque, ma nella pratica dell'immaginario condiviso evocano più facilmente un "sé" conforme al modello dominante: "maschio", cisgender, eterosessuale, presumibilmente bianco. Inoltre, quell'espressione, richiamerà anche l'immaginario fallogo-capitalista *ideale* dei "sé professionali", aggiungendo alle significazioni precedenti, anche le caratteristiche simboliche veicolate dal lessico neoliberista: prestazionale, resiliente e orientato alla *leadership*. La "neutralità" linguistica, in questi casi, non fa che riprodurre l'universalità del "sé" normativo, rendendo invisibili tutte le altre possibilità incarnate. In altri termini, è come se l'"Io" che si sottintende fosse già compreso entro coordinate intersezionali ben precise, che escludono ciò che devia da quel modello, sia in relazione alla persona specifica, sia in relazione alla sua figura professionale ("sé professionale"). In relazione alla dimensione imprenditoriale neoliberista, pertanto, l'"Io" neutro non cela soltanto le caratteristiche "antropologiche" intersezionali – come essere "maschio" e cisgender – ma dissimula anche una precisa normatività professionale.

Di conseguenza, quando si dice e utilizza quell'"Io" presentato come neutro, in verità si sta sempre evocando ciò che Cavarero dice essere "il *segno* del suo soggetto"[608]: ovvero, in ottica intersezionale, l'essere "maschile", eterosessuale, cisgender, abile, bianco, borghese e cittadino; mentre, nella prospettiva neoliberista, essere un "sé professionale" individualista, prestazionale, competitivo, resiliente, assertivo e produttivo. Questa pretesa universale e neutra dell'"Io", che in verità evoca "il segno del suo soggetto", risulta particolarmente evidente nella struttura grammaticale

[606] Cfr. ivi, p. 44.
[607] Cfr. Derrida, Jacques, *Geschlecht. Differenza sessuale, differenza ontologica,* trad. it. cit., p. 21.
[608] Cfr. Cavarero, Adriana, *Per una teoria della differenza sessuale,* op. cit., p. 45.

italiana del "*maschile" sovraesteso*, dove la "maschilità" pone sé come elemento neutro in grado di rappresentare ogni altra entità; di fatto, inglobandola nel "maschile". Di conseguenza, l'uso di forme linguistiche ritenute "neutre" non può essere considerato realmente neutro, poiché esse sono già sature da una marcatura "maschile". Il cosiddetto neutro, infatti, opera come una posizione già determinata, in cui dire "io sono uomo" o "io sono cisgender" risulta superfluo, poiché l'essere "maschile" e cisgender è già inscritto nell'"Io" "neutro" universale. Al contrario, ogni altra identificazione deve essere esplicitata, giustificata, resa visibile come variante. In altri termini, l'"Io" si presenta come disponibile a molteplici declinazioni, ma la sua forma "maschile" è già data e dunque non necessita di essere nominata, a differenza di quelle "non maschili", che devono *dichiararsi* per esistere nel discorso. Lo stesso meccanismo si ritrova nella costruzione dei "sé professionali", dove tratti come la resilienza o la competizione si impongono come requisiti impliciti della figura professionale.

Questa dinamica in cui l'"Io" si presenta come neutro ma è in realtà storicamente e simbolicamente saturato da una posizione normata "maschile" e neoliberista emerge in modo emblematico anche nelle pratiche di comunicazione aziendale. Un esempio ricorrente si ritrova nella formulazione delle *job description*, come: "Il candidato ideale è un professionista orientato agli obiettivi, capace di lavorare sotto pressione, disponibile a trasferte". Sebbene costruita su un piano linguistico apparentemente neutro, tale enunciazione richiama implicitamente una persona conforme al modello dominante, rendendo invisibile la marcatura normativa dell'"Io" che vi è sottesa. Chi non si riconosce in questo paradigma implicito si trova spesso nella necessità di esplicitare la propria posizione – ad esempio specificando di essere una "donna" o una persona trans – come se la propria legittimità dovesse essere dichiarata in rapporto a un'alterità rispetto all'"Io" *canonico*. Così, mentre l'"Io" normativo resta opaco nella sua presunta neutralità, gli altri "io" devono rendersi visibili come deviazioni dalla norma, contribuendo a rafforzare una struttura discorsiva escludente, proprio attraverso l'apparente universalità. La struttura dell'"Io", dunque, si manifesta in differenti dinamiche comunicative, reiterando la "maschilità" come dispositivo "neutro" e universale.

Quest'ultimo aspetto, che evidenzia la *genderizzazione* "maschile" dell'"Io" neutro e universale, si manifesta anche nel fatto che tale neutralità universale è proiettata sui termini declinati al "maschile" o afferenti ad esso. Ad esempio, per quanto banale, la parola "uomo", rispetto a "donna", non solo designa un particolare corpo anatomico, ma si carica del privilegio dell'universalità. Come evidenzia Cavarero in *Per una teoria della differenza sessuale*, infatti, il termine "uomo" designa al contempo *due aspetti*. Da un lato, "uomo" indica un essere "*particolare*" che, secondo Cavarero, *riflette* un'entità "maschile" *essenzialmente* finita e stabile – mentre in un'ottica performativa rimanda a una persona significata come "maschio" attraverso una processualità regolamentata e stereotipica. Dall'altro, il termine "uomo", attraverso una *parabola*

logica[609] che opera in un movimento *ascendente,* designa un'assolutizzazione di tale "particolarità", che assurge a *universale*. Questa universalità, poi, attraverso una dinamica *discendente,* può comprendere e specificarsi sia in quel "maschile" *particolare* che lo ha generato, sia in tutto il resto, quest'ultimo inglobato dal processo logico[610].

Rileggendo questa parabola in chiave intersezionale, dunque intendendo con "uomo" sia un insieme di caratterizzazioni centralizzate – "maschio", cisgender, eterosessuale, bianco, abile, borghese, cittadino e di mezza età – sia la struttura sistemica della "maschilità", è possibile evidenziare un movimento ricorsivo. Infatti, è presente una circolarità tra "uomo-maschio" (intersezionalmente inteso) e universale, dove "uomo-maschio" è sia *universale* che *particolare*, mentre tutto ciò che non è "uomo-maschio" è solo *particolare*. Di conseguenza, si produce una struttura dicotomico-opposizionale "maschile/non-maschile", in cui il primo termine, in quanto "Medesimo", si erge a universale neutro, potendo celare così la propria particolarità e presentandosi come misura generale del senso e del discorso. In tal modo, il "maschile" mantiene intatta la propria struttura sistemica – fondata sulla forza-violenza – proiettandola nella pretesa neutralità.

Ne consegue che, intrecciando la riflessione sulla "parabola logica" di Cavarero, con la prospettiva butleriana e derridiana qui utilizzata, la "maschilità" si manifesta tramite due dimensioni interconnesse. Da un lato, il "maschile" si rivela attraverso la sua "particolarizzazione", ossia la categoria sociale comunemente definita come "mascolinità". In questo modo, il discorso "autorizzato" socioculturale regolamenta la significazione delle persone in relazione al loro corpo anatomico, stabilendo cosa è consono – oppure no – in relazione al loro essere "maschi" o *non* "maschi". Dall'altro, la "maschilità" si rivela come *universale*, ossia come struttura sistemica che universalizza i tratti significanti della "maschilità" stessa: nello specifico, la forza-violenza in uno schema fallogocentrico opposizionale, essenzialistico e gerarchizzante. Inoltre, l'universale "maschile" (rappresentato anche nel dispositivo protesico del *fallo*), in quanto struttura sistemica gerarchizzante e opposizionale, non si limita a una dinamica di genere, ma si estende – coerentemente con la prospettiva derridiana della *différance* – a ogni concatenazione semantica strutturata secondo dicotomie e legata al "maschile": ad esempio l'essere bianco, eterosessuale e cisgender. Di conseguenza, dato che la "maschilità" si articola in un intreccio di significazioni e concatenazioni semantiche, la *parabola logica*, che vede una circolarità tra *universale* e *particolare,* non riguarda solo l'"uomo" – inteso come persona "maschio" con un pene – ma tutte le attribuzioni privilegiate prodotte dal paradigma fallogocentrico. Così, anche l'eterosessuale sarà, in un certo qual modo, (*norma*) universale e (*incarnazione*) particolare, mentre la persona *non-eterosessuale* solo un particolare. Estendendo poi ulteriormente la riflessione in ambito aziendale, lo stesso meccanismo si articola in relazione ai termini del lessico neoliberista. Ad esempio, la *prestazionalità produttivistica*

[609] Cfr. ivi, p. 44.
[610] Cfr. ivi, pp. 44-45.

– ossia la disponibilità costante alla *performance*, alla flessibilità e al superamento degli obiettivi – si presenta come una qualità neutra, universale, normata e riconoscibile. Così, i "sé professionali" che aderiscono a questo *universale* vengono riconosciuti come dei *particolari* "normali" e "giusti", che, al contempo, rispecchiano una norma universale. Al contrario, chi si discosta da questo modello di prestazionalità produttivistica viene marcato come un *particolare anomalo* rispetto all'universale produttivo che non incarnano. Di conseguenza, questi "sé anomali" vengono invisibilizzati, marginalizzati o espulsi, proprio poiché non funzionali alla norma prestazionale che, pur dichiarandosi neutra, risulta essere una costruzione genderizzata secondo metriche "maschili". Inoltre, questa presunta neutralità e circolarità tra universale e particolare, in ambito aziendale, si rivela ancora più ambigua se letta in chiave di genere. Infatti, il modo in cui i "sé professionali" vengono percepiti cambia radicalmente in base al genere – binario – assegnato ed esternamente percepito. Ad esempio, un "sé professionale" identificato come "maschio" che sceglie di sottrarsi alla logica produttivistica per dedicarsi alla paternità, sarà facilmente interpretato come una *deviazione* individuale rispetto alla norma "neutra", quindi come un *particolare* alternativo rispetto all'universale. Al contrario, un "sé professionale" "femmina" che compie la medesima scelta verrà letto come la conferma di una previsione "naturale", dunque come un *particolare* che esemplifica un *universale*. In tal senso, il paradigma neoliberista si intreccia profondamente con la normatività di genere, ribadendo gerarchie simboliche e funzioni sociali differenziate in relazione alla ricorsività tra norma universale e incarnazione particolare.

A seguito di queste riflessioni, pertanto, ritengo che lo smascheramento della cosiddetta "neutralità" come costruzione intrinsecamente situata e significata al "maschile", sia un passaggio decisivo per la decostruzione del sistema fallogo-capitalista e, al contempo, per l'elaborazione di strategie concrete a favore delle pari opportunità. In ambito di genere, infatti, tale smascheramento rivela come la produzione di un linguaggio realmente neutro sia, di per sé, *irrealizzabile* – almeno finché persiste il paradigma fallogocentrico che struttura le pratiche discorsive. Questo implica che la strategia per l'equità non possa limitarsi al tentativo di *neutralizzare* la *lingua* o la *grammatica*, poiché ogni pretesa di neutralità si dimostra, in ultima analisi, situata e attraversata intersezionalmente da specifiche posizioni di potere e da storicità determinate. Nel concreto, questa contraddizione tra "neutralizzazione" e invisibilità del "maschile", emerge con particolare evidenza nelle cosiddette *strategie dell'oscuramento*: ossia quelle pratiche linguistiche che mirano a rimuovere ogni riferimento esplicito al genere, nel tentativo di evitare il "*maschile*" *sovraesteso*. Un esempio comune consiste nel sostituire formule come "Buongiorno a tutti" con un semplice "Buongiorno". Tuttavia, come già emerso nella riflessione attorno all'"Io", anche l'apparente assenza di marcatori non è mai davvero neutra. Dire "Io sono un uomo" è superfluo, perché nel sistema simbolico vigente il "maschile" è già inscritto nell'"Io". Allo stesso modo, in un linguaggio strutturato dal paradigma fallogocentrico, anche un semplice "Buongiorno" resta implicato in una "maschilità" invisibilizzata, proprio perché interiorizzata come universale. In altri termini, "Buongiorno" produce effetti di

riproduzione del paradigma molto simili a "Buongiorno a tutti", al contrario di formule che rendono *visibili* le differenze, come "Buongiorno a tutti, tutte e tuttu". Con ciò non si intende affermare che l'oscuramento debba essere abbandonato, ma si vuole piuttosto evidenziare come il tentativo di produrre un linguaggio neutralizzato – ossia privo di declinazioni che rendano visibili i generi – comporti, finché persiste il paradigma fallogocentrico, il rischio di reiterare l'egemonia "maschile".

Ricapitolando quanto analizzato fino ad ora, il "maschile" intersezionalmente inteso, decorporeizzandosi e attraverso una parabola logica, si è elevato a "Io" universale e neutro, presentandosi come misura oggettiva di tutte le cose. Il "maschile" difatti si presenta – per richiamare le parole di Cavarero in *Tu che mi guardi, tu che mi racconti* – come una creatura mitologica e "mostruosa"[611], in quanto simultaneamente sia *particolare* che *universale* "neutro". Il "maschile" infatti, nel discorso fallogocentrico, si presenta al contempo come "neutro" e "non neutro", evocando ogni volta la "maschilità" stessa e trovando nella tradizione occidentale il proprio campo di costante autorappresentazione. La parabola logica individuata da Cavarero in *Per una teoria della differenza sessuale* – qui riletta in chiave performativa e decostruzionista – è dunque ciò che mette in luce il movimento *neutralizzante* della "maschilità" da *categoria sociale* (l'essere persona "maschio", con il suo agire – virile – e le sue specifiche caratterizzazioni stereotipiche) a *struttura sistemica genderizzante* (nel contesto aziendale identificabile nel neoliberismo), ovvero alla possibilità di significare le istituzioni e le imprese tramite metriche "maschili", come la forza-violenza. In quanto universale e particolare il "maschile" ha potuto pensare sé e delineare tutto il resto, stabilendo significazioni e rapporti di potere a partire dal proprio posizionamento e secondo dinamiche opposizionali gerarchizzanti: come "maschile/non-maschile". Di conseguenza, tutto ciò che è "non-maschile", in una accezione intersezionale, dovrà *dirsi* e *pensarsi* a partire da un linguaggio "neutro" che lo ha già pensato. Chi è "non-maschio", quindi, si narra e si rappresenta – ad esempio, nel concreto, tramite un *dress-code* "maschile-neutro" – attraverso categorie del linguaggio "maschile". Dunque, i "non-maschi" parlano e pensano attraverso l'eredità di una lingua per loro "straniera": tutto ciò che non è "maschio" si pensa come già pensato dal e nel "maschile", e questo pensarsi avviene nella lingua di un altro che li ha preceduti, rinchiudendoli in metriche di riconoscibilità e in permissioni già prestabilite. Va da sé che anche la persona "maschio", in questo discorso, eredita un linguaggio che lo precede, tuttavia, essendo performata come "maschio", tale linguaggio "neutro" lo rappresenta in modo legittimo e aderente. Questo aspetto dell'*eredità* di un discorso che precede ogni "sé" e lo definisce in relazione al "maschile-Medesimo", emerge con particolare evidenza nel lessico neoliberista adottato in ambito aziendale e discusso nei paragrafi finali del secondo capitolo. Qui, infatti, il linguaggio significa i "sé professionali" facendoli "pensare già pensati", ovvero le persone, nel corso della costituzione della propria figura professionale, vengono riconosciute e valutate all'interno di canoni performativi e metriche di valore che sono già definite dal discorso

[611] Cfr. Cavarero, Adriana, *Tu che mi guardi, tu che mi racconti. Filosofia della narrazione,* op. cit., p. 63.

fallogocentrico. In tal modo, le norme di legittimazione e riconoscibilità sono preconfigurate in chiave "maschile", rendendo ogni "sé professionale" "non-maschile" un effetto discorsivo secondario, sempre già inscritto in una lingua altrui. Un esempio concreto è rappresentato dai "sé professionali" che si modellano su logiche di interdipendenza ("non-maschili") anziché sull'individualismo competitivo ("maschile"). Questi "sé professionali", in quanto "non-maschili", risultano spesso marginalizzati, discriminati o assimilati come eccezioni tollerate, utili però a confermare e rafforzare il modello dominante. Anche quando accolti, infatti, questi "sé professionali" vengono resi leggibili solo attraverso la lingua del paradigma "maschile", spesso valorizzandone gli aspetti *prestazionali* e *produttivi* – riconducendoli così ai canoni neoliberisti – in un processo che ne neutralizza le differenze e ne indebolisce la potenziale forza trasformativa. Così, il lessico neoliberista si presenta come struttura sistemica di riconoscibilità che, attraverso il suo linguaggio, pensa tutti i "sé professionali", facendo loro ereditare un linguaggio che li ha già pensati.

Il "maschile" neoliberista, pertanto, diviene l'"Io" universale davanti al quale ogni persona dovrà prostrarsi e omologarsi, presentandosi come un "*sé neutro*" aziendale. Un concetto simile a quanto esposto da Rita Laura Segato in relazione alla "Legge dell'Uomo". In *Género y colonialidad*, infatti, Segato sottolinea come gli "uomini", per gestire il loro ingresso nella Legge e nella politica, devono rifarsi al "soggetto maschile", *imitando* la sua gestualità e i suoi modi, nonché *ereditando* i suoi rituali[612]. Ne deriva che l'ingresso nello spazio pubblico richiede l'adozione di una "maschilità" normativa, al punto che – afferma Segato – il DNA dello Stato è "maschile"[613]. Estendendo questo ragionamento di Segato, ritengo si possa affermare che anche il mondo imprenditoriale condivide tale struttura, mostrando un DNA articolato secondo metriche fallogo-capitaliste neoliberiste. La "maschilità", dunque, elevandosi a universale, ha reso se stessa il nucleo, le fibre e il DNA della realtà occidentale, investendo ogni aspetto del reale e presentandosi come forma "neutra". Per risignificare il suo discorso e aprire spazi di pari opportunità bisogna, perciò, smascherare e decostruire la presunta neutralità del "maschile", lasciando così spazio alla pluralità dei "particolari".

Ricapitolando, in questo paragrafo si è analizzato un ulteriore processo che contribuisce all'elevazione del "maschile" a "Medesimo" e alla conseguente produzione di "sé professionali" consoni: la *neutralizzazione*. Tale *neutralizzazione* è intrinsecamente legata al processo *decorporeizzante* attraverso cui il discorso fallogocentrico astrae il "maschile" dal "corpo" per imporsi come sapere universale, disincarnato e oggettivo, occultando così il proprio posizionamento situato. In questo modo, il "maschile" si presenta come "Io" filosofico e politico neutro, sostenendo di aver *neutralizzato* da sé ogni tratto antropologico. In realtà, questa pretesa neutralità nasconde l'egemonia fallogocentrica che, rileggendo la riflessione di Cavarero in *Per una teoria della*

[612] Cfr. Segato, Rita, L., *Género y colonialidad : del patriarcado comunitario de baja intensidad al patriarcado colonial moderno de alta intensidad,* in *La crítica de la colonialidad en ocho ensayos y una antropología por demanda,* Prometeo, Buenos Aires 2013, p. 90.
[613] Cfr. *ibidem.*

differenza sessuale, tramite una parabola logica ha elevato il "maschile" da categoria *particolare* a principio *universale*.

Tale movimento consente oggi alla "maschilità" di operare come struttura sistemica genderizzante (neoliberista), definendo istituzioni e imprese attraverso le metriche della forza-violenza. Questo processo si concretizza in molteplici pratiche aziendali: dai *dress-code*, dove l'abbigliamento "maschile" si impone come stile "neutro", alle *job description*, che costruiscono implicitamente un "Io" universale marcato da caratteristiche intersezionali specifiche. Di conseguenza, l'uso di forme "maschili" universalizzate. implica la reiterazione costante del discorso dominante, mantenendo inalterate le gerarchie. In questo senso, le forme "neutre" si manifestano come linguaggio (performativo) violento fallogo-capitalista, in grado di mantenere intatta l'egemonia "maschile" e le strutturazioni fallogocentriche stesse. Per questo motivo, nel prossimo paragrafo si approfondirà il funzionamento del "maschile" come linguaggio violento fallogo-capitalista nella forma "*sovraestesa*", ovvero l'uso del "maschile" – ad esempio nella grammatica italiana – come universale che ingloba ogni persona. Ciò, con lo scopo di proporre modalità comunicative alternative che contribuiscano alla produzione di pari opportunità e alla decostruzione del paradigma.

6. *Il linguaggio violento fallogo-capitalista. Le conseguenze degli effetti sociali, politici e cognitivi del "maschile" sovraesteso in ambito imprenditoriale: dalla produzione dei "sé professionali" alla perpetuazione del discorso fallogocentrico.*

Nei paragrafi precedenti si sono analizzati due processi che contribuiscono all'elevazione del "maschile" a "Medesimo", nonché alla conseguente produzione di "sé professionali" consoni: ossia la *decorporeizzazione* e la *neutralizzazione*. Tali processi rappresentano modalità specifiche attraverso cui il discorso fallogocentrico astrae il "maschile" per imporlo come *universale*, potendo così investire con le sue significazioni ogni aspetto del reale, dalle persone alle imprese. In questo senso, il "maschile" si presenta sia come "Io" filosofico e politico, sia come "sé professionale" neutro, sostenendo di poter "rappresentare" ogni persona. Tuttavia, questa pretesa *neutralità* nasconde l'egemonia del discorso fallogo-capitalista, che diviene così il "DNA" delle imprese e delle istituzioni, codificandole secondo le metriche "maschili" della forza-violenza. Ne consegue che l'uso di forme "maschili" universalizzate implica la reiterazione *performativa* e costante del discorso fallogo-capitalista, mantenendo inalterate le sue gerarchie simboliche e relazionali. Questo aspetto emerge, ad esempio, nell'uso grammaticale del *"maschile" sovraesteso*, che non si riduce così a una semplice *convenzione* linguistica, ma si configura come una delle modalità espressive del linguaggio egemonico, producendo effetti su più livelli: dalla generazione di connotazioni differenziate nei termini, fino all'invisibilizzazione di tutti i generi "non maschili".

In questo paragrafo, dunque, l'attenzione si sposta sul "maschile" nella sua forma "*sovraestesa*", analizzando gli esiti *discriminatori* che esso produce in ambito sociale e aziendale. Nello specifico, si rifletterà su come il "maschile" neutro agisce come linguaggio performativo,

capace sia di produrre effetti sulle persone e sulla realtà circostante, sia di reiterare il discorso sociale "autorizzato". In particolare, verranno analizzate le conseguenze del "maschile" sovraesteso sotto il profilo *semantico*, *politico* e *cognitivo*, così da evidenziarne le molteplici influenze nella dimensione imprenditoriale, nonché l'impossibilità effettiva di attuarsi come "neutrale". Infine, saranno presentati e discussi i dati raccolti durante il tirocinio presso *Leader Confcooperative*, con un'attenzione particolare agli effetti generati da alcuni interventi sperimentali realizzati in azienda per contrastare l'uso del "maschile" neutro.

Come anticipato, il "maschile" sovraesteso – presentandosi come "neutro" – si manifesta come linguaggio violento fallogo-capitalista, capace di produrre molteplici effetti sul reale. Innanzitutto, l'uso del "maschile" *neutro* genera impatti nella dimensione *semantica* e *sociale* della realtà. Questo accade in quanto il concetto stesso di "neutro" implica una binarizzazione opposizionale del senso. In particolare, quando il "neutro" viene assimilato al "maschile", tale binarizzazione finisce per preservare specifiche concatenazioni semantiche tra attribuzioni di genere stereotipate – in primo luogo l'associazione tra "maschile-*agency*" e "femminile-*communality*" – e i termini grammaticalmente declinati secondo quel genere. Ne deriva, dunque, l'impossibilità di un uso realmente neutro di forme linguistiche genderizzate, in quanto inevitabilmente portano con loro tali concatenazioni semantiche significanti. Per approfondire, Wanda Tommasi, in *La tentazione del neutro,* evidenzia come il concetto di "neutro" – dal latino *neuter*, ovvero "né uno né l'altro" – si articola all'interno di una logica binaria, manifestandosi come un terzo che, però, dipende dalla coppia per essere definito[614]. In questo senso, il neutro non è fuori dal binarismo, ma un prodotto del binarismo stesso. Così, in quanto prodotto del binarismo, il neutro risulta intrecciato al paradigma che genera i binarismi da cui esso stesso emerge, ossia il fallogocentrismo. Questa eredità concettuale del neutro come *derivato* e non terzo rispetto all'opposizione binaria, non è solo etimologica, ma si ramifica anche nelle elaborazioni filosofiche. Richiamando l'esempio del *Dasein* heideggeriano, così come viene letto da Derrida in *Geschlecht*, emerge chiaramente come il neutro implichi una forma di neutralizzazione del "maschile". Derrida, infatti, suggerisce che Heidegger neutralizza il "maschile" (*Mann*) per descrivere il *Dasein*, partendo dal presupposto che, se il *Dasein* non è "maschile", allora non è nemmeno "femminile", dunque è *neutro*: cioè, né l'uno né l'altro[615]. Tuttavia, questo neutro non si emancipa realmente dalla struttura opposizionale, ma la conserva nella sua stessa definizione.

Il neutro, quindi, non solo aderisce al "maschile", ma anche alla *logica opposizionale* fallogocentrica. Ciò sembra, in verità, consequenziale. Poiché, se il neutro è "maschile" e il "maschile" è tale anche in quanto posto in determinate relazioni opposizionali – in particolare con il "femminile" – allora il "maschile", per essere tale, necessità dell'opposizionalità. Di conseguenza, il "neutro-maschile" deve essere intrinsecamente articolato secondo logiche opposizionali e legate al

[614] Cfr. Tommasi, Wanda, *La tentazione del neutro*, in *Diotima. Il pensiero della differenza sessuale,* La Tartaruga, Milano 1991, p. 88.
[615] Cfr. Derrida, Jacques, *Geschlecht. Differenza sessuale, differenza ontologica,* trad. it. cit., p. 21.

principio di *non contraddizione*. Il "maschile", pertanto, porta sempre con sé il rapporto di significazione opposizionale che ha rispetto al "femminile", anche quando esso si presenta come "neutro". Usare il "neutro", dunque, implica rilanciare il discorso logocentrico di attribuzione e rimozione che significa stereotipicamente *il* "maschio" e *la* "femmina". Questo si estende poi nella dimensione semantica e grammaticale della lingua – in questo caso l'italiano – che utilizza tale forma di "neutro-maschile". Infatti, già il solo articolo che precede e genderizza la parola seguente, le trasferisce – come evidenzia la *différance* derridiana – tutte le concatenazioni significanti costruite sul binomio "maschio/femmina", influenzando così la percezione della realtà. In particolare, l'articolo "il" (o "gli") viene percepito come capace di esprimere tanto il "particolare" quanto l'"universale", a differenza di "la" o "le", che rimangono confinate al piano del "particolare". Questo aspetto di genderizzazione binaria – e universalizzazione nel caso del "maschile" – dei termini a partire dagli articoli, è messo in luce anche da Patrizia Violi e Jacques Derrida, offrendo spunti di riflessione stimolanti in vista della formazione aziendale per le pari opportunità.

Per quanto riguarda Derrida, il filosofo evidenzia la questione degli articoli fin dalla prima riga del ciclo di seminari intitolato "*La bestia e il sovrano*". In particolare, Derrida sottolinea come gli articoli "la" e "il" non siano semplici indicatori grammaticali, ma veri e propri operatori di differenziazione. Essi, infatti, aprono fin da subito alla "differenziazione grammaticale e sessuale", una distinzione che non si limita a quella tra "animale" (bestia) e "uomo" (sovrano), ma che rimanda a un'implicita gerarchia di genere: quella tra la "bestia-donna" e il "sovrano-uomo"[616]. Nonostante l'intento di Derrida in questi seminari sia quello di evidenziare come il potere "sovrano" si costituisca in un rapporto ambiguo con la "bestia" e la "bestialità"[617], risulta comunque stimolante porre l'accento su come la differenziazione operata dagli articoli – "il" e "la" – strutturi una relazione oppositiva tra "maschile" e "femminile". Questa relazione, nel suo funzionamento simbolico, associa la "maschilità" all'universalità e alla "sovranità", relegando invece il "femminile" all'alterità e alla subalternità. In questo senso, introducendo il contributo di Patrizia Violi, l'articolo si configura come un dispositivo che attiva una specifica genderizzazione – al contempo gerarchizzante e significante – che investe ogni parola cui si associa. La semiologa, infatti, in *L'infinito singolare*, sostiene che la realtà sia strutturata per coppie oppositive, costantemente inscritte in una relazione di significazione reciproca[618]. Il binomio "maschile/femminile" rappresenta una di queste coppie, le cui caratteristiche simboliche, dice Violi, vengono poi proiettate su altre dicotomie: come, *il* cielo e *la* terra o *il* giorno e *la* notte[619]. Questo processo di investimento simbolico conduce a una lettura genderizzata del mondo, in cui ciascun termine della coppia viene caricato di valori stereotipicamente associati al "maschile" o al "femminile"[620]. In connessione con questa riflessione, risulta stimolante un caso

[616] Cfr. Derrida, Jacques, *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. cit., p. 19.
[617] Cfr. ivi, p. 55.
[618] Cfr. Violi, Patrizia, *L'infinito singolare. Considerazioni sulle differenze sessuali nel linguaggio*, op. cit., p. 72.
[619] Cfr. *ibidem.*
[620] Cfr. ivi, p. 73.

linguistico esemplificativo riportato da Kübra Gümüşay. In *Lingua e Essere,* infatti, Gümüşay mette in evidenza come la *percezione* dei termini muti in relazione alla loro *genderizzazione grammaticale*, finendo per allinearsi alle aspettative e agli stereotipi di genere. Ad esempio, attraverso uno studio comparato tra tedesco e spagnolo, Gümüşay analizza le differenti rappresentazioni associate al termine "ponte". In tedesco, infatti, la parola "ponte" (*Brücke*) è femminile, necessitando dell'articolo – femminile – "*die*". Di conseguenza, rivela Gümüşay, in tedesco c'è una tendenza a descrivere i ponti con tratti stereotipicamente "femminili", come: "belli, eleganti e fragili"[621]. Al contrario, in spagnolo il termine "ponte" si indica al "maschile" (*el puente*), venendo associato a caratteristiche quali: "grandi, duri, forti e stabili"[622]. Alla luce della *différance* derridiana, l'esempio riportato da Gümüşay mostra come la declinazione di genere e l'associazione a uno specifico articolo non siano meri fatti grammaticali, ma producano effetti concreti sulla percezione, sulla relazione e sulla descrizione del termine stesso. Questo accade perché la marcatura di genere trascina con sé una serie di attribuzioni simboliche che si allineano coerentemente con il discorso normativo di genere. Pertanto, ne consegue l'impossibilità di produrre un linguaggio *neutro*, in particolare nelle lingue binarie. Ciò poiché la declinazione di genere attiva e reitera un'intera catena di significazioni connesse al binomio "maschio/femmina", contribuendo alla riproduzione del discorso egemonico.

Tale dinamica di significazione genderizzante si manifesta in modo ancora più evidente in ambito lavorativo, in particolare nella descrizione delle figure professionali. Stimolante, a questo proposito, è la riflessione attorno ai "sé professionali" i cui sostantivi sono di *genere comune*: ossia parole dotate di un'unica forma per il "maschile" e il "femminile", come "pediatra" o "presidente". In questi casi, infatti, è proprio l'*articolo* a funzionare come innesco significante della genderizzazione, concatenando il termine a tutte le attribuzioni di genere prodotte dal discorso fallogocentrico. Questo influisce sia sulla percezione del "sé professionale" che ne deriva, sia sulle sue metriche di *riconoscibilità*, spingendo di fatto la persona a conformarsi a tali metriche per essere riconosciuta come figura professionale legittima. Di conseguenza, dire *il presidente* o *la presidente* non sviluppa socioculturalmente la stessa percezione, sia a causa dei differenti investimenti significanti legati al genere, sia in relazione alla prospettiva neoliberista che associa determinati mestieri a specifici corpi anatomici. Nel primo caso, difatti, l'articolo "maschile" richiama l'autorità, la "forza" e il comando, creando un'associazione "consona" tra ruolo lavorativo e genere specifico. Nel secondo caso, invece, la declinazione al "femminile" rompe la norma fallogo-capitalista, generando una dissonanza. Così, l'espressione "*la presidente*" viene percepita – anche inconsciamente – come un "sé professionale" *incongruente*. Tale incongruenza, però, è tollerata se il "sé professionale" presidente rispetta le significazioni socialmente assegnate al "femminile": essere empatica, collaborativa, accogliente e non autoritaria. In questo senso, il ruolo presidenziale – che

[621] Cfr. Gümüşay, Kübra, *Sprache und Sein,* Hanser, Berlin 2020; *Lingua e Essere*, Fandango, Milano 2021, p. 14.
[622] Cfr. ivi, p. 15.

implica inevitabilmente una posizione di comando – viene percepito come autorevole se declinato al "maschile" (*il presidente*), ma *depotenziato* quando declinato al "femminile" (*la presidente*), venendo accettata solo a condizione che non incarni fino in fondo l'autorevolezza del ruolo. È per questo motivo che molte persone – tra cui "donne" – preferiscono la declinazione al "maschile", poiché tentano così di evitare l'associazione con stereotipi "femminili" che compromettono la legittimità percepita. Cambiare articolo, infatti, implica modificare l'immaginario associato al ruolo e, con esso, la sua legittimazione sociale.

Lo stesso meccanismo di significazione genderizzata del "sé professionale" avviene anche nei casi del cosiddetto "*genere mobile*": ossia, quelli il cui genere viene determinato dalla variazione di una desinenza o di un suffisso, come segretario/segretaria. La differente declinazione di genere, difatti, nonostante si applichi al medesimo lavoro, subisce delle forti influenze *connotative*, plasmandone la percezione sociale. Manuela Manera, in *Fa differenza*, evidenzia proprio questo aspetto, sottolineando come l'investimento connotativo – inteso come una serie di giudizi impliciti, caratterizzazioni e cariche emotive associate a una parola – contribuisca alla produzione di asimmetrie e discriminazioni[623]. Il caso del binomio "segretario/segretaria", sostiene Manera, rappresenta uno degli esempi più emblematici di asimmetria connotativa, arrivando a delineare due distinti mestieri[624]. Nello specifico, la parola "segretaria" richiama nell'immaginario una mansione di supporto, spesso legata alla gestione domestica dell'ufficio. Il termine "segretario", invece, viene associato a ruoli istituzionali e funzioni decisionali, come quelle politiche o amministrative. Dunque, in questo binomio – a causa di una storia del lavoro che ha precluso al "femminile" l'accesso a determinate cariche – la differente genderizzazione non solo orienta la percezione secondo gli stereotipi "maschili" e "femminili", ma finisce anche per produrre l'associazione a mestieri differenti.

Interessante, a questo proposito, è riportare una discussione emersa durante il primo corso formativo condotto presso l'azienda *Leader Confcooperative*. Ragionando sulle differenti connotazioni di genere del binomio segretario/segretaria, infatti, un gruppo di persone partecipanti ha sostenuto che la scelta da parte di alcune "donne" di farsi chiamare *segretario,* non derivasse da un "timore" di depotenziamento della propria autorità (alludendo, inoltre, che la questione delle percezioni di genere sia irrilevante o inesistente), quanto piuttosto da una necessità di distinguere con chiarezza due ruoli differenti: *segretaria* per la gestione operativa dell'ufficio, *segretario* per la funzione decisionale e dirigenziale. In questo senso, le persone intervenute sottintendevano che chiunque ricoprisse un ruolo di potere dovesse essere chiamato *segretario*, a prescindere dal genere, così da evitare equivoci con l'altra mansione. Tuttavia, questo punto di vista rivela un limite implicito esito del discorso fallogocentrico. Il ragionamento, infatti, si fondava esclusivamente sull'elevazione "neutra" del termine *segretario*, senza applicare la stessa logica di neutralizzazione anche al termine

[623] Cfr. Manera, Manuela, *Fa differenza. Comunicazione corretta e lotta di classe,* op. cit., pp. 119-120.
[624] Cfr. ivi, p. 120.

segretaria. Nessuna delle persone partecipanti – in particolare nessuno tra coloro che si identificavano come "uomini" – ha accettato, né ipotizzato, di essere definito *segretaria* qualora si trovasse a svolgere il ruolo di gestione d'ufficio. La simmetria, dunque, si rompe proprio lì dove il termine "femminile" continua a evocare una posizione subordinata, mentre quello "maschile" una funzione autorevole, confermando di fatto il binomio gerarchico: "maschile-*agency*/femminile-*communality*".

Ricapitolando, la declinazione di genere dei termini porta a un investimento significante che concatena quel termine specifico alle attribuzioni stereotipiche di genere, mantenendo così intatta la gerarchia opposizionale. Di conseguenza, l'uso del "maschile", come forma sovraestesa, non potrà mai essere realmente neutra sul piano *sociale* e *semantico*, poiché perpetua costantemente determinate connotazioni, significazioni e rapporti di potere. In questo senso, il "maschile" sovraesteso funge da linguaggio performativo violento, in quanto produttore e riproduttore del discorso fallogocentrico.

Oltre che sul piano semantico e sociale, tuttavia, l'uso del "maschile" sovraesteso come linguaggio performativo ha effetti anche nella dimensione *politica,* rendendo anche qui evidente l'impossibilità di un suo impiego realmente "neutro". Infatti, seguendo la prospettiva di Judith Butler in *Parole che provocano*, secondo cui ogni atto linguistico performativo è anche un gesto politico[625], considero sia l'adozione sia il rifiuto del "maschile" sovraesteso come scelte che implicano un posizionamento politico. In particolare, ritengo che contrastare l'universalizzazione del "maschile" rappresenta un atto politico *sovversivo*, che assume consapevolmente una posizione decostruzionista rispetto al paradigma fallogocentrico. Di contro, se – come evidenziato – il "maschile" sovraesteso contribuisce alla riproduzione del discorso fallogocentrico attraverso specifiche concatenazioni semantiche, il suo impiego si configura, in questo contesto, come una scelta politica *conservativa*. Pertanto, in ambito aziendale, l'adozione di *policy* che promuovono un linguaggio orientato alle pari opportunità – ad esempio mediante codici etici o vademecum – costituisce un atto politico consapevole, che si schiera contro le metriche fallogocentriche e ne decostruisce l'implicita normatività. Tale scelta si riflette anche nell'immagine che l'azienda costruisce di sé, tanto nella comunicazione interna quanto in quella esterna. Un'impresa che adotta una prospettiva decostruzionista, infatti, invia un messaggio non solo alle persone che vi lavorano, ma anche a quelle esterne. In questo senso, l'adozione di pratiche linguistiche eque – come l'uso della *schwa* – pur non rappresentando una soluzione definitiva, assume una forte valenza *politica*, poiché segnala la volontà dell'azienda di promuovere pari opportunità, valorizzare le differenze e, soprattutto, rendere visibili le dinamiche di diseguaglianza sistemica occultate nella retorica del "maschile" universale. Al contrario, come anticipato, l'uso del "maschile" sovraesteso implica inevitabilmente una conservazione e salvaguardia del discorso dominante, vivificando la struttura oppositiva e gerarchizzante esito di specifiche concatenazioni semantiche. In quest'ottica, dunque, la decisione di adottare o meno strategie comunicative per le pari opportunità, produce già di per sé effetti politici,

[625] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., p. 209.

al di là della tipologia di strategia che si decide di usare. Di conseguenza, risulta impossibile rimanere "neutrali" rispetto a questo posizionamento, poiché il non fare nulla o il mantenere la *convenzione* del "maschile" sovraesteso, contribuisce alla reiterazione del paradigma dominante e, dunque, rappresenta anch'esso un preciso posizionamento politico.

Inoltre, l'adozione di forme linguistiche che contrastano il "maschile" sovraesteso – anche nella sua dimensione concettuale e intersezionale – genera un effetto politico di sostegno alla normalizzazione e alla visibilità di aspetti solitamente esclusi, marginalizzati o discriminati. Un esempio emblematico riguarda il concetto di "famiglia" che, intrecciandosi con la struttura del "maschile" neutro, tende a universalizzare significanti specifici come "eterosessuale" e "cisgender". In questo modo, il termine "famiglia" si trasforma in un indicatore universale e normato: ossia un nucleo composto da due persone eterosessuali, cisgender e di sesso opposto. Manuela Manera, in *Fa differenza*, sottolinea infatti come il termine "famiglia" produca tendenzialmente immagini mentali di "famiglie eterosessuali, bianche, sorridenti e giovani"[626], contribuendo così a orientare l'immaginario collettivo e a costruire un'idea di "normalità" – e spesso "naturalità" – legata a uno specifico modello di famiglia. Non a caso, continua Manera, parlare di famiglia *eterogenitoriale*[627] risuona ancora peculiare, venendo sostituita con "famiglia tradizionale" o "famiglia naturale"[628]. Questa peculiarità è esito proprio di un'universalizzazione e "normalizzazione" del concetto di famiglia come eterogenitoriale, al punto da renderne superflua la specificazione. In questo senso, il concetto di "famiglia" (eterogenitoriale) si estende come forma "neutra", universalizzandosi e imponendo le sue specifiche significazioni come "normali": essere monogama, eterosessuale e cisgender. Ne consegue, sottolinea Manera, che l'aggiunta di termini come "arcobaleno" o "omogenitoriale" – alla parola "famiglia" – interferisce con la struttura sovraestesa e fallogocentrica del concetto stesso, diventando una strategia comunicativa efficace per decostruire l'idea di universalità implicita nella famiglia eterogenitoriale[629]. Tale operazione linguistica assume così un preciso posizionamento *politico*, in contrasto con le visioni più conservatrici che tendono a naturalizzare un unico modello normativo di famiglia. Tuttavia, è opportuno evidenziare alcune criticità legate all'uso di termini specifici impiegati per dare visibilità a forme "altre", come accade, ad esempio, con l'aggiunta dell'aggettivo "arcobaleno" per qualificare una certa tipologia di famiglia. Infatti, se da un lato tale specificazione riveste un importante valore politico e socio-culturale, poiché contribuisce a rendere visibili nuove concezioni di "famiglia"; dall'altro lato rischia di produrre una marginalizzazione semantica: ossia, attraverso strategie retoriche e normative, queste famiglie possono finire per essere etichettate come "diverse" e, di conseguenza, percepite come subordinate

[626] Cfr. Manera, Manuela, *Fa differenza. Comunicazione corretta e lotta di classe,* op. cit., p. 61.
[627] È interessante segnalare come il foglio elettronico che sto attualmente utilizzando – *word* – indichi la parola "eterogenitoriali" come *errore* – aspetto che non accade con omogenitoriali – mettendo in luce dei *bias* di progettazione che evidenziano come l'"eterogenitorialità" sia di fatto una forma di "normalità" che non necessita di essere specificata.
[628] Cfr. Manera, Manuela, *Fa differenza. Comunicazione corretta e lotta di classe,* op. cit., p. 62.
[629] Cfr. *ibidem.*

rispetto al modello eterogenitoriale. Ciononostante, ritengo che – nel contesto attuale – tali specificazioni siano *atti politici* funzionali, capaci di attivare processi di risignificazione che permettono, nel tempo, di decostruire concetti fallogocentrici resi universali e normativi, come la parola "famiglia" e la prospettiva del "maschile" sovraesteso.

Riassumendo, la scelta di usare o contrastare il "maschile" sovraesteso si configura come un atto politico conservativo o sovversivo, la cui consapevolezza è cruciale nell'elaborazione di strategie per le pari opportunità. Infatti, come sottolineato, l'adozione di modalità linguistiche eque rappresenta già di per sé un atto politico e performativo sovvertitore, capace di inceppare la perpetuazione del discorso dominante. Inoltre, tali pratiche comunicative contribuiscono a costruire un'immagine aziendale, interna ed esterna, orientata alla valorizzazione delle differenze, lanciando così uno specifico messaggio a ogni persona presente nella rete aziendale. Infine, promuovere la consapevolezza degli effetti politici del linguaggio – ad esempio attraverso percorsi formativi – può facilitare l'accoglienza e la diffusione di queste espressioni tra le persone dipendenti, incentivandone l'uso concreto. In sintesi, il "maschile" sovraesteso, in quanto forma di linguaggio violento fallogo-capitalista, porta sempre con sé una carica politica, rendendo impossibile un suo impiego *neutrale*.

A questi due piani – semantico e politico – si aggiunge infine un terzo effetto da considerare per l'elaborazione di strategie aziendali, ovvero gli impatti "psicologici" e *cognitivi* che l'uso del "maschile" sovraesteso comporta. Come mostrato nell'analisi delle concatenazioni semantiche attivate dalla declinazione dei termini al "maschile" o al "femminile", infatti, l'impiego di certe parole – e in particolare del "maschile" sovraesteso – evoca inevitabilmente specifiche rappresentazioni, influenzandone così le percezioni e le azioni delle persone. A questo proposito, le riflessioni di Chiara Volpato appaiono stimolanti. In *Psicologia del maschilismo*, difatti, Volpato riporta i risultati di uno studio condotto su undici lingue, analizzate in relazione al *Global Gender Gap Index*, dove si rileva che i Paesi in cui si parlano lingue dotate di genere grammaticale – come l'italiano – tendono a presentare una maggiore disparità di posizione sociale tra "uomini" e "donne"[630]. Nello specifico, l'impiego del "maschile" sovraesteso aggrava la tendenza a pensare che il prototipo sociale sia "maschio", rendendo così – dice Volpato – *cognitivamente* più salienti le immagini "maschili". Ne consegue, sostiene la psicologa, che l'uso del "maschile" sovraesteso contribuisce attivamente alla categorizzazione binaria e genderizzata della realtà, influenzando il sistema simbolico e cognitivo delle persone[631]. Collegando le riflessioni di Manuela Manera in *Fa differenza*, questa influenza di tipo *cognitivo* emerge, ad esempio, nelle risposte generate da domande formulate con forme apparentemente "neutre". Manera osserva, infatti, che se si chiede "qual è il vostro scrittore preferito?", le rappresentazioni attivate nella mente di chi ascolta tenderanno a raffigurare "maschi stereotipati come scrittori"[632]. Ciò implica che la formulazione di frasi o domande basate sul

[630] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., p. 127.
[631] Cfr. p. 128.
[632] Cfr. Manera, Manuela, *Fa differenza. Comunicazione corretta e lotta di classe,* op. cit., p. 142.

"maschile" neutro, tende a manipolare le possibili risposte, poiché l'associazione semantica e cognitiva che si genera nelle persone riceventi evocherà "corpi" e attribuzioni "maschili".

Questi effetti cognitivi, che reiterano la prospettiva del "maschile-Medesimo", hanno pesanti impatti anche in ambito lavorativo, rischiando di sviluppare associazioni o fraintendimenti significativi nelle pratiche comunicative quotidiane. Infatti, l'uso del "maschile" sovraesteso in contesti apparentemente neutri – come nei bandi o nelle comunicazioni aziendali – potrebbe produrre aspettative implicite su chi può occupare un certo ruolo. Ad esempio, se una posizione viene descritta semplicemente come "si cerca un responsabile amministrativo", l'immagine evocata sarà con maggiore probabilità quella di un "uomo-maschio", specialmente in contesti in cui tale figura è storicamente e simbolicamente associata all'autorità "maschile". Ciò può generare, in fase di selezione, una scarsa rappresentazione di candidature da parte di persone "non maschio", discriminandole inconsapevolmente. Inoltre, qualora la selezione viene affidata a strumenti tecnologici – come le intelligenze artificiali – una progettazione influenzata da questi *bias* linguistici potrebbe portare all'esclusione sistematica delle candidature non "maschili" sin dalle prime fasi del processo, generando imparità critiche. Questi fraintendimenti, quindi, evidenziano come il linguaggio non solo comunica, ma organizza il pensiero e influenza i comportamenti. La retorica della neutralità, produce infatti una sorta di filtro percettivo che agisce a livello inconscio, restringendo il campo dell'immaginabile e dell'accettabile. Per questo motivo ritengo che, nel progettare strategie comunicative e formative orientate alle pari opportunità, è necessario riconoscere anche questo piano psicologico-cognitivo del linguaggio, in cui si generano molte delle diseguaglianze che, altrimenti, rischiano di rimanere invisibili ma operative.

Ricapitolando, l'uso del "maschile" sovraesteso, così come di termini retoricamente *neutralizzati* – come "famiglia" – produce effetti rilevanti sul piano psicologico e cognitivo, attivando associazioni mentali semanticamente orientate verso la "maschilità" o, più in generale, verso significazioni intersezionali coerenti con il discorso fallogo-capitalista. Un meccanismo analogo, infatti, si riscontra anche con le significazioni del lessico neoliberista che plasmano i "sé professionali". Ad esempio, la figura della persona che lavora, così come evocata dal discorso imprenditoriale, non rimanda semplicemente a una persona generica impegnata in un'attività produttiva, ma richiama una serie di attributi coerenti con la retorica del "sé professionale" neoliberista: performante, autonomo, competitivo, orientato all'efficienza e al risultato. Di conseguenza, l'apparente neutralità del termine "*lavoratore*" agisce performativamente, producendo una figura ideale che, nel discorso fallogo-capitalista, viene abitata prevalentemente da corpi "maschili", abili, cisgender, ma anche, al contempo, modellata sulle aspettative del lessico neoliberista. La ricezione di tale figura quindi non è mai neutra, ma viene interiorizzata e vissuta come modello, generando così effetti discriminanti per tutti i "sé" che non corrispondono a quell'archetipo. Tuttavia, è importante precisare che lo scopo di questo discorso non è eliminare le caratteristiche associate al "lavoratore ideale e neutro" neoliberista, come la competitività. L'obiettivo

è piuttosto quello di decostruire – nel senso di riarticolare – tali concetti, così da attribuire loro nuove connotazioni e concatenazioni semantiche: ad esempio, una visione della competizione non fondata sulla sopraffazione dell'altro, ma sulla creazione congiunta. Questo processo decostruzionista, inoltre, intende smascherare la falsa neutralità dei significanti presenti nel discorso dominante, mostrando come la competizione neoliberista – presa ad esempio – non sia né l'unica né la "giusta" o "normale" forma di costruzione del sé professionale. In quest'ottica, dunque, gli interventi aziendali non devono puntare all'eliminazione, ma alla risignificazione e alla ri-particolarizzazione di ciò che è stato definito come universale e neutro: *in primis*, il "maschile".

Per spostare ora la riflessione su azioni concrete, ritengo che la *strategia della visibilità* si manifesta come un'azione efficace al fine di valorizzare le differenze e de-universalizzare il "maschile". Con strategia della visibilità, infatti, si intende l'evidenziazione di ogni genere "particolare", evitando il loro inglobamento in forme "maschili" o *oscuranti*. Un esempio semplice è l'uso del saluto "Buongiorno a tuttu, tutti e tutte", che consente di includere ogni persona. Inoltre, questa strategia non si limita alla dimensione grammaticale, ma si estende a ogni forma comunicativa, compresa quella non verbale. Un caso emblematico riguarda l'introduzione di giornate di "abbigliamento *casual*", che contribuiscono a decostruire l'universalizzazione del "maschile" come norma implicita nei codici di abbigliamento (*dress-code*) e nei modelli di riconoscibilità professionale. Tuttavia, affinché la strategia della visibilità – così come ogni intervento volto a contrastare l'universalizzazione del "maschile" – risulti davvero efficace, è essenziale sviluppare innanzitutto una consapevolezza diffusa su come il linguaggio agisca e produca effetti, in particolare nella sua dimensione performativa. Comprendere i meccanismi linguistici che sostengono tali strategie aiuta infatti a coglierne il senso profondo, evitando che vengano percepite come meri formalismi e incentivando le persone dipendenti ad adottarle consapevolmente. Un'esperienza in questa direzione, è stata avviata nell'ambito di un percorso formativo realizzato in collaborazione con l'azienda partner *Leader Confcooperative*, portando a risultati promettenti che verranno ora discussi.

Nel mese di aprile 2023, all'inizio del periodo di tirocinio, è stato somministrato un primo questionario conoscitivo alle persone dipendenti, con l'obiettivo di sondare la percezione dell'impatto del "maschile" sovraesteso nelle relazioni di genere. In particolare, si chiedeva quanto tale uso linguistico fosse percepito come discriminante oppure ininfluente, potendo scegliere tra: "per niente impattante", "poco impattante", "abbastanza impattante" o "molto impattante". Analizzando i dati nella loro forma complessiva, il risultato tendeva per la percezione di ininfluenza, dato che circa il 67% delle persone rispondenti lo ha considerato "per niente" o "poco" impattante. Tuttavia, applicando un filtro, l'analisi dei dati ha rivelato differenze significative. Il filtro, difatti, ha permesso di distinguere tra chi ha dichiarato di non essersi mai sentito discriminato (in prevalenza persone che si identificano come "uomini") e chi, al contrario, ha riportato esperienze di discriminazione (soprattutto persone che si identificano come "donne"). Tra chi non ha mai percepito discriminazione, la percentuale di chi considera il "maschile" sovraesteso "per niente" o "poco" impattante sale

all'81%. Viceversa, tra coloro che hanno riportato esperienze di discriminazione, circa il 70% lo considera "abbastanza" e "molto" impattante. Questa prima indagine mette in evidenza una frattura percettiva significativa: l'uso del "maschile" sovraesteso appare neutro soprattutto a chi si identifica come "uomo", mentre viene percepito come escludente o discriminante da chi non si riconosce in quella categoria – in questo caso, in particolare, dalle persone che si identificano come "donne"[633].

In seguito all'analisi del primo questionario, è stato elaborato un incontro formativo incentrato sulla consapevolezza delle capacità performative del linguaggio, con particolare attenzione ai suoi effetti perlocutori e illocutori – ossia agli impatti nella realtà circostante e nella riproduzione dei modelli sociali – nonché a come tali effetti si perpetuano in relazione al "maschile" sovraesteso e alle sue influenze semantiche, politiche e cognitive. Dopo questo momento di formazione (avvenuto a gennaio 2024), nel corso del mese di aprile 2024 è stato somministrato un ulteriore questionario, i cui risultati hanno evidenziato un cambiamento prospettico peculiare. Nello specifico, tra le domande somministrate, una in particolare chiedeva: "Pensando alla capacità del linguaggio di riprodurre modelli sociali e sviluppare climi aziendali, pensi sia importante riflettere su una comunicazione – sia verbale che scritta – che superi il 'maschile' sovraesteso?". Le possibili risposte includevano: "l'uso del 'maschile' neutro è una convenzione", "abbastanza importante", "molto importante", "dipende dalla sensibilità della persona" – opzione utile per intercettare un incremento della consapevolezza perlocutoria – e infine "non saprei". Analizzando i dati aggregati, senza ancora applicare filtri specifici, è emerso un primo segnale positivo: la risposta "l'uso del maschile è una convenzione", che nel primo questionario corrispondeva a un posizionamento che minimizzava l'impatto del linguaggio (associabile quindi alle opzioni "per niente" o "poco" impattante), è scesa al 50%, rispetto al 67% rilevato in precedenza. Tuttavia, applicando un filtro di genere, i risultati si sono mostrati ancora più interessanti, svelando un incremento di sensibilità proprio in chi si identifica come "uomo". Nello specifico, la risposta "è una convenzione" è stata data dal 45% degli "uomini" (rispetto al 50% del totale generico), mentre tra chi si identifica come "donna" questa percentuale è salita al 58,3%. Lo stesso scarto si rileva rispetto alla risposta "dipende dalla sensibilità della persona", che ha raccolto il 35% tra gli "uomini" (contro il 31,3% generale), mentre tra le "donne" si è fermata al 25%. Questi dati, apparentemente paradossali, aprono a una serie di ipotesi interpretative sul perché la percezione "femminile" attorno al "maschile" sovraesteso si sia fatta così critica. Innanzitutto, va sottolineato che la partecipazione "femminile" a questo secondo questionario è stata inferiore rispetto al primo, riducendo di fatto la rilevanza statistica del campione e rendendo ogni variazione percentuale maggiormente sensibile alle singole posizioni. Inoltre, come analizzato nel corso del paragrafo, la tendenza a preferire e difendere il "maschile" neutro potrebbe essere legata a una forma di svalutazione del proprio "sé professionale", influenzata dalla connotazione subordinante che i termini declinati al "femminile" tendono a ricevere nel contesto professionale. Per evitare questi

[633] I risultati del questionario di aprile 2023 sul tema del "maschile" neutro sono consultabili in appendice a p. XXXVII.

rischi connotativi, pertanto, alcune "donne" potrebbero adottare un lessico che sostenga la loro autorevolezza e professionalità, ossia quello "maschile". Un'ulteriore spiegazione, che potrebbe intersecarsi agli effetti semantici e cognitivi della motivazione precedente, riguarda la possibilità che persistano stereotipi interiorizzati sul linguaggio stesso, in particolare l'idea – di matrice logocentrica – che il linguaggio sia un semplice strumento descrittivo, privo di potere generativo o trasformativo. Questo atteggiamento, pur essendo stato affrontato durante il corso formativo, ha continuato a emergere in alcune resistenze dal pubblico, segnalando l'esigenza di ulteriori momenti di formazione e confronto. A prescindere da queste criticità, però, resta significativo l'incremento di consapevolezza da parte delle persone che si identificano come "uomini". Infatti, se nel primo questionario l'81% di loro considerava il "maschile" neutro come poco o per niente impattante, nel secondo si è scesi al 45%. Di conseguenza, la quota di "uomini" che attribuisce al "maschile" sovraesteso un impatto concreto nelle persone e nella riproduzione dei modelli sociali, è passata dal 19% a circa il 55%[634].

Questa variazione prospettica delle persone "uomo" potrebbe essere l'effetto diretto del percorso formativo, che, ponendo al centro la responsabilità personale e collettiva nella produzione del discorso, ha contribuito a scardinare alcune percezioni sedimentate sul linguaggio e, più nello specifico, ha messo in evidenza i privilegi incorporati nell'uso del "maschile" come "neutro". La scelta di partire da un ragionamento teorico sulla performatività del linguaggio, anziché introdurre subito strategie linguistiche correttive, si è dimostrata una strategia efficace. Ritengo, infatti, che senza un'adeguata consapevolezza delle motivazioni che rendono necessario superare il "maschile" sovraesteso, le persone difficilmente sosterrebbero con autenticità e convinzione l'adozione di nuove pratiche comunicative e politiche per le pari opportunità. Pertanto, l'obiettivo di questi percorsi formativi non è quello di proporre soluzioni preconfezionate, bensì quello di avviare una riflessione condivisa capace di spostare l'attenzione dal piano personale a quello strutturale, stimolando una visione collettiva capace di cogliere l'impatto sistemico del linguaggio sui contesti organizzativi. Il cambiamento rilevato tra le persone che si identificano come "uomini" rappresenta un risultato incoraggiante, soprattutto in vista dell'intento di decostruire il paradigma fallogocentrico a partire da tutte le persone coinvolte, evitando che le questioni di genere continuino a essere percepite come responsabilità esclusiva delle "donne" o di chi vive forme di marginalizzazione. Comprendere che il "maschile" sovraesteso non è una semplice convenzione linguistica, bensì la manifestazione di un ordine discorsivo gerarchico, è quindi un passaggio cruciale per inceppare la riproduzione del "maschile-Medesimo". Favorire questo tipo di consapevolezza all'interno delle organizzazioni, e in particolare nei "sé professionali" che si identificano come "uomini", significa promuovere non solo un cambiamento terminologico, ma anche una ridefinizione delle attribuzioni professionali e delle narrazioni neoliberiste, contribuendo allo sviluppo di pari opportunità lavorative.

[634] I dati del questionario qui citato possono essere consultati in appendice a p. XLVIII.

In questo paragrafo, riepilogando, si sono analizzate le influenze e gli effetti sociali e aziendali che l'uso del "maschile" sovraesteso produce. Nello specifico, si è sottolineata la capacità performativa del "maschile" neutro e i suoi effetti in molteplici dimensioni: semantica, politica e cognitiva. Queste dimensioni si intrecciano tra loro, estendendosi nella comunicazione e nel clima aziendale. Proprio a causa di ciò, diventa necessario intervenire nelle imprese con corsi formativi mirati, capaci di interrompere l'uso del solo "maschile" sovraesteso e, soprattutto, la sua percezione di convenzione ininfluente. Per fare questo, la scelta adottata durante il lavoro in azienda è stata quella di riflettere primariamente sul linguaggio come dispositivo di creazione della realtà, producendo effetti promettenti sulle persone dipendenti che hanno partecipato ai momenti formativi.

Comprendere che il "maschile" sovraesteso è una manifestazione del linguaggio violento fallogo-capitalista, dunque, è centrale per inceppare il discorso neoliberista del "maschile-Medesimo". Presentandosi come una convenzione ininfluente, infatti, il "maschile" sovraesteso oscura la sua violenza costitutiva, reiterando le caratteristiche fallogocentriche dell'opposizionalità essenzialista e gerarchizzante. Di conseguenza, in quanto modalità espressiva del linguaggio violento fallogocentrico, il "maschile" sovraesteso contribuisce a mantenere la perpetuazione della significazione stereotipica e binaria di genere, reiterando il paradigma fallogo-capitalista e, al contempo, modellando le persone e i "sé professionali". Ciò poiché, come emerso nel corso del paragrafo, la genderizzazione di ogni termine implica, inevitabilmente, la movimentazione di specifiche concatenazioni semantiche, contribuendo alla saldatura di opposizioni rigide e normative: come quella tra "maschile-*agency*" e "femminile-*communality*". Pertanto, per poter contrastare il discorso fallogo-capitalista ed elaborare strategie di pari opportunità, diviene necessario analizzare anche il funzionamento degli *stereotipi*, in particolare in relazione alla capacità performativa del linguaggio.

Nel prossimo paragrafo, quindi, l'attenzione si sposterà sulla comunicazione violenta fallogocentrica, passando da espressioni più comuni e meno evidenti – come il "maschile" sovraesteso appena analizzato – a modalità più dirette e violente, come il linguaggio stereotipico, la comunicazione sessista e l'*hate speech.* Ciò, con il fine di tracciare una mappa delle espressioni linguistiche che alimentano la violenza simbolica nei contesti professionali, modellando i "sé professionali" attraverso imposizioni, punizioni e disciplinamenti.

7. *Il linguaggio violento fallogo-capitalista: stereotipi, bias e "nome comune". La violenta modellazione dei "sé professionali" attraverso la nominazione e la prescrizione di significazioni prestabilite.*

Nel paragrafo precedente si è esaminato come il "maschile" sovraesteso agisca sottoforma di linguaggio violento, perpetuando il discorso fallogo-capitalista che investe la realtà sociale e imprenditoriale. In particolare, si è analizzato come il "maschile", presentandosi come neutro, produce effetti in molteplici dimensioni: semantica, politica e cognitiva. Questi effetti si intersecano

tra loro ed evidenziano l'impossibilità di una reale neutralità di qualsiasi forma comunicativa genderizzata. Questo accade perché l'uso di espressioni marcate dal genere comporta inevitabilmente, innanzitutto, un posizionamento politico; in secondo luogo, sollecita risposte cognitive che producono immagini mentali e percezioni coerenti con le norme di genere; infine, attiva una catena di significazione che mette in relazione diversi significanti secondo la declinazione del genere stesso. Di conseguenza, produrre espressioni che utilizzano il "maschile" sovraesteso implica riproporre le attribuzioni semantiche e stereotipiche "maschili", centralizzandolo nella scena sociale. Ciò spinge a salvaguardare e reiterare l'intero impianto opposizionale che produce quelle stesse significazioni "maschili", in particolare articolandosi attorno al binomio "maschio-*agency*/femminile-*communality*". In questo quadro, l'uso del "maschile" sovraesteso, presentandosi come una convenzione neutra, finisce per occultare la propria violenza costitutiva, contribuendo a perpetuare la significazione *stereotipica* e binaria di genere. Tuttavia, gli *stereotipi* veicolati attraverso il "maschile" sovraesteso possiedono strutture di significazione specifiche, capaci non solo di reiterare il paradigma, ma anche di modellare "sé" e "sé professionali" in coerenza con il discorso dominante.

In questo paragrafo, dunque, l'attenzione sarà rivolta all'analisi degli stereotipi. Nello specifico, si rifletterà sul linguaggio stereotipico come forma di violenza fallogo-capitalista, che non solo salvaguarda e reitera le attribuzioni di riconoscibilità dei "sé professionali" conformi, ma impone percorsi *prescritti* dallo stesso discorso autorizzato. Il linguaggio stereotipico opera infatti come una violenza performativa, in quanto stabilisce le caratteristiche e, al contempo, le impone alle persone, educandole a quel tipo di attribuzioni. In questo processo di "stereotipizzazione", si manifestano e perpetuano tutte le caratteristiche fondanti del discorso fallogocentrico – l'essenzialismo, l'opposizionalità e la gerarchizzazione – attraverso la produzione di "nomi comuni" che vengono inchiodati alle persone: come "maschio" o "femmina". Ne consegue che, per giungere ad ambienti di pari opportunità capaci di decostruire l'etica aziendale "maschile", è necessario inceppare la narrazione stereotipica che predelinea le significazioni dei "nomi comuni", così da rendere possibile la produzione di percorsi plurali e non *prescrittivi*.

Per cominciare, ritengo sia rilevante chiarire che cosa si intende per stereotipo e in che modo esso agisce all'interno del discorso performativo fallogo-capitalista. Etimologicamente, la parola "stereotipo" deriva dalla composizione di due termini greci, *stereos* (solido) e *typos* (modello), indicando quindi un "modello solido". In quanto "modello solido", lo stereotipo incorpora due attributi fondamentali già inscritti nella sua etimologia: la *reiterabilità*, derivante dal suo essere un *modello*, ovvero – secondo la definizione del dizionario *Oxford Languages* – "uno schema di punti di riferimento ai fini della riproduzione o dell'imitazione"; e la *rigidità*, conseguenza del suo essere *solido*, dunque non modificabile. In una prospettiva logocentrica, quest'ultima caratteristica si avvicina a una concezione essenzialista, in quanto fondata su "significati" presunti stabili. Da un punto di vista filosofico, dunque, si può sostenere che gli stereotipi costituiscano un esito coerente del discorso fallogocentrico, il quale tende a incasellare la realtà attraverso processi opposizionali,

producendo *categorie* facilmente riconoscibili e semantizzabili. Tale categorizzazione stereotipica del reale – come nel caso di "uomo/donna" – esercita inevitabilmente un impatto diretto sulle persone e sui "sé professionali", venendo interpellati e modellati da questo stesso discorso categorizzante.

Per approfondire il profondo legame tra stereotipi e "sé", risulta particolarmente stimolante aprire un dialogo con la prospettiva psicologica, in particolare con le riflessioni di Chiara Volpato. Nello specifico, in *Psicologia del maschilismo*, Volpato sostiene che lo stereotipo agisce *cognitivamente* come una rappresentazione mentale che collega determinate categorie sociali a specifici attributi tramite associazioni di tipo probabilistico[635]. La struttura probabilistica degli stereotipi si configura come una mossa retorica particolarmente efficace, rendendoli difficilmente confutabili. Questo perché, quando si ragiona in termini stereotipici – soprattutto in riferimento ai gruppi umani – non si parte dall'assunto che *tutte* le persone appartenenti a una certa categoria siano "fatte in quel modo", ma che lo sia la *maggior parte*. Proprio questa apparente moderazione rende lo stereotipo più persuasivo e più difficile da disinnescare, poiché mantiene una parvenza di *razionalità* statistica. Inoltre, questo assunto probabilistico è amplificato dal fatto che – come emergerà nel corso del paragrafo – gli stereotipi plasmano performativamente le persone, rendendole coerenti alle significazioni stereotipiche stesse. Pertanto, in ambito di genere, la "maggior parte" delle persone risulta tendenzialmente allineata alle descrizioni stereotipiche, in quanto – coerentemente con la regolamentazione butleriana esposta in *Gender trouble*[636] – incorpora quel modello stereotipico. Tale prospettiva probabilistica e costitutiva, opera anche in relazione ai "sé professionali" e alle stereotipie perpetuate dal lessico neoliberista, modellando le persone in modo tale da essere – per la "maggior parte" – coerenti con il discorso e il fine capitalistico. Di conseguenza, eventuali deviazioni – quando non discriminate o annichilite – vengono tollerate ma ricondotte allo statuto di "eccezione". Queste eccezioni, poi, si configurano come una mossa retorica del discorso fallogo-capitalista, venendo rappresentate come esempi *ispirazionali* funzionali al mantenimento dei fini del discorso dominante: la riproduzione dell'ordine simbolico e la produzione di capitale. In questo senso, gli stereotipi persistono poiché sono in grado di rimodellare i propri confini, assimilando le eccezioni e trasformandole in modo tale da divenire conformi al sistema. Così, attraverso i meccanismi di assimilazione e ricodifica, il discorso fallogo-capitalista non solo neutralizza le deviazioni, ma consolida la propria egemonia, riproducendosi quotidianamente fino a venire interiorizzato dai "sé" che attraversa. Queste retoriche, funzionali al mantenimento degli stereotipi, finiscono in questo modo per manipolare la percezione della realtà e delle relazioni, trasformandosi in risposte "implicite" – ossia automatismi cognitivi non consapevoli che guidano giudizi, aspettative e comportamenti – nelle dinamiche sociali e lavorative. La connessione tra stereotipi e risposte *implicite* assume quindi un ruolo centrale all'interno di questo discorso, poiché agisce direttamente

[635] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., p. 28.
[636] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 199.

sulla soggettivazione, sulle relazioni interpersonali e sulla configurazione del proprio "sé professionale" nonché possibilità lavorative.

Mantenendo perciò aperto il dialogo tra filosofia e psicologia, ritengo possibile accostare il discorso sulla struttura "implicita" degli stereotipi al concetto di matrice psicologica di *bias cognitivo*. Con *bias* cognitivo, seguendo gli studi di Tversky e Kanheman in *Judgment under Uncertainty,* si intende una distorsione sistemica del giudizio che si radica nelle "euristiche cognitive": ovvero, scorciatoie mentali attraverso cui il cervello elabora rapidamente le informazioni, giungendo a conclusioni con il minimo sforzo e nel minor tempo possibile[637]. Tuttavia, la rapidità e la sistematicità con cui i bias cognitivi agiscono rendono la loro attivazione e influenza quasi impercettibili, trasformandoli in *automatismi*. Per questo motivo, al fine di evidenziare questo funzionamento "automatico" e inconsapevole, essi sono stati ridefiniti come "bias impliciti": ovvero, delle distorsioni cognitive che operano al di sotto della soglia della consapevolezza, attivandosi automaticamente in presenza di determinati stimoli sociali, come il genere. Tali *bias* impliciti agiscono quindi in perfetta coerenza con gli stereotipi, attingendo direttamente da essi per produrre reazioni e risposte immediate. In altre parole, il funzionamento dei *bias dipende* dalla presenza di un archivio socioculturale (gli stereotipi) già strutturato di rappresentazioni e narrazioni – come quelle fallogo-capitaliste – che forniscono il materiale simbolico su cui si basano le associazioni implicite. Di contro, in assenza degli stereotipi i *bias* non troverebbero terreno semantico da cui attingere. Studiare i *bias* impliciti in relazione agli stereotipi fallogo-capitalisti è quindi cruciale non solo per contrastare attivamente le discriminazioni nei contesti sociali e lavorativi, ma anche per comprendere come tali automatismi contribuiscano alla formazione dei "sé professionali" e alla loro adesione, più o meno forzata, al modello neoliberista. Difatti, ritengo che solo riconoscendo e decostruendo questi meccanismi sia possibile elaborare strategie aziendali autenticamente orientate alle pari opportunità. In quest'ottica, l'intersezione tra analisi filosofica e strumenti psicologici – come i test di rilevazione dei *bias* impliciti (come IAT – *Implicit Association Test*[638]) – può offrire un terreno fertile per interventi formativi che agiscano non solo sui comportamenti, ma anche sulle strutture invisibili che li determinano. La somministrazione degli IAT rientra pertanto nelle strategie per le pari opportunità qui proposte negli interventi aziendali, integrandosi efficacemente con questionari, interviste e l'analisi dei dati raccolti.

Ricapitolando, gli stereotipi, in una lettura filosofica e psicologica, si manifestano come "modelli solidi" esito di un discorso fallogo-capitalista, che "descrive" la realtà significandola attraverso specifiche categorizzazioni. Così, ciò che significa – ad esempio – essere "maschio" implica una serie di attribuzioni concatenate all'interno del modello stereotipico "maschilità", venendo interiorizzato e producendo determinate percezioni della realtà e dei rapporti sociali. In

[637] Cfr. Tversky, Amos e Kahneman, Daniel, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases,* in «Science», vol. 185, n. 4157, 1974, pp. 1124-1131.
[638] Un esempio online: https://implicit.harvard.edu/implicit/user/demo.italy/demo.italy.2/static/takeatest.html

quanto interiorizzati, gli stereotipi divengono *bias* impliciti, ossia *automatismi* prodotti da stimoli sociali coerenti con le significazioni stereotipiche.

Tuttavia, gli stereotipi non fungono solo da terreni semantici a cui attingere per categorizzare la realtà e attivare automatismi, bensì agiscono direttamente nella costituzione delle persone e dei rispettivi "sé professionali". In chiave filosofico-performativa, difatti, gli stereotipi diventano veri e propri dispositivi che stabiliscono come i "sé" *sono* o *dovrebbero essere* in relazione agli stereotipi assegnati. Ciò avviene a partire da due funzioni tra loro interconnesse.

Innanzitutto, la funzione *descrittiva*, dunque dire come le persone *sono* rispetto allo stereotipo stesso. In questa dimensione, si ritrovano gli elenchi delle caratteristiche che significano le varie categorie sociali, venendo poi insegnate e ripetute dalle persone nel corso della vita. In ambito aziendale, tale dinamica si manifesta attraverso il lessico neoliberista, che costituisce il modello ideale di "sé professionale" mediante termini come: competitivo, prestazionale, resiliente, individualista e orientato alla produzione di capitale. In ambito di genere, invece, è stimolante notare come le caratteristiche "descrittive" ricalcano esattamente le dinamiche fallogocentriche opposizionali ed essenzialistiche, manifestandosi quindi come linguaggio violento fallogocentrico. Le caratteristiche "descrittive" di genere, infatti, si articolano secondo un rapporto binario di "naturale" *complementarietà*. Il binomio "*agency/communality*" è l'esempio principale di questa complementarietà, rimarcando che le qualità di un termine non sono presenti nell'altro e viceversa. In particolare, Volpato, in *Psicologia del maschilismo*, riporta uno studio condotto su oltre venti nazioni del mondo, delineando gli stereotipi di genere più comuni[639]. Nello specifico, questo studio conferma una tendenza ad associare il "maschile" all'*agency*, definendolo come: "forte", avventuroso, dominante, energico, indipendente, aggressivo, autocrate, audace, intraprendente, robusto, severo, attivo, coraggioso, rude, poco emotivo, saggio. Al contrario, il "femminile" viene delineato, secondo Volpato, in modo coerente con la *communality*, ossia: sentimentale, sottomessa, superstiziosa, affettuosa, sognatrice, sensibile, attraente, dipendente, emotiva, timorosa, tenera, debole, *sexy*, curiosa, gentile, dolce, affascinante, loquace[640]. Interessante è notare come le qualità stereotipiche "femminili", non solo sono tendenzialmente opposizionali rispetto a quelle "maschili", ma anche una riproposizione dello sguardo sessualizzante e "autoptico"[641] del "maschile" stesso. Significanti come "*sexy*" e "attraente", infatti, paiono essere l'esito di una descrizione "maschile" del "femminile", sottolineando così, ancora una volta, la centralizzazione del discorso e dello sguardo fallocentrico. In altri termini, le caratteristiche stereotipiche di genere appaiono come l'esito di una necessaria opposizionalità significante, in cui la "maschilità" ha stabilito sia la dinamica opposizionale che le qualità del "maschile" e del "femminile". Ne consegue, pertanto, che la struttura stereotipica di genere contribuisce al mantenimento del "maschile" come "Medesimo", continuando

[639] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., p. 41.
[640] Cfr. *ibidem.*
[641] Per approfondire il legame tra sguardo "maschile" e funzione "autoptica" e oggettivante, cfr. *supra*, cap. III, par. 3.

a iscriverlo nella "forza" attraverso le sue descrizioni e, proprio a seguito di questa quotidiana ripetizione, legittimando tale elevazione. Questo "discorso stereotipico descrittivo" viene così perpetuato nel tempo, divenendo – in termini derridiani – un'eredità linguistica. In *Il monolinguismo dell'altro*, infatti, Derrida sostiene come il linguaggio è sempre un lascito assunto e interiorizzato, in quanto non direttamente formato dalle persone che lo ricevono e, dunque, a loro precedente e *costituente*[642]. Questa eredità porta perciò le persone ad assumere un discorso che le ha già "pensate" e significate – dunque descritte – come specifici "sé" in relazione a corpi anatomici, possibilità socioculturali e ruoli lavorativi. Le descrizioni stereotipiche, pertanto, sono ciò che confermano e delineano i canoni di riconoscibilità ritenuti consoni dal discorso fallogo-capitalista, fornendo le *linee guida* su come agire così da essere riconosciuto (o misconosciuto[643]) come adeguato al discorso.

Tuttavia, è cruciale sottolineare che tali descrizioni, rileggendo il discorso secondo la *différance* derridiana, non sono né fisse né naturali, ma si costituiscono e si mantengono in un processo costante di ripetizione, secondo una logica di differimento e differenziazione sempre in atto[644]. Infatti, la presunta stabilità di questi significanti è, in realtà, l'effetto di una loro continua citazione, ossia una *reiterabilità* che ne assicura l'efficacia performativa e li fa apparire come naturali e *rigidi* – appunto, come "modelli solidi": *stereos typos*. Di conseguenza, integrando il discorso sugli automatismi dei *bias* impliciti, ogni volta che un'espressione stereotipica viene utilizzata, riattiva una memoria simbolica sedimentata, rafforzando il legame tra categorie (di genere, ruolo, funzione) e aspettative normative. Come evidenzia Derrida in *Limited Inc. a b c…*, però, è proprio in questa stessa *(re)iterabilità* che si apre uno spazio di risignificazione, in quanto ogni ripetizione è anche una potenziale variazione[645]. In ambito aziendale, questo margine di variazione può essere strategicamente sfruttato attraverso pratiche quotidiane di attenzione al linguaggio. Un esercizio apparentemente semplice – come interrogarsi sulle espressioni stereotipiche utilizzate durante la giornata – può assumere una forza politica rilevante, soprattutto se accompagnato da una formazione mirata e da un'adeguata consapevolezza critica. Riconoscere che il proprio pensiero, le proprie decisioni e le proprie interazioni si strutturano anche in funzione di schemi linguistici ereditati e normalizzati, implica iniziare a scardinare quei dispositivi che naturalizzano la disparità. Questo gesto di consapevolezza non riguarda però un atto individualistico o morale, ma ritengo essere un atto politico e relazionale. Ciò in quanto tale gesto, non solo inceppa il meccanismo di reiterazione semantica "descrittiva" appena discusso, ma anche l'effetto sociale e performativo dettato dalla seconda dimensione funzionale degli stereotipi: ossia la *prescrizione*.

Oltre alla funzione *descrittiva*, infatti, gli stereotipi svolgono un'ulteriore compito all'interno del discorso fallogo-capitalista, ovvero stabilire come le persone e i "sé professionali" *dovrebbero*

---

[642] Cfr. Derrida, Jacques, *Le monolinguisme de l'autre*, Galilée, Paris 1996; *Il monolinguismo dell'altro*, trad. it. di G. Berto, Raffaello Cortina, Milano 2004, pp. 11-17.
[643] Per approfondire il legame tra riconoscimento e misconoscimento e produzione dei "sé" cfr., *supra*, cap. II, par. 14.
[644] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.
[645] Cfr. Derrida, Jacques, *Limited Inc. a b c…*, trad. it. cit., p. 78.

essere e *agire* in relazione alle descrizioni ritenute consone per loro. Questa funzione è quella che Chiara Volpato, in *psicologia del maschilismo*, nomina come *prescrittiva*, intesa come la *conformazione* delle persone ai ruoli e alle possibilità a loro assegnate[646]. Rilevante è subito sottolineare come gli stereotipi prescrittivi, continua Volpato, sono i più diffusi in ambito di genere, in quanto appresi fin dall'infanzia e ripetuti da molteplici esperienze personali, giungendo a casi di *autostereotipizzazione*[647]. In questo senso, gli stereotipi *prescrittivi* implicano la costruzione di una "strada prestabilita", inchiodando ogni "sé" a un destino pre-significato che orienta e condiziona le possibilità di espressione individuale, fino a renderle conformi ai ruoli sociali attesi. Questo inchiodamento prescrittivo, porta quindi all'interiorizzazione di tali "strade", che verranno percepite dai "sé" come quelle giuste da percorrere, avviando così un processo di "profezia-autoavverante". Inoltre, poiché questo processo si inscrive in un'eredità linguistica che precede ogni persona, le prescrizioni che ne derivano vengono assunte come prediscorsive e proiettate retroattivamente come condizioni "naturali" e inevitabili. Questo procedimento retroattivo è lo stesso messo in luce da Butler in *Corpi che contano*[648], dove la filosofa evidenzia come la performatività di genere emerga all'interno di una rigida regolamentazione socioculturale che stabilisce il modo "consono" di essere "maschi" o "femmine". Tale regolamentazione, continua Butler, produce una serie di attribuzioni che vengono successivamente assunte come verità naturali – o, in termini logocentrici, come *essenze* – indiscutibili e inalterabili[649]. Si evince, dunque, come anche la funzione prescrittiva degli stereotipi si articola secondo le metriche fallogocentriche, contribuendo a mantenere la percezione di essenzializzazione del genere e dei suoi "significati", nonché le conseguenti gerarchizzazioni.

Riepilogando, gli stereotipi, in questo intreccio di funzioni, non si limitano a fornire una serie di caratteristiche utili per "descrivere" il reale attraverso scorciatoie cognitive e categorizzazioni, ma agiscono direttamente come dispositivo performativo che stabilisce come si *dovrebbe essere e agire* in relazione al discorso. In questo senso, il linguaggio stereotipico si manifesta come profondamente violento, poiché marca le persone significandole e inchiodando loro dei "destini" pre-articolati. Ciò accade tanto nella dimensione sociale, quanto in quella aziendale, vedendo le loro prescrizioni con-fondersi vicendevolmente. Utilizzare un linguaggio stereotipico, dunque, implica perpetuare la narrazione egemonica del "maschile-Medesimo", vivificando continuamente determinate significazioni e rapporti di potere. Ne consegue, che riflettere sulle varie forme comunicative con cui assumiamo e tramandiamo strutture prescrittive e descrittive è necessario per poter elaborare a strategie aziendali efficaci, capaci sia di produrre ambienti di lavoro equi, che di contrastare direttamente il discorso autorizzato. Gli stereotipi, difatti, in modo analogo al "maschile" sovraesteso, si sono infiltrati nell'*hexis* linguistica quotidiana, manifestandosi come ininfluenti o perpetuandosi in

[646] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., p. 30.
[647] Cfr. ivi, pp. 30-31.
[648] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 280.
[649] Cfr. *ibidem.*

modo subdolo e inconsapevole. Tra queste espressioni di uso quotidiano, spesso presenti nella comunicazione informale aziendale, si trovano proverbi, modi di dire, luoghi comuni e pregiudizi. Tutte modalità comunicative attraverso cui gli stereotipi vengono costantemente reiterati, favorendo l'interiorizzazione di specifici *bias* e mantenendo attivo il processo prescrittivo – e dunque performativo – della costituzione di "sé" stereotipicamente conformi.

In ambito aziendale, per portare ora alcune considerazioni applicative, ritengo che per contrastare questa reiterazione stereotipica e l'innesco dei conseguenti *bias* impliciti, sia utile il cosiddetto "metodo socratico": ovvero, una forma di formazione dialogica in cui le persone dipendenti sono invitate a ragionare collettivamente a partire da una domanda aperta. Tale metodo, in ottica di genere, risulta particolarmente funzionale in quanto – come analizzato nel paragrafo precedente a proposito del "maschile" sovraesteso – il porre domande utilizzando forme linguistiche genderizzate implica una manipolazione delle risposte e immagini mentali attivate. Ad esempio, chiedere "qual è il tuo scrittore preferito" orienta chi ascolta a produrre rappresentazioni coerenti con le descrizioni *stereotipiche* associate tanto alla figura dello "scrittore" quanto a quella del "maschio". Lo stesso meccanismo accade per i termini professionali, come nel domandare: "quali sono le qualità di buon direttore?", oppure "qual è il modo migliore per relazionarsi con una venditrice? E con un venditore?". Tali interrogativi, se adeguatamente discussi, favoriscono l'emersione delle descrizioni – e prescrizioni – stereotipiche interiorizzate da ciascuna persona in relazione a determinate figure sociali e categorie di genere. Discutere apertamente delle stereotipie che affiorano, può infatti contribuire a ragionare in modo critico su esse e aumentare la consapevolezza della loro presenza nei personali processi lavorativi. Questo tipo di esercizio e formazione potrebbe rivelarsi utile, ad esempio, per le figure delle risorse umane coinvolte nei processi di selezione del personale, contribuendo a limitare l'attivazione di *bias* legati a stereotipi interiorizzati e raramente messi in discussione[650].

Ricapitolando, nel discorso fallogo-capitalista gli stereotipi si manifestano come forme di linguaggio violento, in quanto, attraverso la loro funzione insieme *descrittiva* e *prescrittiva*, reiterano continuamente una prospettiva opposizionale, essenzialista e gerarchizzante centrata sul "maschile-Medesimo". La reiterazione costante consente agli stereotipi di infiltrarsi nel linguaggio quotidiano, orientando i processi percettivi e cognitivi di chi lo *eredita.* In questo senso, le persone assumono tale visione stereotipica fino a interiorizzarla, producendo *bias* che si innescano nelle varie relazioni sociali e lavorative. Di conseguenza, le strutture gerarchiche e impari continuano a riproporsi anche inconsapevolmente, salvaguardando i canoni di riconoscibilità elaborati dal discorso autorizzato.

Tuttavia, affinché questo processo performativo e stereotipico permanga, è necessario un ulteriore gesto linguistico, che permetta l'aderenza tra le persone e gli stereotipi stessi: la *nominazione*. Come sostenuto poco sopra, infatti, gli stereotipi prescrivono "strade" coerenti con le

[650] Per approfondire il funzionamento del metodo socratico cfr., *infra*, cap. IV, par. 6.

descrizioni che veicolano, però, per concretizzare tale prescrizione è necessario "nominarla", ossia compiere l'atto linguistico che fissa il "sé" entro coordinate riconoscibili e conformi alle aspettative stereotipiche sociali. È proprio attraverso la nominazione che la persona – e, nel contesto lavorativo, il suo "sé professionale" – viene marcata e resa leggibile secondo gli stereotipi dominanti. Questo aspetto violento e fondativo della nominazione è stato messo in luce anche da Judith Butler, che ne ha evidenziato la portata costitutiva originaria, in particolare in ambito del genere. In *Corpi che contano*, infatti, Butler sostiene che l'atto di proferire il genere sia di per sé un atto performativo, attraverso cui i corpi non sono semplicemente descritti, ma si costituiscono nell'atto stesso della loro descrizione, che diviene dunque *prescrizione*[651]. In questo senso, osserva Butler, il medico che dichiara "è un bambino" non si limita a descrivere ciò che vede, ma, nel momento stesso del proferimento, esercita un potere performativo capace di *genderizzare* quel corpo[652]. Pertanto, l'espressione del medico rende quel corpo un "maschio", venendo così riconosciuto come tale dalla società in cui accede proprio attraverso quell'atto di nominazione. Tuttavia, il potere performativo di quella nominazione genderizzante dipende anche dall'evocazione di una specifica norma socioculturalmente stabilita. Infatti, continua Butler in *Corpi che contano*, dicendo "è un bambino" il medico dà inizio a un processo di *maschilizzazione* che costituirà e qualificherà la persona come tale[653]. In questo senso, sul corpo del "bambino" operano due diverse tipologie di performatività: quella inerente all'atto linguistico della nominazione e quella che si rifà alla norma di genere. Questo processo di *maschilizzazione* preso ad esempio, però, non finisce nell'atto dell'ipotetico medico, al contrario viene ripetuto da diverse autorità e in diverse occasioni per rinforzare il suo effetto naturalizzato. In questo senso, sostiene Butler, la nominazione è al contempo definizione di un confine e reiterata affermazione di una norma, la quale necessita di una costante ripetizione per confermare e consolidare gli effetti della nominazione stessa[654].

Ne consegue che, in questo processo nominativo, gli stereotipi svolgono un ruolo fondamentale, poiché delineano le caratteristiche della norma di genere, indicando come il futuro "bambino" *deve* essere e comportarsi. Per rendere efficace il ruolo degli stereotipi, tuttavia, l'atto della nominazione deve operare su una doppia dimensione. Da un lato, infatti, la nominazione inchioda ai corpi determinate caratteristiche stereotipiche. Dall'altro, essa produce le concatenazioni semantiche che si condensano nel "nome comune" attraverso cui i corpi stessi vengono nominati. Ad esempio, il *nome comune* "maschilità", tanto come struttura sistemica quanto come categoria sociale, ha subito – e continua a subire – una specifica operazione di nominazione, attraverso la quale sono state modellate e fissate le significazioni che si articolano attorno al concetto di "forza"[655]. In questo senso, la "maschilità" è *nominata* come "forza", sia etimologicamente, sia attraverso le molteplici e

[651] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 7.
[652] Cfr. *ibidem.*
[653] Cfr. ivi, p. 232.
[654] Cfr. ivi, p. 7.
[655] Per approfondire il rapporto di reciproca significazione tra "maschilità" e "forza" cfr. *supra,* cap. II, par. 10 e 11.

quotidiane azioni *virili* che attestano e consolidano tale nominazione. Tuttavia, queste azioni virili che confermano la nominazione della "maschilità" come "forza", sono a loro volta l'esito di un atto di nominazione, che ha reso quei corpi – nel discorso fallogocentrico riconosciuti come dotati di pene e determinati cromosomi – dei "maschi". Pertanto, la "maschilità" è "forza" perché *nominata* come tale, così come i corpi anatomici con il pene sono "maschio" perché *nominati* come tali. Ne deriva che la persona con il pene è "forza" – nell'accezione fallogocentrica – a seguito di questo doppio processo di significazione e nominazione. Ciò evidenzia una ricorsività nel processo performativo di nominazione in cui la "maschilità" *nomina* i "maschi" inchiodandogli determinati stereotipi della "maschilità" stessa; mentre, attraverso il *loro agire*, le persone nominate "maschio" confermano la nominazione della "maschilità" come esito di una rete di significanti concatenati nel concetto di "forza". In questo senso, richiamando l'esempio di Butler in *Corpi che contano*[656], quando il medico dice "è un bambino", avvia performativamente un processo di *maschilizzazione* del "bambino", legandolo agli stereotipi della forza-violenza "maschile". Allo stesso modo, il "bambino", quando agisce con "virilità" o afferma "io sono un maschio", conferma un processo performativo di nominazione della "maschilità" stessa come "forza". Dunque, non solo la "maschilità" nomina la persona come "maschio", ma anche la persona "maschio" nomina la "maschilità"; ed è proprio in questa reciprocità che si apre la possibilità *iterante*, poiché il modo in cui, attraverso il proprio corpo e le proprie parole, la persona nomina la "maschilità" può contribuire a riarticolarla.

Traslando ora questo discorso in ambito aziendale, un esempio di tale dinamica si può osservare nei percorsi di valutazione del personale. Quando, durante i colloqui di prestazione o nei processi di selezione, si chiede alle persone candidate di dimostrare "*leadership*", "determinazione" o "orientamento al risultato", ciò che viene valutato è spesso una serie di comportamenti già pre-nominati e culturalmente associati alla "maschilità". Pertanto, la persona candidata che si mostra assertiva, competitiva e autonoma incarna e conferma il senso *neoliberista* della "*leadership*" come qualità virile. Al contrario, chi adotta modalità collaborative, riflessive o relazionali viene percepita come non "consona". In questo senso, l'organizzazione stessa partecipa a un processo performativo di (ri)nominazione della "maschilità" come "forza" e della "forza" come prerequisito del "successo aziendale". Tuttavia, nel momento in cui le pratiche di valutazione vengono messe in discussione – come attraverso la revisione del lessico utilizzato nei criteri di valutazione delle capacità, competenze e attitudini delle persone – si apre la possibilità di iterare diversamente questi significanti, ridefinendo non solo cosa si intende per "forza" e "successo", ma anche quale figura è autorizzata a incarnarli.

A partire da queste considerazioni, diviene ora possibile approfondire come il meccanismo ricorsivo della *nominazione* necessita e si articola attorno a due dimensioni strettamente intrecciate: da un lato, gli *stereotipi* che si sono sedimentati nel tempo e che circolano socialmente come attributi "naturali"; dall'altro, il *nome comune* attraverso cui tali stereotipi si condensano e si trasmettono,

[656] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 7.

raccogliendo al proprio interno una rete di significanti concatenati. Senza uno di questi due elementi, infatti, il processo nominativo categorizzante perderebbe di efficacia, in quanto: o mancherebbe il terreno semantico da cui attingere, ovvero gli stereotipi; oppure non ci sarebbe il segno linguistico che veicola quelle significazioni stereotipiche e le inchioda ai corpi, ossia il nome comune. In questo senso, la produzione e la salvaguardia dei nomi comuni – così come degli stereotipi – risultano cruciali nel discorso fallogo-capitalista. Ciò poiché è attraverso l'assegnazione – nominativa – di tali "nomi" che si costituiscono quelle che vengono riconosciute come "identità" o "sé", influenzando l'intero corso della vita della persona, inclusa la sua dimensione lavorativa.

Per approfondire l'intreccio tra stereotipi e "nomi comuni", specialmente in ottica filosofico-linguistica, risultano stimolanti alcune riflessioni di Julia Ponzio. In *L'altro corpo del testo*, infatti, Ponzio osserva come il "sé" si costituisca attraverso una *differenza generalizzante*, la quale opera su due livelli: da un lato, individua ciò che accomuna gli elementi che si intende differenziare; dall'altro, rileva caratteristiche distintive che possano essere rese percepibili, così da giustificare e legittimare l'appartenenza a una determinata categoria o gruppo sociale[657]. Gli stereotipi, all'interno di questo processo di "differenza generalizzante", svolgono un ruolo centrale, poiché elementi che orientano l'assimilazione o la repulsione rispetto a una determinata categoria di appartenenza. È importante, tuttavia, sottolineare che tali stereotipi si ancorano a "percezioni provabili" – come, ad esempio, la presenza di un determinato organo genitale esterno – sfruttando quella "percezione" per inchiodare e, dunque, plasmare quei corpi in modo conforme alla categorizzazione stereotipica stessa. Di conseguenza, gli stereotipi assolvono una duplice funzione. Innanzitutto, essi raggruppano e rendono distinguibile chi si intende differenziare da un ipotetico altro. Dopodiché, gli stereotipi educano e modellano i "sé" affinché diventino compatibili con tale appartenenza stereotipica. Per questo motivo, osserva Ponzio, il "sé" si configura come l'esito di una differenza assimilante, poiché esso viene ingabbiato entro un nome comune – come, ad esempio, "maschio" – che cancella ogni singolarità[658]. In questo senso, ritengo che il processo di differenza assimilante sia operativo anche nell'atto della nominazione, riproponendosi e attuandosi proprio nel momento in cui viene nominato un "nome comune" indifferenziante. A questo proposito, Derrida, in *Il faut bien manger,* definisce il processo di assimilazione delle singolarità come "antropofagia": ossia, un'operazione di interiorizzazione dell'"altro" attraverso un segno o un concetto che gli assegna uno spazio e dei diritti solo in quanto appartenente a un sottoinsieme già delimitato da un nome comune[659]. Questa "antropofagia" inoltre, osserva Ponzio commentando la riflessione derridiana, compie un sottile gioco di prestigio, in quanto vede la singolarità scomparire per un'abile inversione del rapporto – logocentrico – tra significante e

[657] Cfr. Ponzio, Julia, *L'altro corpo del testo,* op. cit., p. 83.
[658] Cfr. *ibidem.*
[659] Cfr. Derrida, Jacques*, Il faut bien manjer, ou le calcul du sujet: entretien (avec J.-L. Nancy),* in *Confrontation*, 20, 1989; *"Eating well" or the calculation of the subject*, in *Points*, trans. eng. by P. Kamuf, Stanford University Press, 1995. p. 278.

significato[660]. II nome comune, infatti, non è più significante della singolarità, ma diventa il *significato* – in una cornice logocentrica – rispetto al quale la persona non è che *esempio* di un genere, caso di una legge generale e che, in quanto tale, è indifferente alla sostituzione, divenendo numero e funzione. In questa prospettiva, dunque, *ogni* corpo con un pene diventa "maschilità", dovendo adattarsi e agire in modo coerente agli stereotipi della "maschilità" stessa, rischiando altrimenti punizioni e discriminazioni. Ciò, tuttavia, non riguarda unicamente la dimensione del genere, ma investe anche il processo di costruzione della figura professionale. In ambito aziendale, infatti, poiché il "sé", nel processo di "antropofagia", diviene – per riprendere le parole di Ponzio – "caso di una legge generale e che, in quanto tale, è indifferente alla sostituzione", le persone vengono trasformate, attraverso la nominazione, in "risorse", in "capitale umano", oppure in ruoli, come "presidente" o "risorse umane". Di conseguenza, i "sé professionali" vengono *reificati* in meccanismi funzionali al capitalismo nonché, all'occorrenza, facilmente *sostituibili*. In questo senso, i "sé professionali" sono fagocitati dal discorso fallogo-capitalista e accomunati secondo un nome comune – come "capitale umano" – che, in ambito imprenditoriale, incarna una *finalità*: la produzione di capitale. Il nome comune, come evidenzia Derrida in *Glas*, si configura dunque come ciò che attribuisce una funzione, un ruolo categoriale, collocando il nominato all'interno di un regime di riconoscibilità e ripetibilità[661].

Ricapitolando, la nominazione a nome comune opera come un atto performativo e costitutivo violento, capace di assimilare i "sé" e significarli in modo conforme al discorso che ha significato quello stesso nome comune. In questo modo, viene a crearsi una significazione ricorsiva tra nominato e nome comune, potendo sostenersi a vicenda, tanto quanto risignificarsi. Questa nominazione significante, tuttavia, porta tendenzialmente i "sé" a omologarsi in modo tale da poter essere definiti – e *funzionali* – alla loro stessa nominazione. Per questo motivo ritengo che il raggruppamento delle persone in nomi comuni non sia mai un atto puramente astratto e neutrale, esclusivamente funzionale a una "lettura" della realtà, bensì un atto politico: ossia, una decisione – arbitraria e quindi violenta – sulla possibilità di accesso, o meno, a determinati diritti o opportunità. In ambito di genere ciò è visibile nella nominazione stereotipica "maschio-*agency*" e "femmina-*communality*", che produce differenti rapporti di potere e accessi nel mondo, sia sociale che lavorativo. Nel discorso capitalista, invece, questa nominazione reifica i "sé professionali", rendendoli meccanismi sostituibili e funzionali al fine produttivo. Entrambe queste dimensioni nominative – quella di genere e quella capitalista – minano perciò lo sviluppo di ambienti per le pari opportunità, creando ambienti lavorativi articolati secondo possibilità permesse o negate in coerenza con il discorso fallogo-capitalista. Decostruire queste ricorsività significanti tra nominazioni e "sé" diviene pertanto un passo fondamentale per l'elaborazione di ambienti imprenditoriali equi, aprendo – come vedremo nel

[660] Cfr. Ponzio, Julia, *L'altro corpo del testo,* op. cit., pp. 82-83.
[661] Cfr. Derrida, Jacques, *Glas,* Galilée, Paris 1974; *Glas,* trad. it. di S. Facioni, testo francese a fronte, Bompiani, Milano 2006, p. 76.

prossimo capitolo – la strada a una centralizzazione dei molteplici nomi propri e della loro specifica *storia*.

In questo paragrafo, dunque, si è evidenziato come gli stereotipi fungono da dispositivi linguistici performativi, capaci non solo di descrivere, ma soprattutto di *prescrivere* ciò che è riconoscibile e legittimo all'interno del discorso fallogo-capitalista. Gli stereotipi, infatti, non si limitano a riflettere una realtà sociale, ma la producono attivamente, orientando persone e "sé professionali" lungo traiettorie predeterminate. In particolare, il linguaggio stereotipico si configura come una forma di violenza performativa, poiché definisce le caratteristiche ritenute idonee e, nel farlo, le impone alle persone, educandole all'adesione a modelli precostituiti di "sé". In questo processo di stereotipizzazione, si manifestano le matrici fondamentali del discorso fallogocentrico – l'essenzialismo, l'opposizionalità e la gerarchizzazione – che, attraverso atti di nominazione reiterati, fissano attributi specifici su corpi marcati come "maschio" o "femmina", legittimando così una distribuzione diseguale delle possibilità. Questo processo di nominazione si poggia sulla produzione di nomi comuni generalizzanti, che assimilano ogni persona assegnando loro determinate qualità e funzionalità. Per questa ragione, qualunque progetto di trasformazione culturale e organizzativa orientato a costruire ambienti di pari opportunità non può prescindere da un lavoro di decostruzione della narrazione stereotipica. Inceppare le logiche di riconoscibilità imposte significa infatti interrompere la trasmissione automatica di un'etica aziendale *maschilizzata*, aprendo lo spazio per nuove forme di creazione del "sé" libere dalle prescrizioni di genere.

Tuttavia, per proporre interventi trasformativi concreti, ritengo sia necessario considerare continuamente i molteplici discorsi protagonisti della narrazione stereotipica, nonostante siano confusi tra di loro. Infatti, per permettere la creazione di spazi per le pari opportunità, che permettano a ogni persona di esprimersi senza *prescrizioni* stereotipiche, è necessario ragionare sulle influenze dei processi nominativi, sia in riferimento al discorso fallogocentrico – come l'essere "maschio-*agency*" – sia in relazione alla narrazione capitalista – ad esempio essere reificato come "capitale umano". Nei prossimi paragrafi, pertanto, verranno analizzati dei casi emblematici di nominazione stereotipica fallogo-capitalista dei "sé professionale, ovvero quella del binomio di genere *"agency/communality"* e quella del sopracitato "capitale umano". In particolare, nel prossimo paragrafo ci si concentrerà sulla produzione del dualismo "*agency/communality*" in relazione alla loro meccanica opposizionale ed essenzialista, valutando gli effetti concreti che tale investimento produce nei "sé professionali". Ciò, per evidenziare come il linguaggio stereotipico agisca direttamente come dispositivo costitutivo violento e disciplinante, capace non solo di inchiodare specifiche attribuzioni ma anche, come dice Derrida in relazione al nome comune, determinati ruoli e "funzioni"[662].

[662] Cfr. Derrida, Jacques, *Glas*, trad. it. cit. p. 76.

8. *Il linguaggio violento fallogo-capitalista: le declinazioni di genere del lessico neoliberista nel binomio agency/communality. L'agency come "Medesimo" e la sua centralità nella produzione dei "sé professionali" tra imparità e ingiustizie discorsive.*

Nel paragrafo precedente, si è messo in luce come la comunicazione stereotipica opera come atto linguistico performativo, capace di descrivere e *prescrivere* ciò che è ritenuto riconoscibile e legittimo all'interno del discorso fallogo-capitalista. In questo senso, gli stereotipi non si limitano a classificare il reale e produrre scorciatoie cognitive di interpretazione, ma modellano attivamente le persone e i loro "sé professionali", configurandosi come linguaggio violento fallogocentrico. Per concretizzare questa "modellazione stereotipica" dei "sé", il discorso fallogo-capitalista realizza un ulteriore atto linguistico, ossia la *nominazione*. Attraverso di essa, gli stereotipi vengono inchiodati ai corpi, assegnando loro un *nome comune* che investe i "sé" attraverso molteplici narrazioni intersezionali. Ad esempio, nominare una persona con un nome comune generalizzante, come "il lavoratore", attiva una serie di significazioni discorsive su più dimensioni. (1) Da un lato, infatti, nominare come "il lavoratore" sviluppa la significazione coerente con il lessico neoliberista, che vede la modellazione del "sé professionale" secondo metriche – *stereotipiche* – come la competitività, la prestazionalità e la resilienza. Questa significazione neoliberista, porta poi a diverse possibili (ri-)nominazioni di quella categoria generica indicata come "il lavoratore", per esempio divenendo "capitale umano", oppure una figura specifica come il "*salaryman*". (2) Dall'altro lato, al contempo, il "sé professionale" è l'esito di una significazione opposizionale di genere, che vede la divisione tra *agency* e *communality*. In questo esempio, il nome "lavoratore" – anche se retoricamente usato come forma "neutra" – conduce a significazioni legate all'*agency*, in quanto la declinazione grammaticale della parola è al "maschile". Ciò potrebbe portare a forme di discriminazione nel momento in cui il corpo nominato come "lavoratore" non risultasse "maschile" – nel senso intersezionale – oppure nel caso in cui non si comportasse secondo le aspettative associate a tale configurazione.

In questo senso, dunque, la nominazione "il lavoratore" movimenta due processi di significazione intrecciati tra loro, quella inerente alla dimensione neoliberista e quella rifacentesi al binomio di genere. Tuttavia, la significazione del "maschile" come *agency* evidenzia immediatamente una maggiore vicinanza tra il "maschile-*agency*" e il lessico neoliberista, generando una serie di aspettative e privilegi. Questa vicinanza semantica tra lessico neoliberista e "maschilità" stereotipica, non si configura però sempre come un'aderenza totale, in particolare in riferimento al discorso puramente capitalistico che delinea il lessico neoliberista stesso. Infatti, è decisivo sottolineare che il lessico neoliberista non è modellato solo sulle significazioni "maschili" fallogocentriche, bensì anche sulle *finalità* della prospettiva capitalista: la produzione di capitale. A tal motivo ritengo che il lessico neoliberista sia il risultato di un discorso *fallogo-capitalista*, ossia il frutto di un intreccio profondo tra due paradigmi – quello del capitalismo e quello del fallogocentrismo – che non solo convivono, ma si con-fondono e si rinforzano reciprocamente. Per approfondire, la prestazionalità neoliberista, ad esempio, essendo legata alla produttività, non riguarda necessariamente modalità d'agire

"maschili" – nonostante siano maggiormente riconosciute come efficaci e, dunque, *premiate* – ma potrebbe manifestarsi anche con azioni inerenti alla dimensione della *communality*, a patto che si raggiunga il fine capitalistico e produttivo. In questo senso, le due dimensioni significanti – il lessico neoliberista e il binomio di genere *agency/communality* – non sono distinguibili, ma intrecciate tra loro, orientando i "sé professionali" verso le *finalità* capitaliste. Pertanto, coerentemente con quanto sostenuto da Derrida in *Glas*[663], l'assegnazione di un nome comune – come "il lavoratore" – movimenta una sequenza di significazioni che non solo plasma la persona che riceve quel nome, ma assegna ad essa anche delle specifiche possibilità, finalità e *funzioni*. Dire "il lavoratore", in sintesi implica ancorare al "sé professionale" una serie di significazioni – tra cui quelle neoliberiste e di genere – nonché un ruolo e una finalità. Va da sé che, quanto più si manifesta coerenza tra le significazioni e il ruolo, tanto più la riconoscibilità del "sé professionale" sarà confermata e premiata, contribuendo alla riproduzione di quello stesso "sé professionale". Tuttavia, data l'importanza attribuita al raggiungimento del fine, possono essere accettate e assimilate anche modalità d'agire differenti, purché funzionali allo *scopo*, venendo così di fatto inglobate dal sistema fallogo-capitalista.

Ne consegue che il lessico neoliberista e gli stereotipi di genere si sostengono vicendevolmente nella produzione dei "sé professionali", salvaguardando e perpetuando il discorso fallogo-capitalista. Tuttavia, sebbene io ritenga che il capitalismo sia, in questo discorso, non solo con-fuso ma *esito* del paradigma fallogocentrico – in quanto mantiene intatte le meccaniche opposizionali e gerarchizzanti – è importante rimarcare alcune differenze. Infatti, se è vero che i "sé professionali" vedono i loro canoni di riconoscibilità secondo sia le metriche fallogocentriche – coerenza tra agire e genere assegnato – sia i canoni capitalistici – produttività del capitale – può succedere che le "donne" che si omologano al discorso capitalista vengono comunque *accettate*, anche nei casi in cui decidano di conformarsi aderendo all'*agency*. Ciò in quanto, come sostenuto poco sopra, giungono comunque al fine capitalistico di produzione del capitale. Questa "accettazione", però, non può essere definita come un autentico raggiungimento delle pari opportunità, poiché tale omologazione mantiene intatto l'impianto capitalista che alimenta prestazionalità estrema, reificazione dell'essere umano, competizione sopraffattoria, consumismo, sfruttamento, precarizzazione e, di conseguenza, le meccaniche della forza-violenza fallogocentrica.

Di conseguenza, sebbene io ritenga che il discorso capitalistico sia una manifestazione del paradigma fallogocentrico, risulta decisivo tenere distinte le differenti declinazioni tra discorso capitalista e stereotipi di genere; seppur con la consapevolezza che essi sono intersezionalmente con-fusi tra di loro, specialmente in ambito imprenditoriale. Ciò è fondamentale, poiché il fine ultimo di questo lavoro – ovvero la promozione delle pari opportunità e la decostruzione del paradigma dominante – richiede un intervento simultaneo su *entrambe* le dimensioni. In caso contrario, si rischia che le metriche neoliberiste e capitaliste inglobino gli interventi antidiscriminatori legati agli

[663] Cfr. Derrida, Jacques, *Glas*, trad. it. cit. p. 76.

stereotipi di genere, neutralizzandone il potenziale trasformativo e lasciando intatto l'intero sistema. Questa capacità del paradigma fallogocentrico di inglobare le "voci dissonanti" e rimodellare i suoi margini è un pericolo da tenere sempre in considerazione durante l'elaborazione di azioni decostruzioniste. Infatti, come sottolinea Ponzio in *Il ritmo della scrittura*[664], leggendo le riflessioni derridiane esposte in *Timpano*¸ i margini del sistema filosofico operano per assimilare ciò che è esterno. Pertanto, la filosofia occidentale è chiamata a intendere quell'esterno e a farlo funzionare in modo tale da significare e, al contempo, salvaguardare l'"interno", ossia il sistema fallogocentrico stesso. Nel discorso imprenditoriale capitalista, questa operazione filosofica di intendimento e assimilazione si manifesta nei fenomeni di *pink-washing*, *green-washing* o *rainbow-washing*, in cui gli interventi volti alla sostenibilità o alla tutela delle persone vengono riassorbiti e convertiti in strumenti funzionali alla riproduzione dello stesso paradigma che si intendeva contrastare. Dunque, avere un approccio parziale degli interventi – inteso come una mancanza di consapevolezza dell'intero sistema – rischia non solo di divenire inefficace, ma di *sostenere* e perpetuare il sistema stesso. Con ciò non intendo sostenere che ogni intervento concreto debba necessariamente affrontare ogni singola articolazione intersezionale del discorso fallogocentrico – anche perché ciò sarebbe, di fatto, impossibile. Intendo piuttosto evidenziare l'importanza di mantenere costantemente visibile il paradigma nella sua interezza – ovvero, in questo contesto, la sua dimensione *logocentrica*, *fallocentrica* e *capitalista* – al fine di elaborare interventi che, pur nella loro parzialità, non risultino assimilabili né riassorbibili da quel medesimo sistema che si intende decostruire e trasformare.

Alla luce di quanto detto, questo paragrafo concentrerà l'attenzione sul binomio *agency/communality*, inteso come manifestazione performativa del linguaggio stereotipico prodotto dal discorso fallogo-capitalista. In particolare, si analizzerà la retorica opposizionale su cui tale binomio si fonda, per poi metterne in luce gli effetti concreti sui "sé professionali", tra cui le cosiddette *ingiustizie discorsive*. L'obiettivo è riflettere su interventi volti a decostruire questo binomio e le disuguaglianze che esso contribuisce a generare in ambito imprenditoriale, tenendo però conto della sua *intersezione* con altri discorsi sistemici, come quello *capitalista*.

Come analizzato nei capitoli precedenti, il discorso fallogocentrico attua il suo meccanismo di significazione attraverso un reiterato processo opposizionale e gerarchizzante. Ciò risulta evidente con il binomio di genere "maschio/femmina", dove le attribuzioni stereotipiche sono articolate secondo un rapporto di complementarietà. Queste significazioni, però, si strutturano a partire da un termine privilegiato, ossia il "maschile". Quest'ultimo, infatti, associandosi alla "forza", ha contribuito a tracciare sia le attribuzioni della "maschilità" stessa, sia quelle del suo necessario opposto semantico, il "femminile". Tuttavia, la "maschilità" – intesa come struttura sistemica – si definisce non solo in opposizione al "femminile", ma proprio attraverso la struttura opposizionale

[664] Cfr. Ponzio, Julia, *Il ritmo della scrittura. Tempo, alterità e comunicazione,* Schena, Fasano 2005, p. 113.

stessa. Come nota Derrida in *Glas*, ragionando sulla differenza sessuale[665], la "maschilità" – nel paradigma fallogocentrico – non è semplicemente un polo della "differenza sessuale", ma assume la forma stessa della *differenza gerarchizzata*. In questo senso, la "maschilità" non si limita a essere un termine tra due, ma coincide con l'organizzazione oppositiva e normativa che stabilisce ciò che conta come differenza e ciò che resta fuori da essa. La "maschilità", dunque, non solo si oppone alla "femminilità", ma *è* opposizionalità, ossia si struttura come principio normativo che esiste in quanto genera, mantiene e governa l'opposizione stessa.

In modo analogo, nel contesto lavorativo, il binomio *agency/communality* – intrinsecamente legato al dualismo "maschio/femmina" – vede nel primo termine non solo l'insieme di caratteristiche stereotipiche descriventi della "maschilità", ma incarna anche l'intero assetto opposizionale attraverso cui si definisce ciò che è valido e riconoscibile nel "sé professionale". In questo senso, il binomio *agency/communality* svolge al contempo due *funzioni*, manifestandosi come una forma coerente di linguaggio violento fallogo-capitalista. Da un lato, esso offre le *descrizioni* stereotipiche che vengono inchiodate ai "sé professionali" nominati come *agency* o *communality*, significando tali descrizioni in un rapporto opposizionale. Dall'altro, il binomio pone uno dei due termini – l'*agency* – come "Medesimo", incarnando la struttura dell'opposizionalità stessa e delineando il valore assiologico e la legittimità di alcuni "sé professionali" rispetto altri.

(1) Per quanto concerne la prima funzione, nello specifico, il binomio stereotipico significa l'*agency* – associata al "maschile" – come: dominanza, assertività, competitività, indipendenza, razionalità, orientamento al successo, leadership, sicurezza di sé e competenza tecnica. Al contrario, la *communality* – aderente al "femminile" – viene definita attraverso attributi quali: empatia, gentilezza, orientamento alle relazioni, collaborazione, emotività, supportività, dedizione alla famiglia e pazienza. Tuttavia, coerentemente con la dinamica opposizionale fallogocentrica, tali tratti della *communality* non dispongono di uno spazio semantico autonomo, ma vengono prodotti attraverso – e in funzione di – una relazione opposizionale e subordinata all'*agency*. Di conseguenza, i significanti della *communality* non solo sono letti come "altro" rispetto all'efficienza professionale riconosciuta nell'*agency*, ma risultano funzionali a una distribuzione complementare dei ruoli e delle *funzioni*. Così, la "donna" – implicitamente *nominata* come "*communality*" – diviene l'elemento relazionale, il sostegno emotivo, la presenza empatica che consente all'"altro" – l'"uomo-*agency*" – di rappresentare la norma del "sé professionale" vincente e legittimo.

(2) Il fatto che l'*agency* si ponga come norma riguarda la seconda funzione del binomio, ovvero la centralizzazione dell'*agency* come "Medesimo". L'*agency*, infatti, non rappresenta solo uno dei due poli del binomio stereotipico, ma – come nel caso della "maschilità" nel dualismo "maschio/femmina" – è la struttura stessa della relazione opposizionale. In questo senso, l'*agency* non rappresenta un tratto descrittivo ma un principio sistemico, ovvero ciò che decide il valore, che

[665] Cfr. Derrida, Jacques, *Glas*, trad. it. cit. p. 128.

impone la misura, che determina cosa può essere detto, fatto e riconosciuto nel campo del lavoro. Così, l'*agency* è al tempo stesso una *nominazione* "identitaria" e una griglia epistemico-valutativa, che orienta in modo gerarchico la percezione delle competenze e dei "sé professionali". Ciò appare evidente dal fatto che, specialmente nei ruoli di comando e produttività, è la dinamica dell'*agency* a presentarsi come quella legittima e "neutra", venendo assunta, nonostante le dissonanze conseguenti, da ogni persona, comprese le "femmine". Esattamente come nel caso del *dress-code*, dove l'abito "maschile" si è universalizzato a "neutro", l'*agency* si presenta come modalità *più* legittima, funzionale ed efficace – dove quel "più" funge da dispositivo semiotico fondamentale per l'attuazione dell'intero impianto opposizionale e gerarchico[666]. Questa posizione centrale rende l'*agency* perfettamente compatibile con il lessico neoliberista, poiché le qualità che la costituiscono – come l'individualismo meritocratico, l'orientamento al risultato o la competitività – rappresentano proprio i tratti ideali del "sé professionale" performante nella retorica contemporanea della produttività capitalista. Come anticipato, infatti, sebbene il capitalismo sia oggi capace di accogliere "sé professionali femminili", omologando talvolta anche tratti della *communality*, ciò avviene solo a condizione che essi vengano piegati alla logica dell'efficienza e della produzione di capitale. L'"inclusione" diviene dunque una mossa strategica e condizionata del discorso fallogo-capitalista, dove il "femminile" è accettato solo nella misura in cui può essere funzionalizzato e razionalizzato, all'interno del paradigma stereotipico *agency*-centrico. Per questo motivo, a mio avviso, decostruire l'impianto discriminante non significa solo promuovere un riequilibrio tra *agency* e *communality*. Quanto piuttosto smontare la struttura opposizionale stessa, rendendo visibile come essa opera sul piano semantico, economico e organizzativo. In altri termini, l'*agency*, nella dinamica stereotipica qui discussa, non è un tratto neutro da redistribuire, ma una forma di potere che normalizza un certo tipo "sé": "maschile", prestazionale e "forte". Così, l'*agency*, diviene la riarticolazione della forza-violenza "maschile" in ambito imprenditoriale, centralizzandosi e plasmando il lessico neoliberista – tanto nella dimensione di genere quanto in quella capitalista – secondo le proprie metriche.

Di conseguenza, il binomio *agency/communality* non solo configura i "sé professionali" in relazione al loro corpo anatomico, ma produce una serie di imparità e criticità sistemiche dettate proprio dalla centralità e genderizzazione – "maschile" – dell'*agency*. Tuttavia, è fondamentale chiarire che questa attribuzione dell'*agency* al "maschile" non esimia le persone "maschi" dal ricevere discriminazioni e imparità. Con ciò, non mi riferisco alle discriminazioni derivanti da condizioni intersezionali – ad esempio, quando la persona "maschio" è omosessuale, trans o disabile – né alla pressione esercitata dal discorso neoliberista della prestazionalità estrema. Intendo invece quelle forme di discriminazione che riguardano proprio il fatto di essere persone *nominate* come "maschi": ossia, in quanto "sé" la cui riconoscibilità è condizionata dalla necessità di performare in modo virile l'ideale "maschile" imposto dalla logica dell'*agency*. In questo senso, anche il "sé professionale

[666] Per approfondire il ruolo del "più" nelle dinamiche fallogocentriche cfr. *supra*, cap. II, par. 12.

maschile" può trovarsi escluso, sanzionato o invalidato qualora non riesca a rispondere adeguatamente ai criteri di competitività, razionalità, autonomia e *leadership* che lo definiscono. Questa precisazione è fondamentale per sottolineare che la struttura sistemica della "maschilità-*agency*", pur assegnando privilegi differenziati, produce violenza e discriminazione contro *ogni* persona interna al suo sistema. Tali forme di violenza, si manifestano poi in molteplici modalità, generando disparità e discriminazioni legate a diversi fattori, quali: l'assegnazione del termine stereotipico *agency* o *communality*; la coerenza con le aspettative connesse a tali stereotipi; nonché i privilegi o gli svantaggi dettati dalla maggiore o minore prossimità rispetto al lessico neoliberista.

Tuttavia, essendo l'*agency* più vicina al lessico neoliberista, ed essendo l'*agency* connessa al "maschile", risulta evidente che è il "femminile" a essere più esposto a queste violenze, subendo in misura maggiore imparità strutturali, ostacoli professionali e ingiustizie discorsive. Prima di approfondire queste disparità, è però cruciale specificare che il discorso qui affrontato sta assumendo il binomio di genere come caso esemplificativo utile per evidenziare il funzionamento della struttura opposizionale e gerarchica di fondo. Non si intende quindi affermare che questo binomio sia l'unico fattore nella produzione di discriminazioni e disparità in ambito aziendale, ma piuttosto sottolineare l'importanza di cogliere il meccanismo strutturale in atto. Processi analoghi si riscontrano, infatti, anche in altri binomi come "cisgender/trans" o "abile/disabile", i cui effetti si amplificano ulteriormente in prospettiva intersezionale. Pertanto, focalizzandosi sul binomio di genere, non si vuole oscurare la dimensione intersezionale, bensì mettere in luce la produzione sistemica delle discriminazioni come esito del discorso fallogo-capitalista e delle sue strutture opposizionali.

A ogni modo, approfondendo ora gli effetti discriminatori del binomio stereotipico *agency/communality* in ambito imprenditoriale, risultano stimolanti le analisi effettuate da Madeline Heilman. In *Gender stereotypes and workplace bias*, infatti, Heilman evidenzia come il binomio *agency/communality* agisca direttamente sul piano cognitivo delle persone, portando a forme di discriminazione sistemica[667]. Nello specifico, afferma Heilman, tale binomio sviluppa un effetto di "inadeguatezza" (*lack of fit*)[668] che porta a percepire in modo distorto una persona in un ruolo lavorativo non ritenuto "consono": ad esempio, una "donna" in una funzione dirigenziale o un "uomo" in un ruolo associato alla cura. In altri termini, il binomio *agency/communality* produce una percezione *distorta* dei "sé professionali" nel momento in cui avviene una *violazione* delle norme convenzionali di genere. Tale violazione, di conseguenza, sviluppa una serie di criticità, soprattutto in relazione alla narrazione stereotipica descrivente e prescrivente che sostiene la nascita di quelle stesse violazioni, producendo differenti forme di *violenza* discriminatoria. Innanzitutto, infatti, la comunicazione stereotipica risulta violenta in quanto *prescrive* determinate caratteristiche che vengono interiorizzate fino a plasmare i "sé". Questo processo prescrittivo è violento non solo perché

[667] Cfr. Heilman, Madeline, E., *Gender stereotypes and workplace bias,* in «Research in Organizational Behavior», vol. 32, 2012, p. 115.
[668] Cfr. Ivi, p. 116.

inchioda attribuzioni pre-significate a specifici corpi, ma anche perché genera ulteriori livelli di discriminazione derivanti dalle prospettive fallogocentriche che permeano la realtà sociale. Da un lato, infatti, alcune dinamiche discriminatorie di subordinazione, marginalizzazione ed esclusione divengono consequenziali al nome comune stereotipico inchiodato al corpo. Ad esempio, una persona nominata "trans", subirà discriminazioni dirette *in quanto* "trans". Inoltre, richiamando le riflessioni di Heilman, la violenza causata dalle prescrizioni stereotipiche si può manifestare nel momento in cui avvengono *violazioni* tra norma e azione[669], come una persona "maschio" che preferisce dedicarsi alla cura della prole piuttosto che alla produzione di salario. La dimensione della genitorialità, infatti, è strettamente legata alle prescrizioni del binomio *agency/communality*, che inchiodano al "femminile" ruoli di cura e distanziano al contempo il "maschile" da tali funzioni.

Dall'altro lato, come anticipato, la comunicazione stereotipica non solo genera forme di violenza discriminatoria diretta, ma produce anche criticità sistemiche che consentono, negano o ostacolano specifiche possibilità sociali. Queste criticità si manifestano, ad esempio, attraverso ostacoli nella promozione di determinati "sé professionali" in specifici ruoli lavorativi. Tutti questi effetti violenti, vanno poi a sommarsi tra di loro, creando condizioni di maggiori criticità e imparità. L'avanzamento di carriera di una "donna", ad esempio, non solo è difficile per gli ostacoli strutturali dettati dal raggiungimento di ruoli di comando (il cosiddetto soffitto di cristallo), ma anche nell'*esercizio* delle mansioni che in quelle posizioni dovrebbero essere svolte. Infatti, poiché le posizioni di comando richiedono competenze stereotipicamente associate al "maschile", quando una lavoratrice riesce a raggiungerle viene spesso valutata negativamente, percependo tale posizionamento – direbbe Heilman – come *inadeguato* e *distorto* in quanto viola le norme di genere[670]. Tale percezione di violazione può innescare ulteriori discriminazioni, dovute alle reazioni degli altri "sé professionali" presenti nel contesto, che possono manifestarsi in molteplici forme: da insulti a sfondo sessista, fino al silenziamento o alle interruzioni. Quest'ultime, che rientrano nella dimensione delle *ingiustizie discorsive*, risultano particolarmente insidiose in ambito imprenditoriale, poiché compromettono la possibilità di esercitare appieno un determinato ruolo, ostacolandone la legittimazione e contribuendo alla produzione di un ambiente diseguale.

Ricapitolando, la prescrizione delle significazioni articolate sul binomio *agency/communality* agisce direttamente sul piano cognitivo delle persone, producendo percezioni di adeguatezza o inadeguatezza in relazione alla coerenza tra ruolo lavorativo e genere. Nel momento in cui questa coerenza viene violata, si innescano reazioni violente e discriminatorie, che non solo si radicano nell'atto prescrittivo stesso, ma producono reazioni da parte di altri "sé professionali" presenti nel contesto. Queste reazioni possono spaziare da forme di *hate speech* diretto – che verranno analizzate nei prossimi paragrafi – fino a dinamiche più subdole, come le ingiustizie discorsive. In vista

[669] Cfr. *ibidem.*
[670] Cfr. ivi, p. 123.

dell'elaborazione di strategie per le pari opportunità, dunque, diviene necessario analizzare il funzionamento di queste ingiustizie, così da poter presentare interventi funzionali al loro contrasto.

Per comprendere più a fondo la portata delle *ingiustizie discorsive* è utile riprendere la definizione proposta da Rebecca Kukla, introdotta nel capitolo precedente[671]. In *Performative Force, Convention and Discursive Injustice,* infatti, Kukla definisce l'ingiustizia discorsiva come l'incapacità sistemica, imposta a determinati gruppi sociali, di compiere atti linguistici efficaci, mantenendo tali gruppi in una condizione d'inferiorità[672]. Tra le ingiustizie discorsive più comuni in ambito lavorativo vi è proprio l'interruzione, che silenzia e invisibilizza le competenze della persona colpita. Tuttavia, queste forme di discriminazione linguistica non si limitano a manifestazioni evidenti – come, appunto, l'interruzione – ma si radicano in una dimensione più profonda e sistemica. Difatti, Kukla evidenzia come l'ingiustizia discorsiva comporti un *depotenziamento* della *forza illocutoria* della persona parlante – ovvero la sua capacità di essere creduta, ascoltata o riconosciuta come autorevole – con effetti concreti sull'accesso al riconoscimento e alla legittimazione professionale[673]. Questo indebolimento, prosegue Kukla, può comportare il mancato riconoscimento di atti linguistici *esercitivi*, come i comandi, quando provengono da "sé" discriminati, impossibilitando in questo modo l'esercizio del proprio ruolo[674]. Tuttavia, precisa Kukla, questo mancato riconoscimento non è l'esito di una carenza formale nella struttura dell'enunciato, né di semplice maleducazione comunicativa, bensì è l'effetto di pregiudizi stereotipici radicati nel contesto socioculturale e lavorativo[675]. Questa lettura mette in luce un aspetto già evidenziato attraverso le riflessioni di Heilman[676], ossia la violenza generata dalla percezione di una violazione tra norme di genere e "sé professionale". Kukla ci invita, quindi, a considerare l'ingiustizia discorsiva non solo come una distorsione comunicativa, ma come un dispositivo culturale e organizzativo che si nutre di narrazioni stereotipiche sistemiche. In questo senso, le ingiustizie discorsive si attuano inevitabilmente in relazione alla narrazione stereotipica fallogo-capitalista reiterata quotidianamente. In ambito di genere, ciò emerge chiaramente proprio in relazione al binomio *agency/communality*, che orienta le possibilità di significazione e di collocazione lavorativa, stabilendo quali "sé professionali" devono essere marginalizzati e rispetto a quali ruoli. In questo senso, la comunicazione stereotipica e le conseguenti ingiustizie discorsive si presentano come una modalità del linguaggio violento fallogo-capitalista, poiché impongono determinate attribuzioni e possibilità nonché puniscono nel caso di incongruenza. Inoltre, come nota Christian Introna in *I limiti delle strategie di contrasto al sessismo linguistico nelle imprese e nelle istituzioni*, le ingiustizie discorsive, proprio in quanto poggiate su meccanismi stereotipici, producono un pericoloso circolo

[671] Il tema delle ingiustizie discorsive è stato introdotto in relazione alle dinamiche di *interruzione*, che rientrano nelle modalità di agire virile utile al consolidamento del "maschile" come "Medesimo"; cfr. *supra*, cap. II, par. 15.
[672] Cfr. Kukla, Rebecca, *Performative Force, Convention and Discursive Injustice*, op. cit., pp. 440-457.
[673] Cfr. ivi, p. 441.
[674] Cfr. ivi, pp. 445-446.
[675] Cfr. ivi, p. 446.
[676] Cfr. Heilman, Madeline, E., *Gender stereotypes and workplace bias,* op. cit., p. 123.

vizioso[677]. Infatti, per evitare di essere colpite da esse, i "sé" tendono ad aderire ai ruoli socialmente prescritti, riducendo così la possibilità di deviare dagli stereotipi. Questa omologazione, tuttavia, finisce per rafforzare la visione stereotipica da cui trae origine, legittimandola e perpetuandola. In tal senso, le ingiustizie discorsive operano come dispositivi *punitivo-disciplinanti*, utili a marginalizzare i "sé professionali" non consoni e/o a ricondurli nei confini normativi imposti dagli stereotipi.

Sebbene la riflessione sull'ingiustizia discorsiva sia emersa principalmente per denunciare i meccanismi linguistici che colpiscono i "sé professionali" subordinati o marginalizzati (come quelli "femminili"), è importante riconoscere come il paradigma fallogocentrico e il binomio stereotipico *agency/communality* producano effetti limitanti anche per "sé professionali maschili", in particolare quando si discostano dalle norme della "maschilità". In contesti professionali e sociali, infatti, "maschi" che adottano posture comunicative collaborative ed empatiche possono sperimentare una *distorsione* nella ricezione dei loro atti linguistici, perdendo efficacia esercitiva. Un infermiere, ad esempio, può vedere le proprie espressioni di attenzione e vicinanza svalutate o rilette come segni di debolezza, in quanto si collocano fuori dal modello virile "maschile". Analogamente, un padre che richiede un congedo parentale può subire reazioni di derisione o delegittimazione, poiché la sua richiesta non si allinea alle aspettative di genere che lo vogliono distante dal ruolo di cura. Queste dinamiche non si traducono necessariamente in un silenziamento esplicito, ma, appunto, in una distorsione della forza illocutoria così come espressa da Kukla[678]. Pertanto, in ambito lavorativo – così come in quello sociale e familiare – anche i "maschi" possono subire effetti di frustrazione perlocutoria o disabilitazione illocutoria, soprattutto quando il loro stile comunicativo rompe con le convenzione binaria "maschile-*agency*/femminile-*communality*". Tale consapevolezza consente di ampliare il campo della critica linguistica, mostrando come la lotta al paradigma dominante debba implicare anche una revisione delle aspettative normative su ciò che un "maschio" può dire, e in che modo le sue parole possano essere riconosciute come valide all'interno delle pratiche discorsive.

Riepilogando, le ingiustizie discorsive si manifestano come dispositivi punitivo-disciplinanti regolati da una narrazione stereotipica di matrice fallogo-capitalista. In particolare, esse operano depotenziando la forza illocutoria delle persone parlanti, ovvero riducendo la loro capacità di produrre effetti riconosciuti attraverso gli atti linguistici. Questo meccanismo si rivela con particolare evidenza nell'ambito delle disuguaglianze di genere, dove ogni persona rischia di essere colpita da tali forme di violenza nel momento in cui si discosta dalle aspettative fondate sul binomio *agency/communality*.

Alla luce di queste dinamiche, la riflessione sui dispositivi punitivo-disciplinanti – in relazione al binomio stereotipico di genere – mette in evidenza l'urgenza di intervenire, all'interno delle aziende, anche sulla dimensione *pragmatica* del linguaggio, soprattutto se l'obiettivo è contrastare le discriminazioni e promuovere pari opportunità. Proprio in questa prospettiva, durante il tirocinio

[677] Cfr. Introna, Christian, *I limiti delle strategie di contrasto al sessismo linguistico nelle imprese e nelle istituzioni: norme professionali di genere e ingiustizie discorsive*, in «post-filosofie», vol. 17, 2024, p. 187.
[678] Cfr. Kukla, Rebecca, *Performative Force, Convention and Discursive Injustice*, op. cit., p. 441.

svolto presso l'azienda *Leader Confcooperative*, sono state elaborate alcune strategie operative che affiancano ai corsi formativi frontali la produzione di un vademecum linguistico *ampliato*[679]. Con "ampliato" si intende l'integrazione di sezioni ulteriori rispetto al più comune prontuario focalizzato sulla dimensione grammaticale, comprendendo riflessioni specifiche sul binomio *agency/communality* e sui suoi effetti pragmatici nel contesto lavorativo. In particolare, il vademecum include una spiegazione del funzionamento degli stereotipi, seguita dalla proposta di diverse "categorie" esemplificative che aiutano a riconoscere e decostruire espressioni basate su binomi di genere. Nello specifico, una prima categoria riguarda la *presunzione di ruoli basati sul genere*, ovvero l'idea che alcune mansioni o attitudini professionali siano *naturalmente* "maschili" o "femminili". A questa si collega quella relativa alla *valutazione delle capacità professionali*, che si manifesta quando ci si sorprende – in positivo o in negativo – nel vedere una persona eccellere in attività considerate atipiche per il proprio genere. Un'altra categoria rilevante riguarda le *aspettative di comportamento*, che impongono a "uomini" e "donne" specifici modi di esprimersi, sentirsi o reagire – come l'idea che una "donna" debba essere sempre sorridente o che un "uomo" debba mostrarsi emotivamente distaccato. A ciò si aggiungono i *commenti paternalistici*, che mascherano una svalutazione della competenza sotto forma di apparente premura o protezione, e la *diminuzione del contributo individuale*, ovvero quando si mette in dubbio che una persona – in particolare se "donna" – abbia potuto portare a termine un lavoro da sola o con piena autonomia. Non mancano poi osservazioni legate all'aspetto fisico, che nei confronti delle "donne" tendono a sessualizzare o giudicare l'abbigliamento in termini di adeguatezza professionale, mentre nel caso degli "uomini" possono colpire la conformità a un ideale di virilità. Infine, vi è una categoria trasversale legata alle *assunzioni stereotipate sulle priorità personali e familiari*, dove si presume, ad esempio, che una "donna" debba mettere la famiglia prima del lavoro o che un "uomo" non dovrebbe desiderare un congedo parentale. Tutte queste forme di discorso, esposte nel vademecum aziendale, contribuiscono a rendere le persone più consapevoli, facilitando il riconoscimento e la decostruzione degli stereotipi nella comunicazione quotidiana[680]. Avere una dispensa sempre accessibile come quella appena descritta, infatti, permette alle persone di accedere facilmente a risorse operative utili nei momenti di incertezza comunicativa, favorendo l'adozione di pratiche linguistiche più consapevoli ed eque.

Oltre al vademecum linguistico, un ulteriore intervento utile per decostruire gli stereotipi di genere nelle comunicazioni aziendali riguarda la proposizione e discussione – sulla scorta del "metodo socratico" – di determinate domande. Nello specifico, Nelson e Brown in *Gender Communication Handbook,* propongono l'interrogazione del binomio *agency/communality* attraverso colloqui, questionari o momenti di dialogo collettivo, utilizzando però quesiti la cui risposta è da indicare solo tramite "vero" o "falso", ad esempio: "le donne parlano più degli uomini?", "le donne

[679] Il vademecum risulta consultabile in appendice a p. LV.
[680] Per approfondire la struttura del vademecum cfr., *infra*, cap. IV, par. 8.

scelgono più spesso il tema del discorso?", "gli uomini parlano più attraverso frasi affermative rispetto le donne?", "gli uomini chiedono scusa più spesso?"[681]. L'obiettivo di questa metodologia non è solo far emergere credenze diffuse, ma attivare un processo di consapevolezza critica rispetto al modo in cui tali convinzioni si radicano nel discorso sociale e vengono interiorizzate al punto da risultare invisibili. Proprio per questo, somministrare queste domande prima dell'avvio del percorso formativo può rivelarsi particolarmente efficace, in quanto consente di mettere in luce eventuali *bias* impliciti e di iniziare a decostruirli attraverso una riflessione guidata, stimolando un cambiamento autentico nella percezione delle dinamiche comunicative di genere.

In questo paragrafo, dunque, si è posto l'attenzione sul binomio *agency/communality*, inteso come una specifica manifestazione del linguaggio violento fallogocentrico. In particolare, si è analizzata la struttura oppositiva del binomio, in cui l'*agency* non solo occupa una posizione gerarchicamente privilegiata rispetto alla *communality*, ma funge anche da elemento normativo che orienta le aspettative sociali e professionali. Da qui si è passati a esaminare gli effetti concreti che tale logica dicotomica produce nei contesti aziendali, contribuendo a consolidare disuguaglianze di genere. L'uso stereotipico del binomio *agency/communality*, infatti, non solo modella i "sé professionali" secondo le rappresentazioni offerte dagli stereotipi stessi, ma genera anche condizioni di discriminazione e imparità sistemica, come il soffitto di cristallo o le ingiustizie discorsive. Quest'ultime, in particolare, agiscono come dispositivi punitivo-disciplinanti che tendono a orientare i "sé professionali" verso i ruoli ritenuti loro consoni rispetto al genere assegnato, contribuendo così al mantenimento del discorso fallogo-capitalista. L'analisi di questi meccanismi prescrittivi e punitivi legati alla dicotomia *agency/communality* risulta, quindi, cruciale nell'elaborazione di strategie per le pari opportunità, in quanto consente la progettazione di strumenti operativi – come il vademecum – e di dispositivi interrogativi capaci di promuovere consapevolezza critica tra le persone dipendenti.

Tuttavia, per proporre interventi trasformativi concreti, ritengo sia necessario considerare continuamente i molteplici discorsi protagonisti della narrazione stereotipica, nonostante siano confusi tra di loro. Infatti, per creare spazi di pari opportunità in cui ogni persona possa esprimersi senza essere vincolata da *prescrizioni* stereotipiche, è necessario interrogarsi sulle influenze esercitate dai processi nominativi: tanto nel quadro del discorso fallogocentrico, come nel caso del binomio *agency/communality* qui discusso; quanto nella narrazione capitalista, che da un lato reifica la persona riducendola a "capitale umano", e dall'altro la vincola a una funzione specifica, ossia la produzione di capitale. In questa cornice discorsiva, il neoliberismo si presenta come nodo semantico che, riarticolando il concetto di forza-violenza "maschile", intreccia tali narrazioni, manipolando il proprio lessico sia secondo le stereotipie di genere – come il binomio qui analizzato – sia attraverso le funzionalità e finalità capitaliste. Nel prossimo paragrafo, pertanto, l'attenzione si sposterà sulle

[681] Cfr. Nelson, Audrey, Brown, Claire, Damken, *The gender communication handbook. Conquering conversational collisions between men and women,* Pfeiffer, San Francisco 2012, p. 39.

declinazioni *capitaliste* del lessico neoliberista e sulle sue manifestazioni come linguaggio violento fallogo-capitalista. Nello specifico, si analizzerà il processo di *reificazione* esito della nominazione in "capitale umano", che non solo permette la perpetuazione del fine capitalistico stesso – ossia la produzione di capitale – in quanto inchioda una specifica funzione ai "sé professionali"; ma contribuisce a legittimare e reiterare forme di discriminazione e imparità sistemica, come la precarizzazione.

9. *Il linguaggio violento fallogo-capitalista: le declinazioni capitaliste del lessico neoliberista tra reificazione, "valorizzazione" e nominazione in "capitale umano". I "sé professionali" come soggetti di genere e oggetti del capitale nella cornice discorsiva del "non".*

Nel precedente paragrafo si è analizzato il binomio *agency/communality*, focalizzando l'attenzione sulla centralità dell'*agency* e sugli effetti concreti che tale dicotomia produce in ambito lavorativo. In particolare, si è evidenziato come l'uso stereotipico del dualismo *agency/communality*, da un lato modella i "sé professionali", prescrivendo loro determinate attribuzioni; dall'altro genera criticità sistemiche, come il soffitto di cristallo o le ingiustizie discorsive. Tuttavia, come anticipato, il discorso stereotipico *agency/communality* non è l'unico in atto nella produzione dei "sé professionali" e dei loro rapporti di potere e accesso al mondo lavorativo. Con-fusa alla narrazione fallogocentrica, infatti, si articola la prospettiva capitalista che, attraverso sue specifiche nominazioni *reificanti* – come "capitale umano" – inchioda funzioni e finalità ai "sé professionali". In tale con-fusione discorsiva, il neoliberismo si presenta come un nodo semantico che fonde queste narrazioni, riarticolando il concetto di forza-violenza "maschile" in modo tale da manipolare il proprio lessico sia secondo le stereotipie di genere, sia attraverso le funzionalità e finalità capitaliste.

In questo paragrafo, dunque, l'attenzione si sposta sulle inclinazioni capitaliste del lessico neoliberista e sulle sue manifestazioni come linguaggio violento fallogocentrico. Nello specifico, si analizzerà il processo di *reificazione*, rileggendolo in ottica decostruzionista e performativa. A seguito di ciò, si rifletterà su due nuovi termini del lessico neoliberista – che si intrecciano con quelli esposti nei paragrafi finali del capitolo precedente – ovvero: "capitale umano" e "valorizzazione". Questi due termini, tra loro intersecati, rappresentano casi specifici di nominazione reificante del "sé professionale", trasformandolo in un oggetto *valutabile* secondo specifiche metriche. Questo processo nominativo del discorso capitalistico, inoltre, non solo inchioda un determinato fine ai "sé", ma contribuisce a legittimare e reiterare problematicità sistemiche – come la precarizzazione – facendo leva proprio sulle retoriche esito del lessico neoliberista. Ragionare su questi aspetti diventa perciò cruciale in vista di azioni decostruzioniste del paradigma fallogo-capitalista, in quanto permette di evidenziare gli orizzonti discriminatori tanto nel discorso di genere, quanto in quello capitalista.

Come anticipato, il linguaggio violento fallogo-capitalista, nella sua dimensione capitalista e neoliberista, non solo inchioda significazioni specifiche – come competitività, prestazionalità e resilienza – ma opera anche come forma di negazione della persona, trasformandola in un *oggetto funzionale* alla produzione di capitale. In questo senso, l'atto nominativo del discorso capitalista, come può avvenire con termini quali "risorsa" o "capitale umano", movimenta un processo performativo di *reificazione*. Per comprendere cosa si intende con reificazione, in particolare in vista della sua rilettura performativa, è fondamentale però richiamare alcune riflessioni emerse nel corso del pensiero filosofico post-marxista. A questo proposito, trovo particolarmente stimolanti le considerazioni proposte da Honneth a partire dal pensiero di György Lukács, filosofo di orientamento marxista che ha avuto un ruolo centrale nella concettualizzazione del termine "reificazione". Nell'opera intitolata *Reificazione,* infatti, Honneth osserva che Lukács utilizza il termine "reificazione" per designare tutti quegli umori che tendono a produrre "relazioni sociali fredde e calcolatrici", orientate cioè verso un processo di *oggettivazione*[682]. Più nello specifico, in *Storia e coscienza di classe*, Lukács descrive la reificazione come un fenomeno che si verifica quando un rapporto o una relazione tra persone assume il carattere della "*cosalità*": vale a dire, quando la percezione dell'altro – così come della relazione stessa – viene ridotta a tratti *utilitaristici* e razionalmente *quantificabili*[683]. Questa prospettiva reificante, sostiene Lukács, si è ulteriormente amplificata con l'intensificarsi dello scambio delle merci, che, con il consolidarsi delle società capitalistiche, è divenuto la modalità prevalente dell'agire[684]. Tale visione della reificazione lukácsiana, sostiene Honneth in *Reificazione*[685], fa emergere due argomenti centrali che risultano particolarmente utili per una rilettura in chiave decostruzionista: da un lato, è presente l'argomento *funzionalistico*, nel quale si vede la necessità di estendere il modello di scambio delle merci a tutte le sfere della vita, così da permettere l'espansione del capitalismo; dall'altro il processo di *razionalizzazione,* ossia l'ampliarsi della razionalità strumentale nelle sfere sociali, che ha ridotto lo spazio dell'emotività ed escluso quest'ultima dalla sfera del profitto[686]. Sulla base di queste due argomentazioni, continua Honneth, Lukács elabora il nucleo centrale della sua teoria, secondo cui la reificazione si configura come una dinamica interiorizzata, che porta le persone ad assuefarsi al discorso capitalista e a percepirsi come oggetti misurabili[687].

Riepilogando il pensiero di Lukács in riferimento alla reificazione, si potrebbe sostenere che, secondo il filosofo, le persone inserite nel contesto capitalista, vista l'ampiezza del campo d'azione dello scambio delle merci, sono spinte ad assumere un comportamento distaccato e oggettificante,

---

[682] Cfr. Honneth, Axel, *Verdinglichung. Eine anerkennungstheoretische Studie*, Suhrkamp Verlag, Berlin 2005; *Reificazione. Sulla teoria del riconoscimento*, trad. it. di C. Sandrelli, Meltemi, Milano 2016, p. 13.
[683] Cfr. Lukács, Gyorgy, *Geschichte und Klassenbewusstsein,* Malik-Verlag, Berlino 1923; *Storia e coscienza di classe,* trad. it. di G. Piana, Sugarco Edizioni, Milano 2021, pp. 186-196.
[684] Cfr. *ibidem*.
[685] Cfr. Honneth, Axel, *Reificazione. Sulla teoria del riconoscimento*, trad. it. cit., p. 18.
[686] Cfr. ivi, pp. 17-24.
[687] Cfr. *ibidem.*

così da non correre il rischio di inficiare il possibile profitto con l'emotività (ossia l'argomento della *razionalizzazione*) e cominciando a valutare le persone e i loro rapporti in relazione ad una *funzionalità produttiva*. Questo tipo di approccio reificante, inizialmente finalizzato alla dimensione economica, si è poi allargata a ogni dimensione della vita, manifestandosi come un atteggiamento distaccato che distorce la percezione delle persone fino a portarle a valutarsi secondo metriche di "cosalità", diffondendosi nella società e permettendo così l'espansione del capitalismo e delle sue finalità (ovvero l'argomento *funzionalistico*).

Alla luce di ciò e avviando una prima rilettura in chiave decostruzionista e performativa, ritengo si possa sostenere che la concezione lukácsiana della reificazione, intesa come processo oggettificante fondato su metriche funzionali e razionalizzate, risulti coerente con la struttura del discorso fallogo-capitalista. In ottica performativa, infatti, il processo reificante appare come un meccanismo che perpetua le logiche proprie del fallogocentrismo. In particolare, esso si fonda su una concezione della forza-violenza sopraffattoria "maschile", secondo cui chi possiede maggiore *valore produttivo* o detiene più potere – in termini classisti – sovrasta l'altro. Da tale impostazione emerge, in modo ricorsivo, una visione gerarchizzante e opposizionale, che non solo struttura i rapporti tra gruppi sociali (ad esempio attraverso dicotomie come borghese/proletario o ricco/povero), ma finisce per investire anche i "sé professionali", rendendoli essi stessi "cose" mercificabili. Alla radice della reificazione dei "sé", si colloca difatti una prospettiva binaria ragione/emozione – o mente/corpo – in cui il primo termine viene elevato, mentre il secondo è subordinato e svalutato, in quanto percepito come minaccia all'efficienza produttiva. Questo porta a una percezione delle persone come necessariamente private della loro dimensione emotivo-sentimentale, ridotte così a "oggetti" razionalmente valutabili e funzionalmente misurabili.

Tale prospettiva opposizionale, seppur non analizzata secondo l'orizzonte fallogocentrico, è ripresa anche dallo stesso Lukács. In *Storia e coscienza di classe*, infatti, il filosofo individua nella reificazione l'esito storico-filosofico di una scissione tra "soggetto" e oggetto, che si irrigidisce fino a diventare struttura sociale. Tale dualismo, fondato originariamente sulla separazione epistemologica tra chi conosce e ciò che è conosciuto, si consolida nella modernità capitalistica sottoforma di rapporto produttivo e mercificato, dove il "sé" (individuale o collettivo) è spinto a percepire se stesso e l'altro come oggetti funzionali, frammentati e manipolabili secondo le logiche dell'efficienza[688]. È importante notare che il termine "soggetto" assume qui una valenza specifica: in Lukács rimanda a una coscienza potenzialmente unificata e critica, mentre nella prospettiva decostruzionista e performativa adottata in questo lavoro esso va inteso come il risultato di una costituzione discorsiva e relazionale, mai pienamente autonomo né stabile. In termini coerenti con il discorso decostruzionista e performativo qui proposto, dunque, si può sostenere che la struttura opposizionale – nel discorso di Lukács, a partire dalla coppia soggetto/oggetto – costituisce un elemento decisivo

[688] Cfr. Lukács, Gyorgy, *Storia e coscienza di classe,* trad. it. cit., pp. 186-196.

attraverso cui si attua il fenomeno della reificazione. Questo perché la possibilità di *oggettivare* la persona è data dal potere di riconoscere come un "*non*" (ad esempio: "non-soggetto"), riarticolando performativamente la "soggettività" in oggettività – ad esempio attraverso la rimozione della dimensione emotivo-sentimentale – rendendola così misurabile, calcolabile e integrabile come ingranaggio funzionale all'interno del meccanismo produttivo.

Una dinamica concreta di questo processo di reificazione, che spinge a valutare l'altra persona come una "non-persona" funzionale al suo fine e ruolo, riguarda l'atto dell'*invisibilizzazione*. Honneth, in *Invisibilità*, sottolinea proprio questo aspetto, evidenziando come l'invisibilizzazione sia una forma di reificazione che induce a percepire come socialmente *insignificante* una determinata persona o un intero gruppo sociale[689]. Ciò può avvenire per molteplici motivazioni: da retoriche discriminatorie diffuse a livello sociale, che etichettano la persona o la categoria come "*non* funzionale", "*non* naturale" o "*non* normale", fino a vere e proprie azioni di oscuramento e repressione, come la negazione di specifiche possibilità legali e sociali. In questo senso, il processo di reificazione invisibilizzante – ovvero l'elaborazione dell'altro a partire dalla sua narrazione come "non persona", fino alla sua progressiva rimozione dalla visibilità sociale – si estende a molteplici gruppi prodotti all'interno del sistema fallogocentrico. Come evidenzia Honneth in *Invisibilità*, tale dinamica può colpire, ad esempio, le persone senza fissa dimora[690], così come i membri della comunità LGBTQIA+. Proprio in questi casi emerge con particolare chiarezza come il dispositivo reificante e invisibilizzante non agisce in maniera *uniforme* sul corpo sociale, ma opera in modo differenziale, colpendo con maggiore forza le persone già marginalizzate dal discorso dominante. Di conseguenza, in ambito lavorativo, "sé" come le "donne", le persone LGBTQIA+ o coloro che svolgono lavori socialmente svalutati subiscono una *reificazione moltiplicata*, poiché già marcati da uno stigma simbolico di riconoscimento. Il loro "sé professionale" non è dunque soltanto reificato come ingranaggio funzionale al meccanismo produttivo, ma viene ulteriormente ridotto a oggetto proprio in quanto appartenente a una categoria già socioculturalmente svalutata.

È proprio su questa linea che si innesta la critica di Honneth a Lukács, il quale, in *Reificazione*, osserva come quest'ultimo non abbia colto appieno il ruolo attivo esercitato da determinate pratiche sociali – o, in termini performativi, configurazioni discorsive – nei processi di reificazione[691]. Secondo Honneth, infatti, la reificazione non è solo l'effetto impersonale di una struttura economica, ma deve essere letta anche come un atto che prende forma attraverso un intreccio di convinzioni socialmente sedimentate, le quali giustificano e legittimano il mancato riconoscimento dell'altro[692]. Questo passaggio honnethiano risulta cruciale, poiché consente di cogliere il fenomeno in una

[689] Cfr. Honneth, Axel, *Invisibility: On the Epistemology of 'Recognition',* in «Aristotelian Society Supplementary Volume», vol. 75, n. 1, 2001, pp. 111–126; *Invisibilità*, B. Carnevali (a cura di), in *La libertà negli altri. Saggi di filosofia sociale*, Il Mulino, Bologna 2017, p. 122.
[690] Cfr. ivi, p. 123.
[691] Cfr. Honneth, Axel, *Reificazione. Sulla teoria del riconoscimento*, trad. it. cit., p. 91.
[692] Cfr. ivi, p. 92.

prospettiva più ampia e attuale, evidenziando come la reificazione possa manifestarsi anche sottoforma di "convinzioni socialmente sedimentate", ad esempio attraverso dinamiche di razzismo, sessismo, omotransfobia, abilismo, classismo o ageismo. Tutte dinamiche, quest'ultime, che non si limitano a trattare l'altro come oggetto, ma a produrre attivamente la sua negazione simbolica e sociale attraverso griglie normative che definiscono ciò che è visibile, dicibile e riconoscibile entro un determinato ordine discorsivo. In termini coerenti con la prospettiva qui adottata, si possono dunque leggere questi fenomeni reificanti come processi di *ri-articolazione violenta del riconoscimento*, in cui l'altro viene performativamente enunciato come "non-soggetto" – non valido, non visibile, non naturale – secondo metriche coerenti con il paradigma fallogo-capitalista. In questo senso, la reificazione non si riduce a una semplice perdita di relazione, ma si configura come un atto discorsivo performativo che istituisce gerarchie, esclusioni e subordinazioni su più livelli, operando attraverso una pluralità di registri e dispositivi simbolici.

Ricapitolando, l'analisi della reificazione a partire da Lukács consente di comprendere come il capitalismo abbia strutturato le relazioni sociali sulla base di un processo razionalistico e oggettificante, che spinge le persone a percepire sé e le altre come meccanismi *funzionali* alla produzione. Tale meccanismo, pur in origine pensato da Lukács in termini storico-materialisti, risulta a mio avviso coerente con l'ordine discorsivo fallogocentrico, fondato su gerarchie opposizionali che legittimano l'elevazione di alcuni "sé" rispetto ad altri. In questa cornice, dunque, la reificazione non si configura soltanto come effetto dell'economia capitalista, ma si intreccia con dispositivi socioculturali capaci di *oggettificare* l'altro attraverso l'adesione a visioni del mondo discriminatorie, generando molteplici processi di reificazione e subordinazione. In altri termini, la reificazione non è solo il prodotto del discorso capitalista e del suo lessico neoliberista, ma anche dell'ordine fallogocentrico, che opera attraverso opposizioni gerarchizzate – come *agency/communality* – per stabilire chi può essere riconosciuto come "sé" legittimo e chi no.

Tuttavia, come anticipato, in ottica performativa il processo di reificazione o di mancato riconoscimento non va inteso come semplice sottrazione di una relazione preesistente, bensì come atto linguistico attivo che costruisce l'altro come "*non*". Valeria Dattilo, rileggendo il processo di riconoscimento negato in Honneth, rimarca proprio questo aspetto. In *La questione del mancato riconoscimento durante le guerre della Repubblica Democratica del Congo,* infatti, Dattilo sottolinea come l'umano sia l'unico essere vivente che ha il potere linguistico di *non riconoscere*[693]. Questo non riconoscere è poi ciò che apre la strada, continua Dattilo, al fallimento del reciproco riconoscimento, portando alla *de-umanizzazione* della persona o della categoria sociale che subisce tale violenza reificante del "non". È importante sottolineare che questo procedimento reificante del "non" si articola attraverso modalità discorsive che non implicano necessariamente un'intenzione di

[693] Cfr. Dattilo, Valeria, *La questione del mancato riconoscimento durante le guerre della Repubblica Democratica del Congo*, De Pascale, Francesco, Jourdan, Luca, Kalenge Nguvulu, Chris (a cura di), in «La Repubblica Democratica del Congo: conflitti e problematiche socio-territoriali», Il Sileno, Calabria 2018, p. 52.

disconoscere l'altro, ma possono costituire l'esito strutturale di un rapporto opposizionale di significazione. Judith Butler, in *L'alleanza dei corpi,* evidenzia proprio questo aspetto, sottolineando come – ad esempio – l'atto nominativo che stabilisce "il popolo", inevitabilmente, delinea chi *è* "il popolo" e chi *non* lo è[694]. L'atto della nominazione, dunque, nella sfera politico-identitaria discussa da Butler, opera come una forma performativa di potere che costituisce come un "non" chiunque viene *escluso* dal nome "popolo".

Traslando questo processo nel discorso capitalistico, però, si sviluppa un paradosso. Infatti, il "*non-soggetto*", esito del discorso reificante, non viene *escluso* – al contrario di quanto potrebbe accadere con chi è "non-popolo" – bensì *incluso*. Il sistema capitalistico, in questo senso, non espelle e discrimina ciò che non riconosce pienamente, ma lo ingloba nella forma del "non" per poterne trarre *valore*. Il "sé" reificato – dunque reso "oggetto" – è infatti cruciale in quanto colui che può essere valutato, mercificato e sfruttato. È questa inclusione del "non" all'interno del sistema produttivo – e non la sua espulsione – che segna la specificità del potere performativo del discorso capitalistico rispetto a quello politico-identitario fallogocentrico. Entrambi i discorsi si poggiano, infatti, su dinamiche oppositive di reciproca significazione, ma i conseguenti effetti si muovono diversamente – seppur entrambi risultano discriminanti e violenti. Se, infatti, nel discorso fallogocentrico il "non maschio" è il "sé" discriminato e marginalizzato, in quello capitalistico il "non soggetto" è quello premiato. In altri termini, il discorso capitalista necessita della reificazione non esclusivamente per un meccanismo di gerarchizzazione e significazione, quanto per una necessita funzionalistica e strumentale di mercificazione e produzione di capitale. In questo senso, la violenza reificante del discorso capitalista investe inevitabilmente tutte le persone, divenendo – in ambito lavorativo – una violenza basata comunque su dinamiche gerarchizzanti e opposizionali. Il "sé professionale", difatti, diviene tale a seguito di una *negazione* articolata attorno al binomio "ragione/emozione", in cui il secondo termine viene alienato quanto più possibile così da accentuare – per richiamare i termini di Lukács – una *razionalizzazione funzionalistica* produttiva. Divenuto *oggetto* razionale, il "sé professionale" può essere valutato in quanto meccanismo produttivo, rendendo le sue competenze, esperienze e abilità, leggibili e calcolabili in relazione alla finalità produttiva: di fatto, *mercificandolo*. Di conseguenza, la componente emotiva e relazionale – marginalizzata dal lessico neoliberista – viene considerata solo quando può essere ricondotta alla produttività, venendo così riclassificata come *soft skill*: ossia, una categoria subordinata che depoliticizza e reifica capacità associate al "femminile", rendendole così funzionali all'efficienza del sistema.

In questa cornice fallogo-capitalista, dunque, il *vero* e *legittimo* "sé professionale" si configura in due modi differenti: dalla prospettiva fallogocentrica, come un universale pienamente riconosciuto – ovvero il "maschile"; da quella capitalista, invece, come l'esito di un riconoscimento (*funzionalistico*) che nega al "sé professionale" proprio il "sé", ovvero il suo essere "soggetto",

[694] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 15.

riducendolo così a oggetto misurabile. In questo senso, il "sé professionale" capitalista è un "sé" non pienamente riconosciuto e "presente", poiché viene alienata ogni sua componente incompatibile con la logica della calcolabilità e della produttività. Questa riduzione, tuttavia, si intreccia con i dispositivi reificanti ed escludenti fallogocentrici, contribuendo a generare discriminazioni plurime e stratificate.

A questo punto del discorso, è rilevante sottolineare che, in quanto performativo, anche l'atto linguistico reificante ha bisogno di una costante reiterazione. Il processo di reificazione, infatti, non è definitivo né assoluto, ma si alimenta attraverso pratiche quotidiane che ne rinnovano continuamente le condizioni. In ambito aziendale, ciò avviene, ad esempio, attraverso pratiche come la selezione del personale o la compilazione del curriculum. Quest'ultima appare particolarmente esemplare, poiché implica un processo di *auto-oggettivazione* che comporta, tra l'altro, l'alienazione della dimensione emotiva, coerentemente con la logica reificante che regola tali dispositivi. Durante la stesura del curriculum, infatti, le persone tendono a omettere volontariamente la dimensione "umana" della propria storia, privilegiando l'elenco di competenze ed esperienze acquisite al fine di risultare calcolabili e ottenere "punteggio". Questo aspetto è messo in luce anche da Andrea Vitullo, che interpreta i curriculum come vere e proprie "autobiografie" conformi alla retorica neoliberista, razionalizzante e funzionalistica. In *Leadership riflessive*, infatti, Vitullo evidenzia come il "trionfo del metodo" capitalista coincida con l'esaltazione delle competenze formalizzate nel curriculum vitae aziendale[695]. Questi, prosegue Vitullo, vengono compilati in modo da essere debitamente depurati da passioni e sentimenti, privati di una biografia "emotiva" e resi altamente specializzati, con l'unico obiettivo di facilitare il passaggio da un incarico all'altro[696]. In questa prospettiva, il curriculum diventa uno strumento di auto-reificazione, in cui la persona, per divenire valutabile e compatibile con la logica del profitto, è costretta ad alienare una parte del proprio "sé", presentandosi quanto più possibile come "oggetto" funzionale. La compilazione del curriculum, in questo senso, si configura come un atto di auto-reificazione che si rinnova a ogni stesura, ribadendo performativamente la riduzione della persona a oggetto valutabile.

Un ulteriore dispositivo che agisce secondo la stessa logica performativa è la *nominazione*, già discussa in precedenza[697], attraverso cui il linguaggio assegna etichette reificanti – ad esempio "capitale umano" – innescando meccanismi di oggettivazione e classificazione. Nominare una persona come "capitale umano", infatti, innesca un processo in cui il "sé", trasformato in "sé professionale", viene definito a partire da una dinamica de-umanizzante che ne esalta esclusivamente il valore razionalizzabile e calcolabile in termini di prestazione. Il "sé" diventa così funzionale al ruolo che ricopre o ambisce a ricoprire, diventando *consumabile* in quanto oggetto produttivo. In tale prospettiva, dunque, la persona viene indotta a percepire se stessa e l'altro come entità *frammentate*, manipolabili e gerarchizzabili secondo parametri neoliberisti di efficienza.

---

[695] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* op. cit., p. 11.
[696] Cfr. *ibidem.*
[697] Per approfondire il tema della nominazione e dell'assegnazione dei nomi comuni cfr., *supra*, cap. III, par. 8.

Questo movimento discorsivo, che vede una *frammentazione*, *reificazione* e *consumo* dei "sé", risuona con quanto evidenziato da Carol Adams a proposito dell'animale "non umano", il cui corpo viene trasformato in carne consumabile attraverso una sequenza di disconnessioni semantiche che ne rendono possibile l'oggettivazione e lo sfruttamento. Come illustrato nel capitolo precedente, infatti, in *Carne da macello* Adams descrive un processo reificante che trasforma l'essere vivente specifico in un oggetto generico e funzionale al consumo[698]. Questo ciclo di reificazione e consumo di Adams, a mio avviso, si manifesta allo stesso modo anche in ambito aziendalistico: ad esempio, nel momento in cui la persona è nominata – appunto – come "capitale umano". In questo caso, infatti, la persona viene innanzitutto oggettivata, annullandone la singolarità e rendendola un'entità astratta e neutra. A questa oggettivazione segue una frammentazione che spezza ulteriormente la continuità dell'esperienza personale, scomponendo la persona in unità funzionali come "risorse", "profili" o "fabbisogno di competenze". In questa fase, il "sé" diviene misurabile e calcolabile secondo metriche – riprendendo il lessico di Lukács[699] – *razionalizzate* e *funzionalistiche*, basate su parametri di prestazione ed efficienza che ne giustificano l'utilità in relazione al ruolo. Tale frammentazione consente infine il *consumo*, ovvero la piena reificazione, in cui la persona scompare come entità autonoma per venire gestita, ottimizzata o sostituita all'interno del sistema produttivo, fino al raggiungimento di dinamiche più critiche ed estreme, come lo sfruttamento e la precarizzazione.

Tale processo capitalistico-reificante di frammentazione, oggettivazione e consumo è, dunque, esito dell'atto nominativo di "capitale umano", attraverso cui il "sé professionale" viene trasformato in un meccanismo "non-umano", consumabile dal discorso capitalista in vista del suo fine. In questo senso, come anticipato, l'atto nominativo che assegna un determinato nome comune capitalista non significa la persona che lo riceve attraverso attribuzioni "identitarie" – come accade nella nominazione di genere in "maschio-*agency*" o "femmina-*communality*" – ma la reifica assegnandole una funzione da adempiere. Queste modalità nominative, pur differenti, si integrano in un medesimo processo di produzione di "sé", in cui la persona viene fissata entro coordinate discorsive che ne orientano l'agibilità, la riconoscibilità e il valore mercificabile.

Tuttavia, l'intreccio di questi discorsi genera un ulteriore paradosso, che si innesta su quello già evidenziato, e che appare particolarmente significativo se considerato entro la cornice oppositiva strutturata secondo il principio di non contraddizione tipico del pensiero occidentale. Se, infatti, il primo paradosso riguarda l'inclusione del "*non*-soggetto" all'interno del sistema produttivo – dunque, un "non" incluso e premiato in quanto oggetto funzionale alla produzione, al contrario di quanto accade nel discorso fallogocentrico dove il "non" viene subordinato o escluso poiché costituito come un "non-maschile" – il secondo riguarda la condizione ambivalente che ne deriva: ossia il fatto che il "sé professionale" reso *oggetto*, dunque "non-soggetto", permane anche come "soggetto". Il "sé

[698] Cfr. Adams, Carol, J., *Carne da Macello. La politica sessuale della carne*, trad. it. cit., pp. 90-93.
[699] Cfr. Lukács, Gyorgy, *Storia e coscienza di classe,* trad. it. cit., pp. 186-196.

professionale", difatti, è "soggetto" perché significato secondo metriche "identitarie" tipiche delle categorie stereotipiche del fallogocentrismo, come appunto "maschio" o "femmina". Tale soggettivazione obbliga poi il "sé" ad agire e vivere in modo conforme a tali significazioni, venendo riconosciuto come "soggetto" legittimo oppure no proprio in base alla relazione tra il proprio agire e il genere assegnato. Al contempo, però, il "sé professionale" è oggetto in quanto reificato dal discorso capitalista, che lo trasforma in un'entità valutabile e mercificabile secondo metriche meccanicistiche e produttive. In questo senso, la sua dimensione "soggettiva" dovrebbe essere neutralizzata e non calcolata nelle metriche valutative, eppure, ciò non avviene in quanto le metriche valutative stesse sono genderizzate e, dunque, in un certo qual modo, "soggettivizzate". Un "sé professionale" oggettivo, reso "capitale umano", infatti, dovrebbe superare la dimensione di significazione di genere, però, per essere valutato positivamente e aumentare il proprio valore produttivo, deve: sia risultare conforme alle stereotipie di genere; che omologarsi al lessico neoliberista, ossia competitività, individualismo, prestazionalità e resilienza. Tutte qualità che, come evidenziato nel precedente capitolo, sono esito di una genderizzazione "maschile". In questo senso, si sedimentano molteplici paradossi, in quanto il "sé professionale" diviene al contempo "soggetto (di genere) e oggetto (del capitale)", ma le metriche valutative della dimensione oggettificante sono con-fuse con le stereotipie di genere, centralizzando quelle "maschili". Così, le metriche valutative, seppur presentate come oggettive, sono in realtà già soggettivizzate e genderizzate, poiché prodotte da "soggetti" situati entro un orizzonte simbolico "maschile". Ciò è evidente anche dal fatto che perfino le intelligenze artificiali, progettate secondo le metriche neoliberiste, reiterano *bias* sessisti, non potendo così agire come meccanismi oggettivi.

Questo discorso, fa emergere un nodo cruciale della trattazione qui portata, ovvero il fatto che il termine "capitale umano", preso ad esempio, si configura come una parola coerente con il lessico neoliberista. Ciò in quanto la nominazione reificante "capitale umano", non solo inchioda la finalità capitalista, ma si significa attraverso la relazione con gli altri termini del medesimo vocabolario, come "competitività" e "resilienza", delineando così le proprie metriche valutative. Per questo motivo è importante adesso approfondire la funzione del termine "capitale umano" in relazione al lessico neoliberista e alle sue altre parole, facendone emergere la portata retorica e i concatenamenti semantici che reiterano il paradigma fallogo-capitalista.

Innanzitutto, è doveroso sostenere che l'espressione "capitale umano", come evidenzia Diego Melegari in *Capitale umano*, non è un esempio fra tanti, ma si configura come un termine spesso presente nelle retoriche neoliberiste[700]. Tale parola, infatti, continua Melegari, è decisiva poiché permette, come anticipato, di divenire indicatore valorizzabile delle capacità, esperienze e competenze delle persone lavoratrici, trasformandole dunque in numeri e valori calcolabili secondo

[700] Cfr. Melegari, Diego, *Capitale umano,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, p. 57.

procedure matematiche e algoritmiche[701]. Questo valore calcolabile dei "sé professionali reificati", è necessario per permettere il conteggio del possibile guadagno *futuro* che tale "capitale umane" – sia esso un singolo o un gruppo – è chiamato a produrre[702]. In questo senso, si potrebbe sostenere – con echi peirciani – che il "sé professionale" viene *informato* in modo tale da acquisire il suo senso e il suo valore in relazione al "futuro condizionale"[703] che potenzialmente può raggiungere, ovvero la sua capacità di produrre guadagno. Un aspetto che anche Catherine Rottemberg rileva in *L'ascesa del femminismo neoliberista*, dove sostiene che le persone vengono "calcolate" – e significate – in relazione alla "futurità", ossia alla loro produttività attesa[704]. Questa "futurità", inoltre, rimarca Rottemberg, ha diverse influenze anche in relazione al corpo biologico e alle predestinazioni ad esso associate: ad esempio, le "donne" sono spesso spinte a *valorizzarsi* tramite la maternità[705].

Questo meccanismo di reificazione, calcolabile in relazione alla "futurità", è sostenuto anche da retoriche che spingono i "sé professionali" ad auto-reificarsi, così da potersi rendere riconoscibili all'interno del sistema capitalistico. Tale auto-reificazione avviene spesso per necessità materiali – come il bisogno di lavorare o la povertà – che sono però amplificate e prodotte proprio da quel sistema in cui devono integrarsi. A ciò si aggiunge una retorica *meritocratica* che lascia intendere come il proprio "valore" – espresso in termini di "capitale umano" – possa, almeno potenzialmente, corrispondere al salario ricevuto. Questa promessa di equivalenza, raramente realizzata, incentiva ulteriormente le persone a ottimizzarsi, esasperarsi e modellarsi secondo i codici prestazionali neoliberisti, nell'illusione che l'adesione piena al modello possa garantire riconoscimento, stabilità e legittimazione. Questa speranza di coerenza tra auto-ottimizzazione, valorizzazione e salario è evidenziata anche da Rottemberg. In *L'ascesa del femminismo neoliberista*, infatti, Rottemberg osserva come la funzione retorica del "capitale umano" – dalla prospettiva dei "sé professionali" – non consista tanto nel trarre profitto dal proprio potenziale accumulato, quanto piuttosto nell'*incrementarne* costantemente il valore o, quantomeno, nel prevenirne il deprezzamento[706]. I "sé professionali", di conseguenza, diventano investitori di se stessi, nella speranza di accrescere il proprio valore nel tempo. Questa prospettiva stabilisce un primo legame diretto tra il concetto di "capitale umano" e un altro termine del lessico neoliberista, ossia "*individualismo*", che conduce alla visione del sé come "imprenditore di se stesso". Spinta all'estremo, inoltre, questa dinamica di valorizzazione legittima pratiche di sfruttamento e precarizzazione, sostenute da retoriche specifiche – come quella della *resilienza* – e rafforzate da condizioni di povertà sistemica che il discorso capitalistico stesso contribuisce a produrre. In altri termini, il discorso fallogo-capitalista non solo promuove l'*autostereotipizzazione* dei "sé professionali" secondo il binomio *agency/communality*,

[701] Cfr. *ibidem.*
[702] Cfr. ivi, p. 58.
[703] Per approfondire la lettura del "futuro condizionale" di Peirce in relazione alla "maschilità" cfr., *supra*, cap. I, par. 5.
[704] Cfr. Rottemberg, Catherine, *L'ascesa del femminismo neoliberista,* trad. it. cit., p. 108.
[705] Cfr. ivi, p. 109.
[706] Cfr. ivi, p. 154.

ma anche la loro *autoreificazione*. Quest'ultima, esito diretto della logica capitalista, è giustificata attraverso un doppio registro retorico: da un lato, quello dell'adattamento *competitivo*, *prestazionale* e *resiliente*, in linea con il lessico neoliberista; dall'altro, quello della necessità e del bisogno, celando però che entrambi sono effetti sistemici del fallogo-capitalismo, che li richiama come giustificazioni.

Il "capitale umano", dunque, si configura come un termine reificante e pienamente coerente con il lessico neoliberista, poiché consente una narrazione de-umanizzante del "sé professionale", finalizzata a *valorizzarne* le competenze in funzione dell'obiettivo capitalistico. In questa cornice, tuttavia, il termine stesso "valorizzazione" – nota Diego Giannone in *Valutazione e competizione* – si inserisce come nodo centrale del lessico neoliberista, in quanto funzionale alla riduzione della complessità delle persone a quantità semplici, comparabili e misurabili[707]. Di conseguenza, il termine "capitale umano" risulta intrecciato con almeno un altro termine chiave, oltre a "individualismo", ovvero: "valorizzazione". Senza quest'ultima, infatti, il "capitale umano" non potrebbe attingere a dati che consentono di quantificare il valore dei "sé professionali" reificati, compromettendone la funzione. Tuttavia, la "valorizzazione" stessa necessita di altri significanti tipici del lessico neoliberista per operare, in particolare di quei termini che rendono possibili *comparazioni* misurabili, quali: "prestazionalità", "competitività" e "resilienza".

Per approfondire tale legame tra quest'ultimi tre termini e "valorizzazione", è innanzitutto cruciale sottolineare – come evidenzia Honneth in *Paradossi del capitalismo. Un programma di ricerca* – che, nel sistema capitalistico, la *prestazione* viene narrata come principio di attribuzione di uno *status*, attraverso cui le persone generano "stima sociale"[708]. In questo senso, la prestazione viene *mercificata*, trasformandosi in un criterio centrale per attribuire uno specifico *status* al "sé professionale", in funzione della sua capacità di produrre capitale. La "prestazionalità", proprio in quanto mercificata, diviene così *misurabile*, consentendo di tradurre le prestazioni in calcoli quantitativi funzionali alla valutazione del "sé professionale" nella sua nominazione di "capitale umano". Anche in questo caso, tuttavia, il termine "prestazionalità" si sviluppa all'interno di una rete di concatenazioni semantiche con altre parole – come "competizione", "resilienza", ma anche "agency" e "communality" – che ne rendono possibile la misurazione secondo criteri *virilisti* e irrigiditi dal discorso fallogo-capitalista. In quest'ottica, la produzione di capitale, la dedizione al lavoro, l'aderenza al ruolo, la quantità di ore spese nella propria mansione e la costante competizione con altri "sé professionali" vengono tutte rese *misurabili*, contribuendo così a definire il valore del "capitale umano", nonché connettendo quest'ultimo a tutti gli altri termini neoliberisti. Va da sé che il "sé professionale" che si mostra come *più* "prestazionale", *più* "competitivo", *più* "resiliente" diviene quello *più*[709] valorizzato, vedendo crescere il proprio valore di "capitale umano" e, con esso,

[707] Cfr. Giannone, Diego, *Valutazione e competizione,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, p. 86.
[708] Cfr. Honneth, *Paradossi del capitalismo. Un programma di ricerca,* trad. it. cit., p. 57.
[709] L'evidenziazione in corsivo di "più" è dovuta alla sua funzione linguistica funzionale alle dinamiche di significazione gerarchizzante opposizionale, per approfondire questa funzione del "più" cfr., *supra*, cap. II, par. 12.

le possibilità di "vittoria" nell'arena *competitiva* neoliberista – ad esempio, in termini di carriera e retribuzione. Questo modello *competitivo*, esaltato dalle metriche di misurabilità, si concatena poi con un altro termine chiave della retorica neoliberista: la "meritocrazia". Quest'ultima si rivela essere una criticità sistemica profonda rispetto al principio delle pari opportunità. Ciò in quanto essa, non solo costituisce l'esito di una narrazione violenta – quella capitalista – che spinge all'auto-reificazione e allo sfruttamento del proprio "sé" in funzione di una valorizzazione continua, ma risulta anche intrinsecamente impari, poiché orientata da logiche *fallogocentriche*. Come analizzato nel primo capitolo, infatti, le metriche su cui si fonda il "merito" presuppongono una centralità del "maschile" che, inevitabilmente, avvantaggia alcuni "sé" e ne svantaggia altri, in particolare in relazione al binomio *agency/communality*. Il "capitale umano", così, si inserisce in una ricorsività semantica che tiene insieme il discorso capitalistico e quello fallogocentrico, generando discriminazioni strutturali che si sedimentano nelle realtà imprenditoriali e nei "sé professionali" stessi.

Alla luce di queste concatenazioni semantiche, che si attivano e si rafforzano reciprocamente, ritengo che – per quanto possa sembrare un'azione marginale – l'impiego da parte delle aziende di espressioni non reificanti rappresenti un passo concreto verso l'inceppamento di questo meccanismo perpetuante. Continuare a utilizzare termini come "capitale umano" – soprattutto quando si sottintende una specifica idea di "valorizzazione" – negli annunci di lavoro o nelle riunioni, contribuisce infatti a mantenere vive le concatenazioni neoliberiste, riattivando l'intero apparato retorico del discorso fallogo-capitalista e sedimentandosi nei "sé professionali" e nelle pratiche collettive. Tuttavia, coerentemente con l'approccio decostruzionista qui adottato, ritengo non sia utile auspicare a una censura o un abbandono dei termini "capitale umano" o "valorizzazione" – poiché, come evidenzia Butler in *Parole che provocano*[710], implicherebbe comunque lasciare intatti i meccanismi retorici che li hanno prodotti – quanto piuttosto di immaginarne una riarticolazione critica. In questa prospettiva, ad esempio, "valorizzazione" può essere sottratta alla logica *prestazionale* e *competitiva*, per orientarsi verso il riconoscimento delle differenze e delle pluralità di contributi che eccedono il paradigma della produttività capitalista. Riarticolando "valorizzazione", si modifica di conseguenza anche il senso di "capitale umano", poiché i criteri di valore iniziano a svincolarsi dal nucleo neoliberista e fallogocentrico che li fonda. Un esempio concreto in ambito aziendale potrebbe consistere nell'introdurre metriche di valorizzazione basate sull'impatto sociale delle attività svolte e sulla capacità di generare collaborazione tra "sé professionali", piuttosto che esclusivamente su prestazionalità numeriche. In questo modo, i termini presi in esame vengono *disinnescati dall'interno* e convertiti in dispositivi linguistici per la costruzione di ambienti orientati alle pari opportunità, al benessere condiviso e alla "ri-umanizzazione" dei "sé professionali".

Ricapitolando, il discorso capitalista, nella prospettiva analizzata in questo lavoro, vede l'attuazione di un processo performativo reificante, che oggettivizza i "sé professionali" in modo tale

[710] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., p. 190.

da inchiodare loro un fine – la produzione di capitale – nonché renderli facilmente misurabili secondo canoni valutativi coerenti con il lessico neoliberista. Tra i dispositivi linguistici più comuni utilizzati per innescare la reificazione dei "sé" è presente la nominazione. Nello specifico, in questo paragrafo si è analizzato il caso del termine "capitale umano" che, concatenandosi con le altre parole del lessico neoliberista, attiva un sistema retorico capace di legittimare e normalizzare disuguaglianze, precarietà e forme sottili di sfruttamento, in funzione della produzione di profitto e alimentato dall'illusione di una crescita personale in termini economici e di *status*. Ragionare sulle concatenazioni semantiche prodotte dal lessico neoliberista fallogo-capitalista diviene, perciò, un passaggio cruciale per avviare azioni decostruzioniste capaci di aprire spazi a pari opportunità, a una ricentralizzazione dell'essere umano e a una valorizzazione delle differenze. Per farlo, però, ritengo sia necessario non tanto censurare i termini neoliberisti o invertirne le gerarchie, quanto riarticolarne le concatenazioni, così da disinnescare la centralità della "maschilità" che ne guida le connessioni semantiche secondo metriche oppositive e di sopraffazione, coerenti con la logica della "forza-violenza".

Come analizzato nel corso del paragrafo, tuttavia, il processo di reificazione non è spinto unicamente da una volontà capitalista, ma risente anche delle influenze del paradigma fallogocentrico. In questo senso, il consolidamento delle concatenazioni semantiche neoliberiste si articola secondo metriche con-fuse del paradigma fallogo-capitalista, operando non solo come meccanismo di razionalizzazione economica, ma anche come vettore di disciplinamento e discriminazione linguistica. È proprio in questo intreccio che si innesta il *sessismo*, inteso non solo come prospettiva socioculturale, ma come dispositivo attivo e produttivo del paradigma stesso, capace di orientare le pratiche performative e valutative secondo logiche *punitive* nei confronti di chi devia dalle coerenze fallogo-capitaliste. Il sessismo, infatti, agisce *attingendo* e rinforzando il binarismo "maschio/femmina" e le sue prescrizioni stereotipiche, funzionando al contempo come sanzione nei confronti di chi devia e come meccanismo di normalizzazione delle condotte che vi si conformano. In tale prospettiva, la comunicazione sessista non solo rafforza la logica fallogocentrica che modella i "sé professionali" secondo il binomio *agency/communality*, ma agisce anche come dispositivo reificante che, negando la pluralità dei "sé", li riduce a funzioni produttive e a significanti precostituiti, selettivamente legittimati in base alla loro prossimità ai fini del discorso capitalista.

Alla luce di ciò, nel prossimo paragrafo si analizzerà il sessismo nella sua manifestazione di linguaggio violento fallogocentrico che, attingendo agli stereotipi esito del discorso fallogo-capitalista, produce discriminazioni e imparità. In particolare, si ragionerà su come il sessismo si sia attualmente riarticolato in forme meno evidentemente violenti, infiltrandosi subdolamente nelle dinamiche aziendali e sociali, reiterando così il discorso che vivifica il sessismo stesso.

10. *Il linguaggio violento fallogo-capitalista: il sessismo come attuazione reificante e discriminante del discorso. Ragionare sul sessismo "benevolo e "ostile" per comprenderne le dinamiche e contrastarlo in vista della produzione di pari opportunità aziendali.*

Nel paragrafo precedente, è emerso come la narrazione neoliberista reifica i "sé professionali" attraverso due discorsi tra loro intrecciati. Da un lato, il discorso capitalista, che oggettivizza i "sé" vincolandoli a una finalità produttiva e rendendoli misurabili secondo canoni neoliberisti; dall'altro, il paradigma fallogocentrico, che genderizza i canoni valutativi neoliberisti secondo metriche coerenti con gli stereotipi di genere, definendo quali modi di essere e agire risultano adeguati rispetto al corpo. A causa di questa doppia declinazione fallogo-capitalista, quindi, la narrazione neoliberista non si limita a operare come strumento di razionalizzazione economica, ma funziona anche come meccanismo performativo di regolamentazione e discriminazione utile a conformare le persone e le loro figure professionali. È in relazione a quest'ultimo aspetto che si manifesta il fenomeno del *sessismo*, inteso non solo come prospettiva socioculturale violenta, ma anche come dispositivo linguistico *punitivo-disciplinante*, capace di orientare i "sé" e le metriche valutative aziendali secondo la dinamica oppositiva dei generi. Il sessismo, infatti, risulta inscindibilmente legato al dualismo "maschio-*agency*/femmina-*communality*", funzionando sia come sanzione nei confronti di chi devia, sia come meccanismo di normalizzazione delle condotte che vi si conformano. Proprio in virtù di questo duplice funzionamento – sanzionatorio e normativo – il sessismo si configura come forma comunicativa discriminante, radicata nelle stereotipie fallogo-capitaliste e pienamente operativa anche nelle pratiche imprenditoriali, ostacolando la costituzione di ambienti equi e antidiscriminatori.

In questo paragrafo, pertanto, si analizzerà il fenomeno del sessismo, con particolare attenzione alla sua declinazione di linguaggio violento e stereotipico. In ambito filosofico-linguistico, infatti, il sessismo – così come ogni altra forma di discriminazione, dall'ageismo al razzismo – si costituisce attraverso gli stereotipi, attingendo alle loro strutture oppositive per acquisire senso e legittimità. Nello specifico, si evidenzierà come questa relazione tra linguaggio, sessismo e stereotipie produca due differenti declinazioni attraverso cui il sessismo stesso si manifesta: la forma "benevola" – come il paternalismo – e quella "ostile" – ad esempio l'*hate speech*. Queste diverse modalità di manifestazione sono ciò che rendono il sessismo pericoloso e difficile da contrastare, poiché gli consentono di infiltrarsi nella realtà imprenditoriale su più dimensioni, dalle discriminazioni dirette alle prescrizioni inconsapevoli. Mettere in luce le diverse manifestazioni del sessismo, insieme al suo legame con gli stereotipi, rappresenta dunque un passaggio cruciale per sviluppare strategie orientate alle pari opportunità, in quanto permette di acquisire consapevolezza dei meccanismi linguistici discriminanti, contribuendo così a contrastare la loro perpetuazione.

Per avviare un'analisi sul sessismo, è innanzitutto fondamentale definirlo. Come evidenziano Cavagnoli e Dragotto, con il termine "sessismo" si intende l'insieme di comportamenti, pratiche e produzioni discorsive che discriminano le persone sulla base del sesso anatomico e delle conseguenti attribuzioni – pre-significate – di genere[711]. Nella cornice elaborata in questo lavoro, tale dispositivo poggia su un impianto logocentrico, *oppositivo* ed *essenzialista*, che presume l'esistenza di ruoli,

[711] Cfr. Cavagnoli, Stefania, Dragotto, Francesca, *Sessismo*, Mondadori, Milano 2021.

capacità e caratteristiche "naturali" associati all'essere "maschio" o "femmina". Di conseguenza, il sessismo si manifesta ogni volta che una persona viene limitata, svalutata o esclusa perché non corrisponde alle aspettative normative che il discorso fallogocentrico attribuisce al suo genere, in qualsiasi ambito della vita. È fondamentale sottolineare fin da subito, tuttavia, che il sessismo non è un fenomeno binario e unidirezionale che vede i "maschi" come carnefici e le "femmine" come vittime. Infatti, sebbene storicamente – e ancora oggi – le "donne" rappresentano le principali vittime, anche gli "uomini" e tutte le persone che non si riconoscono nel binarismo fallogocentrico possono subire forme di discriminazione sessista, rafforzando così un sistema che pretende di definire cosa è "giusto" o "normale". Come anticipato, inoltre, il sessismo non si manifesta solo secondo modalità "ostili" – come *hate speech* o molestie – ma anche in forme più sottili e normalizzate, ad esempio attraverso battute, modi di dire o dinamiche paternaliste.

Riletto attraverso una prospettiva filosofico-performativa, dunque, il sessismo può essere definito come un fenomeno socioculturale che necessita di essere *fatto*, ovvero costantemente reiterato dalle persone attraverso ogni forma di "linguaggio": dal comportamento alla parola. Questo "*fare* il sessismo" trova il proprio senso all'interno di significazioni fallogocentricamente pre-articolate e strutturate secondo binarismi oppositivi e stereotipici. Senza gli stereotipi di genere – costruiti sull'opposizione – sarebbe infatti impossibile produrre espressioni sessiste, poiché verrebbero meno le categorie che conferiscono senso a quelle stesse espressioni. Di conseguenza, tutte le produzioni discorsive che si rifanno – e, nel rifarsi, reiterano – le significazioni oppositive come "maschio/femmina" o "*agency/communality"* sono, in sé, sessiste. Questo perché tali enunciazioni *presuppongono* una serie di attribuzioni narrate come "naturali" e inevitabili, ma che in realtà *prescrivono* violentemente quelle stesse attribuzioni alle persone che le ricevono e le abitano. Ad esempio, dire a un bambino "sei un maschietto, non dovresti piangere", così come dichiarare alla propria collega "è un lavoro pesante, non ti preoccupare, lo facciamo fare a qualcun altro", costituiscono entrambi atti linguistici sessisti. Ambedue queste enunciazioni, infatti, si fondano sul medesimo binomio di genere, che associa al "maschio" l'idea di "forza" – dunque l'inibizione dell'emotività – e alla "femmina" l'idea di debolezza, considerandola perciò inadatta a svolgere mansioni "pesanti". Al contrario, dire a una bambina "non dovresti piangere, sei una femminuccia" o al proprio collega "è un lavoro pesante, lo facciamo fare a qualcun'altra" non avrebbe il medesimo senso, in quanto tali frasi entrano in contrasto con le prescrizioni stereotipiche consone. In questo senso, ogni produzione linguistica che attinge agli stereotipi di genere, indipendentemente dall'intenzionalità di chi compie l'atto, sviluppa discriminazioni sessiste, generando molteplici conseguenze. In quanto atto performativo, infatti, l'espressione sessista non solo produce effetti diretti sulle persone che la ricevono, ma agisce contestualmente come dispositivo di *riproduzione* del modello sociale sottostante, ovvero quello fallogocentrico. Di conseguenza, un atto sessista non è problematico soltanto in relazione all'intenzionalità o alle reazioni emotive di chi lo subisce (dimensione perlocutoria); ma anche perché – coerentemente con quanto esposto da Butler in *Parole*

che provocano[712] – contribuisce a reiterare e legittimare il discorso normativo che lo rende possibile e sensato come tale (dimensione illocutoria). Inoltre, va da sé che, nel momento in cui si attinge ad altri binarismi stereotipici – ad esempio, "giovane/anziano" – le pratiche comunicative che ne derivano riproducono altre forme di discriminazione, come l'ageismo, rimanendo tuttavia iscritte nello stesso paradigma prescrittivo e normativo. In questo senso, gli stereotipi costituiscono la base semantica che non solo alimenta la formazione dei *bias* impliciti[713], ma sostiene tutte le pratiche comunicative di stampo discriminatorio, articolandosi secondo una serie di opposizioni che forniscono le significazioni prescriventi e stabilite dalla narrazione dominante.

Tale correlazione tra stereotipie opposizionali e comunicazione discriminante risulta a mio avviso cruciale, poiché rende evidente come le forme sistemiche di imparità e odio – come, appunto, il sessismo – sono intrinsecamente connesse all'uso del linguaggio. Il linguaggio difatti, in particolare la sua dimensione performativa, non si limita a essere lo strumento attraverso cui il sessismo si esprime, ma costituisce la *struttura fondativa e generativa* del sessismo stesso – così come di tutte le altre forme di discriminazione. Derrida, in *L'ultima parola del razzismo*, evidenzia proprio questo aspetto, scrivendo che: "non c'è razzismo senza una lingua. Le violenze razziali non sono soltanto di parole, ma hanno bisogno di una parola"[714]. Questa citazione derridiana, mette in luce un aspetto decisivo per la comprensione dei dispositivi discriminatori, ovvero il fatto che la violenza, pur manifestandosi anche in forme materiali, non può prescindere da una matrice linguistica che la renda possibile, riconoscibile e reiterabile. In altri termini, non esiste razzismo – così come sessismo, omofobia o ageismo – che non si strutturi attraverso un'impalcatura discorsiva capace di nominare, categorizzare e produrre differenze in chiave gerarchica. Derrida, dunque, evidenzia come la parola non *accompagna* la violenza, ma ne è condizione strutturale fondamentale per sedimentarsi e per continuare ad agire sul piano socioculturale, politico e imprenditoriale. Questo poiché, come dice Derrida in *L'ultima parola del razzismo*, la *lingua* e la parola – discriminante – "tradisce sempre la perversione di un uomo «animale parlante»"[715]. È tuttavia necessario precisare che, nel lessico derridiano, il termine *lingua* non si esaurisce nella dimensione linguistica in senso stretto, né coincide unicamente con il codice verbale di una comunità parlante. Quando Derrida afferma che "non c'è razzismo senza una lingua"[716], fa riferimento al linguaggio inteso come macchina semiotica che produce senso attraverso processi di differenziazione, differimento, opposizione e gerarchizzazione.

È quindi il linguaggio in quanto struttura – e non soltanto la lingua come sistema – a fungere da condizione di possibilità per ogni dispositivo discriminatorio. Tuttavia, se si restringe l'osservazione dalla dimensione generale del linguaggio alla lingua come sua specifica articolazione

[712] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., pp. 61-70.
[713] Per approfondire la funzione dei *bias* impliciti e la loro relazione con gli stereotipi cfr., *supra,* cap. III, par. 7.
[714] Derrida, Jacques, *Le dernier mot du racisme,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *L'ultima parola del razzismo,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, p. 433.
[715] Cfr. *ibidem.*
[716] Cfr. *ibidem.*

storico-sociale, il rapporto tra lingua e violenza emerge in modo ancora più profondo e strutturale – soprattutto in relazione al sessismo. Infatti, non solo la lingua è la matrice che sostiene il sessismo, ma la lingua stessa è di per sé sessista, in quanto articolata in relazione al "maschile-Medesimo". Dale Spender, in *Man Made Language*, evidenzia proprio questo aspetto, sottolineando come la lingua è, a livello sistemico, proprietà del "maschio"[717]. Questa appropriazione della lingua da parte del "maschile" si manifesta, continua Spender, nel fatto che lo stesso termine, quando declinato al "femminile", tende ad assumere connotazioni svalutanti o apertamente dispregiative[718]. Ciò accade, per esempio, con il binomio segretario/segretaria[719], dove la declinazione di genere delle parole cambia completamente la percezione di autorità e potere delle mansioni lavorative, rendendo evidente la dinamica *sessista* e fallocentrica intrisa nella lingua. Ragionare su questo intrinseco legame tra sessismo e lingua, risulta perciò decisivo in vista della decostruzione del paradigma fallogo-capitalista, poiché evidenzia la necessità di intervenire direttamente sull'impalcatura linguistica, smascherandone le asimmetrie e ripensandone criticamente le logiche generative. Solo attraverso un processo di *disarticolazione* delle categorie sessiste inscritte nella lingua e una loro successiva *risignificazione sovversiva*, è infatti possibile avviare una trasformazione reale dei rapporti di potere che attraversano il tessuto sociale, culturale e produttivo.

Ricapitolando, il sessismo, in una prospettiva filosofico-performativa, si manifesta come dispositivo linguistico discriminante che, attingendo agli stereotipi di genere, produce effetti performativi, sia nella dimensione perlocutoria – ossia la realtà circostante e le conseguenze emotivo-sentimentali – sia illocutoria, reiterando l'intero impianto fallogocentrico. In questo quadro, il linguaggio non è un mero mezzo espressivo, ma la struttura stessa che fonda, legittima e riproduce il sessismo, attraverso una lettura oppositiva ed essenzialistica della realtà (logocentrica), unita a una genderizzazione gerarchizzante che pone il "maschile" come "Medesimo" (fallocentrica). Tuttavia, il sessismo non si manifesta solo in forme ostili o intenzionali. Al contrario, una delle sue caratteristiche più insidiose è la capacità di operare in modo *invisibile* e *normalizzato*, integrandosi nei gesti, nei discorsi e nelle abitudini quotidiane, anche in assenza di una volontà discriminatoria. Questa dimensione è stata messa in luce da Chiara Volpato, che ne ha sottolineato la pericolosità.

In *Psicologia del maschilismo*, infatti, Volpato evidenzia come il cosiddetto *neosessismo* – ovvero la rimodulazione contemporanea del sessismo – perpetui le imparità di genere in forme più sottili e sofisticate, rendendo spesso chi lo agisce ignaro di reiterare dinamiche discriminatorie[720]. Un caso esemplificativo di neosessismo è emerso dalle risposte al primo questionario d'indagine somministrato presso l'azienda *Leader*, in cui si chiedeva alle persone partecipanti se fosse capitato loro di essere chiamate per nome, senza l'utilizzo del titolo professionale, anche in contesti in cui

[717] Cfr. Spender, Dale, *Man Made Language,* Pandora, London-New York 1980, p. 16.
[718] Cfr. *ibidem*.
[719] Per approfondire le differenti percezioni connotative dei termini genderizzati cfr., *supra*, cap. III, par. 6.
[720] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., p. 58.

quest'ultimo sarebbe previsto. Filtrando le risposte attraverso lenti intersezionali, è emerso che il 90% delle persone che in precedenza avevano dichiarato di essersi sentite discriminate in azienda – appartenenti prevalentemente al gruppo che si è identificato come "donne" – ha riferito di essere stata nominata senza titolo. Questo fatto ha generato in loro una percezione di discriminazione, associata a una sensazione di *infantilizzazione* e, di conseguenza, a un'attribuzione implicita di minor competenza. Per quanto possa apparire un dettaglio trascurabile, il nominare per nome – oppure con formule generiche come "signora" – al posto del titolo professionale, richiama una visione stereotipica e *paternalistica* tipica delle dinamiche sessiste, sottintendendo una subordinazione del "femminile" rispetto all'autorità "maschile". Questo tipo di neosessismo corrisponde esattamente a ciò che Volpato definisce come *sessismo benevolo*: ossia, una forma di discriminazione che maschera la propria violenza subordinante dietro dinamiche stereotipiche interiorizzate e presentate come "naturali" e "normali"[721]. In questo senso, il sessismo benevolo si manifesta ogniqualvolta si attribuiscono e *valorizzano* determinate qualità alle persone – e ai loro "sé professionali" – attraverso *pratiche* che non appaiono immediatamente, né intenzionalmente discriminatorie. Tali pratiche, però, vengono percepite e narrate come "positive" solo nella misura in cui si conformano alle stereotipie fallogo-capitaliste. Ad esempio, un "sé professionale femminile" che viene *valorizzato* per la sua "naturale" predisposizione all'ascolto, alla mediazione e alla cura – nonostante l'intenzione di riconoscimento e non discriminazione – rappresenta un atto di sessismo benevolo, poiché reitera e conferma l'impianto fallogocentrico che vuole il "femminile" inchiodato alla *communality*.

Oltre a ciò, le espressioni o azioni riconducibili al sessismo benevolo si manifestano spesso con l'intenzione dichiarata di sostenere o *proteggere* una persona, basandosi tuttavia su *presupposti* legati al genere a cui essa è associata. Un esempio emblematico è rappresentato dalla scelta di non assegnare compiti ad alta competitività prestazionale alle lavoratrici, sulla base dell'interiorizzazione di una visione che associa la competizione al "maschile" e percepisce, di conseguenza, le "donne" come meno adatte. In tale prospettiva, la mancata assegnazione viene giustificata come una forma di *tutela*, quando in realtà riflette e riproduce una dinamica di esclusione e inferiorizzazione. Questa prospettiva di tutela della "donna" da parte del "maschio" si ritraduce nel cosiddetto *paternalismo*: ovvero, in quell'atteggiamento che, pur presentandosi come forma di protezione, presuppone una relazione asimmetrica, in cui l'altro – in questo caso la "donna" – è percepito come fragile, bisognoso di guida e incapace di *autodeterminazione*. Il paternalismo, in quanto espressione tipica del sessismo benevolo, legittima così la limitazione dell'autonomia sotto forma di *buona intenzione*, rafforzando e reiterando il discorso che mantiene il "femminile" in posizione subordinata. Acquisire consapevolezza di queste associazioni implicite può, dunque, contribuire alla produzione di ambienti lavorativi equi, contrastando l'attuazione inconsapevole di sessismo benevolo.

[721] Cfr. ivi, p. 60.

A ogni modo, è importante sottolineare che, in quanto fondato su significazioni oppositive e stereotipiche, anche il "maschio" può essere vittima di sessismo, sebbene da una posizione privilegiata. Il sessismo benevolo, in particolare, si manifesta ogni volta che si attribuiscono e sottendono agli "uomini" qualità *valorizzate* dal sistema neoliberista – come la "forza", la razionalità o il comando – con l'intento apparente di elogiarli o affidare loro ruoli di rilievo. Ciò accade, ad esempio, quando si presume che solo gli "uomini" debbano gestire situazioni stressanti, assumere il comando o evitare ruoli di cura perché ritenuti "non adatti" alla loro "natura". In questi casi, l'intento apparentemente positivo di valorizzare le competenze "maschili" maschera una logica gerarchica e limitante che, da un lato, penalizza ogni deviazione dal modello "maschile" fallogocentrico; dall'altro, impone agli "uomini" di *performarsi* secondo dinamiche sfibranti, ad alta intensità prestazionale e spesso aggressive, generando così effetti estremi legati alla pressione di venire riconosciuti come "veri uomini"[722]. Anche il paternalismo può risultare discriminante nei confronti dei "maschi", soprattutto quando si intreccia con altre dinamiche *intersezionali*. In questi casi, per esempio, un "maschio" giovane può essere infantilizzato secondo metriche *ageiste*, venendo quindi escluso da ruoli di responsabilità o sottovalutato nella propria autorevolezza.

È importante rimarcare, tuttavia, che il sessismo benevolo non produce effetti unicamente nella dimensione perlocutoria, generando cioè sentimenti di esclusione, svalutazione o incertezza, che possono tradursi in un minor rendimento e in una maggiore difficoltà nello svolgimento del proprio ruolo professionale. Al contrario, questo tipo di linguaggio agisce anche nella dimensione illocutoria, contribuendo attivamente alla riproduzione del discorso fallogo-capitalista che funge da matrice del sessismo stesso. In tal modo, si rafforzano criticità strutturali come il soffitto di cristallo, le ingiustizie discorsive e i processi di significazione e reificazione dei "sé professionali" secondo le logiche del lessico neoliberista. Analizzare la forma benevola e paternalistica del sessismo è perciò fondamentale per la produzione di pari opportunità. Ciò poiché, rifacendosi a modelli stereotipi interiorizzati, queste dinamiche discriminatorie passano spesso inosservate, radicandosi nei "sé professionali" e nelle strutture organizzative. Proprio a causa della loro pericolosità, il secondo corso formativo proposto nell'azienda Leader si è focalizzato sul tema del sessismo, evidenziandone il carattere "benevolo" e, in particolare, mettendo in luce come anche le persone "maschio" ne sono vittime. Come si approfondirà nel prossimo paragrafo, questa riflessione ha portato risultati promettenti, vedendo le persone partecipanti coinvolte e sinceramente interessate.

A ogni modo, proseguendo con l'analisi, oltre alla prospettiva benevola il sessismo si manifesta anche attraverso espressioni e azioni esplicitamente violente, assumendo la forma che Volpato – in *Psicologia del maschilismo* – definisce come "*ostile*"[723]. Anche in questa dimensione, il sessismo reitera e si fonda sui binarismi oppositivi di genere – come *agency/communality* –

[722] Questi effetti collaterali della creazione performativa delle persone "maschio", in ambito sociale e lavorativo, rientrano nelle dinamiche dell'"ingiunzione della mascolinità". Per approfondire quest'ultima cfr., *supra*, cap. II, par. 8.
[723] Cfr. Volpato, Chiara, *Psicologia del maschilismo*, op. cit., p. 60.

esprimendosi però attraverso comportamenti subordinanti e punitivi. La molestia sessuale, ad esempio, in quanto modalità "comunicativa" corporea e sopraffattoria, rientra nella definizione di sessismo ostile. Infatti, la prospettiva del "maschio" predatore sessuale, come analizzato nel capitolo precedente, ricalca la visione stereotipica che delinea il "maschile" come dominatore violento e il "femminile" come oggetto passivo e subordinato. Di conseguenza, la molestia non riguarda solo un agire individuale e circoscritto, bensì una riproposizione del discorso stereotipico, che rafforza la modellazione collettiva del "maschile" come dominante e *agentivo* (*agency*) e del "femminile" come corpo violabile e *disponibile*. La molestia, in questo senso, concretizza un'espressione di sessismo ostile, *sancendo* fallogocentricamente il dominio dell'"maschio" attraverso la subordinazione della "femmina", ridotta a corpo sessualizzato. In questo caso, l'avvio di corsi formativi aziendali che prevedono l'*autocoscienza combattente femminista* può divenire utile per prevenire e contrastare questo tipo di sessismo ostile, contribuendo sia ad insegnare come gestire tali casi estremi di violenza, sia alla decostruzione stessa della matrice fallogocentrica che li alimenta.

A ogni modo, oltre alle dinamiche corporee e comportamentali, il sessismo ostile si concretizza anche attraverso altre forme di comunicazione, dalla verbale alla visuale. In questi casi, l'uso di epiteti discriminanti, insulti o *hate speech* – articolati secondo presupposizioni stereotipiche di genere – è altamente diffuso. Affermazioni come "torna a casa a lavare i piatti" o "se sei arrivata fin qui, chissà con chi sei andata a letto", rivolte a una "donna" in ambito lavorativo, costituiscono esempi evidenti di sessismo ostile, il cui fine è quello di delegittimare la persona e il suo "sé professionale". Inoltre, queste espressioni sessiste, che rientrano nella dimensione dell'*hate speech*, non si limitano a sopraffare, insultare o delegittimare, bensì operano anche come dispositivi *punitivo-disciplinanti* dei "sé" individuali e collettivi. Come sostiene Judith Butler in *Parole che provocano*[724], infatti, l'*hate speech* non è solo un mezzo per diffondere l'odio ed esercitare il dominio, ma anche un dispositivo *performativo* che reitera la prassi sociopolitica, *disciplinando* i "corpi" che la movimentano attraverso la *punizione* dell'offesa o, comunque, il timore di ricevere tale *odio*.

Un caso che ritengo particolarmente esemplificativo della funzione punitivo-disciplinante del linguaggio d'odio sessista è rappresentato dall'espressione "sei debole come una femminuccia", soprattutto quando rivolta a persone identificate come "maschio". Tale frase, infatti, acquisisce senso solo attraverso il binomio stereotipico che associa il "maschile" alla "forza" e il "femminile" alla "debolezza". Nel momento in cui l'espressione "sei debole come una femminuccia" viene enunciata, dunque, si movimenta una *prescrizione* normativa che definisce come il "maschio" *deve essere*, assumendo i tratti dell'insulto punitivo nel momento in cui la persona interpellata non "performa" in modo conforme al modello di "forza" a lui attribuito. Di conseguenza, tale ingiuria non solo genera effetti perlocutori sulla persona destinataria, che può reagire con rabbia, disagio o indifferenza; ma opera anche come dispositivo di *disciplinamento*, agendo sia sulla persona direttamente interpellata

[724] Cfr. Butler, Judith, *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. cit., pp. 61-70.

– che viene simbolicamente ricondotta entro i confini della norma di genere – sia su tutte le altre persone che assistono all'enunciazione, le quali vengono implicitamente avvertite del rischio che corrono se non dovessero rispettare i canoni normativi. In altri termini, espressioni come quella presa ad esempio non solo producono effetti emotivi e psicologici immediati, ma contribuiscono attivamente alla modellizzazione *identitaria* delle persone che vivono quel contesto, le quali interiorizzano – anche in modo inconsapevole – le prescrizioni normative e le asimmetrie fallogocentriche veicolate dal linguaggio.

Oltre alle conseguenze sul piano emotivo e costitutivo dei "sé professionali", però, tali enunciazioni generano effetti anche sulla dimensione politico-sociale. Esse, infatti, nella loro attuazione, reiterano *illocutoriamente* il discorso stereotipico sul fondo, perpetuando così l'intero paradigma dominante. L'evidenziazione della dimensione illocutoria risulta cruciale in vista della decostruzione del discorso discriminante, in quanto opera indipendentemente dalla reazione della persona destinataria dell'offesa. Infatti, anche qualora la persona risponda con indifferenza a un'offesa sessista, la struttura discorsiva che sostiene quell'espressione viene riprodotta, vivificandosi e sedimentandosi nelle persone e nel contesto in cui viene pronunciata. In altri termini, in ambito lavorativo, la reiterazione costante di asserzioni sessiste, anche quando non generano una percezione immediata di offesa, contribuisce comunque a plasmare un clima aziendale intriso di sessismo. Un ambiente lavorativo strutturato su queste basi finisce così per ostacolare l'inserimento di nuovi "sé professionali" che non si conformano a tale paradigma, rendendo più difficile ogni tentativo di valorizzazione delle differenze e trasformazione culturale del contesto. Questo aspetto illocutorio, inoltre, sottolinea la problematicità sistemica dei proferimenti sessisti non soltanto nella loro forma esplicita e ostile, ma anche in quella *benevola*, ossia quando vengono pronunciati con tono ironico o apparentemente scherzoso. Ciò poiché le frasi sessiste, sia nella forma ostile che benevola, agiscono sempre come dispositivi di disciplinamento – per chi ascolta – e di rafforzamento dell'ordine simbolico dominante, generando al contempo effetti perlocutori (sulle persone coinvolte) e illocutori (sulla riproduzione del discorso fallogocentrico).

A questa duplice funzione – disciplinante e reiterante – del sessismo, si aggiunge un ulteriore elemento di particolare rilevanza. Riprendendo l'esempio del proferimento "sei debole come una femminuccia", si evince difatti come la portata performativa e punitivo-disciplinante di tale asserzione non si esaurisce sul "maschile"; al contrario, in quanto articolata sul binomio oppositivo di genere, essa si estende anche nei confronti del "femminile" e della sua posizione subalterna. Dire "sei debole come una femminuccia" implica infatti punire e disciplinare il "maschio" che devia dalla norma della "forza", ammonire tutti gli altri "sé" identificati come "maschi", ma *anche* riaffermare l'associazione svalutante e subordinante tra "femminile" e "debolezza". Tale estensione degli effetti ingiuriosi rivela con ancora maggior evidenza la centralità egemonica della "maschilità" sistemica e il sessismo di cui il linguaggio e le connotazioni conseguenti sono intrise. Basti osservare, infatti, il funzionamento speculare dell'espressione "sei proprio un maschiaccio", rivolta a una persona

identificata come "femmina". In questo caso, l'offesa è punitiva e disciplinante per la destinataria e per tutte le altre persone "femmine" che assistono, ma non produce alcun effetto svalutativo nei confronti del "maschile", al contrario, si riproduce la sua associazione egemonica con la "forza". Questa doppia misura del discorso sessista rivela perciò non solo la rigidità degli stereotipi di genere, ma anche la *maschilizzazione* delle metriche assiologiche che regolano tali stereotipie, funzionando in modo tale da punire e disciplinare i "sé", mantenendo però la centralità del "maschile-Medesimo".

Ricapitolando, la criticità e la potenzialità dell'*hate speech* risiede nella sua capacità di investire a livello sociale emittenti e destinatari dell'enunciazione, riattivando intere narrazioni discriminanti e dominanti – come quella sessista – e salvaguardando le differenti gerarchizzazioni. Come evidenziato da Claudia Bianchi, in *Hate speech,* l'insulto si rivela essere un congegno retorico di costruzione dell'"identità" collettiva, che regola e spesso determina le dinamiche e i rapporti interni o esterni ai gruppi sociali[725]. Di conseguenza, lanciare offese contro altri gruppi significa creare un confine identitario, saldando la dicotomia da cui si attinge l'offesa. Cionondimeno, continua Bianchi, la condivisione di un vocabolario ostile può fungere anche da aggregatore. Il riconoscimento di un comune lessico ostile, difatti, produce coesione e rinsalda i legami identitari tra membri di un medesimo gruppo sociale, favorendo la presa di coscienza di essere parte di una comunità con necessità, risorse linguistiche e avversari comuni[726]. Dunque, è anche grazie al linguaggio d'odio che si mantengono salde rigidità prospettiche su ruoli e possibilità lavorative in ambito di genere, vedendo determinate attribuzioni come conformi e altre come "pericolose" per la propria riconoscibilità di "sé professionale" adeguato, rischiando di attivare dispositivi punitivi – come appunto espressioni sessiste – nel momento in cui si supera il confine imposto. Un caso esemplare di questa dinamica si manifesta quando un "maschio" decide di dedicarsi alla genitorialità anziché alla carriera, rischiando di essere etichettato con un epiteto discriminatorio come "mammo". Quest'ultimo termine diventa così un'offesa simbolica, utile a marcare i confini identitari di un determinato gruppo sociale – i "maschi" lavoratori – e a indicare al contempo ciò da cui è necessario prendere le distanze: in questo caso, la scelta di dedicarsi alla genitorialità. In questo senso, l'*hate speech* non solo stigmatizza chi devia dalle aspettative normative, ma contribuisce a costruire e irrigidire confini identitari e gerarchie.

Questo processo di stigmatizzazione del linguaggio d'odio, che delinea confini e strade consone, permette di evidenziare un altro nesso tra *hate speech,* funzionalità disciplinante e potere "maschile-fallocentrico". In quanto atto violento, infatti, il linguaggio d'odio diviene momento di esercizio della "forza" *virilista* costitutiva della "maschilità" sistemica, implicando l'attivazione del dispositivo protesico-*fallico* volto alla sopraffazione dell'altro. In questo senso, l'enunciazione sessista non si limita a compiere una funzione punitivo-disciplinante, ma agisce anche come pratica performativa di interiorizzazione e ostentazione del potere fallico, demarcando e ribadendo la propria

[725] Cfr. Bianchi, Claudia, *Hate speech. Il lato oscuro del linguaggio*, Laterza, Bari 2021, p. 91.
[726] Cfr. ivi, p. 92.

posizione di dominio. A causa di questa possibilità protesica della violenza fallocentrica, il sessismo può diventare uno strumento trasversale alle gerarchie, funzionando come dispositivo subordinante anche al servizio di altre dicotomie oppositive. Ciò si può manifestare, ad esempio, nel momento in cui una "donna" in una posizione di comando discrimina un "uomo" subalterno attraverso l'uso di espressioni sessiste, rimarcandone la posizione di inferiorità. Il sessismo, così, non si esaurisce perciò nel binomio di genere, ma opera come strumento linguistico di consolidamento e reiterazione della dinamica *classista* – così come di qualsiasi altra dicotomia. Ad esempio, si potrebbe ragionare su un caso in cui una manager, rivolgendosi a un collaboratore giudicato troppo insicuro, lo redarguisca dicendo: "Qui bisogna avere le spalle larghe, non è un ambiente per gente che si lamenta". In questa espressione, il richiamo a un ideale di "forza" e *resilienza* veicola implicitamente una norma *sessista* che svaluta tutto ciò che è percepito come fragile o emotivo – attribuzione associate al "femminile" in chiave svalutativa. Allo stesso tempo, il rimprovero serve a ribadire la distanza tra chi occupa una posizione di comando e chi si trova in una posizione subordinata, agendo anche come discriminazione *classista*. Questo esempio mostra quindi come il sessismo, al di là del binarismo di genere, operi come dispositivo linguistico che contribuisce a consolidare un ordine simbolico più ampio, strutturato secondo logiche di dominio intersezionale. Proprio per questo diventa cruciale adottare uno sguardo sistemico sulle dinamiche fallogo-capitaliste, capace di disinnescare quelle letture parziali che rischiano di essere facilmente assorbite e neutralizzate dal discorso dominante.

Riepilogando, il sessismo ostile opera come un dispositivo – *fallico* – di potere che, pur manifestandosi in forma apertamente violenta, non si esaurisce nell'aggressione fine a se stessa, ma esercita una funzione normativa e punitivo-disciplinante coerente con il discorso fallogo-capitalista. Le offese sessiste, infatti, non colpiscono soltanto chi le riceve, ma agiscono performativamente per delimitare i confini di ciò che è considerato accettabile o "naturale", riaffermando la norma e punendo ogni deviazione. In questo senso, l'*hate speech* sessista non è solo un atto espressivo individuale, ma un meccanismo collettivo che contribuisce a riattivare e mantenere le strutture di dominio in ottica intersezionale. È proprio questa doppia azione – *punitiva* verso la persona e *conservativa* verso l'ordine fallogo-capitalista – a rendere il sessismo ostile una forma potente di controllo sociale e di costituzione dei "sé". Tuttavia, questa stessa funzionalità riproduttiva del modello fallogo-capitalista è presente anche nella manifestazione *benevola* del sessismo. La pericolosità di questa forma di sessismo, a differenza di quella ostile, risiede proprio nella sua capacità di apparire *innocua* – se non addirittura *gentile* – mentre in realtà rafforza l'asimmetria strutturale che assegna al "maschile" la centralità e al "femminile" una posizione subordinata.

In sintesi, in questo paragrafo si è messo in luce come entrambe le manifestazioni del sessismo concorrono a reiterare il discorso fallogo-capitalista, salvaguardando e vivificando continuamente gli stereotipi di genere che significano le persone, plasmano i "sé professionali" e definiscono le metriche valutative all'interno delle strutture imprenditoriali. Per questo motivo, in ambito aziendale, il lavoro formativo e la creazione di strumenti utili – come i vademecum – rivestono un ruolo cruciale, non

solo per contrastare gli effetti del sessismo nelle sue forme manifeste, ma soprattutto per disinnescare quei meccanismi invisibili e interiorizzati che lo rendono sistemico, ostacolando in modo profondo e pervasivo la creazione di pari opportunità. Ritengo, infatti, che acquisire consapevolezza del fatto che l'uso di binomi stereotipici implica inevitabilmente la produzione di espressioni sessiste costituisca già un passo significativo verso l'interruzione della riproduzione del discorso dominante, poiché consente di riconoscere il sessismo anche nelle sue forme *benevole* e normalizzate.

Tuttavia, per comprendere la pervasività del sessismo sistemico e amplificare la capacità di distinguerlo, è necessario spostare lo sguardo anche su quelle forme meno evidenti, più subdole e ambigue, attraverso cui la stessa logica discriminatoria continua ad operare sotto traccia. È il caso dei cosiddetti *dog whistles*, ossia espressioni apparentemente neutre, innocue o ambigue, che in realtà attivano narrazioni discriminatorie senza esporsi apertamente al rischio di sanzione o contestazione. Nel paragrafo che segue, dunque, si analizzerà il funzionamento dei *dog whistles*" e delle *risonanze* che li rendono efficaci, con particolare attenzione al modo in cui contribuiscono a riprodurre dinamiche sessiste nei contesti imprenditoriali.

11. Il linguaggio violento fallogo-capitalista: il sessismo tra dog whistles *e risonanze linguistiche. Una lettura decostruzionista di questi fenomeni tramite la* différance *derridiana.*

Nel paragrafo precedente si è analizzato l'intreccio tra sessismo e stereotipi, evidenziando come i proferimenti sessisti, sia ostili che benevoli, necessitano della rete semantica stereotipica per potersi significare. Nello specifico, si è messo in evidenza come il sessismo agisce performativamente sulla realtà, producendo effetti punitivo-disciplinanti sulle persone e i "sé professionali" mentre, al contempo, reitera il discorso fallogo-capitalista. Per cogliere appieno la pervasività del sessismo sistemico e potenziarne il riconoscimento, è tuttavia necessario ampliare lo sguardo anche verso quelle forme più sottili e ambigue attraverso cui la logica discriminatoria continua ad agire sotto traccia. Ciò si manifesta nella dinamica della *risonanza* semantica, che permettere a certe espressioni – in apparenza innocue – di innescare prospettive sessiste senza dichiararle esplicitamente. Su questo meccanismo di "risonanza" si innestano i *dog whistle*, ossia espressioni capaci di veicolare narrazioni discriminatorie pur restando formalmente ambigue e sottratte alla contestazione diretta.

In questo paragrafo, pertanto, l'attenzione si focalizzerà sulla dinamica della risonanza semantica e sulle conseguenti produzioni di *dog whistles* sessisti. In particolare, si metteranno in relazione questi fenomeni con la *différance* derridiana, evidenziandone le implicazioni nei contesti relazionali e imprenditoriali. A partire da questo quadro teorico, si mostrerà come la comprensione di tali meccanismi possa contribuire al contrasto delle discriminazioni in azienda, potendo sostenere la riarticolazione di termini centrali del lessico fallogo-capitalista: come "competitività".

Per avviare la riflessione sul rapporto tra risonanze e sessismo, ritengo sia utile iniziare dall'analisi dei *dog whistles*. Nel volume *The Politics of Language*, i filosofi Beaver e Stanley identificano il *dog whistle* ("fischio per cani") come un meccanismo discorsivo attraverso cui si

veicola un messaggio implicito o codificato, comprensibile solo a un determinato pubblico e non percepito come problematico dall'uditorio generale[727]. Esso, pertanto, può essere innescato da una parola o una frase che trasmette significati secondari – anche discriminatori – accessibili solo a chi condivide determinati codici o valori. Questi messaggi possono essere utilizzati in ambito politico o lavorativo per esprimere posizionamenti, come quelli sessisti, senza esplicitarli apertamente, evitando così il confronto diretto o l'opposizione. Un caso emblematico di *dog whistle* sessista in ambito aziendale si può osservare negli annunci di lavoro, dove un linguaggio apparentemente neutro o professionale può veicolare in modo sottile posizionamenti di genere discriminatori. Nel concreto, un esempio potrebbe riguardare un annuncio per la selezione di una persona *project manager*, in cui si ricercano figure "decise, assertive, in grado di prendere il comando e affrontare senza esitazioni scelte difficili". A una prima lettura, la formulazione appare neutra e centrata su caratteristiche funzionali al ruolo. Tuttavia, tale linguaggio attiva una rappresentazione implicita della *leadership* fortemente connotata al "maschile", in cui termini come "deciso" o "assertivo" rimandano a un modello "forte", individualista e orientato alla dominanza. Come analizzato, infatti, nella cultura neoliberista questi tratti risultano premianti se incarnati da "maschi", mentre, quando sono espressi da "femmine", vengono giudicati negativamente. Inoltre, l'espressione "prendere il comando" fa eco a una visione tradizionale e gerarchica del potere, fondata sul controllo e sull'autorità, escludendo indirettamente modalità più collaborative, empatiche e orizzontali di gestione, storicamente e culturalmente associate al "femminile". Il rischio, in questi casi, è che il messaggio implicito veicolato dall'annuncio scoraggi alcune candidate dal proporsi o le faccia sentire inadeguate rispetto a un ideale di prestazionalità che non viene stereotipicamente riconosciuto come loro, ma che continua a essere validato dal contesto. È proprio grazie a questo sfondo semantico e stereotipico condiviso – che l'ambiente aziendale contribuisce a costruire e riprodurre – che il messaggio implicito riesce a risuonare come *dog whistle*. In questo modo, l'annuncio non si limita solo a descrivere il ruolo, ma agisce come un dispositivo di *pre-selezione*, capace di orientare preventivamente i comportamenti ritenuti desiderabili o legittimi, sulla base delle metriche stabilite dal discorso fallogo-capitalista e dal conseguente sfondo semantico.

Questo aspetto dello *sfondo semantico* è cruciale per l'innesco di dispositivi linguistici come i *dog whistles*. Come evidenziano Beaver e Stanley, infatti, questi funzionano solo in presenza di un orizzonte linguistico comune, capace di attivare e rafforzare determinati *bias*[728] – in questo caso di natura sessista. È fondamentale sottolineare però che tale sfondo condiviso, spiegano i filosofi, non si limita alle grandi strutture socioculturali (come lo Stato), ma si *ridefinisce* in modo *situato* all'interno dei contesti specifici, per esempio un'organizzazione lavorativa. In questo senso, lo sfondo comune diventa il terreno di "*sintonizzazione*" collettiva, che rende certi messaggi impliciti non solo

[727] Cfr. Beaver, David, Stanley, Jason, *The Politics of Language,* Princeton University Press, Princeton-Oxford 2023, p. 79.
[728] Cfr. *ibidem.*

comprensibili, ma persino persuasivi per chi condivide quegli stessi presupposti[729]. Come mostrato nell'esempio precedente, infatti, il *dog whistle* associato ai termini "deciso" o "assertivo" funziona solo se esiste la *presupposizione* condivisa che il "femminile" è meno adatto a ruoli assertivi. In assenza di questo sfondo semantico, dunque, il messaggio implicito non troverebbe risonanza e non produrrebbe alcun effetto di sintonizzazione. Acquisire consapevolezza dello sfondo comune e delle risonanze semantiche che ne derivano è, dunque, cruciale su più fronti. Da un lato, questa conoscenza consente di progettare forme di comunicazione esterna – come, ad esempio, un annuncio di lavoro – capaci di limitare o neutralizzare l'innesco di *dog whistles* discriminanti, favorendo così la costruzione di dinamiche più eque fin dalle prime fasi del reclutamento. Ciò può essere fatto attuando strategie di visibilità – ossia mettendo in luce la possibile partecipazione di ogni genere – oppure utilizzando termini non direttamente associati a stereotipi neoliberisti. Dall'altro, lo studio del terreno semantico condiviso è fondamentale per far emergere eventuali risonanze discriminatorie già sedimentate all'interno dell'ambiente aziendale. Alcune parole o espressioni, infatti, possono acquisire una risonanza sessista in uno specifico contesto, pur risultando del tutto neutre o innocue al di fuori di esso. Questo accade perché – notano Beaver e Stanley – determinati usi, ripetuti e normalizzati nel tempo, finiscono per caricare quei termini di sensi impliciti e di gerarchie valoriali che risuonano solo per chi è immerso in quello sfondo culturale[730]. In altri termini – aprendo un dialogo con Derrida – è proprio l'uso reiterato e situato, all'interno della realtà aziendale, a generare specifiche *concatenazioni* nella rete della *différance*[731], sedimentando nessi simbolici che movimentano e rinforzano interi dispositivi fallogocentrici. Come chiariscono Beaver e Stanley, infatti, la risonanza non si riduce a semplici connotazioni implicite, ma agisce come un fenomeno dinamico, capace di attivarsi quando un termine si aggancia ad articolazioni preesistenti e vibra entro coordinate simboliche condivise – spesso senza emergere a livello consapevole[732]. È dunque in questo gioco di *non detti* che il *dog whistle* trova la sua efficacia e diventa difficile da smascherare, poiché la reiterazione – illocutoria – del discorso dominante passa sottotraccia, così come gli effetti perlocutori prodotti in chi tali parole *risuonano* come discriminanti. Il potere del *dog whistle* risiede quindi in questa *ambivalenza* percettiva: per alcune persone resta *impercettibile*, mentre per altre attiva immagini, giudizi e narrazioni mai esplicitate, ma pienamente operative. Per questo motivo, ritengo che la mappatura preliminare del terreno comune – attraverso strumenti come questionari e interviste – rappresenta un passaggio decisivo per comprendere il tipo di *sintonizzazione* interna che si è consolidata nel tempo. Ogni contesto organizzativo, infatti, sviluppa proprie modalità discorsive e relazionali, che possono riflettere – in misura diversa – forme specifiche di discriminazione strutturale: come sessismo, ageismo o altre. Di conseguenza, un'analisi accurata del linguaggio e

[729] Cfr. ivi, p. 88.
[730] Cfr. ivi, p. 19-20.
[731] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.
[732] Cfr. Beaver, David, Stanley, Jason, *The Politics of Language,* op. cit., p. 384.

delle rappresentazioni condivise diventa indispensabile per orientare con consapevolezza le strategie di intervento e costruire percorsi formativi trasformativi.

Ricapitolando, i *dog whistles* in ambito aziendale operano grazie a uno sfondo semantico condiviso, che consente a certi messaggi impliciti di risuonare selettivamente, rafforzando posizionamenti discriminatori senza bisogno di essere esplicitati. Questa dinamica rende il linguaggio uno strumento potente di selezione simbolica, capace di orientare comportamenti, aspettative e accessi alle opportunità sulla base di presupposti fallogo-capitalisti "naturalizzati". Per questo motivo, ritengo che un intervento trasformativo debba necessariamente agire sul terreno delle risonanze attivate dalle parole, interrogando criticamente le logiche che sostengono il discorso aziendale dominante. Solo così diventa possibile smontare le cornici fallogocentriche che alimentano le disuguaglianze e aprire spazi discorsivi più equi e plurali.

Tuttavia, la complessità nell'intercettare le risonanze semantiche attivate da determinate espressioni rende difficile elaborare interventi efficaci, poiché tali inneschi possono risultare ambigui o passare inosservati. La capacità dei *dog whistles* di veicolare messaggi violenti senza nominarli esplicitamente li rende infatti difficili da contestare, lasciando aperta la possibilità di negare qualsiasi intenzionalità o legame tra le parole usate e orizzonti discriminanti. Questa ambivalenza, inoltre, si accentua ulteriormente quando chi parla innesca inconsapevolmente *dog whistles*, trasformando momenti come selezioni o riunioni in contesti in cui si attivano risonanze sessiste senza che ne vengano riconosciuti gli effetti. Per comprendere più chiaramente queste dinamiche, si può analizzare un esempio tratto da un colloquio di promozione, durante il quale la persona responsabile, rivolgendosi a una candidata, afferma: "Per questo ruolo serve una persona solida, che non si faccia distrarre da questioni personali". Un enunciato di questo tipo, se isolato dal contesto, appare neutro e difficilmente contestabile. Tuttavia, nel momento in cui tale affermazione viene rivolta – per esempio – a una lavoratrice madre, essa attiva una *risonanza* che si innesta su stereotipi di genere ampiamente diffusi. In particolare, l'allusione alle "questioni personali" richiama, in modo implicitamente stigmatizzante, la presunta minore disponibilità o affidabilità delle "donne", e soprattutto delle madri, nel conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari. Ciò poiché, nello sfondo semantico, il significante "madre" è concatenato a "cura" e, di conseguenza, si *sottintende* che sia la "donna" – in quanto madre – a occuparsi della prole. In questo caso esemplificativo, il potere pervasivo del *dog whistle* risiede proprio nella capacità di far circolare il contenuto sessista – ossia l'implicita correlazione tra "donna" e "cura" – senza mai formularlo in modo esplicito, mantenendo così una superficie linguistica formalmente neutra. Qualora la candidata percepisse il carattere discriminatorio dell'enunciato e lo esplicitasse, infatti, la persona responsabile potrebbe negare qualsiasi intento sessista, richiamandosi tanto alla presunta assenza di intenzionalità, quanto al fatto che il messaggio non contiene alcun riferimento esplicito alla condizione di genere o alla dimensione della cura.

Tuttavia, è importante sottolineare che la persona responsabile potrebbe aver effettivamente innescato risonanze sessiste in modo inconsapevole, dunque senza intenzioni discriminatorie né

consapevolezza degli effetti che certe parole producono in quel contesto. Il discorso fallogo-capitalista, sedimentato nelle pratiche quotidiane e nelle strutture organizzative, rende infatti possibile l'attivazione di *dog whistles* anche senza che chi li formula ne colga la portata. In questi casi, le parole risultano discriminatorie solo per chi le riceve, restando opache a chi le ha pronunciate. Di conseguenza, tale inconsapevolezza potrebbe generare sia percezioni di discriminazione, sia fraintendimenti in grado di compromettere le relazioni tra le persone all'interno dell'organizzazione. In assenza di uno sguardo critico sulle dinamiche dei *dog whistles* sessisti, perciò, chi conduce il colloquio – per riprendere l'esempio – può considerare neutre o appropriate interazioni che, in realtà, attivano risonanze discriminatorie e contribuiscono, anche involontariamente, alla riproduzione della narrazione fallogo-capitalista. Per questo le figure coinvolte in questi processi – così come tutte le altre persone dipendenti – devono essere adeguatamente *formate* e pienamente consapevoli del terreno linguistico e culturale in cui operano. Tra il rischio di attivare *bias* impliciti e quello di produrre risonanze discriminatorie, infatti, la possibilità di generare disparità in ambito lavorativo resta elevata, proprio perché il linguaggio – anche quando non esplicito – è capace di innescare catene di senso cariche di esclusione. Riassumendo, ciò che rende il *dog whistle* insidioso in ambito aziendale è la sua capacità di attivare, anche inconsapevolmente, risonanze ancorate a stereotipi di genere già sedimentati nello sfondo culturale. Ciò avviene anche quando il lessico appare neutro, poiché alcune parole, in determinati contesti, si agganciano a catene semantiche discriminatorie strutturate secondo le logiche fallogo-capitaliste.

Aprendo adesso un dialogo con la prospettiva decostruzionista, ritengo che sia proprio in questa capacità delle parole di movimentare concatenazioni di senso e innescare risonanze sessiste che si apre la connessione con la *différance*. Come evidenzia Derrida, infatti, ogni parola si iscrive in una rete di tracce, rimandi e differenze che sono insieme linguistiche, storiche e culturali[733]. La possibilità stessa di attivare risonanze discriminatorie non è un'anomalia del linguaggio, ma affonda le sue radici nella struttura differenziale del significante, che non esprime mai un senso pieno e presente, ma si costruisce nello scarto, nell'eco e nel rinvio ad altri termini[734]. Ogni parola, infatti, non dice solo ciò che enuncia esplicitamente, ma richiama ciò che *non nomina*, differisce da altro e, nel farlo, ne porta la traccia, sedimentando nel tempo relazioni di potere e dispositivi normativi. In questa prospettiva, ritengo che la risonanza di cui parlano Beaver e Stanley[735] può essere intesa come la modalità attraverso cui la *différance* diventa percepibile e operativa nella prassi comunicativa. Quando un termine risuona, si aggancia difatti a precise concatenazioni differenziali sedimentate nel tempo, attivando sensi che non sono mai neutri, ma che emergono dall'intreccio tra sfondi semantici, esperienze collettive e narrazioni paradigmatiche del discorso fallogo-capitalista. Un caso emblematico che aiuta a comprendere come alcuni termini attivino reti di significazione differenziale

[733] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., p. 39.
[734] Cfr. ivi, p. 38.
[735] Cfr. Beaver, David, Stanley, Jason, *The Politics of Language,* op. cit., p. 25.

è il cosiddetto "doppio pesismo" di genere, che fa sì che un comportamento o una parola vengano giudicati in modo diverso a seconda del genere. Il termine "apprezzamento", ad esempio, rivolto insistentemente a una "donna" non evoca mai un gesto innocuo o neutro, ma riattiva una storia sessista fatta di sessualizzazione, oggettivazione e violenza, che non grava con la stessa intensità sull'esperienza "maschile". Inoltre, questa dinamica di risonanza differenziale non si limita al piano teoretico del senso, ma produce effetti pragmatici, influenzando pratiche e assetti relazionali. In questa prospettiva, infatti, la risonanza non va intesa solo come modalità di attivazione semantica, ma anche come forza performativa capace di consolidare e diffondere determinate configurazioni simboliche all'interno di specifici ambienti. Lo spazio aziendale, in particolare, si configura come una vera e propria cassa armonica, dove le parole non solo risuonano, ma si intrecciano a pratiche, aspettative e dispositivi organizzativi, contribuendo a riprodurre le gerarchie valoriali del paradigma fallogo-capitalista. Termini apparentemente neutri – come "capitale umano" – risuonano e attivano processi reificanti e catene di significazione già sedimentate, che assegnano maggiore legittimità a "sé" aderenti a modelli "maschili", bianchi, cisgender, competitivi, prestazionali e resilienti, penalizzando invece chi si discosta da tali coordinate normanti. In questo senso, l'impresa non è soltanto un luogo di lavoro, ma anche uno spazio produttivo e riproduttivo di senso: ovvero un ambiente in cui si costruisce, si trasmette e si consolida ciò che viene considerato valido, desiderabile e riconoscibile. Comprendere il funzionamento di dispositivi linguistici come i *dog whistles*, quindi, non è un esercizio teorico fine a sé stesso, ma il presupposto per decostruire le dinamiche discriminatorie che attraversano la comunicazione organizzativa. Allenare la capacità di riconoscere come la risonanza attivi le catene semantiche fallogo-capitaliste consente infatti di disinnescare i meccanismi linguistici che normalizzano l'oppressione. Formare persone e organizzazioni a leggere criticamente tali meccanismi implica perciò fornire strumenti per intervenire consapevolmente sugli assetti linguistici e relazionali che strutturano il quotidiano. In questo senso, imparare a riarticolare le catene differenziali che legano certe parole a esclusioni sociali permette di trasformare la risonanza da eco del potere a varco di sovversione, aprendo spazi lavorativi orientati alle pari opportunità.

In questa direzione, un esempio concreto di riarticolazione del linguaggio aziendale potrebbe riguardare la risemantizzazione del termine neoliberista "competitività", spezzando i legami che lo ancorano a una concezione di forza-violenza "maschile" e aprendolo a nuove risonanze. Nella sua accezione dominante, infatti, la competitività è spesso associata a un modello individualista, conflittuale e gerarchico, che premia la capacità di imporsi sull'altro, di eccellere isolatamente, di resistere alle fragilità. Questa accezione della competitività rinvia a una costruzione semantica storicamente sedimentata, capace di attivare e legittimare pratiche escludenti, selettive e prestazionali in senso oppressivo. Tuttavia, se letta alla luce della *différance*, la parola "competitività" può essere sottratta a queste catene di senso e orientata verso *sintonizzazioni* alternative. Ciò può avvenire, nel concreto, attraverso pratiche trasformative come l'autocoscienza combattente femminista, che rilegge la "competitività" non come antagonismo, bensì come tensione alla co-evoluzione, sfida generativa

fondata sull'interdipendenza, sul riconoscimento reciproco e sulla valorizzazione delle differenze. In questa nuova cornice, competere non significa più annientare l'altro, ma crescere insieme a partire da posizioni differenti. È in questa possibilità di slittamento semantico e performativo che la risonanza si emancipa dalle logiche del dominio, diventando strumento di trasformazione concreta dei contesti organizzativi e leva per la costruzione di relazioni plurali.

In questo paragrafo, ricapitolando, è emerso come il *dog whistle* rappresenti uno degli strumenti linguistici più insidiosi attraverso cui il sessismo – insieme ad altre narrazioni stereotipiche del paradigma fallogo-capitalista – continua ad agire nel quotidiano. Il suo potere risiede infatti nella capacità di far circolare contenuti discriminatori senza esplicitarli, facendo leva su uno sfondo semantico condiviso che ne amplifica la risonanza e ne garantisce l'efficacia per chi è allineato a tale immaginario. In ambito aziendale, questa dinamica si traduce in espressioni apparentemente neutre che, tuttavia, contribuiscono a rafforzare l'adesione a un modello implicito di "sé professionale". Tale modello, esito del discorso dominante, tende a coincidere con figure "maschili", prestazionali, autonome e competitive, escludendo o marginalizzando chi, per posizionamento di genere, esperienza o stile relazionale, non vi corrisponde pienamente. Così, affermazioni che sembrano innocue si rivelano in realtà dispositivi di esclusione, capaci di sancire chi è in sintonia con le aspettative normative dell'organizzazione e chi, al contrario, viene percepito come fuori posto o inadeguato. Alla luce di queste dinamiche, decostruire le risonanze sessiste e i relativi *dog whistles* richiede, quindi: da un lato, un'analisi accurata dello sfondo culturale specifico – in questo caso quello aziendale – da cui tali messaggi traggono significato e legittimità; dall'altro, la consapevolezza dei meccanismi attraverso cui le pratiche comunicative discriminatorie si attivano e si riproducono, ossia mobilitando opposizioni stereotipiche che non si limitano a punire i "sé professionali" non conformi, ma li disciplinano secondo le norme dominanti. Proprio per questo, riconoscere e decostruire tali dispositivi linguistici non rappresenta solo un esercizio critico, ma costituisce una condizione necessaria per promuovere ambienti di lavoro capaci di accogliere "sé" plurali e di disattivare le gerarchie normative del paradigma fallogo-capitalista. A partire da queste riflessioni, il prossimo paragrafo offrirà una sintesi dell'intero capitolo, così da predisporre il terreno per l'ultima sezione del lavoro, dedicata alla costruzione di prassi aziendali orientate alle pari opportunità.

12. Dal paradigma fallogo-capitalista alla prassi decostruzionista: ricapitolazione e aperture.

L'analisi dei *dog whistles*, sviluppata nel paragrafo precedente, ha esemplificato come il paradigma fallogo-capitalista opera attraverso la comunicazione quotidiana e lavorativa, rafforzando dispositivi di esclusione che si presentano come imparziali. Questo esempio consente ora di risalire al quadro complessivo delineato nel capitolo, evidenziando così i principali snodi teorici e preparare il terreno verso l'elaborazione di prassi decostruenti.

In questa prospettiva complessiva, tirando le fila dell'intero capitolo, è dunque emerso come il sessismo sia una delle modalità più pervasive attraverso cui si esercita la discriminazione di genere in ambito aziendale, agendo tanto come meccanismo di esclusione quanto come strumento di disciplinamento costante. Inoltre, l'efficacia e la pericolosità del sessismo risiedono nella sua capacità di assumere forme molteplici – da quelle apparentemente benevole a quelle apertamente ostili – attingendo a uno sfondo stereotipico che, una volta interiorizzato, continua ad attivare e rinforzare precise concatenazioni semantiche. È proprio questa capacità di *risuonare* nello sfondo culturale condiviso che permette al sessismo di salvaguardare e riprodurre le logiche del paradigma fallogo-capitalista. In questo senso, quindi, il sessismo non va inquadrato come un fenomeno isolato o circoscritto, ma come uno degli ingranaggi strutturali attraverso cui tale paradigma organizza e regola la realtà aziendale e sociale. Il quadro teorico tracciato in questo terzo capitolo ha infatti mostrato come il paradigma fallogocentrico organizza e significa la realtà, penetrando nelle dinamiche comunicative, nelle pratiche quotidiane e nei dispositivi organizzativi attraverso metriche gerarchiche ed escludenti, capaci di generare disuguaglianze sistemiche. Questo impianto simbolico, riproduce e legittima se stesso attraverso un linguaggio performativo che significa le persone in relazione al loro corpo anatomico, determinandone la legittimità. In tale prospettiva, il linguaggio neoliberista non si limita a riflettere il discorso dominante, ma lo rafforza e lo sedimenta, plasmando i "sé professionali" secondo parametri coerenti con la prospettiva del "maschile-Medesimo". La "maschilità", pertanto, finisce per definire – attraverso le proprie caratteristiche – non soltanto le modalità ritenute adeguate per "*performare*" ed esistere secondo logiche oppositive, ma anche lo sguardo da cui si stabiliscono i criteri di riconoscimento e valorizzazione. Questo sguardo "maschile", reso normativo attraverso un processo di *invisibilizzazione*, assume la funzione di principio ordinatore che: da un lato, istituisce e rafforza gerarchie costruite attorno al "maschile-Medesimo"; dall'altro, produce una specifica *hexis* e normalizza la presenza "maschile" nei ruoli di potere, definendo e codificando al contempo modalità rappresentative coerenti con tale dominio. Di conseguenza, proprio attraverso l'*invisibilizzazione* del proprio posizionamento, lo sguardo maschile ha potuto elevarsi a universale, attivando un'ulteriore duplice operazione: da una parte la *decorporeizzazione*, dall'altra la *neutralizzazione*. In tal modo, la "maschilità" si astrae dal corpo e si propone come "Io" neutro, oggettivo e universale, occultando la storicità e l'artificiosità del proprio punto di vista e rendendo invisibili le condizioni materiali, storiche e intersezionali che ne hanno permesso l'affermazione. Questa duplice narrazione decorporeizzante e neutralizzante – come analizzato nel terzo capitolo – contribuisce così a elevare il "maschile" a principio regolativo, ponendolo al centro del discorso politico, sociale e aziendale. Ne risulta che la narrazione fallogocentrica – assumendo il "maschile" come Medesimo – articola la realtà secondo metriche violente e gerarchiche, elaborando relazioni e pratiche comunicative funzionali al mantenimento dell'universalizzazione egemonica della "maschilità" sistemica.

In questa cornice di universalizzazione "maschile", la comunicazione aziendale si rivela uno snodo decisivo per reiterare – o risignificare – il *linguaggio violento fallogo-capitalista*. L'uso del

"maschile" sovraesteso e del linguaggio stereotipico, infatti, non rappresenta semplicemente una consuetudine linguistica, ma si configura come una pratica "convenzionale" e "normalizzata" attraverso cui prende forma il discorso dominante, modellando la dimensione imprenditoriale secondo norme "maschilizzate". Queste modalità comunicative agiscono, di fatto, come dispositivi performativi, imponendo modelli precostituiti di "sé" e legittimando una distribuzione diseguale delle possibilità. In particolare, il linguaggio stereotipico non si limita a descrivere, ma *prescrive* significazioni pre-articolate, educando le persone e le loro figure professionali a incorporare ruoli e attribuzioni ritenuti congrui rispetto al genere assegnato. Nel contesto aziendale, uno degli schemi stereotipici più incisivi è rappresentato dal binomio *agency/communality*. Quest'ultimo, non solo ripropone una logica oppositiva in cui viene valorizzata la "maschilità" agentiva, ma funge anche da criterio prescrittivo e punitivo, orientando i "sé professionali" verso modalità di *essere* e di *agire* conformi alle aspettative di genere e al ruolo professionale. La dimensione punitiva, difatti, si innesca nel momento in cui le prescrizioni di genere non vengono rispettate, dando luogo a pratiche di marginalizzazione, svalutazione o esclusione. È in questo scenario che il sessismo si rivela non come semplice atteggiamento culturale, ma come dispositivo attivo del paradigma fallogocentrico, il quale si nutre degli stereotipi per significarsi e agisce nelle pieghe della comunicazione organizzativa in forme spesso invisibili e naturalizzate. Attraverso un linguaggio che punisce la deviazione e legittima la norma, il sessismo consolida le logiche binarie e subordinanti, negando la pluralità dei "sé" e imponendo prescrizioni valutative coerenti con la logica della "forza", della produttività e della conformità al modello agentivo. In particolare, tali *prescrizioni* trovano una delle loro realizzazioni più efficaci in uno specifico meccanismo linguistico: la *nominazione*. Attraverso essa, le caratteristiche stereotipiche vengono fissate direttamente ai corpi anatomici, stabilendo una corrispondenza rigida e vincolante tra segni linguistici e "identità" incarnate. Analizzare il funzionamento di tali meccanismi – e in particolare del binomio *agency/communality* – permette dunque di elaborare strategie capaci di interrompere la trasmissione di un'etica aziendale "maschilizzata", fondata su retoriche oppositive e gerarchiche di matrice fallogocentrica. Un ulteriore aspetto decisivo inerente alle prescrizioni inchiodate tramite la nominazione, riguarda il concetto di "capitale umano", che opera come nodo semantico in una rete di senso esito di un duplice discorso con-fuso: quello *fallogocentrico* e quello *capitalista*. Questo termine, infatti, apparentemente neutro, è in grado di *reificare* i "sé", riducendoli a funzioni produttive e a significanti precostituiti, quantificabili e valutabili esclusivamente in base alla loro resa economica.

Questo secondo processo nominativo, dettato dal discorso capitalista, mette in luce un aspetto decisivo della trattazione, ovvero che il lessico neoliberista si presenta come un nodo semantico che fonde le due principali narrazioni qui discusse: quella *fallogocentrica* e quella *capitalista*. Il neoliberismo, difatti, riarticola il concetto di forza-violenza "maschile" in modo da manipolare il proprio lessico sia secondo le stereotipie di genere e la centralità sistemica della "maschilità"; sia secondo le funzionalità e finalità produttive del capitalismo. In questo senso, i termini del

neoliberismo – come "competitività", "resilienza", "prestazionalità", "*agency*", "*communality*", "capitale umano", "valorizzazione" e "merito" – sono concatenati tra loro e significati secondo le metriche dell'intero paradigma fallogo-capitalista. Questo aspetto rappresenta un punto centrale di questa analisi, poiché spesso le discriminazioni e le imparità in ambito aziendale – che qui si intendono contrastare – sono esito di incongruenze tra corpo anatomico e modalità di agire il lessico neoliberista: ad esempio, una "donna" che si comporta con "*agency*". Tuttavia, limitarsi a leggere queste dinamiche esclusivamente in termini di discrasia tra corpo e comportamento, senza interrogare l'intero orizzonte simbolico del paradigma, rischia di lasciare intatte le logiche oppositive e gerarchiche del discorso fallogocentrico, nonché le finalità strumentali del capitalismo. Così facendo, si finisce per alimentare le stesse retoriche dell'iper-prestazionalità, nonché legittimare le dinamiche di sfruttamento e precarizzazione, portando all'assimilazione degli interventi di contrasto all'interno del sistema che si intende criticare.

Questa con-fusione discorsiva risulta fondamentale da analizzare, mappare e problematizzare, soprattutto in vista dell'elaborazione di strategie comunicative orientate alle pari opportunità. In atto, difatti, ci sono molteplici narrazioni intrecciate tra loro, che vedono:

1- La narrazione *logocentrica,* che – in relazione alle finalità di questo lavoro – si articola secondo metriche *oppositive* ed *essenzialiste*;
2- La narrazione *fallocentrica,* che struttura le opposizioni secondo dinamiche *gerarchizzanti*, ponendo la "maschilità" intersezionale come nucleo fondativo del senso, ossia centralizzando un termine delle varie coppie dicotomiche – come ad esempio "maschio" in "maschio/femmina" o "cisgender" in "cisgender/trans";
3- La narrazione capitalista, infine, che impone determinate finalità in relazione al suo *arché,* cioè la produzione di capitale, imponendo metriche *funzionalistiche* e *razionalizzanti*.

Queste narrazioni, benché teoricamente distinguibili, nella prassi risultano profondamente intrecciate. Ciò in quanto mantenere l'impianto di una implica, inevitabilmente, riprodurre anche le logiche delle altre. È in questo quadro che il neoliberismo si presenta come nucleo che incarna e rimodella tutte queste narrazioni, vedendo una genderizzazione "maschile" dei propri canoni, una loro gerarchizzazione opposizionale ed essenzialistica, uniti infine alla finalità produttiva capitalista. Di conseguenza, ad esempio, promuovere la *communality* come correttivo all'*agency* per valorizzare i "sé professionali" femminili appare, a mio avviso, una strategia tanto inefficace quanto rischiosa. Ciò, infatti, implicherebbe riprodurre tutte le dinamiche fallogo-capitaliste che, inevitabilmente, ostacolerebbero le pari opportunità: prima fra tutte il mantenimento di visioni opposizionali che, come sostiene Derrida in *Posizioni*, sono sempre gerarchizzanti[736]. Per questo motivo, ho ritenuto fondamentale articolare questi tre capitoli in relazione alla riflessione teorica del paradigma fallogocentrico e capitalista. Trattandosi del discorso che struttura il pensiero occidentale, infatti, tale

[736] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni,* trad. it. cit., p. 72.

paradigma costituisce il *fondamento* delle dinamiche lavorative contemporanee e, per poterlo *decostruire* in modo efficace, è necessario analizzarne a fondo le sfaccettature. Tuttavia, ciò non implica proporre sempre ed esclusivamente interventi intersezionali; al contrario, è possibile elaborare azioni parziali – come una formazione focalizzata sul sessismo o sui *dog whistles* – purché esse non si limitino alla dicotomia "uomo/donna", ma tengano conto dell'intero impianto oppositivo, essenzialista, gerarchizzante e produttivo del paradigma dominante. In questo senso, ad esempio, una formazione dedita al contrasto del sessismo non si focalizzerà sulla prevenzione delle aggressioni "maschili" contro il "femminile", ma sul funzionamento del linguaggio performativo, degli stereotipi e di come le dinamiche oppositive e gerarchiche lavorano nel profondo, modellando *bias* e risonanze che si manifestano in azioni sessiste.

In conclusione, il capitolo ha mostrato come il paradigma fallogocentrico opera trasversalmente nel linguaggio, nello sguardo, nella corporeità, nei processi valutativi e nei dispositivi normativi, influenzando profondamente l'organizzazione aziendale, i suoi criteri di legittimità e la regolamentazione dei "sé professionali". A partire da queste riflessioni teoriche, dunque, il capitolo successivo si concentrerà sull'elaborazione di una prassi decostruente riplasmabile nei vari contesti aziendali, sfruttando gli strumenti teorici offerti da Derrida e Butler e discussi nel primo capitolo: la *différance* e la teoria della performatività di genere. In modo coerente rispetto a una postura decostruzionista, non si intende proporre una guida normativa e definitiva – in quanto metriche tipicamente fallogocentriche – ma un insieme di pratiche e procedure flessibili che tengano conto dell'intero impianto fallogo-capitalista per metterne in discussione le fondamenta. Si rifletterà dunque su "sé professionali" *queer* come riarticolazioni alternative a quelli neoliberisti; si analizzeranno documenti strategici – come il certificato di genere – e si delineerà una prassi fondata su momenti conoscitivi e formativi, articolati attraverso diverse modalità comunicative: verbali, comportamentali e scritte. L'obiettivo è quindi quello di costruire un modello flessibile e situato, capace di rispondere a specifici contesti e utile al duplice scopo di questo lavoro: la decostruzione del paradigma fallogo-capitalista e, al tempo stesso, la promozione di ambienti lavorativi realmente orientati alle pari opportunità.

CAPITOLO IV

1. Il linguaggio "queer" come strategia comunicativa attraverso cui articolare la prassi aziendale per le pari opportunità: centralizzare il "nome proprio" e riconoscere strade alternative per decostruire il discorso fallogo-capitalista.

L'analisi teorica sviluppata nei primi tre capitoli ha permesso di evidenziare la profondità sistemica del discorso fallogo-capitalista, in particolare nella costituzione delle persone, dei loro "sé professionali" e nella produzione di senso e legittimità nei contesti imprenditoriali. Tale discorso si configura però come una *con-fusione* di differenti narrazioni che, pur inscindibili nella prassi, risultano teoreticamente distinguibili. Innanzitutto, è presente la narrazione *logocentrica* che – in relazione alle finalità di questo lavoro – organizza il reale a partire da posizionamenti *essenzialisti* e *oppositivi*. Ciò, implica l'idea che termini come "maschio" o "femmina" rispecchiano dei *significati* stabili e immutabili che – in quanto "naturali" – *devono* essere agiti in modo conforme dai corpi anatomici ritenuti corrispondenti. Inevitabilmente, tale prospettiva produce una violenza costitutiva nelle persone, in quanto subiscono un "destino" pre-significato che delinea permissioni e ruoli, compresi quelli lavorativi. Oltre al discorso logocentrico, però, il paradigma occidentale riproduce anche la narrazione *fallocentrica.* Quest'ultima sviluppa un doppio movimento: da un lato, gerarchizza le opposizioni logocentriche, ponendo sempre uno dei due termini dicotomici come privilegiato; dall'altro, al contempo, pone la "maschilità" (intersezionalmente intesa) come nucleo fondativo del senso, elevandola a "Medesimo". In questo senso, la "maschilità", in quanto sistemica e "Medesimo", non solo è il significante privilegiato della coppia di genere, ma è anche il termine che, attraverso le proprie attribuzioni, delinea il reale, *genderizzando* istituzioni e imprese. Di conseguenza, i tratti del "maschile" – tratteggiati attorno al concetto di forza-violenza – si infiltrano nelle logiche *economiche*, permettendo l'emersione e la legittimità di specifici "sé professionali" neoliberisti. Tale genderizzazione *virilista* porta infine alla terza narrazione in atto, ossia quella *capitalista.* In particolare, essa impone determinate finalità e funzioni ai "sé professionali" in relazione al proprio *arché,* cioè la produzione di capitale. Inoltre, nella sua declinazione neoliberista, la narrazione capitalista riproduce e salvaguardia le metriche *viriliste* in ambito produttivo, come la prestazionalità, la resilienza e la competitività, valorizzando determinati modi di essere e agire il "sé professionale". In questo senso, il "sé professionale" neoliberista si configura come una figura professionale performata e disciplinata dal linguaggio e dalle metriche valutative del paradigma, risultando conforme a un modello che esclude o marginalizza chi non vi si riconosce – per genere, etnia, età, abilità o orientamento. Le imprese, di conseguenza, non sono semplici ambienti produttivi, ma luoghi in cui si reiterano dispositivi semiotici *maschilizzati*, permettendo così la movimentazione di ogni narrazione. Infatti, sebbene concettualmente distinti, i discorsi logocentrici, fallocentrici e capitalisti non agiscono in modo isolato, ma si mantengono attraverso la mobilitazione degli altri.

In questa rete di co-dipendenze del paradigma fallogo-capitalista, dunque, emerge la necessità di una prassi decostruzionista, capace di intervenire operativamente e di attingere in modo coerente al piano teorico delineato nel corso del lavoro. È su questo sfondo che prende forma il passaggio al presente capitolo, il cui compito non è solo quello di produrre prassi volte alle pari opportunità; ma decostruire l'impianto stesso attraverso azioni che rifiutano la logica egemonica del fallogo-capitalismo e adottino pratiche differenziali, fluide e non gerarchizzanti. La consapevolezza del paradigma, infatti, consente di progettare strategie comunicative capaci di generare trasformazioni tanto nelle persone quanto nelle organizzazioni, aprendo spazi per forme di esistenza, lavoro e relazione non più vincolate alla centralità normativa del "maschile-Medesimo". In particolare, il paragrafo che segue introduce l'approccio elaborato in questo lavoro di ricerca e assunto come base della prassi decostruzionista aziendale: ossia il *linguaggio queer*.

Come già anticipato, tuttavia, è necessario chiarire fin da subito il senso dei termini "linguaggio" e "queer" presenti in questa concettualizzazione. Infatti, è cruciale precisare che il termine "linguaggio" non è qui inteso come sinonimo di *lingua*, né rimanda soltanto alla dimensione verbale o scritta della comunicazione. Al contrario, esso designa l'insieme dei processi performativi – verbali, corporei, gestuali, relazionali e organizzativi – attraverso cui si producono senso e forme di riconoscimento. In quest'ottica, pertanto, il *linguaggio queer* indica un modo di abitare la comunicazione come pratica decostruzionista e generativa, agendo sui segni, sui corpi e sulle relazioni. Di conseguenza – come verrà approfondito nel terzo paragrafo – il *linguaggio queer* qui proposto non si limita a proporre *policy* o specifiche modalità comunicative, bensì si configura come un atto che tiene insieme tutto l'apparato decostruzionista e performativo nel senso derridiano e butleriano. Con il termine "queer", invece, non si intende un'etichetta identitaria, ma un significante fluttuante, capace di accogliere e valorizzare le differenze senza prescrizioni gerarchiche o legittimanti. Traslato nel contesto aziendale, questo linguaggio implica dunque l'inceppamento della riproduzione della violenza stereotipica e l'apertura di varchi per la costruzione di "sé professionali" orientati da un lessico non irrigidito, ma sempre in differimento: un linguaggio, cioè, in cui termini come "competizione" e "collaborazione" non funzionano come opposti, ma come tensioni relazionali in costante riscrittura. Produrre pari opportunità aziendali in ottica *queer*, dunque, non significa semplicemente "includere" le minoranze – mantenendo intatto il sistema escludente – bensì *ripensare radicalmente il modo stesso di abitare lo spazio lavorativo*. Ciò implica riconoscere il "sé" come entità mutevole e generativa, legittimare e valorizzare la pluralità dei corpi e dei desideri, nonché disattivare l'obbligo di conformità al modello lavorativo neoliberista. In questa accezione, il linguaggio queer non propone un nuovo modello normativo, ma apre uno spazio di possibilità trasformative, che non mirano a fornire risposte definitive, bensì a porre domande e a produrre nuove direttrici di senso in relazione al contesto e alle possibilità. Perché ciò avvenga, tuttavia, il *linguaggio queer* deve investire e decostruire tanto la logica relazionale di genere quanto la struttura sistemica della forza-violenza, riarticolando il lessico che perpetua le metriche del "maschile-Medesimo".

Alla luce di queste considerazioni, dunque, in questo paragrafo si analizzerà il linguaggio queer, riflettendo sul senso del termine "queer" e sul suo agire in relazione alla produzione dei "sé" e alla decostruzione della "maschilità" sistemica. In particolare, si evidenzierà la portata decostruzionista di questo *linguaggio*, con lo scopo: da un lato, di decentralizzare le categorizzazioni stereotipiche dei nomi comuni – come "mascolinità" o "femminilità" – per dare spazio al *nome proprio* e alla *spiralità*; dall'altro, di riconoscere strade alternative utili per relazionarsi e agire la dimensione lavorativa senza dinamiche discriminatorie e gerarchizzanti. Tale riarticolazione dei "sé", fondata su un lessico risignificato e sul riconoscimento del nome proprio, è decisiva per attivare una trasformazione concreta degli spazi lavorativi. Ciò permette, infatti, di sviluppare luoghi di lavoro in cui le persone non sono più costrette ad adattarsi al modello dominante, ma possono agire e relazionarsi a partire dalla propria differenza e interdipendenza, contribuendo così a generare contesti orientati alle pari opportunità e dignità.

Per avviare la riflessione sul linguaggio queer e sulla sua azione decostruzionista, tuttavia, bisogna innanzitutto richiamare la definizione e gli effetti del linguaggio violento fallogo-capitalista, in quanto forma comunicativa che si intende inceppare e *riarticolare*. Il linguaggio violento fallogo-capitalista, infatti, si articola dalle narrazioni logocentriche, fallocentriche e capitaliste, perpetuandole performativamente attraverso il linguaggio, sia verbale che non verbale. In questo modo, esso salvaguarda e reitera l'egemonia del "maschile-Medesimo" e la sua matrice di forza-violenza sopraffattoria, genderizzando istituzioni e imprese. Di conseguenza, ogni articolazione discorsiva che si sviluppa secondo logiche coerenti con le metriche fallogo-capitaliste – come le strutture oppositive, essenzialiste, punitivo-disciplinanti, universalizzanti del "maschile" o che *prescrivono* norme stereotipiche – rientra in questo orizzonte violento. A partire da questo scenario, si apre la possibilità di immaginare un'altra forma linguistica, *non oppositiva* rispetto a quella fallogo-capitalista, ma capace di disfarne le trame normative e di produrre nuove configurazioni di senso. Il linguaggio queer si inserisce in questo varco, manifestandosi come un linguaggio orientato alla decostruzione delle categorie imposte, nonché volto a valorizzare le differenze e le unicità delle persone senza incorrere in prescrizioni gerarchizzanti. In questo senso, il linguaggio queer si articola a partire dal *rifiuto* delle modalità operative – ad esempio, le comunicazioni discriminatorie come quelle sessiste – e delle caratteristiche del linguaggio violento fallogo-capitalista, in particolare l'opposizionalità gerarchizzante. Prima di entrare nel merito del linguaggio queer, tuttavia, è fondamentale chiarire cosa si intende con il termine "queer" in questo lavoro e spiegare le ragioni della sua adozione.

Un primo passaggio necessario riguarda la sua genealogia. Il termine "queer", infatti, veniva utilizzato in senso dispregiativo per indicare chi deviava dalle norme di genere. Tuttavia, nel tempo – come evidenzia Butler in *Corpi che contano* – questa parola ha subito un processo di *risignificazione*[737], ed è oggi impiegata in senso rivendicativo per designare tutte le rappresentazioni

[737] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., p. 301.

che si discostano dalle "etichette tradizionali" – e fallogocentriche – di genere, ossia la prospettiva cisgender ed eterosessuale. Proprio a partire dalla sua accezione rivendicativa e sovversiva, capace di tenere insieme una molteplicità di significazioni legate al genere, ritengo che il termine "queer" possa essere pensato come un *significante fluttuante*, capace quindi di assumere configurazioni diverse a seconda delle persone, dei momenti e dei contesti. Questa accezione di significante fluttuante è ripresa e riarticolata a partire dalla riflessione derridiana sul "mana". Come approfondito nel settimo paragrafo del primo capitolo, infatti, in *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane* Derrida richiama l'analisi di Lévi-Strauss, secondo cui il *mana* funziona come un significante vuoto, ossia un termine che agisce da *segnaposto* e che assume di volta in volta sensi diversi a seconda del contesto[738]. In questa prospettiva, continua Derrida, il *mana* mette in crisi l'idea di un senso pieno e stabile, aprendo a un uso del linguaggio capace di generare significati mobili, situati e non normativi[739]. Allo stesso modo, a mio avviso, il termine *queer* può essere impiegato come un *significante-segnaposto* non irrigidito in opposizioni binarie, ma capace di disarticolarle, rendendo possibile una pratica linguistica e politica fondata sull'instabilità e sulle differenze. Un esempio utile per comprendere questa prospettiva si trova nell'atto di enunciazione, dove dire "io sono queer", così come "io sono maschio", attiva un processo di identificazione. Tuttavia, mentre l'ultima formulazione rimanda a una categoria già normata e carica di prescrizioni, l'affermazione "io sono queer" non stabilisce un contenuto fisso, ma apre a una pluralità di specificazioni situate, che trovano ospitalità proprio nella sua indeterminatezza. Il termine "queer", dunque, non vincola a una forma identitaria univoca, ma si lascia attraversare da sensi diversi a seconda di chi lo pronuncia, del contesto in cui viene detto e del momento in cui accade. In tal modo, esso evita sia la categorizzazione prescrittiva insita in etichette come "maschio", sia l'ipostatizzazione che deriva dall'organizzazione oppositiva del senso. Tuttavia, è necessario sottolineare come il discorso egemonico tende ad assimilare ciò che nasce per decostruirlo. In questo senso, il termine "queer" viene spesso reinscritto – dalle retoriche fallogocentriche – all'interno di una logica oppositiva, finendo per essere ricondotto a tutto ciò che è "a-norma", cioè non eterosessuale, non cisgender e non binario. Una simile riduzione rischia di svuotarne la forza destabilizzante, trasformandolo in una nuova etichetta identitaria, compatibile con l'ordine che invece intendeva mettere in crisi. Come avverte Butler in *Corpi che contano*, infatti, ogni gesto di resistenza è sempre esposto alla possibilità di essere riassorbito nel campo del potere che intendeva sovvertire[740]. Per questo è fondamentale mantenere aperta la semantizzazione del termine, evitando che "queer" diventi un'altra casella da occupare, piuttosto che un movimento linguistico e politico capace di sfidare continuamente la logica della norma.

Ricapitolando, il termine "queer" viene qui usato per indicare un significante fluttuante in grado di accogliere le specificità di una persona, sfidando le prescrizioni stereotipiche e irrigidite del

[738] Cfr. Derrida, Jacques, *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* trad. it. cit., p. 375.
[739] Cfr. *ibidem.*
[740] Cfr. Butler, Judith, *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. cit., pp. 297-299.

discorso egemonico. In questo senso, la scelta di utilizzare la parola "queer" è dettata da una volontà di marcatura politica e teorica sovversiva, volta a decostruire le logiche opposizionali, essenzialiste e gerarchizzanti del fallogo-capitalismo. Oltre a ciò, la scelta di questo termine è dettata anche dall'esigenza di creare una *nuova* prospettiva linguistica, capace di superare le interpretazioni più diffuse e riduttive del cosiddetto "*linguaggio inclusivo*", specialmente in ambito aziendale. Tali interpretazioni tendono infatti a limitare l'"*inclusione*" alla sfera grammaticale, verbale o scritta, riducendo il linguaggio a un insieme di *policy*, regole o marcatori formali e finendo così per neutralizzare il potenziale trasformativo dell'atto linguistico. Il linguaggio queer, al contrario, mira a spostare l'attenzione dal piano normativo a quello performativo, riconoscendo *ogni atto linguistico* – verbale, gestuale o relazionale – come parte integrante della produzione di senso e della costruzione dei "sé" nello spazio sociale e lavorativo. In questo senso, la proposta del linguaggio queer si distingue dall'uso corrente del termine "inclusivo" o "linguaggio inclusivo", scegliendo di *sottrarsi* a un lessico che rischia di riprodurre la logica *assimilazionista* e *violenta* che vorrebbe superare.

Il termine "inclusivo", infatti, spesso impiegato in ambito aziendale per indicare forme di comunicazione "eque", si rivela problematico in quanto evoca due dinamiche ben precise. Da un lato, riproduce strutture opposizionali come "normale/anormale" o "incluso/escluso"; dall'altro, sottintende che esista un centro normativo – ciò che è considerato "normale" – da cui si può decidere, unilateralmente, chi merita di essere "incluso". In questo modo, si finisce per rimarcare l'anormalità della persona che si pretende di accogliere, mantenendo intatti gli assi di potere. L'uso del termine "inclusione", dunque, opera come un atto semanticamente funzionale al mantenimento dell'assimilazione fallogocentrica. In risposta a questa prospettiva, risulta utile richiamare la riflessione di Vera Gheno, secondo cui più che di linguaggio inclusivo, si dovrebbe parlare di *linguaggio ampio*, cioè di un linguaggio che sappia accogliere la complessità del reale senza ridurlo a categorie chiuse o normative[741]. Tale prospettiva permette infatti di spostare l'attenzione dal gesto dell'inclusione – che presuppone sempre un dentro e un fuori – alla possibilità di ampliare gli orizzonti del linguaggio stesso, rendendolo capace di rappresentare pluralità, ambiguità e differenze. È proprio in questa direzione che si colloca la proposta del *linguaggio queer*, che si distingue dal "linguaggio inclusivo" in quanto non mira a stabilire nuove regole o *policy* comunicative (mantenendo uno sfondo oppositivo), bensì a ridefinire la comunicazione come pratica performativa e relazionale. Va da sé che, in ottica performativa, sarà l'utilizzo collettivo a conferire consistenza alla prospettiva qui proposta del linguaggio queer, mantenendone al contempo la visione ampia del linguaggio e la funzione di significante fluttuante del termine "queer". Tuttavia, già introdurre nelle aziende l'idea di un linguaggio queer – e doverne quindi esplicitare il senso – rappresenta un primo passo per innescare processi di consapevolezza collettiva e rimettere in discussione il paradigma

[741] Cfr. Gheno, Vera, *Linguaggio ampio: una possibile strada verso la convivenza delle differenze*, in Biemmi, Irene (a cura di), *Quanti generi di diversità? Promuovere nuovi linguaggi, rappresentazioni e saperi per educare alle differenze e prevenire l'omofobia e la transfobia*, Firenze University Press e USiena Press, Firenze–Siena 2023, pp. 57–68.

comunicativo dominante. Un uso consapevole del termine "queer", infatti, non solo contribuisce a evitare la sua neutralizzazione semantica come semplice opposizione alle norme di genere, ma apre anche alla possibilità di pratiche comunicative – verbali, visuali, scritte e comportamentali – capaci di rifiutare significazioni essenzialiste e stereotipiche. Un simile linguaggio, quindi, non *prescrive* sensi irrigiditi, ma accoglie il divenire trasformativo dei "sé", valorizzando le differenze senza gerarchizzazioni. In questa prospettiva, inoltre, anche le metriche valutative imprenditoriali non saranno più precostituite secondo modelli "maschili", ma si adatteranno dinamicamente al contesto, alle finalità e alle persone coinvolte. Una prospettiva *queer*, in altri termini, agisce su un duplice livello: da un lato, svincola i corpi e le parole dai caratteri stereotipici e normativi che li modellano, mostrando come tali categorie siano costrutti sociali discriminanti; dall'altro, interviene sulla struttura sistemica del "maschile" che pervade le organizzazioni, imponendo un lessico violento – quello neoliberista – e ostacolando la creazione di ambienti di pari opportunità. Per rendere possibile questo movimento decostruzionista queer, dunque, è necessario liberarsi dalla fissità della forza-violenza virilista che tiene insieme entrambe queste dimensioni: quella sistemica e quella relativa alla costituzione delle persone. Ed è proprio su questo secondo piano che la prospettiva queer rivela tutta la sua potenza trasformativa. In ottica queer, infatti, il valore del "sé" non è più *pre-determinato* dai nomi comuni che lo attraversano – genere, ruolo, funzione – né modellato da retoriche economiche sfibranti come individualismo, prestazionalità e competitività. Il "sé" queer, al contrario, prende forma attraverso le sue specificità, possibilità e interdipendenze, intese non come tratti isolati, ma come differenze situate e relazionali, che chiedono di essere riconosciute, valorizzate e non gerarchizzate. Di conseguenza, i percorsi tracciati ed esperiti dai "sé" non possono essere né assoluti né assolutizzati, ma vanno costantemente riattualizzati da chi li attraversa e li trasforma.

Proprio a partire da questa *plasticità* costitutiva del "sé", il movimento decostruzionista queer evidenzia un passaggio dalla configurazione imposta dal nome comune – che orienta la persona a conformarsi a categorie normative come la "maschilità" – a una valorizzazione del nome proprio, inteso come intreccio irriducibile di storia, esperienza e significazioni, dove nessuna categoria può rivendicare un *primato* nel definire il corpo. Infatti, come osserva Julia Ponzio in *L'altro corpo del testo*, rileggendo Derrida, il nome proprio è anch'esso un significante, ma – seguendone la traccia – non si esaurisce in un concetto né rimanda a un senso pre-costituito; al contrario, rinvia a un'entità insostituibile nella sua singolarità, che esiste nel *racconto* di sé e nell'invenzione continua della propria interpretazione[742]. In questa prospettiva, il nome proprio dà luogo a dei "sé" che non si lasciano catturare dalla sola percezione esterna, come accade con il corpo biologico, ma si offrono alla *lettura*, intesa come pratica di interpretazione e apertura. Di conseguenza, il senso di un "sé" come nome proprio – che in questo contesto si potrebbe definire *queer* – non deriva *prescrittivamente* dalla conformazione anatomica, né dagli investimenti pre-significanti e gerarchici che riceve, ma si

[742] Cfr. Ponzio, Julia, *L'altro corpo del testo,* op. cit., pp. 88-89.

costruisce nel contesto, nelle relazioni e nel vissuto. Il "sé" queer, pertanto, si scrive e si riscrive attraverso un racconto che non si fonda sulla produzione di prove, come nel caso del corpo biologico – ad esempio il mostrarsi attraverso un dato genitale – ma prende forma nella struttura della *testimonianza.* La testimonianza, a differenza della prova, non mira a una validazione oggettiva e ripetibile, ma implica un atto irripetibile, radicato nella singolarità dell'esperienza. Ciò avviene, come evidenzia Derrida in *Désistance*, perché il racconto di sé porta con sé un'eccedenza intraducibile, che non può essere ridotta a una semplice ripetizione o sostituzione[743]. Le esperienze narrate, infatti, si collocano in una zona di *desistenza*, poiché si sottraggono alla piena traducibilità e non si lasciano interamente rivivere da altri "sé". Così, il nome proprio – nonché il termine "queer" in quanto significante fluttuante – desiste dalla traduzione in categorie preordinate, poiché portatore di esperienze singolari e non assimilabili.

Tuttavia, è importante chiarire che il nome proprio, in questo discorso, non si configura come *opposto* al nome comune. Al contrario, la sua forza decostruttiva risiede proprio nel rimettere in movimento la relazione tra i due nomi, senza gerarchie. Come mostra Derrida in *Glas*, infatti, tra biografia e categoria si produce uno slittamento continuo – che il filosofo chiama *antonomasia* – in cui il nome proprio non cancella, ma riattraversa e risignifica le tracce normative da cui è stato investito[744], come il genere o le aspettative aziendali. È proprio perché il nome proprio si innesta su un corpo già categorizzato, che può esporsi al racconto e diventare occasione di riscrittura. In questo senso, il movimento queer non consiste nel *negare* i codici culturali che plasmano le persone, ma nel *rifiutare* che essi si fissino in norme prescrittive. Decentrare il nome comune nella produzione del sé, dunque, significa aprire la possibilità di autorappresentazioni fluide e non discriminatorie, capaci di rinegoziare i confini tra normalità e a-normalità, "maschile" e "femminile", creando così le condizioni per relazioni professionali fondate sul riconoscimento e non sull'adesione a modelli precostituiti. Da questo punto di vista, la comunicazione aziendale può diventare uno spazio privilegiato per rendere visibile questo dialogo trasformativo tra nome proprio e nome comune. Riconoscere che ogni "sé professionale" è un testo aperto, e che ogni percorso lavorativo è frutto di molteplici riscritture, permette difatti di elaborare strategie capaci di far emergere la pluralità delle traiettorie.

In quest'ottica, una concreta applicazione di ciò è rappresentata dall'introduzione della carriera *alias* come *strategia linguistica*: ossia, una prassi che consente alle persone – ad esempio trans – di utilizzare un nome diverso da quello anagrafico e che risulti più aderente alla loro autorappresentazione. Questa pratica, infatti, non elimina l'influenza dei nomi comuni, ma ne sospende la funzione prescrittiva, aprendo uno spazio in cui il nome proprio può affiorare come possibilità narrativa. Ad esempio, una persona a cui alla nascita è stato attribuito il nome "Mario" viene inevitabilmente investita da significazioni e aspettative legate alla "maschilità", che orientano

[743] Cfr. Derrida, Jacques, *Désistance*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Désistance,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, p. 243.
[744] Cfr. Derrida, Jacques, *Glas*, trad. it. cit. p. 204.

la percezione e il trattamento di sé. In risposta a questo vincolo, scegliere di utilizzare un altro nome attraverso la carriera *alias* può implicare la messa in discussione delle prescrizioni di genere associate al nome assegnato, aprendo un varco per raccontarsi in modo diverso. Tuttavia, questo gesto non garantisce di per sé la decostruzione degli stereotipi. Difatti, si può adottare un nome ritenuto "femminile" e tuttavia continuare a essere attraversati – o a reiterare – le stesse norme di genere da cui si cerca di prendere distanza. È proprio però in questo slittamento non garantito, in questa zona di rischio e possibilità, che il nome proprio si configura come attraversamento critico del nome comune. Esso infatti non *nega* il nome comune, ma lo interpella, lo espone e – da lì – lo può riscrivere. Il cambio di *alias*, in una prospettiva queer, non è perciò solo un atto amministrativo, ma un gesto di racconto che apre lo spazio lavorativo alla pluralità dei percorsi.

Ricapitolando, il linguaggio queer decostruisce l'idea che la persona debba completamente plasmarsi su un nome comune prescrittivo, valorizzando invece la forza narrativa del nome proprio, inteso come spazio aperto di racconto, relazione e trasformazione. Questo non significa negare l'influenza delle categorie, ma renderle fluide, *rinegoziabili* e non centrali. In ambito lavorativo, tale approccio si traduce nel riconoscere percorsi professionali eterogenei e non lineari, nonché nel promuovere strumenti concreti, come la carriera *alias*, che consentono alle persone di affermarsi al di là della designazione normativa. Da qui prende forma una comunicazione capace di accogliere la pluralità dei "sé" e di preparare il terreno per un cambiamento *sistemico* nelle pratiche aziendali.

Come anticipato, infatti, il linguaggio queer non si limita alla sfera dei "sé", ma si estende anche al piano *sistemico*, offrendo uno strumento critico per la trasformazione delle pratiche organizzative e aziendali. Ciò avviene, in particolare, attraverso la decostruzione delle metriche "maschili" della forza-violenza: come quelle del *lessico neoliberista*. Tuttavia, è importante rimarcare che non si tratta qui di sostituire il lessico "maschile" con uno "queer", né di *imporre* una visione alternativa, ma di risignificare termini e finalità oggi inscritti nel vocabolario neoliberista – come prestazionalità e competitività – per orientarne il senso verso direttrici non discriminatorie. Il linguaggio queer, infatti, non implica l'*assenza* di prassi, concetti o norme, bensì il *riconoscere* strade altre già potenzialmente presenti ma rimosse o marginalizzate. Come evidenzia Judith Butler in *Fare e disfare il genere,* ad esempio, esistono *già* molteplici concetti di "famiglia", ma il loro mancato riconoscimento – spesso accompagnato da discriminazione o odio – ne ostacola l'emersione nello spazio sociale[745]. Lo stesso vale, per estensione, all'interno del contesto aziendale, dove "sé professionali" queer – ossia figure professionali che *performano* un lessico riarticolato – già *esistono*, ma non venendo riconosciuti o subendo discriminazioni, rischiano di svanire, lasciando così intatto il dominio del paradigma neoliberista e riducendo ulteriormente la possibilità di costruire alternative. Alla luce di ciò, il linguaggio queer che si propone come *fondamento* di una prassi aziendale orientata alle pari opportunità non coincide con un *relativismo* privo di regole, né con l'idea che ogni

[745] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., pp. 63-64.

comportamento sia legittimo in quanto "espressione autentica del sé". Al contrario, mira a rendere visibili e praticabili possibilità già potenzialmente esistenti, capaci di valorizzare le differenze, la centralità della persona e l'interdipendenza, disarticolando al contempo quelle logiche che producono relazioni discriminatorie e dinamiche di dominio. In definitiva, il *linguaggio queer* ha come obiettivo quello di riattivare percorsi offuscati, restituendo dignità e senso a pratiche che la narrazione opposizionale e gerarchica dominante tende sistematicamente a cancellare. Tale riattivazione, tuttavia, non consiste in un mero recupero di prospettive irrigidite, bensì in un gesto trasformativo. "Riattivare" implica infatti anche creare strade nuove a partire dal riconoscimento di ciò che è stato marginalizzato o invisibilizzato, facendo così emergere nuove possibilità di senso. Questo processo può manifestarsi, ad esempio, nel ripensamento del concetto di *competizione*, riconoscendone le potenzialità plurali, riformulando le metriche che la sostengono e includendo dimensioni come l'impatto ambientale, la sostenibilità o la valorizzazione delle differenze. In tal modo, diventa possibile generare un nuovo senso della competizione stessa, non più fondato sull'antagonismo, ma sulla co-evoluzione e sulla cura del contesto relazionale.

Alla luce di quanto detto finora, un ultimo aspetto da chiarire a proposito del linguaggio queer qui adottato riguarda il fatto che gli interventi e le pratiche analizzate nei paragrafi successivi – in linea con il carattere non assolutizzante del queer – non sono replicabili in modo uniforme in ogni contesto imprenditoriale. Al contrario, esse devono essere costantemente rimodellate in relazione ai "sé professionali", all'impresa, al contesto specifico e alle possibilità concrete. In questa prospettiva, dunque, ogni pratica proposta va intesa come una manifestazione *situata* del linguaggio queer, ossia come un atto linguistico non solo verbale ma anche corporeo e relazionale, capace di agire sui *segni* e, perciò, in grado di generare nuovi sensi e relazioni nel tessuto organizzativo. Così, ad esempio, l'uso dell'autocoscienza combattente femminista può costituire una pratica virtuosa, poiché lavora sulla riarticolazione del concetto di "forza" e, da lì, sulla risignificazione delle narrazioni di genere e delle relazioni tra persone. In questo caso, il corpo, la postura e il gesto diventano parte integrante del linguaggio queer, agendo come strumenti comunicativi che operano una trasformazione simbolica e relazionale. Tuttavia, il percorso specifico e il tipo di "allenamento" proposto saranno sempre contestuali. In altre situazioni, invece, questo tipo di pratica potrebbe non essere funzionale o applicabile, rendendo preferibili altre strategie, come momenti ludici o attività extra-lavorative da svolgere collettivamente. In questo senso, perciò, ciò che risulta decisivo nella costruzione di pari opportunità aziendali non è tanto il tipo di attività adottata, quanto la consapevolezza del fine da perseguire, nonché delle narrazioni dominanti in atto e delle modalità con cui esse operano nel contesto specifico. Il cuore degli interventi che verranno delineati nel corso del capitolo, infatti, non risiede nella scelta puntuale di un tema formativo o di una pratica come l'autocoscienza combattente, bensì nell'agire per decostruire le logiche fallogo-capitaliste che sottendono il discorso aziendale, valorizzando l'unicità dell'impresa e delle persone che vi operano. Per questa ragione, ritengo imprescindibile il dialogo tra filosofia e pratiche organizzative, in quanto quest'ultima offre strumenti

critici per far emergere le strutture del discorso discriminatorio nella loro interezza, permettendo così di intervenire in modo più consapevole e trasformativo.

Le precisazioni offerte in questo paragrafo sono dunque essenziali per chiarire che l'obiettivo di questa ricerca non è quello di sostituire il paradigma fallogo-capitalista con un nuovo paradigma queer, altrettanto rigido e prescrittivo. Al contrario, si tratta di riarticolare il discorso in modo da innescare un movimento trasformativo aperto, sempre in divenire. A differenza della circolarità chiusa del paradigma fallogo-capitalista – che impone prescrizioni normative per poi rafforzarle attraverso la loro stessa ripetizione, come nel caso dell'"uomo" costretto a performare l'iper-prestazione per essere riconosciuto come un "buon lavoratore" – il *linguaggio queer* si configura come un movimento a *spirale* – o, in termini derridiana, *différandosi*[746] – che genera circolarità nuove e capaci di ridefinirsi continuamente in base ai contesti, alle persone e alle relazioni che le attraversano. In quest'ottica, la forza trasformativa del linguaggio queer risiede proprio nella sua capacità di decostruire categorie identitarie rigide, valorizzare il nome proprio e promuovere modalità relazionali alternative, orientate alle differenze e all'interdipendenza: un passaggio necessario per immaginare e praticare spazi lavorativi più giusti aperti alle pari opportunità. Per questi motivi, in sintesi, si è scelto di utilizzare l'espressione *linguaggio queer* e non "linguaggio ampio" o "valorizzante delle differenze", poiché il termine queer richiama in modo esplicito la dimensione incarnata della persona, la sua identificazione (di genere) e la sua espressività corporea. Tale scelta permette così di mantenere viva la connessione tra comunicazione, corpo e riconoscimento, richiamando la visione allargata del linguaggio e la sua centralità nei processi costitutivi dei "sé".

A partire da queste premesse, dunque, il prossimo paragrafo si concentrerà sugli impatti positivi che l'adozione del linguaggio queer – come *strategia comunicativa centrale* – può generare all'interno delle organizzazioni, fornendo al contempo indicazioni pratiche per applicarlo in modo efficace nelle diverse forme di comunicazione aziendale: interna ed esterna.

2. Linguaggio queer e culture organizzative: dalla performatività del discorso alla risignificazione delle relazioni e degli spazi aziendali. Per una comprensione strategica dei suoi effetti trasformativi e del suo impatto strutturale nelle pratiche comunicative d'impresa.

In un contesto economico e sociale impregnato dalle metriche fallogo-capitaliste, il linguaggio aziendale non può essere narrato come un semplice strumento di trasmissione d'informazioni. Esso è, piuttosto, un atto performativo, capace di produrre realtà, plasmare relazioni, strutturare gerarchie e legittimare o marginalizzare i "sé professionali". Di fronte a questo scenario "performativo", adottare un linguaggio queer – ovvero un linguaggio che spazia dal verbale al corporeo, attento alla decostruzione delle categorie oppositive e al riconoscimento delle differenze – non rappresenta soltanto una scelta etica, ma anche una scelta *strategica*.

[746] In riferimento allo spiraleggiamento della *différance* in relazione alle tematiche di genere cfr., *supra*, cap. I, par. 5.

Il linguaggio queer, infatti, decostruendo il paradigma "maschile" e neoliberista, non solo apre lo spazio dell'impresa a nuove narrazioni in cui le persone possono centralizzare il proprio *nome*, la propria storia e la propria prospettiva – anziché adattarsi a una forma già data – ma contribuisce anche a generare un clima aziendale più accogliente, incrementando così la motivazione e la produttività delle persone dipendenti. In questo senso, adottare un linguaggio queer e capire come utilizzarlo risulta una carta vincente anche per l'impresa stessa, giungendo a molteplici scopi: sviluppare pari opportunità, creare un ambiente di lavoro valorizzante e rispettoso nonché, infine, incrementare in modo sostenibile il proprio profitto – aspetto, quest'ultimo che deve essere considerato.

In questo paragrafo, pertanto, ci si soffermerà sui *benefici* derivanti dall'impiego *del linguaggio queer* nei contesti organizzativi, offrendo al contempo suggerimenti operativi per integrarlo con efficacia nelle pratiche comunicative aziendali, sia interne che esterne. È cruciale rimarcare, però, che tale linguaggio non si limita alla dimensione verbale o scritta della comunicazione, ma si estende a un insieme più ampio di pratiche espressive e relazionali che concorrono alla produzione di senso e al funzionamento complessivo della vita organizzativa. Nel contesto specifico di una riflessione sulle pratiche comunicative aziendali – come avviene in questo paragrafo – è tuttavia utile soffermarsi sulla dimensione verbale e scritta, poiché essa rappresenta uno degli ambiti in cui il linguaggio queer può agire con particolare efficacia. Più che ridursi a tale piano, infatti, il linguaggio queer lo *attraversa* e lo *decostruisce*, svelandone le logiche normative e proponendosi come strumento trasformativo capace di risignificare le modalità comunicative e le relazioni di potere. In questo senso, la parola e la scrittura diventano luoghi cruciali – sebbene non esclusivi – per l'attuazione di atti linguistici queer, soprattutto rispetto a una operatività aziendale.

A ogni modo, come anticipato il linguaggio queer produce molteplici effetti sulla realtà aziendale, configurandosi come una mossa *strategica*. L'adozione di forme comunicative *alternative* – rispetto a quelle basate sulla forza-violenza "maschile" – genera infatti effetti concreti e, in un certo senso, *misurabili*. Lo psicologo Marcial Losada, ad esempio, analizzando oltre sessanta gruppi di lavoro, ha dimostrato che l'uso di espressioni di supporto, stima e incoraggiamento, rispetto a modalità comunicative fondate su sarcasmo, giudizio o cinismo – spesso legate a logiche oppositive e gerarchizzanti tipiche del fallogocentrismo – favorisce una maggiore *prestazionalità* delle persone lavoratrici, motivandole e facendo loro percepire un autentico riconoscimento del proprio valore e delle proprie capacità[747]. Pur rischiando, da un lato, di essere riassorbita in una logica neoliberista fondata sulla centralità della prestazionalità, l'analisi di Losada offre una base utile per ampliare la riflessione su come il linguaggio incida concretamente sulle dinamiche organizzative e sulla *produttività*. Se, infatti, un uso comunicativo orientato al riconoscimento e al sostegno può migliorare la qualità delle interazioni e la motivazione individuale, come evidenziato da Losada[748]; ciò

[747] Cfr. Losada, Marcial, *The complex dynamics of high performance teams*, in «Mathematical and computer modelling», vol. 30, n. 9-10, 1999, pp. 180-181.
[748] Cfr. *ibidem.*

suggerisce che un linguaggio queer, attento alla pluralità e alla valorizzazione delle differenze, possa configurarsi come una strategia virtuosa per favorire condizioni lavorative più sostenibili, in cui le persone possono esprimere al meglio le proprie potenzialità e, di conseguenza, sostenere le finalità dell'azienda stessa: ossia la produzione di profitto. È bene sottolineare, in coerenza con la funzione risignificante di questo lavoro, che la *produttività* non è di per sé un concetto da demonizzare. Ciò che va criticato, difatti, è il modello produttivo fallogo-capitalista che, esasperando la competizione e l'iper-efficienza, finisce per reificare le persone, logorare le relazioni e compromettere gli ecosistemi. L'obiettivo della decostruzione queer proposta in questa ricerca, dunque, non è rifiutare l'idea stessa di impresa o di rendimento, bensì promuoverne una riarticolazione capace di coniugare benessere umano, sostenibilità ambientale e giustizia sociale. In quest'ottica, il linguaggio queer non si configura solo come pratica decostruzionista, ma come strumento trasformativo per la costruzione di relazioni valorizzanti e spazi aziendali giusti ed efficaci, anche in funzione di un *profitto* (più equo e sostenibile). Il *profitto*, quindi, può essere considerato il *primo effetto strategico* dell'adozione del linguaggio queer in azienda – in termini di finalità economiche – nonostante non deve oscurare ciò che, a mio avviso, resta l'obiettivo prioritario: il benessere delle persone.

Oltre alla dimensione della produttività – che *deve* essere intesa come produzione di profitto in una logica di *sostenibilità* – l'adozione di un linguaggio queer è *strategica* per l'impresa secondo altre prospettive. Innanzitutto, come sottolinea Katia Giusepponi in *La leva del linguaggio inclusivo nelle organizzazioni aziendali,* forme comunicative accoglienti e valorizzanti – che, come nel caso del linguaggio queer, si fondano sul riconoscimento reciproco e sulla sospensione del giudizio – rappresentano un beneficio non solo per le persone discriminate, ma per l'intera struttura aziendale. Esse, infatti, rafforzano il senso di *appartenenza* e creano ambienti in cui l'interazione tra le diverse persone è più autentica, riflessiva e produttiva in senso generale[749]. In questo senso, se tali forme di comunicazione generano effetti positivi sulle dinamiche organizzative, il linguaggio queer – che ne radicalizza e amplifica la portata trasformativa, estendendola oltre il piano verbale – può rappresentare una leva ancor più efficace per promuovere una cultura aziendale fondata sull'interdipendenza, sul riconoscimento e sulla connessione tra le persone.

Insieme al senso di *appartenenza* e all'incremento della *produttività*, un ultimo aspetto rilevante del linguaggio queer riguarda il valore strategico dell'*eterogeneità*, intesa come capacità dell'organizzazione di trarre forza dalle differenze, riconoscendole come generatori di senso e possibilità condivise. In questa prospettiva, evidenzia Neha Shrimali in *The Power of Gender Inclusive Language*, il linguaggio di genere e le pratiche comunicative queer non si limitano a prevenire discriminazioni, ma amplificano le possibilità di *innovazione* e *problem-solving*, poiché ogni vissuto porta con sé una prospettiva unica, capace di generare nuove visioni e soluzioni[750].

---

[749] Cfr. Giusepponi, Katia, *La leva del linguaggio inclusivo nelle organizzazioni aziendali,* Alessandra, Fermani, Katia Giusepponi (a cura di), in *Diversità, opportunità, inclusione,* Eum, Macerata 2023, pp. 87-101.
[750] Cfr. Shrimali, Neha, *The Power of Gender Inclusive Language: Empowering Employees at Work,* op. cit. p. 17.

Ricapitolando, adottare un linguaggio queer nelle organizzazioni non equivale semplicemente a un gesto di "inclusione" delle persone marginalizzate, ma segna un cambiamento strutturale verso pratiche comunicative più etiche, riflessive e generative. Questa trasformazione agisce su due piani tra loro interdipendenti: da un lato, migliora l'esperienza di chi vive quotidianamente l'ambiente lavorativo, incidendo sulla qualità delle relazioni, alimentando la *motivazione*, rafforzando il senso di *appartenenza* e *valorizzando* la molteplicità dei vissuti; dall'altro, potenzia la struttura organizzativa nel suo complesso, stimolando l'*innovazione*, sostenendo il *problem-solving*, amplificando il benessere aziendale e, in modo non secondario, favorendo una *produttività* più sostenibile. In questa prospettiva, dunque, il linguaggio queer si configura come leva strategica per ripensare la cultura aziendale in chiave trasformativa, generando ambienti valorizzanti e più *efficaci* in ogni dimensione comunicativa aziendale: sia *esterna* che *interna.*

Per articolare con più chiarezza questi effetti, dunque, è ora utile distinguere tra comunicazione *esterna* e *interna*, evidenziandone così le implicazioni e potenzialità trasformative.

Per quanto riguarda la comunicazione *esterna*, l'adozione di un linguaggio queer – che si tratti di siti internet, annunci di lavoro, materiali informativi o rappresentazioni visive – assume un valore *strategico* in quanto definisce il modo in cui l'organizzazione si presenta come attrice sociale. Come osserva Acanfora in *Di pari passo*, infatti, la comunicazione esterna è il primo spazio attraverso cui prende forma l'"identità" pubblica di un ente[751], dichiarando – in modo esplicito o implicito – quale posizione intende assumere nel discorso sociale, come desidera relazionarsi con la propria clientela e *partner*, nonché a quali persone sceglie di rivolgersi. Di conseguenza, quando la comunicazione esterna si àncora a schemi linguistici fallogocentrici, finisce per trasmettere – anche in modo implicito e non intenzionale – un messaggio ben preciso, ovvero che all'interno di quell'azienda non c'è spazio per tutte le forme di "sé", ma solo per coloro che risultano conformi al discorso dominante. Questo messaggio, inoltre, non riguarda unicamente chi l'impresa intende assumere o coinvolgere nei processi organizzativi, ma si estende anche a chi essa desidera attrarre come clientela, partner, persone finanziatrici o interlocutrici istituzionali. In questo senso, la comunicazione diventa un dispositivo di selezione culturale, che delimita preventivamente chi può sentirsi legittimato ad appartenere, accedere o persino identificarsi con quella realtà aziendale. Di fatto, si ostacola così la produzione di pari opportunità, impedendo il riconoscimento pieno delle persone eccedenti l'ordine dominante e creando una immagine di sé coerente con la prospettiva fallogo-capitalista. Scegliere un linguaggio queer, invece, consente di costruire una comunicazione più accogliente, responsabile e, in ultima analisi, efficace. Negli annunci di lavoro, ad esempio, l'uso di formule generiche – come *persona* – riduce il rischio di *risonanze* semantiche discriminatorie[752] che possono generare una percezione di esclusione o inadeguatezza. In questo modo, si amplia non solo la platea di potenziali dipendenti, ma anche

[751] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* op. cit., p. 115.
[752] Per approfondire il tema delle risonanze discriminatorie e gli effetti che esse producono cfr., *supra*, cap. III, par. 11.

quella delle persone che percepiscono l'azienda come uno spazio accessibile, rispettoso e capace di accogliere le differenze, contribuendo a costruire un'immagine organizzativa coerente con i principi di equità e apertura alle pari opportunità. Lo stesso principio vale per le rappresentazioni visive, che svolgono un ruolo cruciale nella produzione simbolica dell'*identità* aziendale. Per contrastare gli effetti escludenti di un immaginario normativo, infatti, è necessario superare non solo gli stereotipi fallogocentrici legati a genere, età, abilità o etnia, ma anche quelli che si radicano nel lessico neoliberista. Mostrare persone eterogenee – non solo per tratti somatici o orientamenti, ma anche nei gesti, nei ritmi, nei modi di abitare lo spazio – permette di mettere in discussione il modello implicito di "sé professionale" come figura prestazionale, competitiva, resiliente e costantemente produttiva.

A rafforzare ulteriormente questa strategia comunicativa concorrono anche le scelte legate all'accessibilità, dal momento che non sono solo i contenuti a veicolare valori, ma anche le *modalità* con cui essi vengono resi disponibili e condivisi. Ad esempio, l'introduzione di sottotitoli e della Lingua dei Segni Italiana (LIS) – una lingua visivo-gestuale dotata di proprie strutture sintattiche e varietà regionali – rappresenta un gesto che va oltre la semplice conformità normativa. Tale introduzione, difatti, rappresenta un atto di riconoscimento dell'eterogeneità delle modalità comunicative umane e un passo concreto verso ambienti accessibili alla molteplicità delle persone. Come sottolinea Altieri in *Parità di genere*, l'accessibilità linguistica non è un accessorio in più, ma un diritto[753]. Integrare sottotitoli nei contenuti video, adottare soluzioni grafiche fruibili anche da persone con dislessia o disabilità cognitive, utilizzare la LIS o predisporre strumenti per la sua inclusione negli audiovisivi sono, dunque, pratiche che rendono la comunicazione esterna più equa e partecipativa, contribuendo a una coerenza sostanziale con l'approccio queer.

A tutto ciò, si aggiunge che un *linguaggio queer* e accessibile rafforza la coerenza tra *comunicazione* e *valori*. In questo senso, quando la comunicazione esterna riflette l'impegno per la giustizia sociale e la pluralità, si attiva un *circolo virtuoso* che aumenta la fiducia, l'*engagement* e il senso di appartenenza da parte degli *stakeholder* – ossia tutte le realtà coinvolte o impattate dall'attività aziendale, come chi usufruisce dei servizi, chi collabora o investe, e le comunità territoriali – consolidando alleanze e relazioni con chi è sensibile alla dimensione etica e valoriale.

Un'ultima implicazione cruciale dell'adozione di un linguaggio queer nella comunicazione esterna riguarda la sua capacità di produrre effetti performativi a livello macro-sociale, ovvero di contribuire a modellare la realtà che si estende oltre i confini dell'azienda stessa. In questo senso, quando un'organizzazione sceglie di comunicare in modo queer, non si limita a rappresentare determinati valori, bensì li *agisce* e li *istituisce*. La comunicazione queer trasforma così l'azienda in un *organismo attivo di risignificazione*[754], capace di scardinare le norme implicite e di aprire nuove possibilità di riconoscimento sociale. In questo senso, il linguaggio aziendale diventa un campo di

[753] Cfr. Altieri, Assunta, *Parità di genere. Comunicazione inclusiva Stereotipi di genere Unconscious Bias Molestie sul lavoro,* op. cit., p. 83.
[754] Per approfondire questa concezione dell'impresa come organismo performativo cfr., *supra*, cap. I, par. 2 e 11.

lotta simbolica, in cui si ridefiniscono i confini di ciò che è dicibile, visibile e legittimo. Attraverso ogni *banner*, ogni annuncio, ogni parola visibile sul sito o sui canali *social*, dunque, l'organizzazione partecipa a un processo di trasformazione culturale, non limitandosi a raccontare le differenze, ma rendendole legittime e vivibili. In questo modo, la comunicazione *esterna* queer, non è un semplice strumento di *marketing*, ma una pratica politica radicale, che fa dell'impresa una delle agenti attive nella costruzione di immaginari plurali.

Oltre alla comunicazione esterna, come anticipato, il linguaggio queer estende i suoi effetti anche in quella *interna*, dove contribuisce in modo decisivo alla produzione di pari opportunità. La comunicazione interna, infatti, rappresenta uno degli snodi più delicati e strategici per costruire un ambiente di lavoro etico, responsabile e valorizzante delle differenze. In particolare, Alberto Fascetto in *Comunicazione aziendale interna*, evidenzia come essa assolva due macro-funzioni principali: una funzione *informativa*, orientata all'organizzazione e trasmissione funzionale dei contenuti, e una funzione *coinvolgente*, volta a generare senso di appartenenza e condivisione all'interno dell'organizzazione[755]. Va da sé che entrambe queste funzioni possono contribuire alla reiterazione (o alla decostruzione) di specifici discorsi egemonici, come quello fallogo-capitalista, radicando logiche di potere attraverso forme differenti. Ad esempio, la funzione *informativa* può apparentemente presentarsi come neutra, ma nel momento in cui comunica in modo sistematico solo dati economici, risultati di prestazioni, o indicatori legati alla produttività individuale, essa veicola e consolida un'ideologia dell'efficienza e della competizione, coerente con il paradigma capitalista e "maschile". Tuttavia, è soprattutto la funzione *coinvolgente* a esercitare una presa più profonda e duratura nella costruzione dei "sé professionali", proprio perché non si limita a trasmettere informazioni, ma opera a livello costitutivo della persona. In questa seconda accezione, infatti, la comunicazione non è un semplice canale, ma un ambiente discorsivo dove i "sé" vengono interpellati come membri attivi di una comunità organizzativa. Attraverso narrazioni condivise, rituali aziendali, *storytelling* motivazionale e linguaggio valoriale, infatti, si favorisce l'interiorizzazione delle norme aziendali e dei valori dell'impresa, potendo così produrre – se articolate secondo metriche fallogo-capitaliste – forme di identificazione con modelli di "sé professionali" conformi alle aspettative neoliberiste, come quello del "sé" prestazionale o imprenditore di sé[756]. Di conseguenza, l'adozione di un linguaggio queer nella comunicazione interna può rappresentare una leva strategica per la trasformazione della cultura organizzativa.

In un contesto permeato dalle significazioni neoliberiste, infatti, l'introduzione di formule valorizzanti, pronomi scelti, carriere *alias*, narrazioni non stereotipiche e pratiche gestuali contribuisce a destabilizzare le asimmetrie comunicative e a rendere l'ambiente lavorativo più aperto al riconoscimento delle persone. Ciò avviene su entrambi i piani funzionali della comunicazione

[755] Cfr. Fascetto, Alberto, *Comunicazione aziendale interna. Strategie per migliorare dialogo e senso di appartenenza*, Ikonos, Treviolo 2023, p. 13.
[756] Per approfondire queste forme di "sé professionale" cfr., *supra*, cap. II, par. 17-18.

interna. Per quanto riguarda il piano *informativo*, l'uso di un linguaggio queer consente di trasmettere messaggi istituzionali e direttive operative in modo coerente con i valori di equità, pluralità e rispetto delle differenze, senza ricadere nella riproduzione automatica di modelli centrati sulla prestazionalità individuale, la competitività e l'omologazione dei comportamenti. Ad esempio, nella comunicazione di un cambiamento organizzativo – come l'introduzione di un nuovo sistema di valutazione – un linguaggio informativo neoliberista potrebbe enfatizzare l'efficienza, gli obiettivi numerici e la responsabilità individuale nella massimizzazione dei risultati. Al contrario, una comunicazione queer proporrebbe una narrazione che valorizza il contributo collettivo, mette in discussione l'univocità dei criteri di successo, riconosce la pluralità dei percorsi professionali e legittima modalità eterogenee di apprendimento e adattamento. In questo modo, l'informazione non serve soltanto a istruire, ma a creare condizioni discorsive eque, in cui ogni persona si sente legittimata a partecipare secondo le proprie possibilità e forme di espressione. Attraverso questa prospettiva, quindi, anche i messaggi più tecnici possono diventare veicoli di valorizzazione e riconoscimento, contribuendo a costruire un'organizzazione che non misura il valore delle persone solo in base alla loro produttività, ma anche in relazione alla loro capacità di cooperare e contaminare il sapere aziendale con le proprie differenze.

Sul piano *coinvolgente*, invece, il linguaggio queer favorisce la costruzione di legami *orizzontali*, attiva processi di condivisione e appartenenza, nonché contribuisce alla coesione dei gruppi di lavoro attraverso la valorizzazione dell'unicità di ciascuna persona. Come osserva Mary-Frances Winters, in *Inclusive Conversations*, cooperazione e appartenenza si generano quando le persone si sentono riconosciute come parte del gruppo, ma anche *apprezzate* nella loro specificità[757]. Una comunicazione interna queer può rispondere a queste esigenze di appartenenza e apprezzamento delle specificità, attivando pratiche discorsive e relazionali capaci di destrutturare rigidità gerarchiche e di creare uno spazio aziendale aperto al dialogo e alla negoziazione continua del senso. Nel concreto, questo si potrebbe attuare tramite momenti informali di confronto, attività extra-lavorative o pratiche riflessive (come percorsi di *autocoscienza combattente* o *consulenze filosofiche* quali il "metodo socratico"), che non si limitano ad essere accessori motivazionali, ma strumenti epistemici e relazionali che favoriscono la rinegoziazione del potere e delle relazioni interne. In quest'ottica, pertanto, la comunicazione interna non è mai neutra, in quanto ogni forma relazionale – formale o informale – contribuisce a (de)costruire la cultura organizzativa. L'adozione sistematica di un linguaggio queer, veicolato attraverso canali molteplici (mail, *chat*, riunioni, messaggistica istantanea), consente perciò di reiterare i valori fondamentali dell'azienda e di mantenerli vivi e rinegoziabili nel tempo. È proprio grazie a questa ricorsività che i "sé professionali" possono incorporare tali valori e farli evolvere, producendo un movimento a *spirale* – e non circolare – in cui la cultura organizzativa non si irrigidisce, ma si rinnova costantemente. Come sottolinea Fascetto in *Comunicazione aziendale interna*, questa tipologia di comunicazione favorisce così il lavoro di

[757] Cfr. Winters, Mary-Frances, *Inclusive Conversations,* Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2020, p. 23.

squadra, migliora la comprensione reciproca delle aspettative e facilita la risoluzione dei conflitti attraverso il dialogo[758]. In questo senso, il linguaggio queer, con la sua struttura performativa e *iterativa*, consente una continua riconfigurazione del senso, delle relazioni e degli immaginari aziendali a partire dalle costanti *citazionalità* specifiche dei "sé professionali" e dei loro *nomi propri*, quest'ultimi orientati secondo i valori aziendali ma, al contempo, produttori di quegli stessi valori. Di conseguenza, l'impresa diventa un luogo di possibilità, capace di generare nuove forme di convivenza, riconoscimento e giustizia a partire dal linguaggio che decide di adottare.

Un ulteriore aspetto incisivo della comunicazione aziendale interna riguarda la configurazione stessa degli spazi fisici dell'impresa, intesa non solo come ambiente lavorativo ma come dispositivo simbolico. Ricollocare spazi come gli uffici, evitando la rigida settorializzazione delle mansioni e favorendo ambienti di contaminazione interdisciplinare, può contribuire a rendere più orizzontali i rapporti e a contrastare la riproduzione della struttura gerarchica fallogocentrica. In questo modo, si favorisce la connessione tra le persone senza "ghettizzarle" in reparti specialistici, aprendo possibilità relazionali e collaborative più fluide.

Infine, oltre alla ricollocazione degli spazi fisici aziendali, anche l'adozione di specifiche metodologie relazionali può contribuire a produrre momenti di dialogo orizzontali capaci di favorire la partecipazione attiva di ogni persona e, di conseguenza, la loro valorizzazione. Ad esempio, l'adozione di pratiche come il *round robin* – una modalità di turnazione equa della parola, in cui ogni persona interviene a turno – si rivelano particolarmente efficaci nella strutturazione delle riunioni. Questa tecnica aiuta a prevenire forme di *ingiustizie discorsive* e monopolio del discorso, contrastando così dinamiche discriminatorie radicate, come l'interruzione sistematica delle persone intersezionalmente discriminate. Prassi come il *round robin*, quindi, si configurano come strumenti politici capaci di tutelare il diritto alla parola di chi, spesso, viene silenziato nei contesti organizzativi, sostenendo la pluralità di voci e prospettive.

Riepilogando, scegliere di impiegare un linguaggio queer all'interno delle organizzazioni non si riduce a un semplice atto di "inclusione" nei confronti di "sé" marginalizzati, ma rappresenta una trasformazione profonda delle modalità comunicative, orientata a pratiche etiche e capaci di generare nuove possibilità relazionali e simboliche funzionali per tutte le persone. Questa trasformazione agisce su entrambi i livelli della comunicazione aziendale: quello *esterno*, orientato a costruire un'immagine pubblica più equa, plurale e rappresentativa; e quello *interno*, che si rivela fondamentale nella produzione quotidiana delle relazioni, del senso di appartenenza e della cultura organizzativa. Intervenire su entrambi i fronti permette non solo di promuovere ambienti di lavoro aperti al riconoscimento e alla valorizzazione delle differenze, ma anche di contrastare la riproduzione di modelli gerarchici e prestazionali coerenti con il paradigma fallogo-capitalista. In tal senso, il

[758] Cfr. Fascetto, Alberto, *Comunicazione aziendale interna. Strategie per migliorare dialogo e senso di appartenenza*, op. cit., p. 60.

linguaggio queer si configura come leva strategica per ripensare la cultura aziendale in chiave trasformativa, generando ambienti valorizzanti e contribuendo alla produzione di pari opportunità che, di conseguenza, portano a un incremento *sostenibile* della produttività aziendale.

Alla luce di queste prospettive strategiche e funzionali, diventa però necessario interrogarsi su come il linguaggio queer possa essere effettivamente messo in pratica. Per farlo, è utile delinearne alcune traiettorie operative. Nel prossimo paragrafo, pertanto, pur senza la pretesa di fornire una *linea guida* rigida e prescrittiva, verranno proposti spunti ed esempi concreti che possano servire da base per sviluppare modalità comunicative coerenti con la prospettiva queer.

3. Il punto zero da cui articolare le strategie aziendali per le pari opportunità. "Linee guida" per attualizzare il linguaggio queer e i conseguenti "sé professionali": tracce per un uso flessibile e decostruzionista della comunicazione.

Nei paragrafi precedenti si è chiarito cosa si intende per linguaggio queer e perché la sua adozione rappresenta una scelta strategica per le aziende, in particolare sul piano della comunicazione interna ed esterna. Per tradurre operativamente questa prospettiva, tuttavia, è necessario delinearne alcune coordinate fondamentali, così da offrire alle organizzazioni e alle persone strumenti orientativi nell'elaborazione di pratiche discorsive più consapevoli e decentrate. Il presente paragrafo si propone quindi di fornire *indicazioni* utili per sviluppare modalità comunicative coerenti con un approccio queer, muovendo dal *rifiuto* – e non dall'*opposizione* – delle logiche violente fallogo-capitaliste. Dopodiché, si analizzerà come questa postura incida anche sulla configurazione dei "sé professionali", contribuendo a riarticolarli secondo metriche relazionali e situate.

Per iniziare, dunque, verranno ora presentati *dieci* punti chiave pensati per guidare l'elaborazione di pratiche comunicative in sintonia con l'orizzonte decostruzionista *queer*. Ciascun punto sarà inoltre introdotto da un titolo sintetico, utile a evidenziarne l'obiettivo e il funzionamento:

1. Dalle opposizioni alle differenze. La prospettiva queer come linguaggio differenziale.

Come discusso nei capitoli precedenti, una delle modalità più pervasive con cui il linguaggio fallogo-capitalista si riproduce consiste nell'adesione a strutture binarie rigide e impari. Infatti, dicotomie come "maschio/femmina" o "*agency/communality*" non si limitano a distinguere, ma organizzano il senso secondo relazioni gerarchiche, attribuendo centralità a un polo e relegando l'altro ai margini. In questa prospettiva, decostruire tali opposizioni significa innanzitutto riconoscerne la matrice discorsiva storico-culturale, smascherandone la pretesa naturalità. Sul piano comunicativo, questo comporta un lavoro di *disinnesco* del dispositivo oppositivo a favore di configurazioni espressive capaci di accogliere l'eterogeneo e di sottrarsi alla logica dell'esclusione. Di conseguenza, una comunicazione queer *rifiuta* le opposizioni rigide e gerarchizzanti, fondandosi invece sulla connessione e *valorizzazione* delle molteplici *differenze*, generatrici dell'unicità del nome proprio.

Per approfondire, ciò che distingue il linguaggio queer della differenza da quello fallogocentrico dell'opposizione è il modo in cui il senso viene generato, legittimato e percepito.

L'*opposizione* fallogocentrica infatti, come analizzato nel primo capitolo, produce senso attraverso una *logica escludente* che vede la contrapposizione rigida tra due parole. In questa prospettiva, uno dei due termini assume centralità mentre l'altro viene marginalizzato e definito solo in funzione *negativa* rispetto al primo, creando una struttura gerarchica e assiologica. Un esempio di questa logica si ritrova nel binomio *agency/communality*. In ambito aziendale, infatti, la categoria dell'*agency* – associata al "maschile" – viene sistematicamente valorizzata come qualità funzionale al successo organizzativo. La *communality*, invece – legata al "femminile" – viene interpretata come qualità secondaria o addirittura ostacolo all'efficienza, subordinandosi così all'*agency*. Di conseguenza, quella che appare come una *differenza* tra modalità operative, quindi l'adozione di uno stile *agency* o *communality*, viene ridotta a un'*opposizione* di valore che rafforza le asimmetrie di potere. Anche i recenti tentativi di valorizzare la *communality* nelle pratiche organizzative, per esempio attraverso la promozione della *leadership* al "femminile", restano inscritti nella stessa struttura binaria che oppone, anziché riarticolare, i termini. In tal senso, la *communality* viene elevata solo come "altro positivo" rispetto alla logica agentiva dominante, ma senza mai mettere in discussione il dispositivo oppositivo che ne fonda il senso e produce gerarchie. Si tratta, quindi, di un riequilibrio solo apparente, poiché non disattiva la logica escludente, ma la riproduce in forma invertita, attuando così un *ribaltamento* che – come evidenzia Derrida in *Posizioni* – mantiene vive le gerarchie[759].

La *differenza*, invece, non si configura né come opposizione né come negazione, ma come una relazione dinamica, processuale e in continuo divenire. Pertanto, rispetto alla logica oppositiva, che stabilisce confini rigidi e valori gerarchici, la differenza apre a un regime relazionale che non separa, ma connette, senza ricondurre all'unitario. In questa direzione, la *différance*[760] derridiana si rivela uno strumento teorico decisivo, in quanto mostra come il senso di un termine non è mai fissato né definitivamente compiuto, ma si produce attraverso una rete di rinvii e slittamenti. Ogni significante, così, non si chiude su se stesso, ma si costituisce nell'apertura a spazi di significazione plurali e situati. Rilette secondo la *différance*, dunque, anche categorie come *agency* e *communality* – ad esempio – vanno interamente ripensate, superando la logica binaria e oppositiva. Il punto di una lettura queer, infatti, non è soltanto *riequilibrare* il valore dei due termini, ma rimuovere la barra ("/") che li oppone, li separa e li gerarchizza, disarticolandone così le concatenazioni di senso. Un linguaggio della *differenza* invita perciò a non considerare *agency* e *communality* come strutture chiuse, ma come costellazioni semantiche *con-fuse,* attraversate da tensioni e potenzialità multiple. Ad esempio, in ambito lavorativo una persona può esercitare forme di *assertività* – tratto associato all'*agency* – per affermare il proprio punto di vista, mentre *al contempo* mette in atto pratiche di *ascolto attivo* – riconducibili alla *communality* – per accogliere e valorizzare i contributi altrui. Ciò accade non perché tale persona è *contraddittoria*, ma perché l'opposizione *escludente* tra questi tratti

[759] Cfr. Derrida, Jacques, *Posizioni*, trad. it. cit., p. 72.
[760] Cfr. Derrida, Jacques, *La «différance»*, trad. it. cit., pp. 29-57.

deriva da un preciso discorso storico-culturale e non da inevitabilità naturali. Il senso di ciascuna di queste qualità non si definisce, infatti, per esclusione dell'altra, bensì emerge dalla relazione *differenziale* che si istituisce tra i tratti stessi, nel loro fluire *contestuale* e *situato*. A partire da queste considerazioni, ritengo perciò inadeguato affermare che una persona "è" *agency* o *communality*, secondo una logica prescrittiva e oppositiva. Piuttosto, si può dire che una persona è *queer*, nel senso che incarna una specifica *articolazione* di *tratti differenziali* che non si lasciano ricondurre a opposizioni stabili. Ciò che conta, quindi, non è collocare le persone entro un sistema categoriale fisso, ma leggerle come configurazioni aperte, in cui le qualità si co-producono e si ridefiniscono costantemente nella tessitura della *différance*.

In questa prospettiva, quindi, parlare la differenza significa sottrarsi all'ossessione binarizzante e adottare un linguaggio che non tenti di fissare la persona o la qualità entro schemi oppositivi, ma che ne consenta l'emergere nel movimento e nella coesistenza. In sintesi, pur riconoscendo che ogni definizione rischia di tradirne il senso, il linguaggio queer della differenza è un linguaggio che si *sottrae* alle strutture *oppositive*, senza attingervi né fondarsi su di esse.

A partire da queste considerazioni, vengono ora proposti due esempi – uno sulla comunicazione aziendale esterna e uno interna – utili per riconoscere le espressioni fallogocentriche e per elaborare, in risposta, pratiche comunicative queer. Per quanto riguarda la comunicazione oppositiva gli esempi sono: "*Cerchiamo persone smart, non convenzionali*"; "*Chi guida, decide; chi supporta, esegue*". Mentre, le alternative queer potrebbero essere: "*Cerchiamo persone capaci di attraversare ruoli e contesti con flessibilità e inventiva*"; "*La leadership per noi è relazione: ognuno può guidare o sostenere, a seconda del momento e del gruppo di lavoro, con approcci adattivi*".

Come emerge da questi esempi, la comunicazione queer non oppone rigidamente ruoli o caratteristiche, ma sottolinea l'evoluzione contestuale e le dinamiche trasformative. Questo approccio situato e fluido apre inoltre la riflessione a un altro tema centrale, ossia l'*essenzializzazione* dei "sé", che verrà approfondito nella prossima traccia.

2. La critica dell'essenzialismo identitario. Il linguaggio queer come processualità situata.

Un altro asse fondamentale della riflessione queer è la critica dell'essenzialismo, ovvero l'idea che esistano "identità" fisse, innate e universalmente riconoscibili. Affermazioni come "le donne sono per natura empatiche" o "gli uomini sono biologicamente portati all'aggressività" riproducono una visione determinista – e *oppositiva* – che congela le persone in ruoli precostituiti, rifiutando la complessità della loro esperienza. Nella prospettiva queer, invece, l'"identità" non è un dato fisso ma un *processo* relazionale e situato[761]. Di conseguenza, il linguaggio queer si configura come uno strumento critico verso ogni forma di essenzializzazione, promuovendo comunicazioni attente a riconoscere la variabilità situata delle persone, piuttosto che inchiodarle a essenze pre-articolate.

[761] Per approfondire il passaggio da "identità" fallogocentrica a identificazione queer cfr., *supra*, cap. I, par. 7.

Un esempio di ciò, potrebbe riguardare le modalità con cui ci si riferisce alle persone in relazione alle loro attribuzioni. A questo proposito, Fabrizio Acanfora, in *Di pari passo*, evidenzia due approcci linguistici diffusi nell'interpellazione delle persone: l'*identity-first* e il *person-first*[762]. Nel primo caso (*identity-first*), la caratteristica viene posta in continuità con la persona – ad esempio "persona disabile" – suggerendo una certa adesione tra l'"identità" e l'attribuzione. Nel secondo (*person-first*), si preferisce invece mantenere una separazione, parlando ad esempio di "persona con disabilità", suggerendo così che tale caratteristica sia una delle tante presenti nella persona, ma non la sua totalità. Va da sé che la scelta di un approccio piuttosto che l'altro non è *neutrale*, poiché innesca metriche di riconoscimento che possono avvicinarsi o meno a una prospettiva *essenzialista*. Anche in ambito aziendale decidere come nominare implica stabilire come riconoscere. Ad esempio, scrivere *"cerchiamo persone assertive"* oppure *"cerchiamo persone in grado di agire con assertività"* sviluppa degli effetti differenti. Nel primo caso, si attribuisce un'etichetta "identitaria" – *assertiva* – che rischia di cristallizzare quella qualità come tratto stabile e definitorio della persona, soprattutto quando questa è percepita come un "maschio". Nel secondo approccio, invece, si riconosce l'assertività come una competenza *situata*, che può emergere in certe condizioni relazionali, nonché essere coltivata e praticata in modi diversi. L'adozione tra *identity* o *person-first* non è perciò solo una questione di "forma", ma implica una diversa concezione della persona, rischiando un'aderenza (e *presupposizione*) essenzialista o, al contrario, evidenziando la pluralità dei modi di essere o agire. In quest'ottica, pertanto, una proposta queer potrebbe privilegiare l'approccio *person-first* – nonostante l'ultima decisione dipende sempre dal contesto e dalla persona interpellata – in quanto più adeguato per centralizzare la molteplicità dei tratti che attraversano la persona specifica.

In conclusione, si potrebbe sostenere che il linguaggio queer tende a rifiutare le prospettive che fanno *aderire* o *presuppongono* significati fissi e stabili (*essenze*), legati poi in modo indissolubile alle persone. Piuttosto, esso privilegia la valorizzazione di forme comunicative situate, mantenendo aperto l'intreccio tra la persona e la pluralità dei significanti che l'attraversano costantemente.

A partire da queste considerazioni, si possono individuare alcune *tracce* esemplificative coerenti con la comunicazione interna ed esterna aziendale. Per quanto riguarda la prospettiva fallogocentrica: "*Valorizziamo il talento femminile e la loro capacità di ascolto*"; "*Siamo un'azienda inclusiva, dove ogni donna può esprimere la sua sensibilità*". Mentre le possibili alternative queer: "*Valorizziamo ascolto, cura e responsabilità in tutte le loro forme, oltre le categorie*"; "*Qui ogni persona può esprimere il proprio modo di essere e lavorare*".

Come si evince da questi esempi, nella comunicazione queer il focus si sposta dal riferimento a presupposizioni identitarie – che inchiodano certe caratteristiche a specifici corpi – alla valorizzazione delle pratiche e delle qualità in quanto tali. Questo cambio di prospettiva si rivela utile perché consente di contrastare associazioni implicite e *risonanze discriminatorie*, favorendo

[762] Cfr. Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* op. cit., p. 11.

dinamiche relazionali più accoglienti ed eque. Inoltre, questa postura anti-essenzialista apre la strada al tema della *reificazione*, che sarà ora oggetto di analisi nella traccia successiva.

3. La reificazione neoliberista. Il linguaggio queer come umanizzazione.

Il linguaggio essenzialista del fallogocentrismo implica inevitabilmente un processo di *"de-particolarizzazione"* (o reificazione), in quanto un "sé" viene primariamente *identificato* in relazione a una categoria. In ambito di genere, ciò si manifesta nominando una persona "maschio" o "femmina", attribuendole così tutte le caratteristiche pre-articolate e cristallizzate contenute in quei nomi comuni.

Nel discorso fallogo-capitalista, tuttavia, il processo di reificazione si intensifica, trasformando le persone in *oggetti* funzionali alla logica del mercato. In quest'ottica, pertanto, la reificazione non è solo un effetto del linguaggio essenzialista, ma un dispositivo centrale della *razionalità neoliberista*, che mira a trasformare i "sé professionali" in funzioni operative e strumenti valutabili in termini di efficienza e produttività. In questa logica, di conseguenza, la persona non è più pensata come agente situato, ma come ingranaggio del meccanismo economico: ad esempio, attraverso la nominazione in categorie come "risorsa" o "capitale umano". In sintesi, il linguaggio reificante fallogo-capitalista reitera una prospettiva in cui ciò che conta è l'apporto quantificabile al flusso del capitale, mentre la complessità della persona viene sacrificata sull'altare della misurabilità.

In contrasto a questa prospettiva, il linguaggio queer non fissa né misura, ma *disarticola* e, nel farlo, *riumanizza*. Rifiutando di nominare le persone a partire dalla loro funzione economica o da categorie identitarie inchiodanti, il linguaggio queer tenta infatti di restituire centralità alle esperienze incarnate, alle traiettorie relazionali e ai gesti che non si lasciano codificare in ruoli prestabiliti. Riumanizzare implica, in questo senso, rompere con la logica strumentale e prestazionale del linguaggio neoliberista, per tornare a parlare *con* e *attraverso* le persone. Tengo a precisare che l'adozione di una comunicazione queer, in questo caso, non si limita a una questione di "correttezza", ma di *giustizia* e di *riconoscimento* della persona come movimento e non come etichetta o risorsa.

Per comprendere meglio questo aspetto, degli esempi utili di linguaggio reificante possono essere: "*Le persone devono aumentare il proprio capitale di competenze per essere competitive sul mercato*"; "*Le persone sono il nostro capitale più prezioso*". Mentre, delle riformulazioni queer: "*Sosteniamo percorsi di crescita che tengano conto delle specificità di ciascuna persona, valorizzandole e accrescendole*"; "*Le storie e le esperienze di chi lavora con noi sono ciò che danno senso e direzione al nostro agire quotidiano*".

Come si evince da questi esempi, il linguaggio queer tende a valorizzare la componente umana, invece che centralizzare la sua *funzione* capitalistica, rifiutando nominazioni reificanti che rimandano alla logica produttivistica: come "capitale umano" o "risorsa". In questa direzione, il rifiuto di espressioni reificanti apre alla questione dell'ambiguità, oggetto della prossima traccia.

4. L'ambiguità delle categorie. Il linguaggio queer come uso critico e attento delle categorie.

La logica fallogo-capitalista non si limita a creare gruppi essenzializzati e reificati come "maschio" o "risorsa", ma genera insiemi sempre nuovi che, anche se animati da intenti "inclusivi",

possono agire come dispositivi di marginalizzazione. In contesti aziendali, formativi o istituzionali, etichette categoriali come "categorie protette" rischiano infatti di funzionare come nuove forme di normalizzazione, incasellando le persone entro griglie semantiche subordinanti.

La prospettiva queer, invece, propone un uso *critico e situato* delle categorie. Essa, infatti, non rifiuta la nominazione categoriale in sé, ma ne problematizza la pretesa di esaustività e, in particolare, di *permanenza*. In questa ottica, le categorie non sono entità stabili da applicare, ma strumenti provvisori da questionare, attraversare ed eventualmente abbandonare. È quindi necessario mantenere spazi di *ambiguità*, dove la persona possa eccedere e interrogare il nome che la descrive, sottraendosi a ogni cattura definitiva. Parlare queer, in questo senso, significa non smettere mai di chiedersi "*a chi serve una certa categoria? Chi include? Chi esclude? E con quali effetti materiali e simbolici?"* Ogni sistema di classificazione, anche se mosso da intenti progressisti, rischia infatti di replicare logiche fallogo-capitaliste se non viene costantemente *messo in discussione*.

In definitiva, il linguaggio queer non rifiuta le categorie, ma ne mette in discussione la pretesa di naturalità, utilizzandole in modo situato e strategico per frammentare le strutture esistenti e generare nuove etichette capaci di destabilizzare i binarismi, come quello di genere. Ad esempio, termini come "*demiboy"*, "*demigirl"* o "*genderfluid"* non si propongono come "identità" stabili, ma funzionano come strumenti temporanei, capaci di mettere in luce la pluralità e la mobilità del nominare. Pertanto, non si tratta di rifiutare ogni etichetta, ma di interrogare costantemente le condizioni in cui essa opera. Anche in ambito aziendale, dove termini come "categorie protette" rispondono spesso a *necessità normative*, è fondamentale non perdere di vista questa prospettiva critica e interrogativa. Il fatto che tali etichette siano talvolta inevitabili non deve difatti diventare un alibi: ossia, una giustificazione passiva per non metterne in discussione gli effetti normativi. Al contrario, ciò può costituire un'occasione per leggere tali categorie attraverso una nuova prospettiva.

Sulla scorta di queste considerazioni, degli esempi di linguaggio categorizzante potrebbero essere: "*Organizziamo corsi per l'inclusione delle categorie protette*"; "*Siamo un'azienda che valorizza tutte le identità, comprese quelle LGBTQIA+*". Mentre, una possibile riscrittura queer: "*Le 'categorie protette' sono per noi possibilità di accesso, non di definizione*"; "*Manteniamo aperto il linguaggio con cui ci raccontiamo, lasciando spazio a modalità plurali di vivere e lavorare*".

In questi esempi, emerge quindi come la comunicazione queer non esclude l'uso delle categorie, ma le attraversa criticamente, lasciando spazio all'eccedenza, all'ambiguità e al divenire. Questa riflessione sulle categorie si lega strettamente anche alla questione degli stereotipi, preparando così il terreno per il successivo punto.

5. La violenza prescrittiva fallogocentrica. Il linguaggio queer come rifiuto degli stereotipi.

In correlazione alle dinamiche reificanti ed essenzialiste del fallogo-capitalismo, un ulteriore elemento che concerne il discorso "maschile" riguarda l'ancoraggio delle "essenze" (o "categorizzazioni") ai corpi. Questo ancoraggio prende forma attraverso l'insieme delle *prescrizioni* stereotipiche, cioè quelle aspettative codificate che definiscono come un determinato corpo deve

apparire e comportarsi per poter essere riconosciuto come legittimo. Nello specifico, gli stereotipi si configurano come scorciatoie cognitive e modelli narrativi che semplificano la complessità del reale, offrendo schemi pronti all'uso per orientare il riconoscimento sociale. Di conseguenza, una persona risulta "credibile" o "leggibile" solo nella misura in cui aderisce a questi schemi predefiniti, che naturalizzano e rinforzano l'associazione tra "identità" categoriale e corpo.

A fronte di questo meccanismo di ancoraggio normativo, il linguaggio queer si sottrae alla dinamica prescrittiva, sospendendo la pretesa di fissare "significati" essenzialistici e oppositivi. In tal senso, esso rifiuta modalità discorsive fondate sugli stereotipi, con l'obiettivo di aprire uno spazio discorsivo orientato all'*autodeterminazione*, in cui il nome proprio possa interrogare e riarticolare il nome comune che lo ha preceduto, decostruendone la rigidità e contrastandone la violenza normativa.

In relazione a ciò, degli esempi utili per individuare stereotipie nella comunicazione aziendale potrebbero essere: "*Le nostre soluzioni aiutano le mamme a conciliare famiglia e lavoro*"; "*Cerchiamo leader forti e carismatici, con spirito competitivo*". Mentre, riarticolazioni queer potrebbero essere: "*Le nostre soluzioni sostengono chiunque si prenda cura di altre persone, cercando di sostenere una conciliazione adeguata*"; "*Cerchiamo persone capaci di guidare con consapevolezza e decisione, valorizzando la collaborazione e la pluralità di stili*".

Come mostrano questi esempi, il linguaggio queer interviene sulla decostruzione delle strutture stereotipiche che associano corpi e comportamenti in modo prescrittivo. Anziché riprodurre ruoli dati per naturali, infatti, il linguaggio queer apre a formulazioni capaci di accogliere la complessità delle esperienze e delle persone, senza rinchiuderle in modelli rigidi. Per fare sì che ciò accada, tuttavia, è necessario lavorare sulla disarticolazione del nucleo su cui la prescrizione stereotipica si poggia: ossia, la forza-violenza, che sarà oggetto della prossima traccia.

6. Dalla forza-violenza al divenire. La postura queer come linguaggio trasformativo.

Un altro asse centrale del fallogocentrismo è la costruzione discorsiva del concetto di "forza", inteso come criterio legittimante del dominio in molteplici prospettive. La "forza" fallogocentrica, infatti, assume una valenza *plastica* e pervasiva, spaziando dalla capacità muscolare, alla razionalità, fino alla forza morale o economica. Tutte queste declinazioni concorrono a sostenere una precisa logica gerarchica, ossia che chi *ha* "forza" domina e che chi *ne è privo*, subisce. Tale dispositivo produce così una sovrapposizione tra "forza" e potere, dove il "maschile" – auto-rappresentandosi come "forza" – si auto-legittima come autorità assoluta, proprio in quanto *più* "forte" dell'altro: sia esso la "donna", il non-umano o il "diverso". Questa auto-rappresentazione, come analizzato nel secondo capitolo, è storicamente radicata, vedendo l'iscrizione della "maschilità" nella "forza" e creando così una ricorsività significante in cui il primo termine si modella sul secondo e viceversa. All'interno di tale struttura ricorsiva, il linguaggio fallogo-capitalista opera per reiterare e salvaguardare il nesso tra questi due termini, promuovendo una retorica che eleva la "forza" a valore assoluto. Ciò risulta particolarmente evidente in ambito aziendale neoliberista, dove parole come

"competitività", "resilienza" e "prestazionalità" diventano articolazioni privilegiate di un lessico che si fonda sul concetto di forza-violenza e ne perpetua il dominio simbolico.

Il linguaggio queer, invece, lavora per disinnescare l'equivalenza tra "forza" e "maschilità" fallogocentrica, aprendo la via a una *riarticolazione* delle catene semantiche che vincolano la "forza" esclusivamente alla violenza sopraffattoria ("maschile") e all'usura prestazionale di sé (neoliberista). La prospettiva queer, pertanto, non mira a negare o rovesciare il concetto di "forza", ma a farlo fluire oltre le dicotomie, liberandolo dalle sue connotazioni normative. In tale prospettiva, la "forza" non si oppone né si riduce a "debolezza" o "interdipendenza", ma le attraversa, plasmandosi nel contesto, nel corpo e nel fine. Il suo senso si costituisce così in un movimento continuo di trasformazione, sottratto alla logica binaria e non necessariamente ancorato alla sopraffazione. Per questo, pur rigettando l'egemonia violenta, la prospettiva queer non stabilisce un modello fisso o moralmente pacificato di "forza", ma ne preserva l'apertura e la tensione trasformativa.

In questa direzione, si può pensare – a titolo esemplificativo – alla *competitività* nel contesto aziendale, rappresentando una forma codificata e sistemica di "forza". Un'impresa, infatti, non può eludere del tutto la logica *competitiva*, poiché operare nel mercato comporta anche il confronto con altri attori economici e l'aspirazione a posizionarsi in modo vantaggioso. Tuttavia, ciò che può e deve essere oggetto di trasformazione è la *modalità* con cui tale "forza competitiva" viene esercitata e narrata. Se, infatti, il raggiungimento di una posizione dominante passa attraverso la reificazione e usura delle persone nonché l'annullamento delle differenze, allora quella "forza" si configura come fallogo-capitalista. Al contrario, quando la *competitività* si fonda sulla valorizzazione delle differenze e sull'equa distribuzione delle opportunità, essa può generare non solo ambienti più giusti e sostenibili, ma anche – in modo non secondario – maggiore motivazione e *produttività*. Come suggerisce Butler in *La forza della nonviolenza*, la questione di fondo non è di rispondere alla forza-violenza con passività o negazione, ma di riorientarla in modo da rendere inoperanti le condizioni strutturali che la generano[763]. In questa prospettiva, dunque, la *competitività* non viene rigettata in blocco, ma riarticolata come "forza" relazionale e trasformativa, orientata alla crescita collettiva e, comunque, funzionale rispetto le logiche di confronto del mercato, divenendo così una "forza" *queer*.

In definitiva, il linguaggio queer *rifiuta* ogni struttura discorsiva che assolutizza la "forza" come imperativo gerarchico e funzionale alla sopraffazione e all'iper-prestazione, favorendo invece una sua riarticolazione fluida, plurale e situata, capace di valorizzare le differenze e la coesistenza.

A partire da queste riflessioni, due esempi – in ambito aziendale – formulati secondo una prospettiva fallogo-capitalista della "forza" potrebbero essere: "*Qui premiamo la forza di chi sa farsi avanti e dimostrare di avere la stoffa del leader*"; "*Siamo un team forte, competitivo e pronto a superare ogni ostacolo con determinazione*". Mentre, le riarticolazioni queer potrebbe essere: "*Qui riconosciamo la forza di chi sa trovare il proprio modo di agire, anche quando non segue percorsi*

[763] Cfr. Butler, Judith, *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. cit., p. 37.

convenzionali"; "*Siamo un team che attraversa le difficoltà in modi diversi: per noi la forza sta anche nella capacità di adattarsi, cambiare idea, o fare un passo indietro*".

Come emerge da questi esempi, la comunicazione queer non rigetta il concetto di "forza", ma lo riarticola e lo fluidifica rispetto la narrazione fallogo-capitalista, restituendole spessore situato, non normato e relazionale. Tuttavia, come anticipato, il concetto di "forza" si radica in una molteplicità di termini spesso presenti nelle dinamiche aziendali, come quelli del lessico neoliberista. Per questo motivo, il movimento riarticolante queer non può limitarsi al termine "forza" in sé, ma deve estendersi a ogni parola che si ancora su di essa, delineando così il passaggio al prossimo punto.

7. La mobilità semantica come risorsa critica. Il linguaggio queer come riarticolazione.

Come mostrato con il termine "forza", dunque, il linguaggio queer non censura le parole, né ne *ribalta* il senso, ma le *fluidifica* e *riarticola*. La caratteristica della prospettiva queer, infatti, risiede nella capacità di ripensare criticamente gli stessi termini attraverso cui il discorso dominante ordina il reale, restituendo loro – direbbe Butler in *Parole che provocano – mobilità* e *speranza politica*[764]. In questo senso, nota Julia Ponzio in *Il potere delle parole*, la postura queer non si limita a rinominare, ma *interroga* costantemente le parole, così da poterle *mobilitare* verso usi *sovversivi*[765]. È proprio in quest'orizzonte che il lessico neoliberista può essere decostruito e risignificato, svincolando i suoi termini dalla fissità imposta dalla nozione di forza-violenza sopraffattoria. Ad esempio, la parola "resilienza" è spesso impiegata – in ambito aziendale – per normalizzare l'*adattamento individuale* alle condizioni di precarietà, iper-produttività e stress sistemico, trasferendo la responsabilità del malessere dal contesto alla persona. Tuttavia, lo stesso termine può essere riarticolato in chiave queer, svincolandolo dalla logica dell'efficienza per rileggerlo come una capacità situata di attraversare le crisi. In questo senso, la *resilienza* non coincide più con l'adattamento funzionale a mantenere l'ordine esistente, né con la tenuta costante del "sé" individuale di fronte alle difficoltà. Piuttosto, essa diventa una forma di resistenza che può includere anche pause, cedimenti, deviazioni e ambivalenza. Non si tratta, perciò, di negare la resistenza e l'adattamento in sé – tratti costitutivi della resilienza – ma di spostarne il senso da risposta individuale a movimento trasformativo.

La postura decostruzionista queer, in sintesi, non implica l'abbandono di certe parole, ma lo spostamento del loro baricentro, così da aprirle a nuovi usi, disattivarne gli automatismi e restituirle a una politicità plurale. A seguito di quanto emerso – e tenendo l'esempio della "resilienza" – alcune espressioni esemplificative fallogocentriche potrebbero essere: "*Resilienza è la capacità di rimanere produttivi anche nelle situazioni di crisi*"; "*Per noi la resilienza è saper reagire subito, senza cedimenti*". Mentre, possibili riarticolazioni queer: "*Rileggiamo la resilienza come capacità collettiva di trasformare le difficoltà*"; "*Per noi la resilienza non ha una forma sola: può essere reazione, attesa, rottura o reinvenzione*".

---

[764] Cfr. ivi, p. 208.
[765] Cfr. Ponzio, Julia, *Il potere delle parole: risignificazione e scrittura in Audre Lorde*, in «Post-filosofie», vol. 11, 2018, p. 112.

Come si evince da questi esempi, la comunicazione queer non censura a priori il termine "resilienza", né lo risemantizza fissandolo nel suo "opposto". Al contrario, lo tratta come una traccia linguistica aperta e attraversabile in più direzioni. In questo modo, il termine resta in dialogo con l'idea di resistenza e di adattamento alle difficoltà, ma senza ricadere automaticamente in retoriche della "forza" iper-prestazionale, individualista e usurante. Questo processo di riarticolazione *mobile* dei termini neoliberisti, però, non riguarda solo la dimensione orale o scritta del linguaggio, ma può concretizzarsi anche attraverso pratiche corporee e ludiche, aprendo così lo spazio al prossimo punto.

8. Il gioco, la parodia e la pratica trasformativa come espressioni del linguaggio queer.

Uno degli aspetti più sovversivi del linguaggio queer risiede nella sua capacità di *giocare* con i segni, ossia di sovvertire le norme non solo attraverso la critica argomentativa, ma anche tramite l'uso parodico, satirico e sovversivo del *corpo*. Questo aspetto è evidenziato da Judith Butler in *Gender Trouble*, dove sottolinea come la *parodia* non è un semplice esercizio di comicità, ma una vera e propria pratica epistemologica e politica[766]. Infatti, ad esempio, nel parodiare la "maschilità" attraverso la ripetizione esasperata dei suoi codici, non si nega il genere, ma lo si espone nella sua *artificialità*. In questo senso, il linguaggio queer è performativo anche in ottica *"teatrale"*, poiché mette in scena, smaschera e ribalta i concetti che vuole decostruire. Nello specifico, la pratica *drag* – analizzata da Butler[767] – costituisce un caso esemplificativo di linguaggio queer incarnato. Ciò, non solo per la spettacolarizzazione della norma, ma per la sua *iperbole*, ossia il suo *eccesso destabilizzante*. La persona drag, infatti, attraverso l'esagerazione e il gioco dei codici normativi, accende una luce su ciò che viene nascosto sotto il nome comune di genere, interpellando quel nome così da esporlo alla riarticolazione attraverso di sé.

Questa logica ludico-performativa però non è relegata alle soli arti teatrali, ma può contaminare anche il mondo del lavoro, dove le pratiche si irrigidiscono in ruoli, funzioni e mansioni spesso deumanizzanti. In tale direzione, ritengo che laboratori creativi anti-stereotipi, giochi di ruolo decostruttivi e *workshop* performativi centrati sulle rappresentazioni sociali del genere possono costituire strumenti formativi efficaci e trasformativi. Accanto a queste attività ludiche e parodistiche, si collocano inoltre tutte quelle pratiche corporee che, attraverso l'azione incarnata, decostruiscono e riarticolano le narrazioni prescrittive imposte dal discorso dominante. Tra queste, ritengo efficaci le pratiche combattenti femministe, che permettono di sviluppare corsi capaci di incidere su diversi livelli: dalla prevenzione della violenza alla riarticolazione del "sé".

In definitiva, il linguaggio queer può attivare la propria capacità riarticolante attraverso una molteplicità di forme comunicative, che non si limitano alla parola scritta o parlata, ma coinvolgono anche il corpo. Così facendo, si rende visibile la molteplicità dei sé, contribuendo alla decostruzione delle prospettive universalizzanti, che saranno oggetto della prossima traccia.

---

[766] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. cit., p. 139.
[767] Cfr. *ibidem.*

9. La decentralizzazione dell'universalismo. Il linguaggio queer come visibilità situata.

Uno degli effetti più pervasivi del linguaggio fallogocentrico è la pretesa di *universalità*. In questo senso, sostenere di parlare "in generale" o di adottare un tono "oggettivo" sono spesso strategie discorsive funzionali alla riproduzione del punto di vista dominante, che si presenta come "naturale" solo in quanto storicamente normalizzato. In questa prospettiva, l'universalismo fallogocentrico si manifesta anche attraverso pratiche comunicative apparentemente ininfluenti e *convenzionali*, ma profondamente strutturanti. Tra queste, come discusso nel terzo capitolo, il *"maschile" sovraesteso* – tanto nella grammatica quanto nei codici estetici come i *dress-code* – svolge un ruolo centrale. L'uso del maschile come "neutro", infatti, cancella le differenze sotto l'apparenza dell'"inclusività", imponendo una regola grammaticale che ha effetti performativi concreti: ossia, chi viene evocato e chi invece invisibilizzato. Ciò non si limita alla dimensione grammaticale, bensì si estende anche a quella semantica, dove termini come "efficienza" o "*leadership*" operano spesso come universalizzazioni mascherate, occultando la loro origine storico-culturale costruita su modelli bianchi, "maschili", cisgender e abili.

Il linguaggio queer, in risposta, rifiuta le universalizzazioni, preferendo parlare da una posizione *situata* e attraversata da coordinate come quelle di genere, etnia, classe, abilità, orientamento sessuale e via dicendo. In questo senso, esso rifiuta l'uso retorico di alcuni "noi" assimilanti – come "noi maschi siamo fatti così" – preferendo tenere aperta la molteplicità dei vissuti e delle possibilità. Per contrastare l'imposizione di un punto di vista universalizzato – come quello "maschile" nella sua forma *sovraestesa* – la comunicazione queer adotta perciò strategie linguistiche specifiche, anche sul piano grammaticale. Queste strategie si articolano principalmente in due modalità: l'*oscuramento,* che privilegia termini neutri come "persona" o costruzioni prive di marcatori di genere; e la *visibilità* che mira invece a rendere esplicite le differenze attraverso declinazioni multiple – al "maschile", al "femminile" e con segni non binari come la *schwa* (ə). In sintesi, il linguaggio queer *valorizza* la presenza delle *differenze*, rifiutando ogni pretesa di universalità che, sotto una neutralità apparente, riproduce posizionamenti situati, elevandoli a norma.

Alla luce di queste considerazioni, degli esempi utili per capire questa prospettiva potrebbero essere, per quanto concerne la postura fallogocentrica: "*I lavoratori sono invitati a partecipare alla riunione annuale*"; "*Siamo un'azienda in cui ognuno può dare il meglio di sé*". Mentre una rilettura queer: "*Tutte le persone che lavorano in azienda sono invitate a partecipare alla riunione annuale*"; *"Siamo un'azienda che riconosce le persone nei loro modi plurali di esistere, lavorare e contribuire, a partire dalle esperienze che attraversano"*.

Come mostrano questi esempi, l'approccio queer mira a superare l'universalismo per rendere visibili le specificità e i vissuti molteplici. Va da sé, tuttavia, che il contesto comunicativo è cruciale. Ad esempio, se ci si trovasse a interagire con un gruppo interamente composto da persone che si identificano come "maschi", l'uso del "maschile" non risulterebbe assimilante, poiché ogni "sé" si

riconoscerebbe in quella declinazione. L'analisi del contesto e la molteplicità di possibilità sono infatti elementi chiave del linguaggio queer, aprendo all'ultima traccia che verrà qui discussa.

10. Un linguaggio sempre in divenire. La comunicazione queer come intessitura infinita.

Come punto di *chiusura* di queste tracce – utili a delineare un linguaggio definibile come queer – vorrei porre un'*apertura*. Ciò, in quanto ritengo che il linguaggio queer sia, per sua stessa costituzione, un linguaggio *incompiuto*. Esso, infatti, non si offre come un sistema chiuso né come una significazione prescrittiva, bensì come un processo continuo di risignificazione e apertura. Questo, però, non implica che il linguaggio queer sia un *estremo relativismo*. Al contrario, esso prende avvio dai nomi comuni e dalle parole pre-significate, per *interpellarle* e *riarticolarle* attraverso un discorso collettivo. In questo senso, nella prospettiva queer non vi è un punto di arrivo prestabilito o stabile, né un modello ideale da imitare, ma una *spiralità* critica e costante che interroga il senso dei segni e le modalità con cui essi costruiscono mondi abitabili – o, al contrario, ne restringono la vivibilità. Di conseguenza, l'atto performativo queer ha come fine il riconoscimento della complessità del reale e del posizionamento specifico di ogni persona parlante, implicando una costante *apertura* all'ambivalenza e alla trasformazione. Proprio a causa di ciò, questo decimo punto non deve essere inteso come un'ulteriore voce dell'elenco, ma come una soglia che apre a futuri rimodellamenti, modifiche e contaminazioni. È fondamentale, tuttavia, rimarcare che la prospettiva queer non coincide con l'idea che ogni persona possa dire, fare o essere ciò che vuole, come se fosse possibile rimuovere e indossare tratti identitari a piacimento. Al contrario, l'approccio queer consiste nell'esporre proprio quei tratti resi essenze, allo scopo di far emergere altre direttrici potenzialmente già presenti ma spesso ignorate, oscurate o discriminate. Questa postura, inoltre, non si esaurisce nella questione di genere, ma si orienta verso una decostruzione più ampia delle metriche che strutturano un discorso violento e discriminante, operando in una prospettiva *intersezionale* che mette in discussione le logiche stesse del sistema fallogo-capitalista.

Ricapitolando, il linguaggio queer tratteggiato in questo paragrafo non è da intendere come un *vademecum* concluso, bensì come un gesto di "rilancio". Ogni tentativo di sistematizzazione, persino quello di questo stesso elenco, va infatti considerato provvisorio, rivedibile e aperto alla pluralità dei contesti in cui si applica e delle persone che lo praticano[768].

Proprio in virtù di questa spiralità significante tra linguaggio queer, persone e contesti applicativi, tale postura – capace di risignificare il lessico neoliberista – può assumere un ruolo centrale anche nella configurazione di nuovi "sé professionali". Questi ultimi, infatti, non saranno più performati – per riprendere la prospettiva butleriana – secondo una "rigida regolamentazione socioculturale"[769] di matrice fallogo-capitalista. Al contrario, essi si presenteranno come effetti di un discorso aperto e in divenire, che legittima l'espressione di molteplici attributi, non stereotipicamente

[768] Una tabella riassuntiva delle tracce del linguaggio queer è presente in appendice a p. LXXXV.
[769] Cfr. Butler, Judith, *Questioni di genere,* trad. it. cit., p. 45.

normati e sempre pronti a tracciare nuove direttrici di senso. In tal modo, il lessico queer non solo decostruisce i termini neoliberisti, ma introduce anche nuove parole da valorizzare, senza tuttavia universalizzarle né prescriverne modalità fisse di attuazione.

Nello specifico, per quanto riguarda il primo aspetto, una postura queer si concentra sulla riarticolazione dei termini neoliberisti – come "prestazionalità", "competitività", "*agency*" e "produttività" – con il fine di svincolarne le concatenazioni semantiche e farne fluire i tratti lungo direttrici differenziali e non opposizionali. In questo senso, ogni "sé" – in quanto esito di una storia e di esperienze uniche – si configura come un intreccio di attribuzioni non pre-definibili né legittimabili sulla base del possesso di un determinato corpo anatomico. Al contrario, ogni persona – in linea con la prospettiva derridiana della *différance* – vede la propria significazione a partire dalla convivenza di molteplici *differenze,* in un costante gioco di rimandi e trasformazioni *contestuali*. Pertanto, la prospettiva dei "sé professionali" queer non si limita ad affermare, ad esempio, che una persona identificata come "maschio" possa esprimere tratti della *communality*; piuttosto, rifiuta la stabilità stessa delle categorie di *agency* e *communality*, mettendone in discussione il carattere normativo e oppositivo. Tali termini categoriali vengono così *dissolti* nella rete della *différance*, cessando di funzionare come nuclei rigidi di contenimento per significanti irrigiditi e prescrittivi. Ne consegue una concezione del "sé professionale" come intreccio semantico in continua trasformazione, non più riconducibile alla logica binaria delle polarità fallogo-capitaliste, ma portatore di caratteristiche fluide, situate e non incasellabili entro tassonomie prescrittive.

Va da sé, inoltre, che la riarticolazione del lessico neoliberista non libera i significanti solo dalle matrici di senso fallogo-capitaliste, ma anche dai rapporti di gerarchizzazione e legittimazione che tali matrici sostengono. In questo senso, ogni significante o propensione personale – purché non riproduca dinamiche discriminatorie o escludenti e risulti libera da prescrizioni stereotipiche – può (e deve) diventare un elemento valorizzante del "sé professionale" queer, senza pre-gerarchizzazioni valoriali. L'inciso "purché non riproduca dinamiche discriminatorie o escludenti" merita però una specificazione. La comunicazione queer, infatti, rifiuta la logica della forza-violenza che struttura il discorso fallogo-capitalista. Di conseguenza, nessun significante che ne reitera la struttura può essere riconosciuto o valorizzato come parte del suo lessico. Questo punto è cruciale per evitare interpretazioni *relativistiche* e fuorvianti secondo cui la valorizzazione di ogni differenza implicherebbe anche l'inclusione di tratti regressivi o oppressivi: come l'intolleranza, il dominio o l'iper-prestazionalità. Al contrario, la differenza queer è sempre relazionale, situata e intrinsecamente "*nonviolenta*". In questo senso, il concetto di nonviolenza – scritto senza trattino – richiama direttamente la prospettiva butleriana e costituisce uno dei cardini della postura queer. In *La forza della nonviolenza*, infatti, Butler propone una concezione della "nonviolenza" non come astensione passiva o negazione della violenza, né come strategia reattiva (che giustifica la violenza come risposta alla violenza), ma come forma di azione performativa capace di decostruire i regimi simbolici e, al

tempo stesso, costruire relazioni e istituzioni più eque[770]. Nello specifico, la nonviolenza butleriana non è intesa come una postura pacificata che rigetta l'aggressività o l'azione[771], ma le risignifica in chiave trasformativa, agendo sulle condizioni materiali e simboliche che rendono possibile la violenza stessa[772]. È per questo motivo che ogni postura fondata sulla forza-violenza non può rientrare nel lessico queer, poiché ne contradirebbe e comprometterebbe la funzione trasformativa *nonviolenta*, reiterando il discorso fallogo-capitalista.

A ogni modo, come anticipato, oltre a riarticolare i termini neoliberisti e a riconoscere le specifiche propensioni delle persone, il lessico queer valorizza anche nuovi elementi funzionali alla costituzione dei "sé professionali": in particolare, *quattro verbi*. La scelta di proporre dei verbi non è casuale. Una postura queer, infatti, non *prescrive* modalità legittime di espressione, ma lascia che il lessico venga agito in modo *situato* e *contestuale*. In questo senso, tali verbi possono essere liberamente *coniugati* dai "sé", modellandone gli effetti in relazione alle condizioni e alle relazioni.

In questa direzione, seguendo le riflessioni di Andrea Vitullo in *Leadershit*, il primo verbo che intendo proporre è "accogliere"[773] – inteso come disponibilità ad aprirsi al nuovo e a esteriorizzarlo – che si rivela fondamentale per il funzionamento del linguaggio queer stesso. Il linguaggio queer, infatti, può operare solo se i "sé professionali" sono disposti – e dunque *formati* – ad *accoglierlo*, ossia a comprenderlo, farlo proprio e metterlo in pratica. Questo gesto preliminare di accoglienza dischiude la possibilità di un'apertura verso il molteplice, orientando i "sé professionali" non solo al divenire e all'interdipendenza, ma anche alla *valorizzazione* e al *riconoscimento* delle differenze manifestate dall'"altro", trasformando così anche le metriche valutative dell'organizzazione.

In questo senso, "accogliere" conduce al secondo e terzo verbo del lessico queer, ossia: "*riconoscere*" e "*valorizzare"*. Come sostiene Vitullo in *leadershit,* infatti, le persone all'interno delle imprese *devono* accordare fiducia e *riconoscere* le capacità e le specificità delle altre persone[774]. Senza questo processo di riconoscimento delle differenze, seguito da una loro *valorizzazione*, il linguaggio queer rischia di perdere consistenza, poiché verrebbero meno gli assunti non oppositivi e non gerarchici che lo fondano. L'*accoglienza* della postura queer deve perciò essere seguita da una capacità di *riconoscere* e *valorizzare* le differenze, così da poter sostenere la costituzione di "sé professionali" situati, contestuali e relazionali.

Tuttavia, affinché l'intero processo performativo queer possa funzionare, è necessaria la costante coniugazione di un ultimo verbo: "*interrogare*". L'interrogazione rappresenta difatti un elemento decisivo per evitare la fissazione del senso e mantenere aperta la possibilità del divenire.

---

[770] Cfr. Butler, Judith, *L'alleanza dei corpi*, trad. it. cit., p. 11.
[771] Cfr. ivi, p. 38.
[772] Cfr. ivi, p. 40.
[773] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadershit. Rottamare la mistica della leadership e farci spazio nel mondo,* Apogeo, Milano 2011, p. 102.
[774] Cfr. ivi, p. 105.

Inoltre, domandare – e domandarsi – consente di valutare, di volta in volta, se il proprio agire è coerente con il contesto che si intende generare. In questo senso, interrogarsi sul senso delle espressioni che si producono può diventare un esercizio quotidiano utile alla costruzione di ambienti orientati alle pari opportunità. Ad esempio, ci si potrebbe chiedere: "la frase che ho pronunciato da quale nucleo semantico proviene? È fondata su stereotipi? A quale scopo tende?" Questo tipo di riflessione, a mio avviso, aiuta a riconoscere il discorso che si sta citando e, se sostenuta da una formazione continua, permette di reindirizzare consapevolmente il proprio linguaggio.

Ricapitolando, il linguaggio queer, in quanto performativo, agisce direttamente sulla costituzione di nuovi "sé professionali", contribuendo a decostruire le rigidità normative fallogo-capitaliste e aprendo lo spazio a configurazioni professionali plurali, nonviolente, mobili e situate. In questa prospettiva, i "sé professionali" non sono entità fisse e predeterminate, ma effetti discorsivi in costante divenire. È per questo che verbi come "accogliere", "riconoscere", "valorizzare" e "interrogare" assumono un ruolo centrale, poiché agiscono come atti performativi contestuali e situati che permettono la produzione di "sé professionali" e imprese trasformative ed etiche.

Il linguaggio queer, in definitiva, rappresenta il *punto zero* da cui ritengo sia necessario partire per elaborare strategie aziendali orientate alle pari opportunità, perché permette di sviluppare una base fluida che riarticola il discorso discriminante e violento che attraversa ogni persona. Pertanto, delineate le tracce del discorso che si intende adottare, il paragrafo seguente introdurrà i passaggi della prassi elaborata per intervenire nei contesti aziendali. In particolare, si partirà dall'analisi del "certificato di genere" (o PdR 125), evidenziandone potenzialità e criticità, con l'obiettivo di comprenderne l'utilizzo e valorizzarne la funzione come possibile strumento trasformativo.

4. Il primo passo della prassi aziendale per le pari opportunità: lo studio del "certificato di genere" come pharmakon *tra criticità e potenzialità.*

Come evidenziato nel paragrafo precedente, il linguaggio queer rappresenta la base discorsiva su cui elaborare strategie aziendali orientate alle pari opportunità, poiché capace di riarticolare il paradigma fallogo-capitalista lungo direttrici plurali e antidiscriminatorie. In continuità con questo approccio, dunque, il presente paragrafo introduce il primo passo della prassi imprenditoriale qui proposta: l'analisi dell'UNI/PdR 125:2022 o "certificato di genere". In particolare, l'adozione di una postura queer consente di leggere la certificazione come un *pharmakon*, ossia uno strumento intrinsecamente ambivalente e performativo, capace di produrre effetti tanto sovversivi quanto reiterativi del paradigma dominante.

Per comprendere appieno la portata trasformativa (e ambivalente) del PdR 125 – nonché chiarire perché costituisca il primo passo della prassi di intervento aziendale qui proposta – è innanzitutto necessario definirne origini, struttura e finalità operative. Come osserva Saveria Capecchi in *La comunicazione di genere*, il PdR 125 affonda le sue radici in una precedente certificazione introdotta nel 2017 dal *Winning Women Institute*, volta a incentivare le imprese nella

riduzione del divario di genere[775]. La riformulazione del 2022 ne amplia la portata, configurandolo come un'attestazione – su base volontaria – rilasciata alle imprese che adottano misure concrete per promuovere le pari opportunità, la parità salariale e il *welfare* aziendale. Un aspetto centrale del PdR 125 è rappresentato dalle *misure premianti* previste da istituzioni pubbliche e organi normativi per favorirne la diffusione, tra cui la riduzione dei contributi previdenziali e l'attribuzione di punteggi aggiuntivi nei bandi e nei progetti. Questi incentivi risultano decisivi, poiché spingono le imprese ad *attivarsi* per ottenere la certificazione, avviando in questo modo un processo trasformativo dall'interno. Proprio grazie a questa capacità di produrre cambiamenti concreti nel tessuto aziendale – resa possibile anche dalle logiche premianti che ne incentivano la diffusione – il PdR 125 merita un'indagine teorica e critica, divenendo così il primo passo della prassi qui proposta. Leggerlo attraverso una postura queer consente infatti di interrogare le sue *ambivalenze*, cogliendone tanto le potenzialità trasformative quanto il rischio di una riproduzione normativa del discorso egemonico.

In quest'ottica, per comprendere appieno il funzionamento e le implicazioni del PdR 125, è necessario esaminarne l'architettura operativa. La certificazione, infatti, è suddivisa secondo *sei settori* di valutazione – definiti dall'UNI (Ente italiano di normazione) – all'interno dei quali sono articolati specifici KPI (*Key Performance Indicators*). Quest'ultimi, determinano il punteggio minimo da raggiungere per l'ottenimento del PdR 125, in base alla dimensione e alla tipologia dell'attività economica dell'impresa. Nel dettaglio – richiamando direttamente il documento ufficiale dell'UNI ed evidenziando tra virgolette e corsivo alcune criticità – i sei settori sono: *cultura e strategia*, che valuta l'impegno dell'azienda nella promozione dell'equità attraverso corsi formativi e di sensibilizzazione sulla diversità di genere; *governance*, dove si esamina la presenza di "*donne*" in posizioni decisionali all'interno dell'organizzazione; *processi di human resources*, in cui si valuta l'equità nei processi di selezione, le opportunità di crescita professionale "*per uomini e donne*" e l'accesso alle risorse formative; *opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda*, dove si analizza l'accesso delle "*donne*" a ruoli di crescita e sviluppo professionale; *equità remunerativa per genere*, in cui si esamina la parità salariale tra "*uomini e donne*"; e, infine, *tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro*, dove si analizza la presenta e l'attuazione dei congedi, la flessibilità dell'orario lavorativo e l'accesso ai servizi di assistenza[776].

Nel complesso, questi sei ambiti costituiscono il quadro attraverso cui si misura l'impegno delle imprese in materia di pari opportunità, con l'intento di intervenire in modo trasversale sull'intera organizzazione. Va da sé che, per l'ottenimento dei punti minimi richiesti dalle normative, diverse figure dovranno intervenire, tra cui formatrici esterne. Quest'ultime diverranno un tema centrale

[775] Cfr. Capecchi, Saveria, *La comunicazione di genere. Prospettive teoriche e buone pratiche*, Carocci, Roma 2024, p. 106.
[776] Cfr. UNI, *UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, Ente Italiano di Normazione (UNI), Milano 2022, pp. 16-28.

nell'elaborazione di strategie per le pari opportunità, in quanto interlocutrici privilegiate nei processi di sensibilizzazione e trasformazione culturale all'interno delle aziende.

A ogni modo, al di là dell'impianto regolativo e delle sue intenzioni dichiarate, è necessario interrogarsi sul portato linguistico e politico del PdR 125, per comprendere fino a che punto esso riesce a scardinare le logiche strutturali della disparità, o se invece finisce per riprodurne alcuni tratti. In questa direzione, un primo elemento di criticità emerge già nei titoli e nelle descrizioni dei sei settori. Infatti, nonostante l'evidente intento di promuovere un ambiente organizzativo più equo, alcuni elementi – precedentemente evidenziati tra virgolette e in corsivo – risultano problematici, in quanto riconducibili a una prospettiva oppositiva e stereotipica. Ad esempio, la certificazione di *genere* fa riferimento esclusivamente al *binomio* "uomo/donna", escludendo ogni altra forma di identificazione e rischiando, in particolare, di far coincidere il termine "genere" con "donna", intesa come entità vulnerabile da proteggere. In questo senso – come osserva Judith Butler in *Fare e disfare il genere* – il "genere" finisce per diventare sinonimo di "donna", restringendo la questione alla sola dimensione "femminile" e riproducendo una logica oppositiva di potere ("maschio/femmina") che non viene realmente messa in discussione[777]. In altri termini, sembra che il certificato di genere si configuri come un certificato per le "donne", dove il problema da risolvere è la loro posizione subordinata, senza interrogare criticamente le strutture di potere che la producono. Se ci si dispone, dunque, a rileggere il PdR 125 attraverso la lente del linguaggio queer, queste criticità emergono come espressione di un'*ambivalenza* costitutiva. Il certificato si propone infatti di decostruire un discorso – quello fallogo-capitalista – ma finisce per articolarsi su quello stesso discorso (attingendo primariamente a dimensioni *oppositive* che centralizzano l'egemonia fallica), contribuendo così a reiterarlo. È in questa tensione che si manifesta l'*ambiguità* del PdR 125, che si presenta al contempo come dispositivo normativo e come spazio di sovversione. Proprio in virtù di questa ambiguità, ritengo che il certificato possa essere interpretato come un *pharmakon*: ossia, un elemento ambivalente, inscritto in una catena di sensi in tensione che – come mostra Derrida in *La farmacia di Platone* – ne impedisce una fissazione semantica, rendendolo intrinsecamente instabile e differito[778].

Per approfondire il senso di questa ambivalenza, è utile richiamare il contesto mitico e filosofico – analizzato da Derrida – in cui Platone introduce il termine "*pharmakon*", in particolare in relazione al binomio oralità/scrittura. Nel *Fedro*, infatti, Platone affida a Socrate il racconto di un mito egizio, secondo il quale il dio Theuth, inventore delle arti e delle scienze, propone la scrittura al re Thamus come un dono capace di rafforzare memoria e sapienza[779]. Thamus, tuttavia, rifiuta l'invenzione, sostenendo che ciò che si presenta come *rimedio* – la scrittura – è in realtà un *veleno* (*pharmakon*), poiché sostituisce la memoria viva con una traccia esterna, ingannevole e passivizzante.

[777] Cfr. Butler, Judith, *Fare e disfare il genere*, trad. it. cit., pp. 85-86.
[778] Cfr. Derrida, Jacques, *La farmacia di Platone*, trad. it. cit., p. 86.
[779] Cfr. Platone, *Fedro,* M. Bonazzi (a cura di), Einaudi, Torino 2011, pp. 274e–275b.

In questo passaggio, dunque, la scrittura si configura come un *pharmakon* inteso in senso distruttivo, ovvero uno strumento che, pur presentandosi come rimedio, si rivela dannoso[780].

Questa prima semantizzazione del termine offre una chiave di lettura critica anche del PdR 125, che si presenta come un *pharmakon* volto a sanare le disparità, ma che – proprio in virtù della sua formulazione normativa e dei suoi indicatori binari – rischia di reiterare i dispositivi di potere e di esclusione che afferma di voler contrastare. Come la scrittura nel *Fedro*, infatti, anche il certificato sembra offrire una soluzione, promettendo di contrastare le disuguaglianze attraverso la normazione e la misurazione oggettiva. Tuttavia, la strutturazione del certificato in KPI rigidamente binari ("uomini/donne"), l'adozione di un linguaggio *eteronormativo* e la rappresentazione della "donna" come soggetto fragile da tutelare – cui si aggiunge il rischio che il certificato venga perseguito unicamente per fini economici – finiscono per irrigidire le categorie di genere e rafforzare quei dispositivi di controllo, distinzione e mercificazione che il linguaggio queer mira a decostruire. Così, il certificato rischia di agire come un "*veleno spacciato per cura*", in quanto invece di favorire l'autodeterminazione e la trasformazione dei codici organizzativi, finisce per consolidare il paradigma dominante. In questo senso, si può affermare che il PdR 125 produce al proprio interno *nessi* strutturali con il discorso fallogo-capitalista che intende decostruire. Tali nessi si manifestano tanto nel linguaggio quanto nelle premesse epistemologiche su cui si fonda il certificato stesso, generando effetti performativi già a partire dalla sua scrittura, ancor prima della sua attuazione. È infatti nel *testo* – nei suoi KPI e nei presupposti che li sorreggono – che si riproducono, seppur in forma involontaria, i legami con il paradigma dominante, contribuendo alla sua reiterazione.

Tuttavia, seguendo la prospettiva di Derrida in *La farmacia di Platone*, se si resta vincolati alla "parola del re Thamus"[781] – dunque entro una struttura oppositiva tra "veleno" e "cura", in cui il fatto che qualcosa sia veleno esclude automaticamente che possa essere anche cura – si finisce per rafforzare proprio quel posizionamento fallogo-capitalista che si vorrebbe mettere in discussione. Così facendo, si perde la possibilità di cogliere altri *nessi* che si muovono nell'ambiguità, nella differenza e nella mobilità strutturale del certificato. In altre parole, sebbene i nessi fallogo-capitalisti del PdR 125 sono effettivamente presenti – apparendo come un *pharmakon* distruttivo – ciò non implica che i suoi effetti "*farmaceutici*" non possono muoversi anche in altre direzioni.

Come anticipato, infatti, nel *Fedro* Platone – attraverso la figura del dio Theuth – evidenzia anche un altro tratto del termine *pharmakon*, sostenendo che la scrittura, poiché rende le persone più istruite e capaci di ricordare, funge da miglioramento e *rimedio* (*pharmakon*)[782]. In questo passaggio, dunque, il *pharmakon* si manifesta come possibilità di cura. Tuttavia, questa nuova semantizzazione – in particolare se letta in chiave queer e anti-oppositiva – non ne cancella l'ambiguità originaria. Il *pharmakon*, infatti, è al contempo rimedio e veleno, i cui effetti dipendono da molteplici fattori: da

[780] Cfr. Cfr. Derrida, Jacques, *La farmacia di Platone*, trad. it. cit., p. 94.
[781] Cfr. Derrida, Jacques, *La farmacia di Platone*, trad. it. cit., p. 97.
[782] Cfr. Platone, *Fedro,* trad. it. cit., pp. 274e–275a.

chi lo somministra (*pharmakeus*), da chi lo riceve, dal contesto e dalla "dose". In questo senso, anche il certificato, in quanto *pharmakon*, non può essere considerato esclusivamente "veleno" né soltanto "rimedio", ma si configura come un dispositivo ambiguo, capace di produrre e reiterare narrazioni tra loro in tensione. I nessi strutturali interni al testo possono infatti attivarsi in modi differenti, a seconda dei contesti e delle persone coinvolte. È in questa direzione che propongo di intendere il PdR 125 come un *pharmakon* queer, ossia un testo performativo, situato e potenzialmente decostruzionista, la cui *ambiguità* apre possibilità tanto normative quanto sovversive.

Un caso esemplificativo di questa ambiguità del PdR 125, inteso come *pharmakon*, emerge nei settori "governance" e "opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda", i quali operano su un piano *quantitativo*, misurando la presenza corporea delle "donne" nei ruoli di comando. Questi indicatori, infatti, possono apparire come un *rimedio*, in quanto producono *nessi* orientati alla redistribuzione del potere, ma al contempo come un *veleno*, poiché riproducono la struttura stereotipica oppositiva. Inoltre, come discusso nel secondo capitolo, la presenza di una "donna" al potere non garantisce un nuovo modo di esercitare quel potere, potendo essa stessa incarnare il dispositivo protesico del fallo. Allo stesso tempo, però, la presenza di corpi "femminili" nei ruoli di comando permette di decostruire l'*hexis* otticocentrica che associa la "maschilità" al comando, riarticolando il discorso dominante. Dunque, come si evince da questi passaggi, l'azione quantitativa di quei due settori produce simultaneamente effetti curativi e velenosi, riproducendo la propria ambiguità strutturale. È proprio in relazione a questa ambiguità costitutiva che, a mio avviso, l'adozione di un linguaggio queer risulta decisiva, poiché permette di muoversi in modo contestuale, senza escludere a priori né limitarsi a criticare gli interventi messi a disposizione dal certificato. In altri termini, pur riconoscendo la criticità di una redistribuzione articolata esclusivamente in termini quantitativi e di corpi "femminili", tale azione può costituire un passo verso la produzione di nessi queer, soprattutto se accompagnata da percorsi adeguati anche sul piano *qualitativo*.

Quest'ultimo aspetto, in verità, è obbligatorio per l'ottenimento del PdR 125, in quanto integrato nel suo testo sottoforma di settore "cultura e strategia". Tuttavia, poiché parte costitutiva del *corpus* certificativo, anch'esso condivide l'ambivalenza strutturale del PdR 125. Infatti, da un lato, tale settore consente la produzione di molteplici nessi queer, poiché lascia ampio margine d'intervento, sia attraverso percorsi formativi, sia mediante pratiche di sensibilizzazione. Dall'altro lato, però, esso può intrecciarsi con il discorso fallogo-capitalista, offrendo spazio ad attività in linea con le retoriche dominanti: ad esempio, reiterando dinamiche opposizionali. La possibilità di generare tali nessi – tanto queer quanto fallogo-capitalisti – è dunque strutturalmente inscritta nel settore "cultura e strategia", ma rimane in una condizione di *potenzialità latente*. A determinare la loro creazione sono, infatti, il contesto e la figura del *pharmakeus* (ovvero la consulente), la cui capacità di abitare, orientare e "dosare" tali ambiguità risulta decisiva. È in questa cornice che si inserisce – ancora una volta – l'importanza dell'analisi filosofica del paradigma dominante avvenuta nel corso

dei tre capitoli precedenti, poiché fornisce strumenti concettuali utili per creare nessi risignificanti, muovendosi nell'ambiguità del *pharmakon* senza irrigidirlo ma ricontestualizzandolo nel tempo.

Questa dimensione temporale – cruciale per una riarticolazione performativa – è già inscritta nel PdR 125, divenendo così, anch'essa, un elemento ambivalente: al contempo problematico e potenzialmente sovversivo. La certificazione, infatti, come indicato dall'UNI, ha validità triennale ed è soggetta a monitoraggio annuale[783]. Ciò implica che ogni tre anni è necessario sottoporsi a una nuova valutazione e che, nel corso dell'anno, essa può essere revocata in caso di perdita dei requisiti. Di conseguenza, per mantenere la certificazione, è necessario attivare *costantemente* iniziative volte a soddisfare i punteggi richiesti dai KPI, aprendo così alla possibilità di un percorso formativo continuo. Il PdR 125, pertanto, non agisce come un dispositivo statico, ma come un *pharmakon iterabile*, la cui efficacia e direzione dipendono da pratiche ripetute, contestuali e situate. È proprio nella dimensione ciclica e rivedibile del suo impianto temporale che si giocano, in definitiva, le possibilità di reinscriverne gli effetti, tanto all'interno del paradigma fallogo-capitalista quanto nella sua possibile riarticolazione in chiave queer.

Ricapitolando, dunque, in questo paragrafo si è delineato il PdR 125, analizzandone la struttura e leggendolo come un *pharmakon* intrinsecamente ambiguo, in quanto al contempo "veleno" e "rimedio". Usarlo in modo consapevole implica perciò accettarne l'ambivalenza radicale, non secondo una logica opposizionale, ma differenziale, fondata sulla coesistenza e co-implicazione degli effetti. In questa prospettiva, ogni attuazione genererà inevitabilmente esiti ambivalenti, la cui intensità e direzione dipendono dal contesto, dai "sé professionali", dalle relazioni e, in particolare, dalle persone consulenti coinvolte. Proprio per questo, l'ambiguità del certificato, unita alla sua crescente pervasività nel mondo aziendale – in quanto strumento che garantisce incentivi economici ed è associato a percorsi ciclici di formazione obbligatoria – rende centrale il ruolo del *pharmakeus*. Quest'ultimo, infatti, è una delle figure principali che attuano il certificato, soprattutto per quanto concerne la dimensione *formativa* e *consulenziale*. Di conseguenza, ritengo che il lavoro teorico sviluppato nei tre capitoli precedenti costituisca la base da cui il *pharmakeus* deve attingere per evidenziare i nessi *queer* impliciti nel PdR 125, al fine di attuarlo come un *pharmakon* trasformativo. Ad avvalorare questa prospettiva è l'esperienza realizzata presso l'azienda partner *Leader Confcooperative*, che dimostra come la prassi proposta possa essere non solo teoricamente fondata, ma anche concretamente applicabile. Infatti, oltre ai risultati positivi emersi dai questionari conclusivi – che, come si vedrà nell'ultimo paragrafo, indicano una riduzione della percezione di discriminazione – il percorso è culminato con l'ottenimento della certificazione, attestando così un riconoscimento anche da parte dei commissari esterni incaricati della valutazione.

Dunque, alla luce della potenzialità intrinseca del certificato e del linguaggio *queer* che ne orienta l'interpretazione e l'attuazione, il prossimo paragrafo approfondirà il secondo passo della

[783] Cfr. UNI, *UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, op. cit., p. 30.

prassi aziendale *queer* delineata in questo capitolo. In particolare, si analizzerà la figura del *pharmakeus* come *consulente filosofico* e l'avvio della fase conoscitiva all'interno dell'organizzazione, con un focus sulla somministrazione di *questionari* esplorativi.

5. Il secondo passo della prassi aziendale per le pari opportunità: la centralità del domandare tra consulenza filosofica, interviste e questionari esplorativi.

Nel paragrafo precedente si è delineato il PdR 125, evidenziandone l'intrinseca struttura ambigua e contestuale. In particolare, si è messo in luce come il certificato produce effetti ambivalenti, potendo creare *nessi* sia con la postura fallogo-capitalista che – potenzialmente – con discorsi sovversivi, come quello queer. Proprio in virtù di tale ambiguità costitutiva, assume centralità la figura del *pharmakeus*, soprattutto nei settori della formazione e della consulenza. Per promuovere una prassi aziendale orientata alle pari opportunità, infatti, è necessario che la persona incaricata della consulenza sia capace di muoversi entro questa ambivalenza, valutando il contesto e orientandosi tra una pluralità di direttrici possibili. In quest'ottica, la somministrazione di questionari esplorativi rappresenta una prima mossa decisiva, poiché consente di analizzare la situazione specifica dell'azienda di riferimento, individuare eventuali criticità ed elaborare percorsi formativi mirati.

In questo paragrafo, pertanto, ci si concentrerà innanzitutto sulla delineazione della figura del *pharmakeus* come *consulente filosofico,* specificandone caratteristiche e modalità d'azione. Dopodiché, si ragionerà sulla fase conoscitiva dell'organizzazione, riflettendo sull'importanza dei questionari come strumenti per esplorare il contesto e la specificità dell'azienda. Nello specifico, si rifletterà su come elaborare questionari in ottica queer, ossia sulla produzione di domande adeguate e non pre-incasellate in metriche fallogo-capitaliste.

Come anticipato, l'efficacia degli interventi utili per l'ottenimento del PdR 125 – vista la sua ambiguità – è strettamente connessa al *pharmakeus* che, in questo lavoro, viene associato alla figura della consulente filosofica. Quest'ultima, infatti, in una lettura contemporanea e queer, si configura come agente trasformativo capace di agire su più livelli: dalla costruzione dei questionari esplorativi all'elaborazione di corsi formativi, fino alla produzione di vademecum linguistici. Prima di proseguire, tuttavia, è fondamentale specificare che la scelta di associare il *pharmakeus* alla figura della consulente filosofica – e non genericamente a qualsiasi professionista della formazione – nasce da una coerenza di fondo tra la postura queer adottata in questo lavoro e la struttura dialogica, situata e decostruzionista della consulenza filosofica. Nello specifico, ritengo che il *pharmakeus*, in quanto figura ambivalente e trasformativa, trovi una risonanza concreta nella pratica filosofica queer, poiché quest'ultima non mira a trasmettere verità, ma a generare spostamenti, a smascherare automatismi concettuali e a interrogare le visioni del mondo "normalizzate". L'azione della persona consulente, infatti, non si esercita sull'"interiorità" delle persone secondo logiche psicoterapeutiche, ma sulla rilettura delle prospettive della realtà che orientano le pratiche e i comportamenti, spesso inconsapevolmente. Come ricorda Andrea Vitullo in *Leadership riflessive*, la consulenza filosofica

mira ad ampliare le visioni consolidate, spingendo chi vi partecipa a mettere in discussione le proprie premesse e a costruire forme di sé alternative[784]. La persona consulente, in tal senso, è colei che – attraverso il domandare e l'ascolto situato – aiuta a far emergere le cornici discorsive interiorizzate, *interpellandole* così da poterle riarticolare. È in questa dinamica che si innesta il linguaggio queer, orientato non a offrire risposte univoche, ma ad attivare movimenti di problematizzazione capaci di scardinare dispositivi oppositivi, gerarchici, essenzialisti e mercificanti. In questa prospettiva, la consulente filosofica queer si configura come mediatrice di senso, in grado di individuare e decostruire le narrazioni aziendali che alimentano sessismo, ageismo, razzializzazione e altre forme di esclusione e discriminazione sistemica. Un esempio semplice ma funzionale di questo approccio è nell'avviare una formazione con domande aperte, come "cos'è il sessismo?", "qual è il modo migliore per relazionarsi a *un* cliente? E a *una* cliente?". In questo modo, il corso formativo comincia con una riflessione congiunta che permette di far esteriorizzare *bias* e preconcetti, venendo poi guidati – dalla persona consulente – verso momenti di decostruzione e riarticolazione. Inoltre, perché tale accompagnamento risulti efficace, Vitullo individua – in *Abracadabra* – cinque strategie operative che il *pharmakeus* può adottare, ovvero: (1) ascoltare il morale delle persone coinvolte; (2) osservare il contesto lavorativo nelle sue *routine* e nei suoi *bias*; (3) valorizzare chi possiede una conoscenza situata delle relazioni e dei ruoli; (4) mantenere uno sguardo d'insieme evitando la miopia prestazionale; (5) e, infine, compiere una prima mossa – come la somministrazione di questionari esplorativi – per stimolare risposte dal sistema osservato[785]. Queste indicazioni operative mostrano come la postura richiesta non si fonda su *modelli pre-regolamentati*, ma su un *ascolto plastico e situato*, capace di adattarsi ai contesti specifici. In questa dimensione, dunque, ritengo che il linguaggio queer non sia solo una lente teorica, ma una condizione operativa che consente di costruire percorsi di senso non normati, centrati sulla relazione, sull'incertezza produttiva e sull'apertura interpretativa.

La persona consulente filosofica queer, ricapitolando, non è una psicologa né una terapeuta. Essa, infatti, non interviene per "curare" o "aggiustare" i "sé professionali", ma per creare connessioni tra narrazioni, visioni del mondo, vissuti, bisogni e possibilità di trasformazione. La sua azione si articola su piani diversi – verbale, relazionale, situazionale – e il suo sapere non è un sapere specialistico da applicare, ma un sapere *trasversale*, capace di interrogarsi continuamente sui suoi stessi presupposti e di rigenerarsi in funzione del contesto. In questo modo, la consulenza filosofica si configura come pratica radicalmente queer, capace di agire in chiave anti-discriminatoria non per "includere" in strutture già date, ma per ripensare quelle strutture, interrogando il loro stesso fondamento. In questa prospettiva, il porre domande non rappresenta soltanto una tecnica preliminare di ascolto, ma costituisce uno degli atti più efficaci e caratteristici della persona consulente filosofica.

[784] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* op. cit., p. 108.
[785] Cfr. Vitullo, Andrea, *Abracadabra*, op. cit., pp. 133-135.

È attraverso il *domandare*, infatti, che si innesca la possibilità di mettere in discussione ciò che appare "normale", di far emergere ciò che è stato silenziato e di decostruire i dispositivi normativi che regolano i vissuti e le relazioni all'interno dell'organizzazione.

È seguendo questa logica generativa che, nel contesto aziendale, il primo gesto trasformativo non coincide con l'atto del "dire" o del "formare", ma – appunto – con quello del *domandare*. Se, infatti, come evidenzia la prospettiva performativa, adottata dalla postura queer, il linguaggio è creatore della realtà, allora ogni domanda è già un gesto *politico*, in quanto nomina, evoca, legittima o esclude. Perché questo gesto sia realmente efficace in un'ottica decostruzionista, occorre tuttavia interrogarsi anche su *come* formulare le domande, affinché non conducano le risposte verso orizzonti già tracciati da dispositivi oppositivi, essenzialisti, produttivistici e normativi imposti dal discorso fallogo-capitalista. A questo proposito, le *tracce* del linguaggio queer delineate nel terzo paragrafo offrono linee guida preziose per disarticolare gli automatismi categoriali e aprire spazi discorsivi non normati. Per produrre domande aderenti al contesto specifico e capaci di intercettare le differenze situate, ritengo però sia cruciale affiancare a queste tracce anche ciò che Cristina Nardone, in *Il dialogo strategico performativo*, definisce "ascolto mirato": ossia, un ascolto preliminare che non si limita a raccogliere informazioni, ma che si orienta a cogliere la visione del mondo delle persone, attraverso le loro parole, metafore, riferimenti culturali e modi di raccontarsi[786]. Questo tipo di ascolto, che può avvenire anche prima della formulazione dei quesiti veri e propri, consente infatti alla persona consulente di non proiettare modelli predefiniti, ma di radicare le interrogazioni nella realtà vissuta dell'organizzazione.

In tal senso, quindi, domandare non è soltanto una tecnica conoscitiva, ma un atto relazionale e trasformativo. Esso, infatti, non solo è in grado di generare uno spazio discorsivo in cui il vissuto può emergere senza dover aderire a forme predeterminate di riconoscimento; ma anche di aprire la possibilità di interrogare criticamente le narrazioni interiorizzate, le norme implicite e le gerarchie affettive che attraversano i contesti aziendali.

Per comprendere più concretamente questa funzione trasformativa del domandare, si può ricorrere a un esempio tratto da *Abracadabra* di Vitullo, dove viene mostrato come alcune domande, pur apparentemente neutre, riproducano la logica neoliberista della prestazione e dell'efficienza. Vitullo invita infatti a disattivare quelle formulazioni che si concentrano esclusivamente sul "fare", sugli obiettivi da raggiungere o sui ruoli da ricoprire, ignorando del tutto la dimensione emotiva, relazionale e situata delle persone[787]. Domande come: "Qual è il tuo obiettivo per il prossimo trimestre?" oppure "Come puoi distinguerti nel team?" rafforzano difatti l'immagine di un "sé professionale" competitivo, prestazionale, disincarnato e solitario, perfettamente allineato alle logiche produttivistiche capitaliste. Al contrario, il linguaggio queer suggerisce riarticolazioni che

[786] Cfr. Nardone, Cristina, Vocca, Paolo, *Il dialogo strategico performativo. La tecno-magia del linguaggio nel Counsel Coaching Strategico,* Mind, Milano 2022, p. 24.
[787] Cfr. ivi, pp. 254-255.

aprano spazi di possibilità e riconoscano la complessità situata delle persone. Ad esempio: "Quali sono le direzioni che vorresti esplorare nei prossimi mesi, anche se non ancora chiaramente definibili?" oppure "Quali relazioni o modalità condivise ti permettono di esprimere meglio chi sei in questo gruppo, così da lavorare meglio con le altre persone?". Dunque, come si evince da questo esempio, il punto non è solo di cambiare le parole, ma di riconoscere nel domandare uno strumento di interruzione del discorso neoliberista, aprendo spazi relazionali in cui possa emergere un "sé" situato e plurale.

Ricapitolando, domandare in ottica queer implica attuare un dispositivo critico di ascolto e relazione, capace di disinnescare la narrazione produttivistica, riconoscere la pluralità dei "sé" e avviare un processo trasformativo che parte dalle differenze situate e dal contesto. Perché questo gesto sia realmente efficace, tuttavia, la persona consulente deve saper attingere alle tracce del linguaggio queer, evitando le strutture oppositive, reificanti, gerarchizzanti e mercificanti proprie del discorso fallogo-capitalista. Al tempo stesso, essa deve esercitare un ascolto mirato e non prescrittivo dell'altra persona, della sua visione della realtà e delle modalità con cui la esprime, senza assumere una posizione verticale, ma accompagnando verso percorsi di riarticolazione condivisa.

Passando ora alla prassi aziendale, l'orientamento queer al domandare trova una concreta applicazione in diversi momenti del lavoro organizzativo, in particolare nella fase *esplorativa*. Qui, strumenti come *interviste* e *questionari* – sia a risposta aperta che chiusa – possono essere ripensati come occasioni per far emergere voci, posizionamenti e criticità che il discorso aziendale dominante tende a marginalizzare. Per assolvere a questa funzione decostruzionista, però, ritengo che tali strumenti devono essere progettati secondo metriche coerenti con il linguaggio queer. In questa ottica, domandare diventa un esercizio di decentramento, di ascolto e di attivazione dell'ambiguità come spazio decostruente, in cui non si cercano risposte definitive né esclusivamente indicatori numerici, ma tracce di vissuto, tensioni e zone grigie in cui si annidano le asimmetrie.

Nello specifico le *interviste*, i *colloqui* e i *questionari a risposte aperte*, permettono di far emergere voci non normate e differenze situate, soprattutto se strutturati attraverso domande che non presuppongono categorie fisse ma accolgono l'ambiguità, il non detto e l'oscillazione semantica. A questo punto, un elenco di esempi può aiutare a chiarire questa postura, attraverso l'uso di domande aperte pensate per indagare aspetti specifici dell'esperienza lavorativa. Inoltre, considerata la struttura ipotetica della domanda, si utilizza la *schwa* come marcatore neutro – pronunciabile anche come "u" – per includere tutte le persone. Detto ciò, alcuni esempi potrebbero essere:

- "Ti è mai capitato, in azienda, di sentirti a disagio, poco ascoltatə o non pienamente riconosciutə? Se sì, in quali circostanze?". In questo caso lo scopo è quello di aprire alla percezione situata di marginalizzazione, delineando dinamiche discriminatorie ed escludenti.
- "Ci sono momenti in cui senti che per essere ascoltatə o rispettatə devi 'mettere da parte' qualcosa di te?". Tale interrogativo ha il fine di interrogare i processi di *autocensura* o di *normazione* silenziosa imposti dal contesto, nonché spesso esito di pregiudizi stereotipici.

- "Quali sono le qualità, i modi di essere o i vissuti che secondo te vengono valorizzati nella tua azienda?". Qui, il fine è quello di indagare la gerarchia implicita dei tratti, facendo emergere ciò che viene escluso dal discorso normativo adottato dall'etica aziendale.
- "Ci sono parole, battute o espressioni che ti hanno fatto sentire non legittimə nel tuo ruolo o nella tua presenza in azienda?". Tale domanda ha lo scopo di indagare micro-aggressioni e comunicazioni sottilmente violenti, come quelle stereotipiche, spesso normalizzati o ignorati.
- "Hai mai percepito che il tuo corpo o la tua 'identità' venissero oggettivati o messi in discussione?". Qui l'obiettivo è portare alla luce esperienze di violenza, come quelle sessiste, spesso vissute in forme sottili, ma capaci di incidere sul senso di appartenenza aziendale.

Va da sé che queste domande sono da ritenersi esemplificative e non un modello stabile per elaborare interviste o questionari aperti. Il fine, infatti, è quello di evidenziare alcune caratteristiche del domandare queer. In particolare, il fatto che tali quesiti non pretendono risposte *nette*, ma aprono a racconti, tensioni e zone grigie. In sintesi, il domandare queer si configura come un gesto trasformativo, capace di creare spazi di parola non normati e di rimettere in circolo sensi nuovi, mentre al contempo permette alla persona consulente di esplorare la realtà aziendale specifica, delineandone criticità o problematiche discriminatorie.

Oltre alle modalità di interrogazione aperta, come anticipato, è possibile progettare anche *questionari* a risposta *chiusa* che, seguendo le *tracce queer*, permettono di raccogliere dati strutturati senza rinunciare alla complessità del vissuto. È importante sottolineare che nelle realtà aziendali, questo tipo di strumenti è particolarmente diffuso, soprattutto nelle fasi esplorative, lasciando spesso in secondo piano forme di ascolto più articolato, come le interviste o i questionari aperti delineati poco sopra – che possono comunque trovare spazio in fasi successive, ad esempio all'interno di corsi formativi o laboratori. Proprio per questa centralità operativa, dunque, è importante mostrare come il linguaggio queer possa orientare anche la costruzione di strumenti a risposta *chiusa*, evitando di riprodurre prospettive fallogo-capitaliste e aprendosi invece a una riflessione situata. Anche qui verranno forniti alcuni esempi, utili a comprendere in che modo elaborare questionari queer.

- "Ti capita di sentirti poco ascoltatə o poco riconosciutə nel contesto aziendale?". In questo caso, lo scopo è indagare la percezione del riconoscimento, delineando la presenza di forme discriminatorie. Le opzioni di risposta, non dicotomiche, potrebbero includere: *mai; raramente; a volte; spesso; sempre; dipende dal contesto; non saprei*.
- "Ti è mai capitato di essere statə zittita?" oppure "Hai mai avuto la sensazione che la tua opinione non venisse presa sul serio, nonostante le tue competenze?". Tali interrogativi mirano a far emergere episodi di *ingiustizia discorsiva*. Le risposte possono articolarsi su una scala come: *mai; raramente; qualche volta; frequentemente; sempre; non saprei*.
- "Nel contesto lavorativo, ti senti liberə di esprimere tutti gli aspetti della tua identità (stile, idee, emozioni)?". Qui l'obiettivo è sondare il grado di visibilità e autenticità percepita. Le

opzioni possibili possono includere: *sì, sempre; solo con alcune persone; solo in certi contesti; raramente; mai; non saprei*.

- "Le tue caratteristiche personali – come età, genere, orientamento, provenienza, abilità o stile lavorativo – sono riconosciute e valorizzate in azienda?". Tale domanda consente di interrogare il livello di *valorizzazione* percepita. Le risposte possono variare tra: *in modo autentico; solo a parole; poco; per nulla; non saprei*.
- "Quali di questi valori ti sembrano più premiati in azienda?". In questo caso, lo scopo è far emergere l'indirizzo *implicito* della cultura organizzativa, evidenziando quali termini sono i più privilegiati e premiati. Si può proporre una scelta multipla tra valori come: *competitività; collaborazione; adattabilità; assertività; cura; invisibilità* (intesa come "stare al proprio posto"); *visibilità* (intesa come "farsi notare"); *altro* (specificare); con possibilità di indicare più di una opzione. L'obiettivo, in questo caso, non è polarizzare, ma restituire la complessità e la tensione che attraversa le pratiche aziendali.

Come si evince dagli esempi, pertanto, anche nei questionari a risposta chiusa – esattamente come in quelli aperti o nelle interviste – l'obiettivo resta quello di far emergere ambivalenze e parzialità che attraversano i contesti organizzativi. In questo caso, tuttavia, la specificità riguarda non solo la formulazione della domanda, ma anche la costruzione delle opzioni di *risposta*, che devono saper accogliere la molteplicità, senza ridursi a soluzioni nette o generiche. Risposte come "mai", "a volte", "sempre", "in modo autentico" o "solo a parole" non sono perciò dettagli tecnici, ma strumenti fondamentali per rifiutare la prescrizione e riconoscere l'incertezza come forma legittima di sapere. In quest'ottica, in sintesi, formule come "dipende dal contesto" o "non saprei" non sono scarti neutri, ma veri e propri gesti discorsivi che danno voce alla complessità, al dubbio e all'esitazione.

L'efficacia trasformativa di questa fase risiede, inoltre, nell'adozione di un approccio *intersezionale* nell'analisi dei dati, che accompagna e potenzia la formulazione delle domande e delle opzioni di risposta. Infatti, filtrare le risposte in base a dimensioni come genere percepito, età, ruolo aziendale o etnia, permette di far emergere diseguaglianze sistemiche altrimenti invisibili nella totalità statistica. In riferimento a ciò, un esempio significativo è emerso dal primo questionario somministrato presso l'azienda partner, datato aprile 2023. Alla domanda "Ti sei mai sentitə discriminatə nel corso della tua carriera?", difatti, il 40,82% delle persone ha risposto affermativamente. Tuttavia, applicando un *filtro di genere*, il dato ha mostrato una differenza marcata: mentre solo il 14,29% degli "uomini" ha dichiarato di aver subito una discriminazione, la percentuale sale al 60,71% tra coloro che si identificano come "donne". Ancora più rilevante è che, tra queste, oltre la metà (52,94%) ha indicato l'azienda attuale come luogo in cui la discriminazione si è verificata, rispetto allo 0% degli "uomini". Questi dati perciò non solo confermano la centralità dell'approccio intersezionale, ma suggeriscono anche una direzione concreta per l'intervento. Senza tali filtri, infatti, la percezione di discriminazione delle persone identificate come "donne" si sarebbe confusa in una maggioranza silenziosa, rendendo invisibili fenomeni strutturali di sessismo. Inoltre,

attraverso un'ulteriore setaccio, è emerso che anche le persone giovani risultano coinvolte nelle discriminazioni, evidenziando così la presenza trasversale di dinamiche *ageiste*. In questo senso, la metodologia adottata non si limita a mappare la violenza, ma apre spazi di possibilità per immaginare percorsi formativi specifici, rivolti a chi vive marginalità multiple. L'uso di domande – e risposte – queer, intrecciato all'analisi intersezionale dei dati, si configura così come un atto politico ed epistemico che sfida la narrazione fallogo-capitalista dell'impresa.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è messa in luce la centralità della figura consulenziale queer come agente trasformativo all'interno della prassi aziendale orientata alle pari opportunità. In particolare, a essere tematizzato è stato il valore politico ed epistemico del domandare, inteso non come sola tecnica esplorativa, ma come atto performativo e situato, capace di generare trasformazioni simboliche e organizzative. L'interrogazione, infatti, se condotta in coerenza con una postura decostruzionista queer, consente di far emergere non solo dati e informazioni, ma anche le tensioni, le frizioni e le ambivalenze che attraversano i "sé professionali" e le loro relazioni. A partire da questa consapevolezza, il paragrafo ha affrontato il secondo passo della prassi qui proposta, ovvero la costruzione e somministrazione di strumenti esplorativi – interviste e questionari – che, se orientati secondo una logica queer, possono restituire una visione situata e differenziale delle dinamiche aziendali. È stato evidenziato come il valore di questi strumenti non risieda unicamente nella loro struttura formale, ma nella qualità delle *domande* che pongono, delle *risposte* che permettono e dell'approccio *intersezionale* nella lettura dei dati. In particolare, si è sottolineata l'importanza di evitare formulazioni essenzialiste, performative o incasellanti, spesso allineate a una logica fallogo-capitalista, proponendo invece interrogazioni capaci di accogliere l'ambiguità, il dubbio, la pluralità dei vissuti e l'instabilità delle appartenenze.

Questa pratica dell'interrogare, tuttavia, non si esaurisce nella fase iniziale di conoscenza del contesto. Al contrario, rappresenta una linea metodologica trasversale che attraversa l'intero percorso trasformativo. È in quest'ottica che, nel paragrafo successivo, si approfondirà il terzo passo della prassi proposta, ossia l'elaborazione di corsi formativi coerenti con le criticità emerse dai questionari e dalle interviste. Tali percorsi non sono però pensati come moduli fissi, ma come dispositivi flessibili, costruiti a partire dalle specificità emerse e modellati su un approccio relazionale e differenziale. In questo contesto, il domandare tornerà a occupare un ruolo centrale, non più solo come strumento esplorativo e atto politico, ma anche come pratica formativa. Sarà in particolare il "*metodo socratico*" a essere tematizzato come pratica dialogica, capace di attivare processi di decostruzione collettiva e rinegoziazione del senso, pienamente in linea con il linguaggio queer sviluppato in questo lavoro. La sua valenza trasformativa, la sua apertura alla differenza e alla fluidità lo rendono, infatti, uno strumento funzionale per una formazione che non mira a trasmettere contenuti fissi, ma a far emergere criticità, *bias* e visioni del mondo interiorizzate, avviando così processi di riarticolazione condivisa.

6. Il terzo passo della prassi aziendale per le pari opportunità: interventi verbali. La centralità dei corsi formativi e del metodo socratico nella pratica decostruzionista e antidiscriminatoria.

Dopo aver evidenziato il valore trasformativo della consulenza filosofica queer e il potenziale decostruttivo del domandare nella fase esplorativa, si apre ora un nuovo segmento della prassi aziendale proposta: quello della *formazione*. In particolare, nel paragrafo precedente si è mostrato come interviste e questionari, se costruiti in ottica queer, siano in grado di far emergere non solo dati, ma anche tensioni e *bias* spesso oscurati dal linguaggio aziendale dominante. È a partire da queste emersioni che si rende possibile strutturare percorsi formativi plastici, capaci di rispondere in modo differenziale ai bisogni specifici dell'organizzazione. In tale direzione, inoltre, l'elaborazione di corsi formativi rappresenta non solo una risposta alle criticità, ma anche un'azione *strategica* ai fini del PdR 125, poiché consente l'attivazione di numerosi KPI legati alla valorizzazione delle diversità.

Il presente paragrafo, dunque, sarà dedicato alla progettazione e realizzazione di corsi formativi di tipo verbale, frontale e dialogico, orientati a promuovere pari opportunità all'interno della cultura organizzativa. Nello specifico, si tratteggeranno delle "linee guida" utili per articolare momenti formativi coerenti con il linguaggio queer, ossia in grado di attivare percorsi di consapevolezza e di disarticolazione degli automatismi normativi. In questo contesto, il *metodo socratico* si configurerà come strumento operativo efficace, in quanto capace di generare domande trasformative, dischiudere nuove letture della realtà e favorire il riemergere di "sé" marginalizzati.

Come anticipato, a seguito della fase esplorativa condotta mediante interviste e questionari, il passo successivo della strategia per le pari opportunità qui proposta consiste nell'avvio di un percorso formativo, articolato in incontri frontali e dialogici affidati alla figura della consulente filosofica. Ciò che rende questa fase decisiva, è il fatto che una formazione *queer* non si limita alla trasmissione verticale di contenuti, ma si configura come un'occasione performativa e trasformativa, orientata all'acquisizione di consapevolezza e alla riarticolazione delle prospettive dominanti interiorizzate. Nel concreto, tali incontri hanno lo scopo di approfondire una pluralità di temi – dagli stereotipi alla cultura organizzativa – e possono assumere diverse configurazioni: *lezioni frontali* (a carattere informativo), *laboratori partecipativi* (basati sul dialogo e sulla riflessione condivisa), oppure modalità *ibride*. Va da sé che la scelta dell'approccio dipende dal contesto, dalle esigenze specifiche e dalla composizione del gruppo coinvolto. Tuttavia, al di là della configurazione adottata, l'obiettivo di questi momenti non è quello di "correggere" o "istruire" in senso *prescrittivo*, bensì attivare processi di interrogazione, consapevolezza e riarticolazione critica.

Per comprendere più concretamente l'attuazione di questa fase della prassi, ritengo opportuno delineare un esempio di progettazione di un corso formativo strutturato secondo il linguaggio queer, da intendersi non come schema rigido, ma come traccia flessibile ed esemplificativa. Nello specifico, tale proposta – pensata per un gruppo contenuto e partecipe (circa 12–20 persone) – mira a

promuovere una comunicazione decostruttiva e a sollecitare processi di consapevolezza critica attraverso un'articolazione in cinque momenti fondamentali:

1. *Introduzione tematica.* In questa prima fase, la persona consulente presenta l'argomento della giornata (ad esempio, sessismo o gli stereotipi di genere), offrendo un inquadramento accessibile ma rigoroso, orientato alla decostruzione delle premesse fallogo-capitaliste.

2. *Domande libere e ascolto esplorativo.* Dopo l'introduzione, si apre lo spazio per esporre liberamente osservazioni, racconti o resistenze da parte delle persone presenti. Questo momento serve non solo a raccogliere i vissuti, ma a mappare le rappresentazioni più diffuse e le ambivalenze che abitano il contesto, prima dell'atto informativo da parte della persona consulente. In questa fase, inoltre, si potrebbe integrare una componente del *metodo socratico* per incentivare l'interazione del pubblico: ad esempio, ponendo domande specifiche ma aperte – come "Che cos'è la 'maschilità'?" o "Quali sono i tratti ideali per il *management*?" – utili a far emergere posizionamenti individuali, interiorizzazioni stereotipiche e influenze specifiche del discorso neoliberista. Una volta ottenute le risposte, si può passare alla fase successiva.

3. *Approfondimento del discorso e restituzione critica.* In questa fase, la persona consulente restituisce ciò che è emerso, rielaborando le prospettive e le risposte – se presenti – e legandole poi al tema che si intende affrontare come protagonista della formazione. Qui, dunque, si passa dalla fase di confronto interrogativo alla spiegazione di temi prestabiliti, utilizzando esempi concreti tratti dal linguaggio aziendale e dai materiali raccolti nella fase esplorativa attraverso questionari e interviste.

4. *Discussione collettiva e decostruzione condivisa.* Dopo il momento informativo, si apre una fase ulteriore di confronto, in cui il gruppo è invitato a riflettere collettivamente su parole, espressioni, gesti o pratiche ricorrenti legati al tema trattato. Ad esempio, dopo aver posto la domanda "Che cos'è il sessismo?" nella seconda fase e averne offerto una definizione nella terza, si può ora avviare una riflessione condivisa a partire dalle nozioni fornite dalla persona consulente. In questo momento, è possibile soffermarsi su contesti o esperienze vissute in ambito lavorativo in cui forme di violenza sessista si sono manifestate, ragionando insieme su come riconoscerle e contrastarle.

5. *Riflessione finale e rilancio trasformativo.* Infine, in continuità con la fase precedente, il corso formativo si conclude con una breve sintesi a cura della persona consulente, seguita da una restituzione collettiva in cui ciascuna persona è invitata – se lo desidera – a condividere un pensiero, una parola o una domanda in relazione all'incontro. La conclusione non rappresenta perciò un punto fermo, ma un gesto di rilancio e un'apertura verso ulteriori trasformazioni e interrogazioni.

Ricapitolando, dunque, l'articolazione in questi cinque momenti consente non solo di strutturare il percorso formativo in modo partecipativo e critico, ma anche di attivare un processo di ascolto, rielaborazione e messa in discussione collettiva dei saperi impliciti e dei dispositivi normativi che attraversano il quotidiano. Come si evince da questa dinamica, infatti, l'adozione del linguaggio queer riarticola il senso della formazione, che da pratica informativa si trasforma in gesto generativo, capace di aprire luoghi di disarmo e riarticolazione del senso, nonché di intrecciare saperi teorici e

vissuti personali[788]. Inoltre, è proprio in questo spazio di scambio dialogico che può trovare terreno fertile un approccio "socratico", inteso come atto del domandare, dell'accogliere il dubbio e del far emergere le contraddizioni interne al pensiero dominante. Per questo motivo, ritengo utile soffermarsi ora sul metodo socratico, reinterpretato come *pratica queer* adattabile a molteplici contesti.

Prima di proseguire, tuttavia, è importante precisare che con "metodo socratico" non si intende richiamare una visione rigidamente riconducibile al pensatore ateniese Socrate, bensì riadattare in forma selettiva e situata *alcune* componenti di ciò che è ritenuto essere stato il suo approccio, applicandole alle pratiche formative contemporanee. A tal proposito, va ricordato che l'eredità socratica è attraversata da un'ambiguità epistemologica: da un lato, come sottolinea Giovanni Reale in *Socrate*, nella tradizione platonica Socrate viene rappresentato come colui che aiuta a far emergere un sapere già presente nell'anima[789] (secondo la metafora della *maieutica*); dall'altro, Socrate afferma con decisione di non sapere e di essere più sapiente degli altri solo in quanto consapevole del proprio non sapere[790]. Questa ambivalenza – tra sapere e non sapere – non rappresenta un limite del pensiero socratico, ma al contrario ne costituisce la forza critica. Ed è proprio in tale ambiguità, nella sospensione del sapere come fondamento, che ritengo si possa aprire una risonanza con il linguaggio queer. Anche quest'ultima, infatti, rifiuta certezze, destabilizza le "identità" date e agisce attraverso il dubbio, la decostruzione e il disarmo delle norme. In questa prospettiva, perciò, un metodo socratico queer non mira a "tirare fuori" una verità già presente nel proprio "animo", ma a co-generare interrogazioni, posizionamenti situati e possibilità trasformative. Inoltre, come anticipato, è utile specificare che tale rielaborazione del metodo non include tutte le componenti del "socratismo classico". In particolare, si esclude l'uso dell'*ironia*: intesa come atteggiamento dialogico in cui – evidenzia Ward Farnsworth in *The Socratic Method* – attraverso l'ammissione di non sapere, si sollecita l'interlocutore a esporsi e a rivelare eventuali incoerenze[791]. Nel contesto aziendale, infatti, l'ironia può generare effetti di chiusura o di difesa, attivando dinamiche di giudizio implicito o percezioni di superiorità intellettuale. L'obiettivo non è mettere in crisi chi partecipa, ma creare le condizioni affinché si attivi una riflessione critica condivisa, che valorizzi il contributo situato di ciascuna persona e favorisca un clima di fiducia, apertura e confronto equo. Ciò non esclude la possibilità di mettere in luce eventuali incoerenze o contraddizioni nei discorsi emersi, ma tale operazione deve avvenire in modo indiretto, equo e distribuito – evidenziando per esempio le criticità e le incongruenze implicite del discorso egemonico – senza assegnare alla persona facilitatrice un ruolo giudicante, bensì quello di co-esploratrice del senso. Anche in Socrate, d'altronde, tale gesto non è finalizzato all'umiliazione dell'interlocutore, bensì all'apertura di nuove possibilità di pensiero attraverso la messa in discussione dei presupposti impliciti. In questa chiave, pertanto, smascherare

[788] Uno schema tabellato e riassuntivo della formazione verbale è presente in appendice a p. LXXXVII.
[789] Cfr. Reale, Giovanni, *Socrate. Alla scoperta della sapienza umana*, Bur, Milano 2013, pp. 56-60.
[790] Cfr. ivi, pp. 176-178.
[791] Cfr. Farnsworth, Ward, *The Socratic Method. A Practitioner's Handbook,* Godine, Boston 2024, pp. 117-120.

non equivale a *screditare*, ma piuttosto a *disinnescare* certezze rigide, promuovendo un terreno comune per l'indagine condivisa. Alla luce di queste specifiche, è ora possibile delineare in che modo il metodo socratico possa essere applicato, nella formazione aziendale, come pratica strategica orientata alla produzione di pari opportunità.

Innanzitutto, con "metodo socratico" si intende un momento formativo specifico, strutturato attorno all'interrogazione e all'ascolto, che mira a far emergere le cornici discorsive interiorizzate e a indagare le contraddizioni implicite nei diversi posizionamenti, senza ricorrere a risposte precostituite. In ambito aziendale, come osserva Andrea Vitullo in *Leadership riflessive*, tale approccio prende forma attraverso momenti *dialogici* – sia collettivi sia individuali – condotti dalla persona consulente, il cui compito non è fornire soluzioni, ma facilitare l'ascolto, la riflessione e la messa in discussione critica, mantenendo una postura non-impositiva e una competenza critica rispetto ai temi affrontati[792]. In questa prospettiva, la consulenza filosofica – riadattata in chiave queer – assume un ruolo di mediazione e decostruzione, dove, attraverso il domandare situato, si orienta l'attenzione verso quei presupposti che alimentano dinamiche escludenti o riproducono il discorso egemonico. Il metodo socratico, dunque, si configura come uno strumento utile per *interpellare* i discorsi socioculturali interiorizzati, a partire da domande condivise e generative. Come suggerisce Vitullo, infatti, esso si può concentrare su questioni aperte – ad esempio "qual è il modo più etico per servire la clientela?" – e, muovendosi nella dimensione del confronto, favorire l'individuazione di *bias* o posture discriminanti: ad esempio, atteggiamenti differenti causati dalla presupposizione di stereotipie legate al genere o all'età della persona cliente[793]. Oltre a quanto sostenuto, un ulteriore aspetto rilevante di questo metodo è che non si configura come una discussione finalizzata a "convincere", né come uno scambio informale di opinioni, bensì come un'analisi congiunta orientata alla costruzione di comprensioni condivise, seppur provvisorie e in continua evoluzione. Attraverso domande generative, la persona consulente può così contribuire a destabilizzare credenze radicate, aprendo lo spazio per l'emersione di prospettive marginalizzate o rese invisibili.

Inoltre, in quanto pratica di decostruzione e riarticolazione del discorso socioculturale interiorizzato, il metodo socratico non ha solo una funzione di interrogazione collettiva, ma può assumere anche una dimensione *metacognitiva*. Nello specifico, con "metacognizione" – sostiene Mary-Frances Winters in *Inclusive Conversations* – si intende una pratica riflessiva che non riguarda solo *ciò* che si pensa, ma anche *come* e *perché* lo si pensa: vale a dire, l'insieme di influenze che orientano il pensiero[794]. Ad esempio, se durante un momento formativo si risponde alla domanda "che cos'è il sessismo?" dicendo "è trattare una *donna* con inferiorità", la metacognizione spinge a interrogarsi: "perché si è detto *donna* e non *genere*?", "cosa rivela questa risposta sull'immaginario interiorizzato, sulle dicotomie che si danno per scontate e sull'associazione automatica tra maschile

[792] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* op. cit., p. 113.
[793] Cfr. *ibidem.*
[794] Cfr. Winters, Mary-Frances, *Inclusive Conversations,* op. cit., p. 29.

e potere?". Questo doppio livello – interrogazione collettiva e metacognizione – costituisce dunque, a mio avviso, l'efficace trasformativa del metodo socratico, in quanto: mentre l'*interrogazione collettiva* promuove l'interpellazione del discorso dominante e delle sue strutture di potere, evidenziandone dinamiche e criticità; la *metacognizione*, sposta il lavoro sulla decostruzione delle sedimentazioni discorsive che abitano il pensiero della persona specifica e che vengono da essa interiorizzate. In questa prospettiva, perciò, la *metacognizione* è parte integrante del metodo socratico e della sua finalità in chiave queer – ovvero la decostruzione del fallogo-capitalismo – poiché è ciò che permettere di evidenziare la presa del discorso dominante nella strutturazione del pensiero situato.

A questo punto della riflessione, tuttavia, è fondamentale sottolineare che il ruolo della persona consulente è cruciale per il buon funzionamento del metodo socratico, tanto nella sua dimensione interrogativa quanto in quella metacognitiva. La sua capacità, infatti, non riguarda soltanto il saper porre le domande giuste per introdurre ed esplorare un tema, ma anche essere in grado di ascoltare e interrogare criticamente le risposte offerte dalle persone partecipanti, avviando così un ragionamento decostruzionista e trasformativo. L'obiettivo della consulenza in chiave "socratica", non consiste quindi nel giungere a una definizione condivisa votata dalla maggioranza, bensì nel facilitare un processo riflessivo collettivo che sappia accogliere la pluralità dei punti di vista e promuovere una consapevolezza critica, aprendo spazi di senso inediti. Per evitare che l'approccio socratico si trasformi in una pratica generalista o scivoli nel relativismo, ritengo perciò necessario che la consulente possieda una solida competenza sul tema d'indagine e, al contempo, adotti una postura queer che le permetta di abitare l'ambiguità e promuovere una riflessione generativa.

Tuttavia, affinché il metodo socratico risulti concreto ed efficace, a questa duplice competenza – ossia la padronanza del tema e la capacità di muoversi nell'ambiguità – deve necessariamente affiancarsi anche l'abilità di strutturare e condurre in modo consapevole i momenti formativi, traducendo i principi teorici in pratiche dialogiche generative. Il dialogo filosofico, infatti, pur fondandosi sull'apertura e sul dubbio, non può essere affidato all'*improvvisazione*, ma richiede una conduzione riflessiva e orientata, capace di mantenere la coerenza del processo senza irrigidirne le dinamiche. A questo proposito, Andrea Vitullo – in *Leadership riflessive* – propone alcune *tracce* operative che possono essere adattate in modo produttivo al contesto della formazione filosofica in azienda. Tra queste, si evidenzia (1) l'importanza di esprimersi in *prima persona*, soprattutto da parte delle persone partecipanti, evitando perciò di rifarsi *esclusivamente* ad autorità esterne. (2) Risulta poi centrale la *focalizzazione su situazioni concrete* – come dinamiche relazionali o pratiche aziendali – piuttosto che su esempi astratti o ipotetici. (3) Allo stesso modo, è cruciale accettare fin dall'inizio la possibilità di *non giungere a una risposta* univoca o risolutiva, lasciando la domanda iniziale aperta. (4) Infine, è importante favorire una *comunicazione chiara e condivisa*, che consenta a tutte le persone coinvolte di sentirsi comprese e parte attiva del processo. In tale direzione, è opportuno che anche la persona consulente eviti l'uso di *tecnicismi*, tranne nei casi in cui questi siano stati già

discussi in momenti formativi precedenti[795]. Ciò, però, non implica la rinuncia alla profondità o al rigore, ma richiede che gli elementi specialistici siano integrati in modo coerente e accessibile, così da non ostacolare la partecipazione e la comprensione condivisa.

Queste quattro indicazioni offerte da Vitullo fungono quindi da tracce utili per delineare un momento formativo di stampo socratico, capace di generare un dialogo orizzontale, comprensibile e ancorato al contesto aziendale entro cui si svolge l'indagine. A tali indicazioni, tuttavia, ritengo sia importante accostare anche alcuni elementi del metodo "originario" associato alla figura di Socrate, al fine di rafforzarne la dimensione filosofica e approfondirne la portata trasformativa. Tali elementi emergono con particolare chiarezza nell'analisi proposta da Ward Farnsworth in *The Socratic Method*, che ne recupera e attualizza i principi fondamentali. Tra questi, emerge: (1) il rifiuto del *monologo*, ovvero l'invito a evitare interventi unilaterali e prolungati, al fine di promuovere un'interazione distribuita[796]. (2) Dopodiché, ritengo utile ciò che Farnsworth definisce "*candore*", cioè l'invito *a dire ciò che si pensa* e non ciò che si presume l'altra persona voglia sentire[797]. In ambito aziendale, questo richiede la costruzione di un ambiente di ascolto *non giudicante*, in cui ogni persona possa sentirsi legittimata ad esporsi in modo autentico. Questo aspetto è particolarmente rilevante se si intende valorizzare i posizionamenti situati che attraversano l'organizzazione, senza cadere in forme di faziosità. (3) Accanto al candore, Farnsworth sottolinea l'importanza della "*carità*" nell'approccio di Socrate, intesa come *disponibilità ad accogliere e sostenere le posizioni altrui*, anche quando divergono dalla propria[798]. La persona consulente, in questo senso, ha la responsabilità di facilitare l'emersione dei pensieri delle persone partecipanti, eventualmente aiutandole a esprimersi e riassumendone i punti principali, pur restando consapevole del proprio posizionamento. Questo processo consente di mettere in luce la pluralità delle visioni presenti nel gruppo e costituisce il presupposto per una loro eventuale rielaborazione condivisa. (4) Questa modalità si connette, infine, a un ulteriore passaggio operativo, che consiste nell'*introdurre nuove posture concettuali capaci di interrogare quelle già espresse*. In tal modo non si impone una verità alternativa, ma si lavora congiuntamente per riarticolare i posizionamenti emersi, favorendo una comprensione più stratificata. Questo processo può essere articolato in tre fasi: l'introduzione di un nuovo punto di vista; la rilettura del discorso iniziale attraverso tale nuova lente; infine, la concatenazione di ulteriori prospettive[799]. In sintesi, questi quattro elementi – rifiuto del monologo, candore, carità e apertura a nuove posture concettuali – arricchiscono le indicazioni operative di Vitullo, delineando un metodo che non si limita alla facilitazione del dialogo, ma ne fa uno strumento di trasformazione collettiva e riflessività critica.

Ricapitolando, affinché il metodo socratico si configuri come un atto performativo capace di riarticolare la realtà e aprire nuove direttrici di senso – senza ricadere nell'improvvisazione né in una

[795] Cfr. Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* op. cit., p. 114.
[796] Cfr. Farnsworth, Ward, *The Socratic Method. A Practitioner's Handbook,* op. cit., p. 98.
[797] Cfr. Ivi, p. 105.
[798] Cfr. Ivi, pp. 111-112.
[799] Cfr. Ivi, p. 212.

didattica verticale – è necessario che la persona consulente possieda competenze in tre ambiti fondamentali: in primo luogo, una conoscenza approfondita del tema oggetto d'indagine e del contesto (paradigmatico) in cui esso viene prodotto e riprodotto; in secondo luogo, la capacità di adottare il linguaggio queer; infine, la padronanza e la flessibilità nell'attuare – e rimodellare in base al contesto – le otto tracce che orientano il metodo socratico.

Chiariti questi presupposti fondamentali, si può ora procedere con l'analisi della progettazione di una formazione ispirata al *metodo socratico queer*, ragionando su ogni fase del percorso formativo. In particolare, il metodo socratico aziendale declinato in chiave queer può essere articolato in *sette* fasi, da intendersi non come modelli rigidi, ma come strutture flessibili, adattabili al contesto, alle dinamiche relazionali e alle tempistiche messe a disposizione dall'impresa (un percorso di questo tipo può infatti variare da un'ora fino a due giorni):

1 – Tema di partenza e apertura del dialogo. Questa prima fase consiste nel formulare un quesito generativo, capace di attivare un'interrogazione *collettiva* a partire da un tema rilevante per il contesto aziendale. Ci si rifà, in questo senso, alla struttura del "*ti esti?*" – il "che cos'è?" – come esercizio filosofico che apre lo spazio della riflessione condivisa. Questo tipo di domanda può condurre a molteplici obiettivi: dalla *presa di consapevolezza* su aspetti fondamentali, come il funzionamento degli stereotipi (cos'è uno stereotipo?); alla *decostruzione di dinamiche discriminatorie*, ad esempio il sessismo o l'ageismo (cos'è il sessismo?); fino alla *riarticolazione dei concetti* chiave del discorso aziendale – in particolare quelli appartenenti al lessico neoliberista – attraverso un processo di citazionalità sovversiva, capace di disarticolarne gli ancoraggi "maschili" e aprire a nuove concatenazioni all'interno della rete della *différance* (cos'è la competizione?).

Oltre all'approccio generativo del "*ti esti?*", però, è possibile introdurre anche interrogazioni mirate, focalizzate su temi specifici: ad esempio, le stereotipie comunicative in relazione al genere. In questo senso, risultano stimolanti alcune domande proposte da Nelson e Brown in *Gender Communication Handbook*, che permettono di mettere in discussione le dinamiche oppositive e naturalizzanti spesso associate al genere. Tra queste troviamo: "Maschi e femmine hanno modi di comunicare diversi?"; "Uomini e donne sono nati con quegli stili comunicativi o li hanno appresi?"; "Il genere è importante nel modo in cui due o più persone comunicano?"; "In quali contesti è ritenuta più efficace una comunicazione 'maschile' e in quali una 'femminile'?" [800]; "Che stile comunicativo adotterà una donna trans? E un uomo trans? E una persona non binaria?".

In questa fase, ricapitolando, l'obiettivo è quello di avviare la formazione attraverso domande capaci di attivare un processo di interrogazione critica, aprendo così alla fase successiva:

2 – Esempi concreti e personali insieme a un momento di metacognizione. In questa fase, chi lo desidera può proporre una propria risposta al quesito, idealmente accompagnata da un esempio o

[800] Cfr. Nelson, Audrey, Brown, Claire, Damken, *The gender communication handbook. Conquering conversational collisions between men and women,* op. cit., pp. 12-13, 21 e 39.

da un'esperienza personale. È inoltre utile che il contributo includa, quando pertinente, elementi come: cosa si intende, in quale contesto, come si è agito o percepito la situazione, cosa si è provato e perché. L'inserimento di questi aspetti permette di andare oltre una definizione generica, offrendo una prospettiva situata. Ciò favorisce non solo una comprensione più profonda, ma anche lo sviluppo di empatia da parte delle altre persone partecipanti, che possono così cogliere le risonanze emotive e percettive legate al vissuto. Ad esempio, il racconto di un'offesa discriminatoria sessista subita a causa del pronome usato verso la persona, accompagnata da esperienze personali e motivazioni, potrebbe aiutare a sostenere l'uso di un vocabolario differente da parte di terze persone presenti, superando l'idea che alcuni interventi siano superficiali.

In questa fase, inoltre – a partire dalle diverse tipologie di risposta emerse – è possibile introdurre un momento di *metacognizione individuale*. Dopo aver condiviso il proprio esempio, infatti, la persona partecipante può essere invitata a interrogarsi sul motivo della propria scelta, ponendosi domande come: "Perché ho scelto proprio questo episodio o queste parole?" o "Quali immagini socioculturali hanno influenzato la mia percezione di ciò che è rilevante?". In questo modo si attiva una prima forma di riflessione metacognitiva, orientata a far emergere le radici discorsive e simboliche che strutturano il proprio pensiero. Ad esempio, se in risposta alla domanda "cos'è la competizione?" qualche persona affermasse: "è una spinta positiva che porta le persone a dare il meglio", si potrebbe chiedere: "perché ho utilizzato il termine *positiva*? rispetto a quale idea di valore o successo? quali immagini culturali stanno orientando questa visione?".

In conclusione, questa seconda fase consente non solo di far emergere contenuti esperienziali legati al quesito iniziale, ma anche di attivare una riflessione metacognitiva capace di interrogare i legami tra le persone e il discorso socioculturale interiorizzato. L'obiettivo, dunque, non è separare il tema dalla persona che lo evoca, ma mostrare come ogni risposta prende forma a partire da un posizionamento situato, relazionale e attraversato da immagini simboliche, norme culturali e affetti. In questo senso, si riconosce la continuità tra l'interrogazione del concetto e l'interrogazione del "sé", come condizione per rendere visibili i dispositivi discorsivi che strutturano la realtà.

In questo quadro, qualora il tempo a disposizione fosse limitato, si potrebbe procedere direttamente al *sesto* momento, riadattando la struttura formativa. Tuttavia, ipotizzando di poter disporre di un tempo disteso – ossia superiore alle due ore – la consapevolezza maturata in questa fase costituisce un terreno fertile per introdurre il passo successivo:

3 – Selezione dell'esempio più rappresentativo. In questa terza fase, avviene la selezione collettiva dell'esempio ritenuto più emblematico. Ciò è utile poiché permette di attivare interrogazioni trasversali e catalizzare il confronto. Da qui si passa poi alla quarta fase:

4 – Analisi dell'esempio ed evidenziazione dell'elemento cruciale. In questa parte della formazione, una volta selezionato l'esempio rappresentativo, si avvia un momento di approfondimento ed esplorazione, dove – se necessario – la persona che ha condiviso l'esperienza identifica l'elemento considerato centrale: ovvero quello in cui si manifesta in modo più evidente il

senso della domanda originaria. Dopodiché, le altre persone possono richiedere chiarimenti e specificazioni sui fatti, azioni e sensazioni vissute, favorendo così un coinvolgimento sia da parte della persona scelta sia del pubblico. Queste domande conducono poi alla quinta fase del metodo:

5 – Scambio di ruoli ed empatia esperienziale. In questa fase, le persone partecipanti sono invitate a rileggere l'esperienza condivisa dalla persona relatrice, chiedendosi non solo come avrebbero agito, ma anche cosa avrebbero provato trovandosi in una situazione analoga. L'obiettivo, quindi, non è semplicemente stimolare un'immedesimazione individuale, ma attivare una riflessione collettiva sui meccanismi discriminatori che attraversano l'episodio. Ad esempio, nel caso in cui una persona racconti di essersi sentita esclusa da una riunione importante a causa di stereotipi sessisti, il gruppo è invitato a interrogarsi sia su "cosa avrei fatto io?", quanto su "quali dispositivi culturali la rendono possibile?", "come vivrei io discriminazioni sessiste nel mio 'essere' e nel mio lavoro specifico?". Questo tipo di esercizio è fondamentale per costruire ponti relazionali, superando visioni egocentriche che tendono a universalizzare la propria esperienza o a minimizzare quella altrui e le sue sensazioni. Concluso il momento dello scambio, si apre la possibilità alla penultima fase:

6 –L'avvio di una riflessione metacognitiva collettiva e l'introduzione di spunti teorici con cui rileggere l'esperienza. A questo punto, dopo aver esplorato l'esempio, la persona consulente può aprire uno spazio di *metacognizione collettiva*, orientato non più sull'esempio personale, ma sulla struttura discorsiva e culturale che sostiene le risposte e i confronti emersi durante lo scambio dei ruoli, ad esempio: "Cosa accomuna le risposte finora emerse?"; "Quali dicotomie oppositive implicite si sono attivate?"; "In che modo queste risposte riflettono idee interiorizzate e naturalizzate?"; "Quali dispositivi di potere potrebbero aver modellato le credenze e le reazioni emotive manifestate durante il corso?"; "Che cosa è stato dato per scontato?"; "Cosa rende certe parole più 'autorizzate' di altre?". Tale riflessione ha come scopo quello di interpellare il discorso dominante, così da evidenziare le sue influenze e poterlo riarticolare. Per far sì che tale riarticolazione si avvii, tuttavia, è importante – dopo aver raccolto stimoli e risposte – che la persona consulente introduca *nuove prospettive* ed *elementi teorici*, ad esempio la nozione dei canoni di riconoscibilità, la teoria della performatività o la struttura prescrittiva degli stereotipi, così da rileggere l'esperienza o le definizioni emerse attraverso prospettive differenti e, di conseguenza, aprire lo spazio a momenti trasformativi.

In questa fase, pertanto, l'obiettivo non è quello di criticare le risposte individuali, ma capire da dove provengono, con quali strutture culturali sono in risonanza e quali alternative si possono immaginare. Concluso questo momento, si passa all'ultima fase:

7 – Sintesi guidata e riflessione finale. In questa fase, dopo la riflessione condivisa e la rilettura delle risposte tramite nuove prospettive, la persona consulente può riassumere alcuni punti salienti emersi nel corso della formazione, così da tentare di sintetizzare quanto manifestato e offrire una risposta – non definitiva – alla domanda di partenza. Infine, la persona consulente chiude l'esperienza formativa invitando a riflettere su come questa formazione abbia modificato lo sguardo sulle dinamiche trattate e se sono emersi nuovi quesiti, divenendo utili per futuri momenti formativi.

A partire da quanto delineato, questi sette momenti possono costituire una traccia flessibile per la progettazione di percorsi formativi verbali, integrando sia la postura situata e fluida del linguaggio queer, sia la metodologia interrogativa di matrice socratica. Le fasi proposte, infatti, vanno intese come "linee guida" plasmabili in relazione al tempo disponibile, al contesto e alle specificità del gruppo, con la possibilità di eliminarne alcune, anticiparle o modificarne l'ordine. Inoltre, come già evidenziato, il tipo di domanda iniziale orienta profondamente l'intero processo, generando esiti differenti a seconda del focus tematico e degli obiettivi formativi. Ad esempio, riflettere sul sessismo può avere come fine la decostruzione e la prevenzione delle sue manifestazioni, favorendo momenti di confronto, ascolto e riconoscimento. Al contrario, interrogarsi su concetti come "competizione" o "resilienza" può aprire a una loro risemantizzazione, decentrando il privilegio che storicamente li accompagna. In ogni caso, ciò che appare centrale non è tanto l'ordine delle fasi né l'obiettivo della domanda iniziale, quanto la possibilità di attivare consapevolezze nuove attraverso la tessitura di sensi alternativi e narrazioni trasformative. Lo scopo, dunque, è quello di *interpellare* criticamente il discorso fallogo-capitalista, aprendo spazi per la sua decostruzione mediante pratiche interrogative capaci di valorizzare la molteplicità, le differenze situate e l'interdipendenza[801].

Ricapitolando, in questo paragrafo si è affrontata la terza fase della prassi aziendale proposta: la progettazione di corsi formativi verbali, frontali e dialogici. In particolare, si è delineato il metodo socratico come strumento operativo capace di attivare, attraverso quesiti trasformativi, nuove letture critiche della realtà organizzativa, favorendo la decostruzione di posture egemoniche e la generazione di riflessioni condivise basate sull'interdipendenza.

A mio avviso, questo tipo di formazione risulta fondamentale perché consente di scardinare le dinamiche violente della "maschilità" sistemica, intervenendo sulla centralità attribuita alla forza-violenza e riformulando i rapporti di potere. In questo modo, non solo si produrranno ambienti più favorevole all'emersione di "sé professionali" queer – andando oltre le criticità strutturali conseguenti alle categorizzazioni oppositive di genere – ma si lavorerà anche sulla risignificazione delle metriche valoriali esito della genderizzazione "maschile" delle imprese: ossia la postura neoliberista. Accanto a questo tipo di formazione, però, risulta utile anche l'attuazione di interventi che ricorrano a "linguaggi" diversi da quello verbale, come quelli corporei e comportamentali. A questo proposito, ritengo che l'*autocoscienza combattente femminista* sia una pratica virtuosa per raggiungere questo fine. Ciò poiché esso si configura come un vero e proprio esercizio "socratico" corporeo, capace di interrogare aspetti stereotipici "naturalizzati", come il concetto di "forza". Nel prossimo paragrafo, pertanto, verrà presentato il quarto passo della prassi qui proposta, ovvero la *formazione corporea-comportamentale* come strategia per la produzione di ambienti per le pari opportunità, nonché atto di decostruzione del paradigma dominante.

[801] Uno schema tabellato e riassuntivo del metodo socratico è presente in appendice a p. LXXXVIII.

7. Il quarto passo della prassi aziendale per le pari opportunità: interventi corporei. L'autocoscienza combattente femminista come pratica queer per riarticolare il concetto di "forza" e produrre nuove narrazioni orientate alla trasformazione culturale aziendale.

Nel paragrafo precedente si è affrontata la terza fase della prassi aziendale proposta, dedicata alla progettazione di corsi formativi verbali. In particolare, è stato analizzato il *metodo socratico* come strumento capace di attivare, attraverso quesiti trasformativi, nuove letture critiche della realtà organizzativa, favorendo la decostruzione di posture egemoniche e la co-costruzione di spazi di senso orizzontali e interdipendenti. Affinché questo processo si radichi in modo profondo – non solo sul piano cognitivo, ma anche percettivo e relazionale – ritengo però necessario affiancare alla formazione verbale pratiche che coinvolgano il corpo come luogo di conoscenza e trasformazione. Nello specifico – sebbene anche attività come giochi di ruolo o simulazioni situate possano rientrare nella formazione corporea – la proposta che intendo qui approfondire è quella dell'*autocoscienza combattente femminista* (abbreviato: ACF), in quanto incarna una forma di indagine socratica non verbale coerente con il *linguaggio queer*. L'ACF può infatti essere intesa non solo come atto linguistico queer, pienamente coerente con le *tracce del linguaggio queer* precedentemente delineate (in particolare con l'ottava traccia); ma anche come *maieutica somatica*, in cui il corpo – nella relazione con altri corpi – diventa spazio interrogativo, capace di portare alla luce norme, condizionamenti e strutture interiorizzate attraverso l'azione incarnata. In ambito aziendale, inoltre, adottare l'ACF come pratica formativa significa non solo agire sulla prevenzione delle molestie, sullo sviluppo dell'autostima e sulla decostruzione del concetto stereotipato di "forza", ma anche contribuire concretamente all'ottenimento dei punteggi previsti dalla certificazione PdR 125, poiché agisce sui processi di sviluppo delle competenze e decostruisce le stereotipie discriminanti.

Nel presente paragrafo, pertanto, si analizzerà l'ACF come momento formativo orientato allo sviluppo di pari opportunità, mettendone in luce il potenziale nella decostruzione delle narrazioni discriminanti, a partire dalla riarticolazione del concetto di "forza". Infine, si proporranno alcune *tracce* per l'elaborazione di un corso formativo fondato sull'ACF, offrendo esercizi e riflessioni.

Prima di entrare nel merito della progettazione, tuttavia, è opportuno chiarire fin da subito in che modo l'ACF si configura come uno strumento efficace in ambito organizzativo, agendo in profondità sulla produzione di "sé professionali" queer. Ritengo, infatti, che la sua efficacia non risiede soltanto nella decostruzione degli stereotipi di genere, ma anche nella capacità di attivare una specifica *meta-competenza*: ossia la *transilienza*. In particolare, in *Maam*, Riccarda Zecca e Andrea Vitullo coniano il neologismo "transilienza" per indicare la capacità di far fluire competenze, risorse esperienziali e abilità relazionali tra ambiti diversi della vita[802] – personale, sociale, lavorativo – superando così la dicotomia fallogo-capitalista tra "privato" e "professionale". Pertanto, rispetto alla

[802] Cfr. Vitullo, Andrea, Zecca, Riccarda, *Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne,* Bur, Milano 2014, pp. 52-53.

visione neoliberista del "sé professionale" come entità individualista e frammentata in ruoli funzionali, la *transilienza* promuove una visione del "sé" come trama situata e interdipendente, in continua trasformazione, dove le esperienze – lavorative ed extra-lavorative – si intrecciano e si contaminano reciprocamente. In questo quadro, a mio avviso, le pratiche di ACF si configurano come spazi privilegiati per allenare e sviluppare la transilienza. Da un lato, infatti, esse contribuiscono al benessere psico-fisico e alla decostruzione dei codici egemonici attraverso il corpo; dall'altro, costituiscono un esercizio concreto di attraversamento e traduzione di saperi "altri" all'interno della dimensione lavorativa. Ad esempio, l'esperienza corporea – attuata tramite l'ACF – *della gestione del conflitto*, della *presenza*, *del rispetto dei limiti propri e altrui*, oppure lo sviluppo dell'*autostima* o l'allenamento alla *fiducia e alla responsabilità condivisa*, sono tutte competenze che, pur maturando in contesti extra-lavorativi, possono essere rielaborate e applicate nelle pratiche aziendali, contribuendo alla creazione di ambienti cooperativi e non gerarchizzati. Allenare la transilienza, dunque, significa valorizzare l'interezza della persona nei suoi attraversamenti, riconoscendo come *valore* ciò che normalmente resta escluso o invisibilizzato: la genitorialità, il volontariato, l'intelligenza emotiva e il vissuto corporeo. Tuttavia, è importante sottolineare che la prospettiva della transilienza non mira a inglobare le esperienze extra-lavorative per renderle funzionali alla produttività, secondo una logica assimilativa tipica del neoliberismo aziendale. Al contrario, essa si propone di smontare la rigida separazione tra vita e lavoro, restituendo valore e dignità alle esperienze vissute da ciascuna persona nel suo intreccio relazionale unico. In questa visione, l'ACF si configura come una *pratica linguistica trasformativa* che decostruisce i parametri uniformati di efficacia, successo e competenza, aprendo spazi in cui il "sé professionale" si espande e si arricchisce. Non si tratta, perciò, di piegare i "sé" alle esigenze della produttività, ma di *valorizzare* ciò che rende ciascuna persona abile in senso plurale. In questo modo, l'ACF non solo contrasta la narrazione neoliberista, ma contribuisce a generare un discorso formativo in cui le differenze non vengono addomesticate o neutralizzate, bensì riconosciute nella loro forza generativa.

Ricapitolando, dunque, l'ACF si configura come una *pratica linguistica queer* in grado di promuovere un "sé professionale" *transiliente*, capace cioè di valorizzare esperienze e competenze maturate in ambiti diversi, rielaborandole in forme funzionali anche all'interno del lavoro.

Delineata la potenzialità strategia della *transilienza*, diviene ora necessario definire cosa l'ACF sia, in particola a partire dalle parole che la compongono, ossia: *autocoscienza* e *combattente.* Innanzitutto, evidenzia Chiricosta in *Muoversi nello spazio senza chiedere il permesso,* il termine *autocoscienza* viene ripreso in chiave femminista dalla *Fenomenologia dello spirito* hegeliana, per sottolineare un processo di soggettivazione che si realizza non nell'interiorità, ma nella relazione conflittuale, corporea e storicamente situata[803]. In questo contesto, l'uso del termine "autocoscienza"

[803] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* op. cit., p. 61.

assume un valore *sovversivo*: non si tratta, infatti, di affermare un "sé" già costituito, bensì di attivare una presa di consapevolezza incarnata e collettiva che smaschera le strutture normative interiorizzate. L'ACF si configura così come una pratica filosofica e trasformativa che non si limita all'apprendimento di tecniche difensive, ma mira a disinnescare le norme sociali che regolano l'agire conforme ai generi. In questo senso, l'ACF fa del *corpo* un luogo di resistenza, in grado di *combattere* l'egemonia fallogo-capitalista, decostruendola e risignificandola attraverso pratiche situate. Tuttavia, il "*combattere*" a cui si fa qui riferimento, che rappresenta il secondo termine, assume una declinazione semantica articolata. Secondo Treccani, infatti, "combattere" indica "impegnarsi con ogni mezzo a qualche scopo cercando di superare ogni ostacolo o difficoltà", assumendo perciò una sfaccettatura diversa rispetto a quella fallogocentrica, che sottolinea invece l'idea di "colpire" e sovrastare[804]. In effetti, combattere deriva dal latino *battuĕre*, che indica, appunto, "battere" o "colpire". Tuttavia, "battere" (com-*battere*), in italiano indica anche il "percorrere". Di conseguenza, "combattere", in una lettura queer dell'ACF, ritengo possa essere inteso come il "percorrere uno scopo con la volontà – collettiva – di superare ostacoli o difficoltà". In questo senso, l'ACF – nella mia lettura – riguarda una filosofia pratica radicata nelle arti marziali, che intende riscrivere le narrazioni socioculturali attraverso una "*forza combattiva*". Coerentemente con l'approccio butleriano della performatività, questo processo si esprime nel linguaggio gestuale e comportamentale, concepito come intreccio dinamico di significazione capace di generare narrazioni nuove, uniche e situate. Per questo motivo, ritengo che l'ACF si configuri come una *manifestazione* del *linguaggio queer*, in quanto pratica decostruzionista degli assunti fallogo-capitalisti, dove il movimento del corpo diventa atto di pensiero e politica incarnata.

Allo stesso tempo, in virtù della sua capacità trasformativa, credo inoltre che l'ACF possa essere intesa come una possibile attuazione del *metodo socratico* in forma *incarnata*, in cui il tema affrontato viene esplorato attraverso una riflessione condivisa che non si limita alla parola, ma si estende al gesto, al movimento e all'azione, producendo una restituzione situata e plurale. In particolare, ritengo che la domanda fondativa da cui può prendere avvio un percorso di ACF è: "Che cos'è la forza?". Indagare questo concetto risulta cruciale tanto in ambito aziendale quanto in quello sociale, poiché costituisce la matrice della violenza fallogo-capitalista. Come discusso nel secondo capitolo, difatti, la "maschilità" si è elevata a "Medesimo" proprio in relazione alla "forza", producendo una sovrapposizione sistemica tra il "maschile" e la "forza" stessa. Quest'ultima assume così un carattere plastico, oscillando tra il piano muscolare e fisico – inteso come dominio e potenza – e quello intellettuale o morale, come forza del pensiero-*logos*. Tale ambivalenza della "forza" ha contribuito a legittimare l'egemonia "maschile" (e *neoliberista*) nella realizzazione delle gerarchie di *valore* e di *potere*, escludendo tutto ciò che non rientra nei codici normativi del *virile*: come ad esempio la "femminilità", descritta come *priva* di "forza" e perciò associata alla "debolezza".

[804] Per approfondire la visione sopraffattoria e "maschile" di "combattere" cfr., *supra*, cap. II, par. 10.

Come anticipato, invece, la pratica dell'ACF – in ottica di linguaggio queer – sfida questa narrazione "maschile" e neoliberista, fondandosi su una logica della *différance* in cui i "significati" non si fissano, ma si producono attraverso slittamenti e dislocazioni continue. La pratica dell'ACF, in questo senso, diventa uno spazio semantico aperto, in cui concetti irrigiditi – come la "forza" o il "genere" – vengono decostruiti attraverso molteplici *spostamenti* e *riarticolazioni*. Attraverso l'esercizio combattente, infatti – oltre allo sviluppo di competenze personali come la *consapevolezza corporea*, la *capacità di stare nel conflitto* e la *regolazione emotiva* – si produce: (1) innanzitutto, una *riscrittura dei generi*, dove la "forza" non è più prerogativa del "maschile", ma viene riconosciuta in *ogni* corpo, decentrando l'associazione fallogocentrica tra potenza e virilità. (2) Dopodiché, avviene una *centralizzazione del nome proprio*, in cui tutte le esperienze emotive e reattive vengono *valorizzate* a partire dai specifici "sé", rendendo la "forza" un'espressione personale, contestuale e mutevole. Ciò porta, dunque, a uno *spostamento* del riconoscimento dal nome comune – ad esempio "donna" – alle persone specifiche, contrastando presupposizioni e pregiudizi stereotipici. (3) Allo stesso tempo, inoltre, durante la pratica ACF si innesca una *pluralizzazione semantica,* in cui la "forza" agita dal corpo non si manifesta più solo come espressione della potenza muscolare, ma si apre a una varietà di forme situate – elastica, esplosiva, spiralica, assorbente, cava – ognuna delle quali può emergere e combinarsi in modo unico. Di conseguenza, non solo si scinde il rapporto cristallizzato tra "maschilità" e "forza", ma si permette una riarticolazione plurale e prismatica del concetto stesso di "forza", aprendosi a manifestazioni uniche e attualizzabili da *ogni* corpo. (4) Infine, si realizzano una serie di *percorsi performativi situati*, dove ogni persona, in base al proprio divenire, sperimenta una manifestazione della "forza" che le è propria. Il linguaggio dell'ACF, in questo senso, è non normativo e non replicabile, ma situazionale e incarnato, permettendo a ogni "sé" di tracciare la propria strada, citando e reinterpretando la "forza". Il corpo stesso diventa, così, luogo di produzione teorica e politica, soggetto di un sapere situato che disfa l'universalismo fallico e apre alla pluralità.

Riassumendo, dunque, l'esercizio dell'ACF porta a destabilizzare l'essenzializzazione oppositiva dei generi, delineata secondo la matrice della "forza" virile, *riarticolando* il concetto stesso di "forza" e *spostando* il riconoscimento dei "sé" dal nome comune al nome proprio.

Un esempio concreto del processo di *spostamento* e *riarticolazione* della "forza" nella pratica ACF, è rintracciabile nella prospettiva filosofica orientale dei *wu xing*. Come evidenzia Chiricosta in *Un altro genere di forza*, infatti, i *wu xing* – tradotti come "cinque elementi" o "cinque movimenti" – rappresentano cinque modalità dinamiche di manifestazione della "realtà": legno, fuoco, terra, metallo e acqua. Questi cinque elementi, secondo la prospettiva cinese – continua Chiricosta – non vanno però intesi come entità fisse, ma come "forze" in relazione, che si trasformano ciclicamente e si generano o si controllano reciprocamente. Ogni movimento, infatti, esprime una forma specifica di "forza" nella sua massima espressione: la crescita del legno, l'ascensione del fuoco, la stabilizzazione

della terra, il contenimento del metallo e la fluidità dell'acqua[805]. La prospettiva dei *wu xing*, dunque, decostruisce l'idea di una "forza" unica e lineare – come quella "maschile" del fallogocentrismo – *opposta* alla "debolezza", proponendo invece una pluralità di "forze" che, in una lettura queer, si potrebbero definire *differenziali,* in quanto semanticamente concatenate ma ciascuna dotata di una propria logica e potenza trasformativa. Entrando ancora più nel dettaglio, è stimolante richiamare un caso particolare di manifestazione della "forza" *wu xing*, ossia quella dell'acqua. In relazione al movimento dell'acqua, infatti, la "forza" trova la sua massima espressione nella "mollezza" e "debolezza" tipiche di un fluido, così che – nella prospettiva *wu xing* – queste non appaiono più come l'"altro" significante della "forza", ma come una delle sue forme possibili. Ne deriva il paradosso per cui ciò che, nel discorso fallogocentrico, è narrato come "essenza" del "femminile" (e dunque privo di "forza"), ossia la *mollezza*[806], si rivela invece come una manifestazione della "forza" stessa. In questo modo, la pratica dei *wu xing* decostruisce la narrazione che attribuisce al "maschile" il monopolio della "forza", destabilizzandone l'elevazione a "Medesimo". Tuttavia, è importante qui non cadere nell'errore che Derrida sottolinea in *La doppia seduta*, ossia tentare di decostruire il sistema *ribaltando* le categorie gerarchiche, mantenendo però la violenza gerarchizzante stessa[807]. Nella prospettiva dell'ACF, infatti, non si sostiene che la "mollezza-debolezza" sia *più* efficace della "forza" *virilista*, ribaltandone la gerarchia, ma si *rovescia* tale caratteristica – la "mollezza-debolezza" – nella parola "forza", aprendone direttrici di senso nuove. La "forza", così, non viene più semanticamente concatenata *solo* a matrici "maschili" – violenza, durezza, sopraffazione – ma anche a nuove direttrici: "mollezza", fluidità, trasformazione. Allo stesso modo, lo scopo dell'ACF non è quello di sostenere che le "donne" sono "forti" quanto gli "uomini" o di più, ma mostrare come la visione oppositiva della "forza", in relazione al binomio "maschio/femmina", è parziale e limitante, vincolando alcuni corpi a una prospettiva di "debolezza" prescritta dallo "sguardo maschile".

La pratica ACF, ricapitolando, intende evidenziare le modalità con cui la "forza" si manifesta e si trasforma, sfidando le visioni fallogo-capitaliste attraverso l'esercizio e la rielaborazione di pratiche corporee orientali, come i *wu xing*. In quest'ottica, un'applicazione concreta di tali principi può realizzarsi anche nei contesti aziendali, attraverso percorsi formativi volti a decostruire modelli organizzativi basati sulla "forza", intesa come potere gerarchico, sopraffattorio, competitivo e iper-prestazionale. Formare ambienti di lavoro orientati alle pari opportunità, non significa difatti *solo* garantire accesso equo a ruoli e risorse, ma aprire lo spazio simbolico e relazionale in cui i "sé" possano esprimersi oltre le dicotomie forza/debolezza, "maschile/femminile" e *agency/communality*. Così, la formazione aziendale – attraverso l'ACF – può diventare un luogo di risignificazione dei "sé professionali", superando le logiche neoliberiste dell'"imprenditore di sé", prestazionale e

[805] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* op. cit., pp. 18-19.
[806] Come analizzato nel secondo capitolo, alcuni termini afferenti alla dimensione "femminile" si articolano dal latino a partire dall'idea della mollezza. Ciò è evidenziato nel lavoro di Isidoro di Siviglia, che nomina *mulier* (ossia moglie) la "femmina" in quanto *più molle* (*mollier*) del "maschio". Per approfondire cfr. cfr., *supra*, cap. II, par. 10.
[807] Cfr. Derrida, Jacques, *La doppia seduta*, trad. it. cit., p. 199.

individualista, per orientarsi verso un "*sé combattente*", situato, relazionale e *transiliente,* capace di riconoscere e manifestare la "forza" nell'interdipendenza, nel fluire e nel co-agire.

Infine, oltre alle potenzialità transilienti e alla capacità di riarticolare il discorso fallogo-capitalista, è importante mettere in luce come l'adozione di pratiche ACF abbia un impatto *strategico* e concreto nelle realtà aziendali anche in termini di *prevenzione* della violenza, in particolare di molestie e aggressioni. Come sottolinea Chiricosta in *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso*, infatti, la partecipazione a percorsi ACF contribuisce ad accrescere la percezione di sé, la consapevolezza corporea e la capacità di riconoscere tempestivamente situazioni potenzialmente pericolose, attivando risposte efficaci per evitarle o sottrarvisi[808]. Accanto alla prevenzione, va considerato anche il potenziale *terapeutico* della pratica ACF – utile per offrire spazi di rielaborazione del trauma e riappropriazione del "sé" in caso di violenza subita[809] – e quello trasformativo in termini di autostima, rafforzamento identitario e *team building*. Ciò in quanto l'ACF permette a ogni persona di percepire il proprio corpo come uno spazio di azione e di libertà, rompendo così con i dispositivi di controllo e svalorizzazione che il paradigma fallogo-capitalista ha storicamente esercitato, soprattutto sui corpi femminilizzati e non "conformi".

Riassumendo, dunque, la pratica ACF – riletta in chiave queer – può costituire un momento formativo strategico per la costruzione di ambienti lavorativi antidiscriminatori ed equi. Ciò poiché essa agisce su due piani: da un lato, favorisce lo sviluppo di competenze trasversali – come la gestione dei conflitti, la fiducia reciproca, la regolazione emotiva o l'autostima – che possono essere rielaborate in ottica *transiliente* e reinvestite nei contesti aziendali; dall'altro, contribuisce alla decostruzione dei codici simbolici che, nel paradigma fallogo-capitalista, alimentano stereotipi, marginalizzazioni e disuguaglianze. In questo senso, l'ACF rappresenta uno strumento prezioso anche all'interno dei percorsi di *certificazione di genere*, poiché impatta positivamente su diverse aree previste dal sistema di valutazione. In particolare, il suo valore aggiunto – spendibile anche in ambito di *comunicazione esterna* – risiede nella capacità di intervenire sulla radice culturale delle discriminazioni, attraverso il corpo come spazio critico, trasformativo e relazionale. In questo senso, rendere visibili all'esterno le pratiche ACF adottate dall'azienda non risponde a una logica pubblicitaria o promozionale in senso capitalistico, ma assume una funzione performativa e narrativa, contribuendo alla produzione di un immaginario sociale alternativo, in cui il lavoro diventa spazio di sperimentazione etica e relazionale. Parallelamente, anche sul piano della *comunicazione interna*, la visibilità di queste iniziative agisce come riconoscimento simbolico verso le persone che lavorano in azienda, mostrando un interesse autentico per il benessere e la pluralità dei "sé professionali". Si tratta, dunque, di un doppio movimento: dichiarare all'esterno un posizionamento culturale contro ogni forma di esclusione e, allo stesso tempo, nutrire dall'interno una cultura organizzativa

[808] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* op. cit., p. 47.
[809] Cfr. ivi, p. 49.

antidiscriminatoria, capace di legittimare la complessità delle persone. Per le persone consulenti che operano nell'ambito della parità di genere, l'ACF può dunque diventare una leva formativa concreta e misurabile. Tuttavia, qualora non si possiedano competenze specifiche in ambito di pratiche corporee e filosofie combattenti, è possibile – e auspicabile – attivare *sinergie* progettuali con figure esterne qualificate. Un tentativo in questa direzione è stato avviato anche durante il periodo di tirocinio presso l'azienda Leader, attraverso il coinvolgimento di Alessandra Chiricosta. Nonostante l'interesse e l'apprezzamento espressi per l'iniziativa, però, difficoltà legate alle tempistiche non hanno consentito di concretizzare un evento formativo, che è stato rimandato a data da destinarsi. A ogni modo, tale approccio collaborativo e sinergico consente non solo di valorizzare competenze ibride, ma anche di evitare l'assimilazione delle pratiche ACF a logiche puramente aziendali.

Alla luce delle riflessioni fin qui sviluppate, è ora possibile delineare alcune *tracce* utili alla strutturazione di una lezione ACF in ambito aziendale, mettendone in evidenza i passaggi fondamentali e le finalità. È importante precisare, tuttavia, che – come nei casi precedenti – anche in questo caso le indicazioni fornite non devono essere intese come prescrittive o definitive, bensì come linee guida flessibili, da adattare al contesto specifico, alle persone coinvolte e alle possibilità effettive. Tra queste variabili rientrano, ad esempio, la durata disponibile, la composizione del gruppo e la tipologia di spazi accessibili – che possono includere palestre, spazi comuni aziendali o ambienti all'aperto come parchi. In particolare, la *scelta del gruppo* è una decisione delicata e strategica, che andrebbe sempre valutata in relazione agli obiettivi formativi e alle persone coinvolte. In alcuni casi, infatti, la presenza di "uomini" può rivelarsi utile per lavorare sulla decostruzione degli stereotipi di "forza" associati al "maschile" fallogocentrico, promuovendo maggiore consapevolezza e apertura. In altri, invece, può essere preferibile creare uno spazio riservato a persone storicamente discriminate – come "donne" o membri della comunità LGBTQIA+ – per favorire la sicurezza, l'emersione e il rafforzamento dei "sé" non conformi. In ogni caso, appare fondamentale non applicare soluzioni predefinite, ma co-costruire la configurazione del gruppo attraverso l'ascolto diretto delle persone coinvolte. Detto ciò, un'azione formativa ACF potrebbe essere composta da *sei* momenti, ossia:

1- *Avvio dell'incontro e saluto*. Innanzitutto, all'inizio – così come alla fine – dell'incontro formativo ci *si saluta* ponendosi in cerchio, con un inchino o un altro gesto simbolico. Tale saluto non riguarda solo un aspetto legato all'educazione o alla formalità, ma è anche utile – come osserva Chiricosta – per marcare una temporalità e una spazialità altra, necessaria alla pratica trasformativa[810]. Tale gesto iniziale, infatti, aiuta le persone partecipanti a entrare in un contesto protetto, sospeso rispetto alle dinamiche quotidiane e gerarchiche del lavoro, favorendo la disposizione mentale e corporea all'ascolto e alla relazione. Dopo il saluto, è possibile passare alla seconda fase del percorso:

[810] Cfr. Chiricosta, Alessandra, *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* op. cit., p. 89.

2- *Spiegazione del tema e degli esercizi formativi.* Dopo questo momento iniziale, nonostante l'argomento dell'incontro sia annunciato preventivamente – così da permettere alle persone di decidere se partecipare – viene dedicato uno spazio di *introduzione e spiegazione dettagliata*, sia del tema del corso, che degli esercizi previsti. A tal proposito, è esemplificativo il laboratorio *Un altro genere di conflitti*, ideato in collaborazione con Alessandra Chiricosta durante il periodo di tirocinio presso l'azienda Leader e programmato per una futura realizzazione[811].

Per quanto riguarda l'*introduzione del tema*, si chiarisce subito alle persone presenti la struttura del laboratorio. Nel caso del percorso proposto a Leader, ad esempio, si esplicita come il corso prenda avvio dall'idea che il corpo – inteso come territorio segnato da oppressioni e disciplinamenti – possa trasformarsi in uno spazio attivo di riarticolazione, dove, attraverso un lavoro integrato sulle dimensioni fisica, emozionale e culturale, si mira a riattivare "forze" non distruttive ma trasformative. L'obiettivo finale, dunque, è quello di liberare le persone dalle logiche di inferiorizzazione che ne limitano l'esperienza, valorizzando ogni manifestazione di "sé".

Gli *esercizi proposti*, invece, si ispirano ad arti marziali asiatiche come *Taijiquan*, *Wing Chun*, *Ju-jitsu* e *Muay Thai*, intrecciando la pratica corporea con momenti di riflessione filosofica – come la performatività di genere o gli stereotipi – con lo scopo di decostruire le narrazioni fallogocentriche. Ritengo che l'inserimento di tali momenti riflessivi sia decisivo, poiché crea un ponte con altri percorsi formativi di stampo verbale o scritto, favorendo così la continuità tra apprendimento corporeo ed elaborazione teorica nonché amplificando la portata trasformativa dell'intervento.

Dopo aver illustrato l'impianto generale del laboratorio, si passa a una spiegazione più specifica delle tecniche o arti combattenti scelte e delle loro finalità in ambito relazionale e lavorativo. In questa fase si chiarisce, ad esempio, come il *Taijiquan* e il *Wing Chun* non puntino allo sviluppo della "forza muscolare", ma coltivino una "forza rilassata" (*jìn* 勁), che si origina dalla coordinazione di tutto il corpo. Lo studio teorico-pratico della *jìn*, del suo sviluppo e della sua applicazione nei contesti di combattimento, diventa così un cammino di progressiva presa di coscienza della "forza" che il corpo può sprigionare, concretizzandosi – attraverso esercizi individuali o in coppia – nella rimozione di blocchi fisici, mentali, emozionali e culturali che ostacolano il rilassamento. La *jìn*, infatti, si esprime nella rilassatezza e nella fluidità, instaurando una relazione costruttiva e *collaborativa* con la "forza" altrui e traducendosi in una ricerca dinamica di equilibri sostenibili per ogni persona. A livello relazionale e lavorativo, ciò favorisce una più ampia capacità di gestione emotiva, contribuendo alla prevenzione dei conflitti e a una maggiore disponibilità alla collaborazione. In maniera analoga, il *ju-jitsu*, l'arte giapponese della "flessibilità", insegna a riconoscere come punto di "forza" ciò che la cultura fallogocentrica tende a considerare "debolezza". Così, un corpo minuto – spesso narrato come "debole" – può proiettare persone più massicce, sfruttando tecniche adeguate e il vantaggio di un baricentro più basso. In questa prospettiva, il

[811] La proposta formativa ACF è consultabile in appendice a p. LXXXIII.

conflitto smette di essere percepito come uno scontro rigido tra "forze" contrapposte e diventa uno spazio dove adattamento e creatività aprono possibilità inattese. In ambito aziendale, questo si traduce nella capacità di *non opporsi* frontalmente a un problema, ma di sfruttarne l'energia per reindirizzarla verso un obiettivo costruttivo: ad esempio, gestendo un conflitto tra persone colleghe trasformando le posizioni di partenza in risorse per una soluzione condivisa. La logica della "flessibilità" diventa così una competenza chiave per riorientare processi e valorizzare le differenze all'interno del gruppo di lavoro. Infine, la *Muay Thai* insegna a esprimere una forza esplosiva, soprattutto a chi è stato inibito nell'accesso a questa possibilità. In ambito lavorativo, ciò implica imparare ad agire con decisione e prendere l'iniziativa in situazioni complesse, accrescendo l'autostima e sviluppando qualità utili per guidare progetti o sostenere la propria posizione sotto pressione.

In definitiva, ciascuna delle pratiche proposte nel laboratorio preso ad esempio lavora su diverse sfaccettature della "forza", mettendone in luce la plasticità e la pluralità incarnabile da ogni persona, nonché le finalità aziendali. Una volta conclusa la spiegazione, si può passare alla terza fase:

3- *Riscaldamento corporeo e sintonizzazione del gruppo.* Dopo la fase del saluto e della spiegazione, si passa al *riscaldamento articolare*, così da preparare le persone alla lezione. È importante evidenziare, però, come questa fase non abbia soltanto una funzione preventiva, ma rappresenti anche un primo momento di *messa in comune* dei corpi e dei ritmi. Attraverso movimenti semplici e condivisi, infatti, il gruppo comincia a sintonizzarsi, a prendere consapevolezza dello spazio e dell'altro. In questo senso, il riscaldamento diventa un atto relazionale, che stimola l'ascolto reciproco e rafforza la coesione, divenendo un primo esercizio di *team building* incarnato aziendale e aprendo alla prossima parte della pratica formativa:

4- *Pratica individuale, lavoro in coppia e gestione del conflitto.* Dopo il riscaldamento si passa all'*allenamento*. Qualora sia possibile strutturare un percorso articolato in più incontri formativi, è consigliabile dedicare le prime lezioni di questa fase alla pratica individuale, così da permettere alle persone praticanti di acquisire maggiore consapevolezza di sé, del proprio corpo e dei propri limiti. Dopodiché, si può procedere al lavoro in coppia, in cui, rispettando i tempi e i ritmi necessari, si sperimentano tecniche base fino ad arrivare, progressivamente, a simulazioni più intense. In questa fase è possibile introdurre esercitazioni mirate alla gestione del conflitto, simulando ad esempio situazioni di tensione tra dipendenti. Queste simulazioni possono spaziare dalla gestione di aggressioni verbali, fino a esercizi fisici di svincolo da prese o minacce. Tuttavia, come ricorda Chiricosta in *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso*, è fondamentale che in questa fase venga mantenuta una componente *ludica* dell'apprendimento[812]. Il gioco, infatti, contribuisce ad abbattere le barriere della paura e dell'inferiorizzazione, spesso radicate nel processo performativo di formazione del "sé", facilitando così una più efficace riarticolazione del discorso interiorizzato e agendo come dispositivo di risonanza capace di aprire a nuove intessiture nella rete della *différance*.

[812] Cfr. ivi, p. 90.

Entrando ora nello specifico dell'allenamento, è utile suddividere questa fase in due sottofasi:

4.1- *Pratiche individuali.* Per quanto riguarda gli esercizi individuali, essi sono vantaggiosi per acquisire una "mappatura" del proprio corpo e delle proprie espressioni, attraverso pratiche che Chiricosta definisce come *body-scan*, ossia momenti di (1) *meditazione* e *respirazione*[813]. Questi aspetti rivestono un ruolo centrale nel percorso formativo, in quanto favoriscono l'apprendimento di strumenti efficaci per la gestione dell'emotività e dei conflitti. (2) Un altro esercizio proficuo da introdurre in questa fase è quello del *radicamento*. Attraverso una corretta postura, un uso consapevole della respirazione e l'impiego di spinte controllate, infatti, si acquisisce la sensazione di "affondare" nel suolo, generando uno stato di *forza cava*: ossia, una condizione corporea in cui si bilanciano pesi e tensioni, creando una struttura solida, capace di sostenere il proprio asse e di rispondere alle sollecitazioni esterne. Questa forma di "forza" risulta particolarmente interessante poiché mette in discussione la concezione virilista tradizionale. Radicandosi, difatti, si sviluppa la capacità di resistere alla spinta muscolare non opponendosi frontalmente, ma deviando e scaricando l'energia ricevuta. Ciò consente anche a persone minute di contrastare corpi di stazza maggiore, evidenziando come la "forza" non dipende necessariamente dalla massa, ma dalla qualità della presenza corporea e dalla consapevolezza del proprio baricentro. (3) Dal radicamento statico si passa poi a *pratiche dinamiche*, imparando a portare colpi, schivate e parate, utili per interiorizzare automatismi e acquisire autostima. (4) Infine, si integreranno esercizi basati su movimenti a *spirale*, che sfruttano torsioni e contro-torsioni del corpo. Ciò diviene utile per allenare non solo la capacità di resistere alle spinte e agli urti in arrivo, ma anche a defletterli e reindirizzarli.

A questo punto della spiegazione, però, è fondamentale rimarcare che lo scopo dell'ACF non è quello di sopraffare, bensì di risignificare le narrazioni dominanti che influenzano la percezione di "sé" e delle proprie relazioni. In quest'ottica, dunque, anche un gesto semplice come alzare la gamba per tirare un calcio – osserva Chiricosta[814] – non ha come obiettivo colpire un'altra persona, ma piuttosto mappare il proprio corpo per riconoscere le aree di tensione. Al tempo stesso, attraverso questi gesti si inizia a indagare sensazioni profonde come paura, disagio o severità verso di "sé" – soprattutto quando si percepisce di "sbagliare" o di non riuscire – rendendo l'atto un'occasione di ascolto e trasformazione. Questo tipo di pratica, all'interno di un percorso aziendale, permette così di interrompere automatismi legati alla *prestazione* e all'iper-efficienza, favorendo invece forme di consapevolezza corporea e relazionale che aiutano a riconoscere e disinnescare dinamiche discriminatorie. Allo stesso tempo, apre la possibilità di liberarsi da modelli che spingono le persone a comportarsi come se fossero sempre in *competizione* e in dovere di *performare*. Lavorare su questi esercizi, in definitiva, contribuisce a creare le condizioni per un ambiente lavorativo svincolato dall'etica neoliberista, divenendo una mossa strategia in vista della produzione di pari opportunità.

[813] Cfr. ivi, pp. 96-102.
[814] Cfr. ivi, p. 125.

4.2- *Pratiche collettive.* Dopo le sessioni individuali, si passa alle pratiche collettive, attraverso esercizi tecnici in coppia. Qui, si andranno a simulare colpi, posizioni, cadute, reazioni e tutto ciò che si è appreso durante la formazione individuale. Tale fase è decisiva, poiché testare insieme a un'altra persona le tecniche apprese – come la gestione delle spinte o il fluire delle pressioni – permette di interiorizzare le competenze, sviluppare consapevolezza e, soprattutto, rafforzare dinamiche di interdipendenza e collaborazione. Questo ultimo aspetto è centrale in ottica aziendale, in quanto consolida la propensione al lavoro di squadra. Infatti, ad esempio, allenamenti come quelli sul "fluire delle pressioni" diventano efficaci solo quando si instaura una connessione con la persona con cui si pratica, trasformando l'esercizio combattente da gesto di *sopraffazione* a pratica *relazionale*. In questo senso, tali allenamenti risultano preziosi per *riarticolare* concetti chiave del neoliberismo, come la *competitività*, reinterpretandola non come antagonismo ma come tensione alla co-evoluzione e al riconoscimento reciproco.

Ricapitolando, lo scopo di questa fase del percorso formativo è quello di apprendere e mettere in pratica una serie di tecniche – in coppia o individuali – utili per sviluppare consapevolezza di sé, del proprio spazio, della relazione con le altre persone e del concetto di "forza" che il corpo può esprimere. Va da sé che la scelta delle tecniche specifiche dipende dal tempo a disposizione, dalle persone coinvolte, dalla continuità del percorso e dagli obiettivi concordati con l'azienda: ad esempio, la gestione dei conflitti, la prevenzione delle molestie o il *team building*. Tuttavia, è possibile raggruppare questi esercizi in macro-categorie, a seconda del tipo di "forza" che si intende manifestare, nonché del tipo di movimento *wu xing* che si vuole esplorare. Alcuni esempi possono essere: (1) la *forza cava*, associata al movimento *wu xing* della *terra*, è utile per l'equilibrio e la gestione del proprio corpo e allenabile attraverso esercizi di radicamento, respirazione e meditazione. (2) La *forza spiralica*, associata al legno e all'acqua, si sviluppa attraverso movimenti a spirale, consente di deviare e restituire l'energia in arrivo. (3) La *forza percettiva e dell'assorbimento*, che manifesta l'acqua ed è intrecciata con la precedente, la si può allenare con pratiche come il *tui shou* e *wu wei*, ossia esercizi in coppia dove, tenendo il contatto con l'altra persona, si lascia fluire l'energia prodotta da una spinta costante, senza bloccarla ma accompagnandola e redirezionandola. (4) La *forza esplosiva e muscolare*, associata al fuoco, è esercitabile tramite colpi di braccia e gambe portati contro scudi morbidi, utile per esprimere energia e impatto, scaricare stress, rabbia e rafforzare l'autostima. (5) La *forza collettiva*, riconducibile al metallo e alla terra, la si può sviluppare tramite la "camminata in coppia con appoggio reciproco", che permette di sperimentare il sostegno e l'essere sostenuti, favorendo consapevolezza dell'interdipendenza e della co-azione. (6) Infine, la *forza adattiva e strategica*, associata all'acqua, la si può esplorare nel "gioco dell'alternanza", dove una persona propone un'azione (spinta, tiro, torsione) e l'altra risponde trasformandola in modo creativo.

È importante rimarcare che questo elenco ha valore puramente esemplificativo. Le possibili manifestazioni della "forza" sono infatti molteplici, intersecandosi tra loro e sviluppandosi su piani diversi: corporei, relazionali, simbolici, strategici. In ogni caso, ritengo che sperimentare queste

tecniche in ambito aziendale possa essere efficace, in quanto non solo esse decostruiscono i modelli neoliberisti, ma permettono anche di rafforzare competenze trasversali fondamentali come l'ascolto, la gestione emotiva, la cooperazione e la capacità di adattamento. Concluso l'allenamento, si passa alla prossima fase, finalizzata a integrare l'esperienza e ristabilire l'equilibrio psicofisico:

5- *Decompressione e integrazione dell'esperienza.* Finito l'allenamento, si passa alla decompressione, ovvero a esercizi di allungamento e respirazione. Questa fase non è solo funzionale al benessere fisico – aiutando a sciogliere eventuali tensioni muscolari – ma ha anche una ricaduta importante in ambito aziendale, in quanto favorisce la rielaborazione dell'esperienza, promuove la regolazione emotiva e rinforza la capacità di chiudere i processi in modo consapevole. In tal senso, la decompressione diventa un tempo simbolico per allenare la centratura personale e la transizione efficace tra momenti di intensità e fasi di quiete, intersecandosi all'ultima fase dell'esperienza ACF:

6- *Elaborazione e restituzione finale.* A conclusione del percorso formativo, prima dei saluti, è previsto un momento di *restituzione collettiva*, in cui le persone partecipanti possono condividere riflessioni ed emozioni legate all'esperienza appena vissuta. Questo spazio, coerentemente con l'approccio del linguaggio queer, sarà orientato all'ascolto consapevole e reciproco, alla sospensione del giudizio e all'accoglienza della parola altrui, creando un ambiente di espressione autentica. Oltre a favorire l'interiorizzazione dell'esperienza corporea, questa fase finale si rivela preziosa anche sul piano relazionale e aziendale, poiché stimola il senso di appartenenza, rafforza i legami tra dipendenti e contribuisce alla costruzione di un clima collaborativo. In questo contesto, inoltre, la figura della formatrice può assumere il ruolo di consulente filosofica, svolgendo una funzione simile a quella prevista nella chiusura del *metodo socratico*: ossia, accogliere gli stimoli emersi, coglierne i nessi e rielaborarli restituendoli in forma riflessiva e generativa. A supporto di questa elaborazione, si possono introdurre domande aperte e mirate, utili per avviare un processo di consapevolezza che potrà proseguire anche successivamente. In caso la persona incaricata della pratica ACF sia esterna, la consulente può affiancarla in questa fase conclusiva, integrando lo scambio con ulteriori spunti. Infine, dopo la restituzione, si effettuerà il saluto, segnando così la conclusione della formazione.

In definitiva, come nel caso della formazione verbale, è utile rimarcare anche qui che questi sei momenti non vanno intesi come una sequenza rigida, bensì come *tracce* dinamiche, da modulare in relazione ai bisogni, ai corpi e ai contesti specifici. Tuttavia, ritengo che essi rappresentino una struttura metodologica coerente, utile a orientare la progettazione di pratiche ACF, capaci di incarnare il *linguaggio queer* e dove l'esperienza formativa diventa spazio di riarticolazione delle relazioni e delle narrazioni interiorizzate[815].

In questo paragrafo, riepilogando, si è evidenziato come l'ACF possa funzionare come pratica formativa aziendale, orientata allo sviluppo di posture trasformative volte alla promozione di pari opportunità. In particolare, si è mostrato come essa possa risultare efficace nella riarticolazione del

[815] Uno schema tabellato e riassuntivo dell'ACF è presente in appendice a p. LXXXIX.

concetto di "forza" e nel favorire l'emergere di dinamiche *transilienti*, capaci cioè di attraversare e scardinare categorie rigide. Prima di concludere, però, ritengo fondamentale ricordare che la pratica dell'ACF non ha come obiettivo quello di insegnare a rispondere con violenza a situazioni di violenza. Al contrario, essa si configura come un percorso di risignificazione della percezione di "sé" e delle narrazioni socio-culturali. In ambito aziendale, ciò significa proporre una formazione orientata alla creazione di ambienti equi e non discriminatori, agendo su aspetti fondamentali come la gestione delle emozioni, il controllo dei conflitti, l'autostima, la sicurezza di sé, il senso di appartenenza, il gioco di squadra e la capacità di riarticolare le narrazioni egemoniche. Pertanto, l'interesse di questa formazione non riguarda tanto l'abilità di reagire fisicamente in caso di aggressione, quanto l'attuarsi di un processo trasformativo in grado di incidere sulla cultura organizzativa, orientandola verso forme di convivenza eque e antidiscriminatorie.

Conclusa la riflessione sulla formazione corporea-comportamentale, nel paragrafo successivo l'analisi proseguirà affrontando un ulteriore livello di intervento aziendale, ossia quello fondato sulla parola *scritta*. Attraverso l'elaborazione di strumenti come *codici etici* e *vademecum*, si esploreranno infatti modalità operative utili per dare continuità e consolidamento ai processi trasformativi innescati dalla formazione *verbale* e dall'ACF, integrandoli all'interno della cultura aziendale.

8. Il quinto passo della prassi aziendale per le pari opportunità: interventi scritti. La produzione di codici etici e vademecum per consolidare una cultura organizzativa equa e fornire strategie utili alla produzione di forme comunicative antidiscriminatorie.

Nel precedente paragrafo si è analizzata l'efficacia dell'ACF come pratica formativa capace di generare posture trasformative, orientate alla promozione di pari opportunità e alla decostruzione del discorso fallogo-capitalista. Nello specifico, si è mostrato come essa lavori sulla riarticolazione del concetto di "forza" virilista, da cui si articolano i binomi discriminatori di genere, nonché le metriche di valorizzazione neoliberiste. In questa prospettiva, dunque, la formazione dell'ACF – insieme a quella verbale – diventa uno strumento efficace per risignificare i concetti aziendali e le relazioni tra dipendenti, liberando i "sé professionali" da dinamiche relazionali violente e aprendo lo spazio a modalità di convivenza più eque. All'interno di questa prassi, la formazione corporea-comportamentale e quella verbale trovano prosecuzione nella dimensione *scritta*, che mette a disposizione strumenti durevoli e condivisibili in grado di consolidare e diffondere le trasformazioni avviate. Adottando un linguaggio queer, infatti, la formulazione di *codici etici* e *vademecum* non si riduce a meri regolamenti formali, ma si configura come dispositivo culturale in grado di incorporare i principi di equità e fornire un linguaggio che accolga ogni "sé".

In questo paragrafo, pertanto, ci si concentrerà sulla prassi formativa *scritta*, ragionando sull'elaborazione di *codici etici* e *vademecum*. Nello specifico, si metterà in evidenza il loro ruolo nel costruire e rafforzare una cultura aziendale antidiscriminatoria, fornendo strumenti comunicativi coerenti con i principi delle pari opportunità e capaci di radicarli nelle pratiche quotidiane.

Avviando ora l'analisi, per quanto concerne il codice etico aziendale, ritengo che esso rappresenti uno strumento efficace per tradurre in forma tangibile e duratura l'impegno verso le pari opportunità, svolgendo due funzioni fondamentali – *regolativa* e *costitutivo-performativa* – e producendo due effetti distinti ma complementari, *culturale* e *ontologico*. Da un lato, infatti, tale documento stabilisce codici comportamentali chiari e condivisi a garanzia del benessere e dell'equità per ogni persona, agendo come dispositivo regolativo e sviluppando effetti culturali sulla realtà imprenditoriale. Dall'altro, esso opera in senso ontologico, in quanto la "*firma*" e la promulgazione del codice etico non si esauriscono nell'ufficializzazione di specifiche linee guida, ma costituiscono un atto performativo attraverso il quale – grazie alla sottoscrizione e alla condivisione dei principi in esso contenuti – viene creata una "popolazione aziendale etica": ossia un nuovo gruppo sociale che prima non esisteva e che trova in quell'atto e in quel documento il proprio riconoscimento e la propria legittimità. Come evidenzia Jacques Derrida in *La Dichiarazione d'Indipendenza*, infatti, firmare un documento non riguarda una semplice convalida del testo, bensì un'azione che inventa il firmatario e, con esso, il "sé" collettivo che tale firma pretende di rappresentare. In questo senso, chi firma il documento diventa parte di un "buon popolo" che non esiste, in quanto tale, prima del documento stesso[816]. La promulgazione di un documento firmato, dunque, innesca una – richiamando le parole di Derrida – "retroattività favolosa"[817] che crea, nel momento stesso dell'atto, il "noi" a cui si riferisce. In ambito aziendale, di conseguenza, redigere, firmare e pubblicare un codice etico implica produrre un *noi* antidiscriminatorio, chiamato a raccolta attorno a un *testo* che non si limita a descrivere valori preesistenti, ma li istituisce, invitando chi vi aderisce a trasformarsi in un "sé" collettivo ed etico.

In questa cornice, inoltre, la stesura del codice etico si configura come una *strategia* efficace non solo per consolidare l'impegno *interno* verso l'equità, ma anche per proiettare all'*esterno* un'immagine coerente e credibile dell'organizzazione. Sul piano della comunicazione interna, infatti – come anticipato – esso agisce sia come atto creativo di un "noi" etico, sia come quadro di riferimento condiviso capace di orientare comportamenti e pratiche eque. Sul piano della comunicazione esterna, invece, il codice funge da *manifesto valoriale*, rafforzando la reputazione dell'azienda e consentendole di posizionarsi come "organismo performativo" impegnato nella promozione di pari opportunità. In questo senso, l'atto di diffondere un codice etico, se sostenuto da coerenza operativa, si configura come un investimento strategico in grado di generare valore simbolico e materiale, nonché radicare l'equità nel tessuto dell'identità aziendale stessa.

Tuttavia, per rendere efficace il codice etico, tanto nella dimensione esterna quanto interna, ritengo sia necessario che venga redatto seguendo le tracce del linguaggio queer delineato in precedenza, così da evitare qualsiasi rischio di riprodurre nessi strutturali con il discorso fallogo-

[816] Cfr. Derrida, Jacques, *Déclarations d'indépendance*, in *Otobiographies. L'enseignement de Nietzsche et la politique du nom propre,* Galilée, Paris 1984; *La Dichiarazione d'Indipendenza,* in *Otobiographies. L'insegnamento di Nietzsche e la politica del nome proprio*, trad. it. di R. Panattoni, il poligrafo, Padova 1993, pp. 25-26.
[817] Cfr. ivi, p. 27.

capitalista. Pertanto, un *codice etico queer* (1) deve essere elaborato attraverso un processo *partecipato,* che coinvolga attivamente tutte le componenti dell'organizzazione, con particolare attenzione alle persone sottorappresentate. In questo modo, esso garantisce spazio di esteriorizzazione alla pluralità dei "sé" nella definizione dei contenuti, moltiplicando le prospettive. Inoltre, tale codice (2) deve essere sottoposto a revisioni periodiche, così da mantenerlo coerente con l'evoluzione culturale e con le esigenze emergenti delle persone che compongono l'azienda. A ciò, risulta funzionale (3) integrare nel codice riferimenti a situazioni reali vissute nel contesto lavorativo, trasformando in questo modo i principi astratti in strumenti operativi riconoscibili. Ad esempio, una sezione del codice potrebbe descrivere in che modo l'azienda gestisce un caso di linguaggio sessista, illustrando il percorso di segnalazione, il confronto collettivo per la risoluzione e le azioni di risposta e formazione conseguenti, così da rendere tangibile il principio di contrasto alle discriminazioni. Per di più, affinché possa radicarsi nella cultura organizzativa, il codice (4) deve essere coordinato con le politiche e le procedure interne già esistenti, evitando di restare un documento isolato e favorendo invece la sua funzione di cornice regolativa e performativa di tutte le azioni aziendali.

Invece, per quanto concerne la dimensione lessicale e discorsiva, un codice etico queer necessita (5) di un linguaggio capace di *sottrarsi* a ogni eco fallogo-capitalista, evitando perciò stereotipie, categorizzazioni oppositive, essenzialismi e termini reificanti. Ciò implica, per esempio, adottare un lessico che non faccia riferimento a "uomini" e "donne" come binomio fisso ed escludente per chiunque sia esterno ad esso, bensì che riconosca soggettività plurali e situate, descrivendo le esperienze professionali senza presupporre ruoli o gerarchie implicite di valore e potere. Inoltre, la formulazione del testo deve garantire (6) *accessibilità* linguistica e concettuale, adottando un registro chiaro, privo di tecnicismi escludenti, e, nei contesti multilingue, prevedendo traduzioni e adattamenti capaci di preservare il senso e l'intensità etica dei contenuti. È altresì necessario articolare un discorso che si (7) disallinei dalle metriche *neoliberiste*, evitando di riprodurre l'intreccio tra le logiche "maschili" della forza-violenza e la produttività *capitalista*: come l'estrema competitività, l'individualismo, la resilienza usurante e l'iper-prestazionalità. Al contrario, un codice etico queer deve essere scritto in modo tale da riformulare quelle metriche, liberandole dalla dimensione fallocentrica e orientandole verso obiettivi di progresso relazionale e crescita condivisa. Infine, un codice etico queer deve anche (8) valorizzare la *transilienza*, intesa come flusso di competenze e saperi che le persone acquisiscono in ogni ambito della propria vita. In questo senso, tali competenze devono essere riconosciute e valorizzate come aspetti fondamentali per l'organizzazione, invece che oscurarle o svalutarle secondo le logiche produttivistiche e reificanti di mercato.

Ricapitolando, il codice etico – se concepito e attuato in modo coerente rispetto alle otto tracce qui delineate – non si limita ad essere un documento normativo, ma si configura come un *atto* performativo che istituisce un "*noi aziendale*" responsabile e plurale, in grado di sottrarsi alle logiche fallogo-capitaliste. In particolare, la sua efficacia risiede nella capacità di unire la dimensione dichiarativa alla trasformazione concreta delle pratiche organizzative, intervenendo sia sul piano

comunicativo e relazionale sia su quello strutturale. Infatti, ponendosi in sinergia con altre pratiche formative (dalle verbali alle corporee), esso contribuisce a consolidare e delineare un'identità aziendale che fa dell'equità non un obiettivo astratto, ma una pratica quotidiana e condivisa.

Tuttavia, per garantire continuità alla tensione trasformativa avviata dal codice etico, diventa necessario affiancare ad esso uno strumento capace di tradurre i suoi principi in pratiche quotidiane, osservabili e verificabili. In tale prospettiva, il *vademecum aziendale* – ossia un prontuario di nozioni relative a un determinato argomento, in questo caso la comunicazione equa e antidiscriminatoria – si configura come complemento operativo del codice etico, poiché incide sui processi comunicativi interni ed esterni, fornendo indicazioni chiare e strategie linguistiche mirate. Perché l'efficacia del vademecum si manifesti, però, ritengo che esso debba essere concepito per intervenire su tutti i livelli in cui opera il linguaggio, non limitandosi alla sola dimensione *grammaticale*. Molte delle dinamiche riproduttive – così come le possibilità decostruzioniste – del discorso fallogo-capitalista si annidano infatti sul piano *semantico* e *pragmatico*, generando disuguaglianze e asimmetrie di potere che spesso restano invisibili. Per questo motivo, un approccio *ampio* alla riflessione linguistica – che superi la visione logocentrica del linguaggio come mero strumento descrittivo – permette di individuare e trasformare quelle strutture culturali che, pur senza violare norme formali, consolidano stereotipi e gerarchie. Così, il vademecum diventa non solo un presidio operativo, ma un dispositivo strategico per scalfire e risignificare le trame linguistiche del discorso fallogo-capitalista nell'organizzazione.

È proprio in linea con questa cornice teorica che si colloca il vademecum linguistico "*ampliato*" elaborato – insieme al collega Christian Introna e alla collega Silvia Strippoli – durante il tirocinio presso *Leader*[818]. Nello specifico, il vademecum è definito "ampliato" poiché, oltre a studiare e fornire esempi in ambito *grammaticale* – finalizzati a evitare l'uso "maschile" sovraesteso – include anche un'analisi della dimensione *semantica* e *pragmatica*, con particolare attenzione al binomio oppositivo *agency/communality* e alle forme di discriminazione implicita che esso può generare. In tal modo, il vademecum non solo allarga la riflessione critica, ma offre a chi lo consulta strumenti utili per evitare di reiterare il paradigma: ad esempio, elaborando inconsapevolmente forme di sessismo benevolo o paternalismo. In quanto tale, inoltre, il vademecum non si limita a orientare le interazioni future, ma si propone anche come strumento per rileggere i documenti interni dell'azienda, favorendo una risignificazione del patrimonio testuale. L'organizzazione stessa diventa così un "testo aperto" – secondo la prospettiva barthesiana – riscrivibile da chi lo abita e lo legge, in un processo in cui revisione e produzione di nuovi contenuti si alimentano reciprocamente in perfetta coerenza con la visione del *linguaggio queer*[819].

Riepilogando, il vademecum linguistico "ampliato" nasce come strumento operativo capace di tradurre i suoi principi in pratiche quotidiane verificabili. In particolare, la sua peculiarità risiede

[818] Il vademecum proposto e successivamente diffuso presso l'azienda *Leader* è consultabile in appendice a p. LV.
[819] Per approfondire la visione barthesiana del testo visibile in relazione al tema qui affrontato cfr., *supra*, cap. II, par. 3.

nell'agire non solo sul piano grammaticale, ma anche su quello semantico e pragmatico, decostruendo le strutture culturali che, come evidenzia anche Stefania Cavagnoli, pur rispettando le forme, perpetuano stereotipi e asimmetrie di potere[820].

Alla luce di quanto esposto, per approfondire e illustrare con maggiore chiarezza la struttura di un vademecum "ampliato" e queer, ritengo utile analizzarne ora la struttura, prendendo come riferimento il documento pubblicato e diffuso all'interno dell'azienda Leader.

1- Dimensione grammaticale. La prima sezione del vademecum linguistico – preceduta da una breve introduzione – riguarda la dimensione *grammaticale*, con l'obiettivo di intervenire sulla forma visibile del discorso, modificando la scelta dei termini e le strutture linguistiche per rendere esplicita la presenza e il riconoscimento di tutte le persone. L'elaborazione di tali strategie si fonda sulla consapevolezza che il linguaggio non è un semplice strumento neutro di comunicazione, ma un dispositivo performativo che riflette e riproduce assetti di potere. In ambito aziendale, questo implica che anche scelte apparentemente formali – come l'uso del "maschile" sovraesteso – possano contribuire a consolidare il paradigma fallogo-capitalista, rafforzando gerarchie di genere e modelli relazionali competitivi e violenti. L'adozione di un linguaggio queer, al contrario, si configura come pratica di resistenza e riarticolazione, volta non a imporre un codice artificiale, ma a rendere visibile la pluralità e a disinnescare stereotipi radicati, favorendo contesti lavorativi più equi e rispettosi delle pari opportunità. In quest'ottica, il vademecum propone tre principali strategie grammaticali – calibrabili in base al contesto comunicativo, al pubblico di riferimento e agli obiettivi dell'interazione – pensate per evitare l'uso del "maschile" sovraesteso:

Oscuramento. La strategia dell'oscuramento consiste nell'impiego di termini generici o formulazioni perifrastiche che eliminano la marcatura di genere, come l'uso di "persona" o "il corpo dipendenti". Essa è una soluzione efficace sia in contesti *non binari*, sia quando la composizione del pubblico non è nota, poiché non evidenzia alcuna marcatura specifica. Ad esempio, invece di utilizzare una formulazione come "Il dipendente deve compilare il modulo", si potrebbe dire "Chi si candida deve compilare il modulo", evitando così l'uso del "maschile" sovraesteso. Pur apparendo "conservativa", in quanto radicata in strutture grammaticali già esistenti, questa strategia ha un impatto politico sottile ma rilevante. Essa, infatti, scardina l'idea del "maschile" come universale e apre uno spazio linguistico non rigidamente vincolato alle *declinazioni* di genere e alle conseguenti ricadute in ambito cognitivo, politico e socioculturale. In tal senso, l'oscuramento si colloca pienamente nella prospettiva del linguaggio queer, orientata a rendere fluida e non prescrittiva la nominazione dei "sé professionali".

Visibilità. La strategia della *visibilità*, a differenza dell'oscuramento, non mira a eliminare le declinazioni di genere, ma a evidenziarle. In una prospettiva binaria – tuttora prevalente in ambito

[820] Cfr. Cavagnoli, Stefania, *La grammatica della lingua di genere. Dissimmetrie semantiche e stereotipi*, in *Stereotipi donne nei media*, a cura di Giulia Giornaliste, Ledizioni, Milano 2019, pp. 9-41.

aziendale, sebbene comporti il rischio di riprodurre la visione oppositiva fallogocentrica – essa si traduce nello *sdoppiamento di genere*, ossia nella declinazione dei termini sia al "maschile" sia al "femminile" quando si parla o ci si rivolge a gruppi misti. In contesti binari, pertanto, questa pratica interrompe la pretesa neutralità del "maschile" sovraesteso, restituendo *pari riconoscimento* a tutte le persone rappresentate. Un esempio di questa strategia è la sostituzione di frasi come "I candidati ammessi sono invitati al colloquio" con "Le candidate e i candidati ammessi sono invitati al colloquio". In questo caso, come evidenzia Alma Sabatini in *Il sessismo nella lingua italiana*, il verbo – nell'esempio "invitare" – può essere gestito in due modi. Nel primo, si procede allo sdoppiamento ("invitate" e "invitati"), seguendo la concordanza con l'ordine dei termini: se il "femminile" precede il "maschile", anche il verbo seguirà quell'ordine. Nel secondo, si declina il verbo unicamente secondo il genere dell'ultimo termine: se la formula prevede prima il "femminile" e poi il "maschile", quest'ultimo, essendo in posizione finale, determinerà la forma verbale[821]. In ogni caso, indipendentemente dalla modalità adottata, la strategia della visibilità rappresenta un'azione performativa significativa, poiché apre alla molteplicità e ostacola l'universalizzazione del "maschile-Medesimo". Inoltre, come rileva Martina Giovine in *Gender Visibility*, questa strategia risulta più efficace dell'oscuramento nel contrasto al fallocentrismo linguistico. L'oscuramento, infatti, nonostante eviti la marcatura di genere, tende a evocare nelle persone il modello "maschile" reso sistemico e implicito, senza metterlo in discussione e lasciando così inalterate molte asimmetrie simboliche e relazionali. La visibilità, al contrario, esplicitando le informazioni di genere, interrompe la presunta neutralità universale del "maschile", aprendo lo spazio a rappresentazioni plurali[822]. Proprio per questo motivo – con l'intento di superare il binarismo – la terza strategia acquisisce ancora più importanza, divenendo un'estensione fondamentale della visibilità.

Simboli. In continuità con la strategia precedente, l'uso di *simboli grafici* come la *schwa* (*ə*), l'*asterisco* (*) o l'uso della "u", rappresenta un approccio che rende esplicito l'intento di valorizzare e riconoscere le persone non binarie. Ad esempio, espressioni come "Gentilissimo collega" possono essere sostituite con "Gentilissimə collega". risulta generalmente funzionale e agevole, pur potendo incontrare criticità in contesti di esposizione orale o di lettura ad alta voce. Per ovviare a tali difficoltà, è possibile sostituire in lettura i simboli grafici con la vocale "u", pronunciando, ad esempio, *gentilissimə* come *gentilissimu*. È importante evidenziare, però, che tale strategia deve essere intesa come pratica situata da adattare al contesto comunicativo e alle preferenze delle persone destinatarie. Inoltre, è necessario riconoscere che l'uso di simboli atipici può generare difficoltà di lettura per alcune persone (ad esempio quelle con dislessia), rischiando così di produrre effetti di esclusione non intenzionale. Pur con tali limiti, tuttavia, ritengo che questa strategia – non come punto di arrivo, ma

[821] Cfr. Sabatini, Alma, *Il sessismo nella lingua italiana, Commissione Nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna,* Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma 1987, pp. 111-119.
[822] Cfr. Giovine, Martina, *Gender Visibility: Linguistic Strategies to Challenge Stereotypes in Italian,* in «Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio», 2024, pp. 166-168.

come dispositivo transitorio, situato e contestuale – abbia un valore non solo linguistico, ma anche *politico* e *simbolico*. Essa, infatti, segnala la volontà dell'azienda o della persona di posizionarsi a favore delle lotte antidiscriminatorie, ribadendo che il linguaggio può e deve costituire uno spazio di autodeterminazione. In tal senso, il possibile disorientamento iniziale di chi non è avvezzo a tali forme diventa occasione per mettere in discussione abitudini comunicative consolidate, aprendo uno spazio di riflessione critica sulle ragioni e sugli effetti delle proprie scelte linguistiche.

In conclusione, l'adozione di tali strategie grammaticali non costituisce una mera questione formale, ma si inserisce in un più ampio processo di riarticolazione dei discorsi aziendali e delle relazioni interne, volto a liberarle dalle logiche escludenti e asimmetriche proprie del paradigma fallogo-capitalista. L'impiego di pratiche di oscuramento, di visibilità o di simboli grafici produce infatti un atto di destabilizzazione rispetto a un linguaggio che, attraverso la grammatica, sancisce il "maschile" come "Medesimo" e norma implicita. In alternativa, queste strategie offrono un dispositivo discorsivo capace di riconoscere la pluralità e di contribuire concretamente alla costruzione di un ambiente di lavoro equo, aperto e capace di valorizzare le differenze.

Tuttavia, la sola dimensione grammaticale, se isolata, rischia di risultare insufficiente rispetto all'impatto reale che il linguaggio esercita nella sfera sociale e imprenditoriale. Per questo motivo, è ora necessario estendere l'analisi alla dimensione *semantica*, così da cogliere come le scelte lessicali contribuiscano a rafforzare, o a sovvertire, le strutture di potere e i modelli di soggettività.

2- Dimensione semantica. Come anticipato, oltre che sul piano grammaticale, il discorso normativo del "maschile-Medesimo" riproduce le disuguaglianze di genere anche attraverso le associazioni semantiche e valoriali veicolate dal linguaggio, che lo collegano alla "forza" e all'*agency*. Per contrastare il radicamento del paradigma fallogo-capitalista nelle pratiche comunicative aziendali, è quindi necessario intervenire anche sui contenuti e sulle sfumature di senso che le parole trasportano, operando criticamente sulle catene semantiche che le sostengono. Ne deriva la necessità di elaborare, all'interno del vademecum aziendale, una sezione dedicata all'analisi del peso semantico e connotativo di molte espressioni d'uso quotidiano, le quali, a ogni occorrenza, possono rafforzare polarizzazioni di genere. Ad esempio, in ambito lavorativo, termini come "determinato", "autorevole" o "razionale" vengono associati alla sfera "maschile" e all'*agency*, mentre parole come "collaborativa", "empatica" o "accogliente" vengono ricondotte al "femminile" e alla *communality*. Queste associazioni di senso, incidono inevitabilmente sulle valutazioni professionali, orientando le aspettative e contribuendo così a prescrivere ruoli e comportamenti ritenuti "consoni". Pertanto, l'assenza di un'analisi semantica in ambito comunicativo comporta il rischio che tali termini, così come altri apparentemente neutri o "internazionali" – ad esempio *leader* – continuino a veicolare un investimento simbolico centrato sul "maschile", confermandone implicitamente la centralità e preservando le gerarchie sottese. Questo rischio è ulteriormente amplificato dall'uso frequente di un lessico neoliberista – "competitività", "prestazionalità", "resilienza" – che, pur rivestendosi di una presunta neutralità, è intriso di valori coerenti con una

logica di mercato reificante e individualista. Di conseguenza, abitando uno spazio che performa continuamente queste associazioni semantiche, i "sé professionali" e le loro relazioni vengono progressivamente modellati sull'adesione a un modello produttivo e competitivo, strutturato secondo la logica del discorso fallogo-capitalista.

In questo quadro, il lavoro semantico proposto dal vademecum si configura come una *strategia* per interrompere e decostruire tale prospettiva, riarticolando criticamente il lessico aziendale neoliberista e aprendo la possibilità di un *linguaggio queer* capace di valorizzare competenze e "sé" senza incasellarli in schemi stereotipati. Per tradurre questa impostazione in pratiche concrete, il vademecum dovrebbe includere non solo una spiegazione chiara di cosa implichi la dimensione semantica e delle conseguenze connotative delle parole, ma anche esempi e indicazioni operative. Tra questi, potrebbe essere utile evidenziare come alcune espressioni, pur animate da intenzioni valorizzanti, possano risultare controproducenti se veicolano stereotipi universalizzanti o connotazioni discriminatorie. Ad esempio, la frase "le nostre collaboratrici portano un tocco di empatia e attenzione ai dettagli nel *team*" sembra riconoscere un contributo positivo, ma in realtà radica tali competenze in presunte qualità "naturali" del "femminili", consolidando così una forma di *sessismo benevolo* che limita la percezione delle capacità individuali e prescrive modelli genderizzati di "sé professionali". Una riflessione di questo tipo, arricchita da esempi concreti come quello riportato, permette così alle persone consultanti di cogliere come il linguaggio non sia un contenitore neutro, ma un dispositivo attivo di costruzione della realtà organizzativa, capace di produrre e riprodurre discriminazioni sistematiche. Perché questa sezione del vademecum risulti realmente efficace, però, essa deve essere intrecciata ad altri momenti formativi – sia verbali che corporei – finalizzati a sviluppare consapevolezza critica sul linguaggio, sulle stereotipie e sugli effetti che esse generano. In tal modo, tale parte dedicata alla dimensione semantica si configura come un passaggio preparatorio e imprescindibile per la sezione successiva del vademecum, quella *pragmatica.*

3- *Dimensione pragmatica.* Questa scelta nasce dalla consapevolezza che il senso delle parole non si esaurisce nella forma o nel contenuto lessicale, ma prende corpo nei contesti d'uso, nei rapporti di potere e negli effetti che la comunicazione produce, contribuendo a plasmare la realtà. In un contesto aziendale, ciò significa riconoscere che un commento, un *feedback* o una valutazione delle prestazioni non sono resoconti neutrali, ma azioni capaci di rafforzare o indebolire posizioni, legittimare o escludere le persone, valorizzarne o sminuirne il lavoro. La maggior parte delle dinamiche discriminatorie si manifesta proprio in questa sfera meno visibile: dalla riproduzione implicita degli stereotipi *agency/communality*, fino all'uso di espressioni sessiste in forma benevola che, dietro apprezzamenti apparentemente positivi, rinforzano ruoli di genere discriminatori. In tali situazioni, la logica fallogo-capitalista emerge non solo nella polarizzazione "maschio-*agency*/femmina-*communality*", ma anche nell'imposizione di un modello relazionale competitivo e prestazionale, in cui chi non si adegua viene percepito come non funzionale al sistema.

Per contrastare gli effetti pragmatici del linguaggio, dunque, questa sezione del vademecum non si limita a individuare e descrivere le forme discriminatorie, ma accompagna le persone consultanti in un percorso di allenamento alla consapevolezza critica sugli atti linguistici e sugli effetti concreti che essi producono nei contesti di lavoro. L'obiettivo è passare da un linguaggio che prescrive e normalizza gerarchie a un linguaggio che apre possibilità, riconosce pluralità di stili e competenze e si sottrae alla forza-violenza "maschile" e neoliberista che permea molte pratiche comunicative aziendali. Per fare ciò, accanto alla parte teorica, la sezione propone un insieme di strumenti concreti che consentono di osservare da vicino le dinamiche discriminatorie, mostrando come queste possano agire anche quando le parole sono animate da intenzioni apparentemente neutre o benevole. (1) Innanzitutto, attraverso *esempi* tratti dalla quotidianità lavorativa, vengono messi in luce commenti e formule che, pur presentandosi come valorizzanti, finiscono per veicolare stereotipi e sessismo. (2) Il testo approfondisce poi *casi studio* che, attraverso situazioni ipotetiche, permettono di analizzare in dettaglio il funzionamento di tali meccanismi discriminanti, mostrando come si attivano e quali effetti producono. (3) Infine, il vademecum invita a prendere consapevolezza delle espressioni informali che circolano nei luoghi di lavoro – dai modi di dire alle battute ironiche – e a riconoscere come queste, anche nella loro apparente leggerezza, possano agire come atti linguistici capaci di rafforzare stereotipi e limitare le possibilità di azione. In questo modo, la dimensione pragmatica del vademecum non resta confinata alla sola analisi dei fenomeni, ma si traduce in un laboratorio di decostruzione e riarticolazione linguistica, utile a trasformare le interazioni quotidiane.

In conclusione, ritengo che l'efficacia di un vademecum strutturato su tre livelli – grammaticale, semantico e pragmatico – risiede nella sua capacità di agire in maniera integrata sulle molteplici dimensioni del linguaggio, riconoscendone il carattere performativo e politico. In questo senso, attraverso l'elaborazione e la diffusione di un vademecum "ampliato" non ci si limita a un prontuario articolato su una serie di esempi e un insieme di regole formali, ma si sviluppa un percorso di riarticolazione critica che incide sulle strutture profonde della comunicazione aziendale, aprendo la strada a un ambiente orientato alle pari opportunità e al contrasto alle discriminazioni. L'efficacia di questo approccio è stata confermata anche dal questionario somministrato presso Leader dopo la promulgazione del documento, che ha registrato un'ampia accoglienza positiva, con una valutazione media complessiva di 8,4 su 10. In particolare, è stata molto apprezzata la struttura in tre sezioni, così come la chiarezza con cui sono stati trattati gli aspetti semantici (4,09 su 5) e pragmatici (3,97 su 5), a riprova della solidità e della fruibilità dello strumento. I dati, inoltre, indicano che lo strumento non è stato percepito solo come un supporto teorico, ma come un dispositivo fruibile (4,3 su 5) e capace di produrre effetti nelle pratiche comunicative, contribuendo al contrasto delle discriminazioni.

In questo paragrafo, riepilogando, si è analizzato il ruolo strategico di dispositivi scritti quali il codice etico e il vademecum linguistico "ampliato", funzionando come strumenti efficaci per creare un ponte tra la dichiarazione di principi etici e la loro effettiva applicazione nella vita aziendale. In particolare, è emerso come l'efficacia di tali strumenti risieda nella capacità di incidere sia sul piano

formale sia su quello del senso e delle pratiche quotidiane, rendendo così possibile un'azione coordinata di contrasto alle disuguaglianze e di costruzione di un ambiente di lavoro equo.

In definitiva, la riflessione teorica e metodologica condotta in questo quarto capitolo non si è limitata a un'esposizione concettuale, ma ha progressivamente delineato una *prassi aziendale per le pari opportunità*, articolata in passaggi strategici capaci di incidere tanto sulle strutture simboliche quanto sulle pratiche quotidiane. Dalla fondazione teorica nel linguaggio queer, inteso come dispositivo critico per decostruire il discorso fallogo-capitalista e aprire spazi discorsivi alternativi, fino alla definizione di strumenti operativi scritti – quali codici etici e vademecum – il percorso ha intrecciato in maniera organica analisi, proposta e applicazione. Tale prassi, scandita in interventi formativi di stampo verbale e corporei-comportamentale, ha evidenziato come la coerenza tra analisi teorica e strumenti concreti sia la condizione necessaria per radicare un cambiamento culturale durevole, capace di tradurre i principi di equità e pluralità in azioni tangibili. In questo senso, ritengo che la strategia proposta in questo capitolo possa rappresentare un quadro integrato e flessibile, in grado di adattarsi a contesti differenti senza perdere la propria forza trasformativa. Concludendo, credo che una riflessione filosofica sul paradigma fallogo-capitalista e sulla conseguente "maschilità" sistemica neoliberista costituisce un passo necessario per smascherarne i presupposti, aprendo la via a pratiche decostruzioniste e ri-articolanti capaci di generare pari opportunità, contrastare le discriminazioni e favorire l'emersione di "sé professionali" queer, plurali, situati e mai reificati.

Per dare piena concretezza al lavoro di connessione tra l'analisi filosofica del paradigma fallogo-capitalista e le azioni operative in ambito aziendale, il prossimo paragrafo mostrerà come tali indicazioni – seppur non ancora attuate in tutte le loro fasi – siano state sperimentate presso l'azienda *Leader*, fornendo un riscontro tangibile della loro efficacia e aprendo prospettive di ulteriore sviluppo. Seguirà quindi una descrizione di questa esperienza, evidenziandone le modalità di attuazione e i risultati osservati, così da saldare la dimensione teorica alla verifica pratica in un contesto reale.

9. L'esperienza presso l'azienda Leader Confcooperative: l'attuazione della prassi per lo sviluppo di pari opportunità e la decostruzione del paradigma fallogo-capitalista.

Nel corso di questo quarto capitolo, la riflessione teorica e metodologica ha portato alla delineazione di una prassi aziendale orientata alle pari opportunità, che non si limita a un discorso concettuale, ma mira a trasformare le strutture aziendali. Partendo dall'elaborazione del *linguaggio queer*, inteso come linguaggio ampio suddiviso in *tracce* utili per decostruire il discorso fallogo-capitalista e aprire nuovi spazi discorsivi, si è giunti alla definizione di pratiche operative, che intrecciano in modo organico analisi, proposta e applicazione. Queste pratiche – strutturate secondo il linguaggio queer stesso – si concretizzano in molteplici interventi, che coinvolgono il linguaggio *verbale* (dalle lezioni frontali al metodo socratico), quello *corporeo* (come l'ACF) e, infine, quello *scritto* (vademecum e codici etici). In questo contesto, l'intreccio tra riflessione teorica e azioni pratiche risulta cruciale per innescare un cambiamento culturale, evitando il ripetersi inconsapevole

del discorso egemonico che si intende decostruire. Il metodo proposto non si limita perciò a un impianto teorico, ma si configura come un quadro dinamico e flessibile, capace di adattarsi a contesti diversi senza perdere la sua capacità trasformativa. Coerentemente con questa prospettiva, alcuni degli interventi delineati nel capitolo sono stati applicati durante il tirocinio aziendale, con l'obiettivo di verificarne l'efficacia in un contesto pratico. Tuttavia, va precisato che il percorso non è stato sviluppato solo all'interno di *Leader Confcooperative Bari*, ma anche in collaborazione con la collega Silvia Strippoli e con la sua azienda di riferimento, ossia *NODE Confcooperative Roma*. Questa sinergia ha permesso di testare il percorso su un campione più ampio di partecipanti (circa cinquanta persone), valutandone l'efficacia in contesti professionali e territoriali differenti, nonché offrendo un quadro più articolato dei suoi impatti. Va comunque precisato che non è stato possibile realizzare tutto durante il tirocinio, come il corso di ACF. Tuttavia, la collega e io abbiamo avuto l'opportunità di frequentare gli uffici, interagire con le persone dipendenti e revisionare i loro documenti, acquisendo informazioni utili per l'elaborazione del piano formativo.

In questo paragrafo, pertanto, verranno innanzitutto evidenziati alcuni temi chiave in ambito formativo, utili come base per articolare interventi mirati. Dopodiché, verrà fornita una descrizione dell'esperienza presso *Leader* e *NODE*, esplorando le modalità di attuazione, i risultati e come questi siano stati utilizzati per consolidare il legame tra la teoria e la pratica in un contesto aziendale reale.

Prima di entrare nel dettaglio delle varie fasi del tirocinio, come anticipato, ritengo necessario sottolineare che, oltre alle tracce offerte dal linguaggio queer e dalle linee guida delineate nel corso del capitolo, ci sono *temi* fondamentali per la riarticolazione della comunicazione aziendale, che costituiscono la base su cui plasmare i vari interventi. In particolare, credo che una riflessione sul *linguaggio performativo* rappresenti una partenza efficace su cui sviluppare future considerazioni. Tale riflessione, infatti, non solo permette di cogliere la portata e la responsabilità insite nel linguaggio, ma anche di *accogliere* la possibilità di introdurre cambiamenti concreti, disinnescando il rischio di banalizzazioni. In connessione a questo tema, ritengo funzionale anche una riflessione sulla *performatività del "sé"* – in ottica butleriana – nonché sulla costituzione e funzione degli *stereotipi*. Ciò poiché l'analisi critica di tali tematiche, mette in luce come alcune prospettive interiorizzate – ad esempio gli essenzialismi di genere – siano in verità effetti discorsivi ri-articolabili, inibendo così la loro percezione di *inevitabilità naturale*. Inoltre, in ambito comunicativo, è rilevante riflettere sugli stereotipi in quanto essi rappresentano il terreno semantico da cui si attinge per produrre *hate speech* e discriminazioni. Le opposizionalità stereotipiche, infatti, forniscono i sensi fallogocentricamente pre-articolati attraverso cui si significano le varie forme di comunicazione discriminante, come il sessismo o l'ageismo. Inoltre, tali stereotipie si estendono anche nel mondo capitalistico-produttivo, articolando una serie di prospettive – *neoliberiste* – che saldano e replicano il discorso egemonico. Ragionare sugli stereotipi e sulla dimensione performativa, dunque, apre le porte per l'analisi di molteplici dinamiche discriminatorie, contribuendo a decostruirne gli assunti di base: ossia, la logica della forza-violenza intrinseca nel "maschile-Medesimo".

Infine, un ultimo tema che ritengo strategico da integrare nella formazione aziendale – in particolare nei contesti di risorse umane e dirigenziali – è il concetto di *transilienza*: ossia la capacità di far fluire e trasformare le competenze acquisite in contesti differenti – lavorativi ed extra-lavorativi – in risorse adattabili a nuovi scenari[823]. Tale meta-competenza, infatti, applicata alla selezione e alla gestione del personale, consente di spostare l'attenzione dalla valutazione tecnico-specialistica – tipica della retorica neoliberista – a un'analisi più ampia della persona. Questo approccio può portare chi effettua colloqui di selezione a esplorare passioni, interessi e percorsi di vita della persona intervistata, individuando competenze maturate in contesti non lavorativi – come la genitorialità, la pratica sportiva o esperienze associative – così da coglierne competenze utili in ambito aziendale. Ad esempio, una persona che ha dedicato anni a uno sport di squadra potrebbe aver sviluppato capacità di *leadership*, cooperazione e gestione dei conflitti, abilità che possono risultare preziose per la conduzione di progetti o *team* di lavoro. Tuttavia, è fondamentale che tale processo non venga assorbito in un'ottica puramente produttivistica, trasformando le esperienze in capitale da monetizzare. Al contrario, è necessario riconoscere e valorizzare il "sé professionale" come innanzitutto un "sé", cioè una persona complessa, situata e relazionale, non riducibile a un insieme di funzioni di mercato. In questo senso, la transilienza si intreccia con la prospettiva queer e la riflessione sulla performatività, dove, così come il genere e l'identità non sono essenze fisse ma processi in continua rinegoziazione, anche le competenze possono essere viste come esiti di traiettorie plurali, mobili e non lineari. Accogliere la transilienza significa, quindi, introdurre nella cultura aziendale una logica anti-essenzialista, capace di sovvertire la gerarchia rigida delle competenze "ufficiali" e di aprire spazi di riconoscimento per saperi e abilità maturati fuori dagli schemi tradizionali del lavoro.

Ricapitolando, ritengo che la riflessione su alcuni temi – come la performatività, gli stereotipi o la transilienza – possa essere una mossa strategica funzionale alla produzione di pari opportunità, decostruendo gli assunti fallogo-capitalisti e gettando le basi per interventi mirati. In coerenza con questa prospettiva, durante il periodo di tirocinio aziendale si è deciso di proporre proprio queste tematiche – in forma diretta o indiretta – adattando alcune azioni della prassi formativa e rimodellandola in base alle possibilità e al contesto. A questo proposito, si andrà ora a descrivere l'esperienza effettuata insieme alla collega Strippoli presso le aziende di riferimento *Leader* e *NODE*, spiegando i vari passaggi, i temi scelti per la formazione, le risposte del pubblico e i risultati ottenuti.

1- *Primo contatto e studio del certificato di genere.* Coerentemente con la prassi elaborata, il primo passo svolto durante il tirocinio, a seguito di una riunione con i direttori delle rispettive aziende, è stato quello di studiare il PdR 125. Tale studio si è mostrato funzionale per due motivi: da un lato, ha consentito di comprendere come ottenerlo (obiettivo raggiunto nel luglio 2024); dall'altro, ha permesso di capire in quali settori si poteva intervenire, ritrovando in "*cultura e strategia*" l'area di riferimento in relazione al tema del linguaggio e degli stereotipi.

[823] Per approfondire il concetto di transilienza cfr., *supra*, cap. IV, par. 7.

2- *Somministrazione del primo questionario esplorativo.* A seguito dell'analisi del certificato, è stato somministrato un questionario esplorativo (ad aprile 2023)[824], con l'obiettivo di mappare le due realtà aziendali. Questo strumento ha permesso di tracciare il profilo dei "sé professionali", analizzando variabili come il ruolo, il genere percepito, l'anzianità organizzativa e l'età. Inoltre, il questionario ha sondato se le persone partecipanti avessero mai vissuto esperienze di discriminazione, come valutano l'impegno dell'azienda verso l'equità e la loro consapevolezza su temi specifici, come la violenza linguistica, rivelando criticità legate a stereotipi e pregiudizi che influiscono sulla percezione delle opportunità professionali. Tali criticità, nello specifico, sono emerse a seguito dell'adozione di un approccio *intersezionale,* che ha permesso di setacciare i dati secondo differenti criteri – come il genere – evitando che alcuni elementi problematici venissero oscurati nella visione complessiva. Ad esempio, i dati globali hanno rivelato che il 40,8% delle persone intervistate ha dichiarato di essersi sentita discriminata almeno una volta durante la propria carriera, segnalando un problema significativo, sebbene non di portata estesa. Tuttavia, la disaggregazione per genere – che ha messo in luce esclusivamente la presenza di persone identificatesi come "uomo" o "donna" (senza alcuna segnalazione di persone non binarie o con altre identità di genere) – ha rivelato un quadro più preoccupante per le persone identificatesi come "donne". Il 60,7% di queste, infatti, ha riportato esperienze di discriminazione, rispetto al 14,3% degli "uomini". Inoltre, oltre la metà delle "donne" (53%) ha indicato di aver subito discriminazioni *in azienda*, mentre nessun "uomo" ha riportato la stessa esperienza. Oltre a ciò, i dati evidenziano anche una persistente presenza del cosiddetto "soffitto di cristallo", con una quota rilevante di "donne" che ha percepito discriminazioni nell'accesso a incarichi dirigenziali (52,9% tra "molto" e "spesso"). Tale criticità, inoltre, è messa ancora più in evidenza dal fatto che il 50% delle persone intervistate lavora in azienda da oltre 20 anni e, nonostante le "donne" siano *sovrarappresentate* in tale fascia di età (75% rispetto al 57,15% degli "uomini"), il loro accesso a ruoli apicali è *inferiore* (40% contro il 54% degli "uomini"). Questi dati, dunque, hanno messo in luce la necessità di intervento sul tema del *sessismo*, evidenziando l'importanza di trattare questi temi in ambito formativo.

Per quanto concerne il piano linguistico, invece, circa il 40% di chi si è sentita discriminata ha riportato di essere spesso chiamata solo per nome, senza titolo professionale, anche in contesti che lo richiederebbero, attuando così una modalità di infantilizzazione tipica del *paternalismo*. Inoltre, l'80% di chi si identifica "donna" sente che le proprie idee, nonostante la competenza, non vengano tenute in considerazione, evidenziando perciò forme di *ingiustizia discorsiva* che sviliscono la figura della lavoratrice e ostacolando una reale parità. Aspetto, quest'ultimo, confermato anche dal questionario stesso, dove chi si identifica "donna" ha indicato al 71% "no" sulla presenza di pari opportunità e possibilità di realizzarsi in azienda, contro il 71% di "sì" degli "uomini".

[824] Il questionario è consultabile in appendice a p. I.

Le criticità emerse da questi dati hanno quindi motivato la scelta di orientare il primo corso formativo sul tema del *linguaggio performativo* e degli *stereotipi*, con l'obiettivo avviare un percorso di sensibilizzazione per promuovere un ambiente di lavoro antidiscriminatorio.

3- *Primo incontro formativo: linguaggio performativo e "maschile" sovraesteso.* Il primo incontro formativo si è svolto il 25 gennaio 2024 in modalità ibrida: in presenza con l'azienda *Leader* e online con *NODE*. L'incontro si è aperto con il tema della performatività linguistica, avviato attraverso un approccio *socratico* che ha preso il via dalla domanda: "Che cos'è il linguaggio?". L'uso dell'interrogazione socratica si è rivelato efficace, in quanto ha permesso di far emergere le concezioni preesistenti delle persone partecipanti: ovvero, il fatto che il linguaggio era percepito come semplice descrittore del reale e mero risultato di convenzioni ininfluenti, designando così una associazione implicita e limitante tra linguaggio e comunicazione verbale e scritta. Tuttavia, questa visione è stata progressivamente messa in discussione, introducendo l'idea che il linguaggio contribuisce a creare la realtà e agisce in modo diretto sulla costituzione delle persone, dei loro "sé professionali" e delle loro relazioni. Nello specifico, durante il corso si è introdotta la differenza tra effetti *perlocutori* – emozioni, reazioni, atteggiamenti – e *illocutori*, ossia la forza costitutiva del linguaggio e la sua capacità di produrre e riprodurre modelli sociali. In particolare, attraverso questa distinzione, si è cercato di aumentare la consapevolezza sulla portata del linguaggio, sottolineando come esso non solo può offendere o motivare a livello individuale, ma anche determinare in modo sistemico le condizioni stesse delle pari opportunità e del clima aziendale. Durante la discussione, tuttavia, sono emerse reazioni che hanno mostrato la difficoltà di conciliare queste due dimensioni, soprattutto nel momento in cui è stato richiamato il tema del *"maschile" sovraesteso*. Alcune persone, per esempio, hanno affermato che, in quanto "donne", non avevano interesse nell'essere chiamate al "maschile" o "femminile", interpretando quindi la questione solo sul piano perlocutorio – legato perciò alla propria sensibilità – senza riconoscere l'impatto illocutorio. Inoltre, tali persone tendevano a rivendicare la propria "identità" di genere con l'intento di universalizzare il loro punto di vista, cercando così di banalizzare il discorso e, in modo indiretto, non rispettare le scelte degli altri.

Questa riflessione sulla nominazione ha così portato a esplorare come l'uso del "maschile" sovraesteso abbia effetti linguistici rilevanti, riuscendo a depotenziare e subordinare le espressioni del "femminile". Anche durante questa analisi, però, è emersa un ulteriore obiezione rilevante da parte del pubblico, riguardante il binomio "segretario/segretaria". Alcune persone, infatti, hanno sostenuto che la preferenza di certe "donne" per il termine "segretario" non fosse legata a un timore di perdita di autorevolezza, ma piuttosto alla necessità di distinguere tra due ruoli: "segretaria" per la gestione operativa e "segretario" per la funzione decisionale. Tuttavia, questa distinzione si fonda su un'implicita gerarchizzazione, in cui il "maschile" continua a essere associato a ruoli di potere, mentre il "femminile" è relegato a mansioni subordinate. In nessun caso, infatti, è emersa l'ipotesi che un "uomo" potesse essere chiamato "segretaria" pur svolgendo compiti gestionali, dimostrando che la neutralizzazione del linguaggio non è mai simmetrica.

Questa esperienza aziendale ha quindi messo in evidenza quanto sia cruciale, in un percorso formativo, calibrare il livello di sfida rispetto alle convinzioni preesistenti del pubblico. Nel caso di questo primo incontro, si è scelto di adottare un approccio radicale, introducendo sin da subito il tema della performatività e mettendo così in discussione il binarismo fallogocentrico tradizionale, in coerenza con la visione *differenziale del linguaggio queer*. Tale approccio ha suscitato reazioni forti – alcune di resistenza esplicita – che si sono rivelate preziose per comprendere i limiti e le soglie di accettazione del gruppo.

4- *Primo incontro formativo: stereotipi.* Conclusa la sezione sul linguaggio performativo, si è passati al tema degli stereotipi, delineandone caratteristiche e distinguendo tra funzione *descrittiva* e *prescrittiva.* Anche qui, per stimolare il dialogo si è aperta la sessione con una domanda *socratica*: «Che cosa sono gli stereotipi?». Questa scelta ha permesso di raccogliere percezioni ed esperienze personali, evitando una trasmissione unidirezionale dei contenuti e favorendo una co-costruzione del sapere. Le risposte iniziali tendevano a ridurre gli stereotipi a pregiudizi consapevoli e negativi, ma la discussione ha permesso di ampliare la definizione, mostrando come gli stereotipi operino anche in forma implicita, arrivando a influenzare le azioni e il pensiero delle persone. Inoltre, la riflessione sulla prescrizione stereotipica, insieme alla performatività butleriana, ha contribuito – nonostante diverse resistenze – a destabilizzare le prospettive essenzialiste, iniziando a infondere una riflessione alternativa sul genere e sui rapporti di significazione *opposizionali*.

In conclusione, ritengo stimolante evidenziare come, nonostante la scelta di presentare le tematiche in modo radicale, l'approccio dialogico gestito e nato durante il corso è stato positivo. Esso, infatti, ha permesso un coinvolgimento autentico delle persone, incrementando la volontà di discutere e ragionare collettivamente. Inoltre, è fondamentale evidenziare la modalità orizzontale adottata dal direttore di *Leader*, Giovanni Tricarico, che, alla fine del primo incontro, ha chiesto al pubblico se fosse interessato a proseguire con il percorso formativo, trasformando così quella che sarebbe stata una possibile imposizione in una proposta condivisa. Ritengo che questo gesto abbia generato un duplice effetto: da un lato, ha responsabilizzato le persone partecipanti, rendendole parte attiva del processo; dall'altro, esso ha creato un modello virtuoso di co-creazione tra direzione e dipendenti, evitando tanto il rischio di un approccio *top-down* quanto quello di un'iniziativa *bottom-up* priva del sostegno del *management*. A ogni modo, questo primo momento formativo – che le persone dipendenti hanno deciso di proseguire – è stato molto stimolante e, come confermato dai dati del questionario successivo, anche efficace.

5- *Somministrazione del secondo questionario e comparazione dei dati*. A seguito del primo corso, nel mese di aprile 2024, è stato somministrato un secondo questionario per indagare il gradimento della formazione e i cambiamenti rispetto alla prima indagine[825]. In particolare, si è esplorata la crescita della consapevolezza riguardo alle sfaccettature performative della

[825] Il questionario è consultabile in appendice a p. LIII.

comunicazione e alle conseguenti implicazioni del "maschile" sovraesteso. Per quanto concerne la dimensione della *performatività linguistica,* i risultati sono stati molto promettenti. Infatti, alla domanda che indagava le percezioni di discriminazioni subite sul piano *emotivo e circostanziale* – inerente quindi alla dimensione *perlocutoria* – ha risposto "sì" il 12,9% del campione nel 2024, a fronte del 69,39% rilevato nel 2023. Questa riduzione suggerisce un calo delle discriminazioni avvertite emotivamente, segno di un clima comunicativo più consapevole. Parallelamente, l'attenzione si è spostata sul piano illocutorio, dove il 25,8% delle persone ha dichiarato di riconoscere come violente frasi non intenzionalmente offensive, ma comunque riconducibili a modelli sociali discriminatori; percentuale quasi doppia rispetto alla percezione emotiva. Questo dato è indicativo di una maggiore capacità di distinguere tra il livello personale e quello collettivo della riproduzione delle norme sociali, in linea con l'obiettivo formativo di sviluppare una sensibilità critica verso il ruolo generativo del linguaggio.

Un secondo ambito di rilevazione, connesso all'analisi performativa, ha riguardato la percezione dell'impatto del *"maschile" sovraesteso*, che ha subito un'evoluzione notevole se si confrontano i due questionari, soprattutto con setacci di genere. Nel 2023, infatti, il 67% del campione considerava il "maschile" sovraesteso "poco" o "per niente impattante", scendendo al 50% complessivo nel 2024. Tuttavia, ciò che risulta ancora più significativo è il cambiamento nella percezione degli "uomini", dove la percentuale di quelli che ritenevano il "maschile" sovraesteso "poco" o "per niente impattante" è scesa dall'81% al 45%, con un corrispondente aumento dal 19% al 55% di chi ne riconosce invece l'impatto. Questo cambiamento suggerisce che la formazione abbia inciso soprattutto sulla consapevolezza di chi inizialmente mostrava maggiori resistenze.

Infine, il terzo elemento di rilievo riguarda l'*interesse per la prosecuzione del percorso formativo.* Nel 2023, il 65,3% delle persone aveva espresso disponibilità a partecipare a ulteriori *workshop* e attività di sensibilizzazione. Nel 2024, questa percentuale è salita all'87,5%, con un dato particolarmente significativo: il 100% delle "donne" ha manifestato interesse a proseguire il percorso. Questo incremento segnala che la formazione non solo ha ampliato la consapevolezza, ma ha anche rafforzato la motivazione a continuare a lavorare su tali tematiche.

In definitiva, ritengo che la riduzione della percezione di discriminazione, unita all'aumento della capacità di riconoscerla nelle sue fome indirette o strutturali, indica un avanzamento di consapevolezza delle dinamiche linguistiche e discriminatorie da parte delle persone partecipanti. Inoltre, l'incremento dell'interesse formativo rafforza l'idea che, una volta compresa la portata performativa del linguaggio, le persone siano più disponibili a investire nella trasformazione delle pratiche discorsive. Nel complesso, ritengo che questi risultati dimostrano che un percorso fondato sulla consapevolezza critica del linguaggio e dei suoi effetti – come le prescrizioni stereotipiche – è in grado di incidere sulle percezioni individuali e collettive, contribuendo alla decostruzione del paradigma fallogo-capitalista e alla promozione di ambienti lavorativi più equi.

6- *Secondo incontro: bias, sessismo e hate speech.* A seguito dell'analisi comparata dei questionari, è stato possibile sviluppare il secondo momento formativo, svoltosi online il 26 giugno 2024. Durante l'incontro, sono stati trattati tre temi, con la collaborazione del collega Introna (tirocinante in *Leader*) e della collega Strippoli: i *bias*, il *sessismo* e la *leadership*. Il mio intervento si è concentrato sul *sessismo*, analizzato come costrutto culturale radicato in stereotipi e pratiche discorsive che attraversano tutti i generi. Per stimolare un confronto partecipato, anche qui si è scelto di aprire l'incontro con una domanda di taglio *socratico*: ovvero "Che cos'è il sessismo?". Le risposte iniziali – rielaborate adottando un approccio *consulenziale* e *queer* – sono state stimolanti, poiché hanno mostrato una tendenza diffusa a interpretare il fenomeno come un'aggressione diretta verso le "donne", rivelando la presenza di un impianto binario *vittima/carnefice* tipico del fallogocentrismo. La discussione si è quindi orientata verso la decostruzione di tale visione, evidenziando come il sessismo, essendo un fenomeno che si costruisce attingendo alle stereotipie oppositive, non colpisce solo le "donne", ma *ogni* persona. Questa consapevolezza ha avuto un impatto significativo sul gruppo, rendendo la discussione più partecipata e contribuendo a smantellare alcune resistenze esito della retorica fallogo-capitalista, in particolare il rapporto "maschio-carnefice/donna-vittima". Inoltre, il lavoro di decostruzione delle resistenze iniziali, combinato con la formazione sugli stereotipi, ha permesso di accogliere con meno ostilità – da parte del pubblico – l'idea che, pur essendo anche gli "uomini" vittime di sessismo, essi siano tendenzialmente i promotori di tale fenomeno, proprio in quanto "performati" per incarnare l'ideale di forza-violenza fallogo-capitalista. Questo aspetto è inoltre confermato dai questionari, che mostrano come la discriminazione sessista tra le "donne" sia intorno al 61%, rispetto al 14% degli "uomini".

In sintesi, dunque, durante il corso è stato evidenziato come il sessismo non deve essere inteso come un atto di violenza unidirezionale "maschile". Piuttosto, esso è il risultato di una struttura sistemica basata su opposizioni stereotipiche, che prescrivono modelli di comportamento e si riproducono ogni volta che tali opposizioni vengono reiterate in un atto comunicativo. In questo modo, si è chiarito il carattere sistemico e socioculturale del sessismo, entro cui tutte le persone sono coinvolte. Inoltre, è stato anche evidenziato come la costituzione performativa del genere porti gli "uomini" a comportarsi in modo più violento, in linea con le stereotipie della "maschilità", generando così un numero maggiore di atti sessisti da parte del "maschile". Questo tipo di riflessione, dunque, ha permesso di sviluppare una consapevolezza più critica e trasversale delle dinamiche sessiste, promuovendo un cambiamento nelle pratiche comunicative e relazionali, a partire dalla riduzione delle espressioni stereotipiche e da una loro maggiore consapevolezza.

Per rafforzare questa riflessione, inoltre, durante il corso formativo sono state illustrate alcune tipologie di sessismo, fornendo esempi di dinamiche ostili, benevole e paternaliste. Tali categorie hanno permesso di comprendere che anche le forme *benevole* contribuiscono a riprodurre strutture fallogocentriche. Infatti, sebbene queste dinamiche possono mascherarsi dietro pretesti di "cortesia", "protezione", "ironia" o "battute", esse replicano comunque le visioni stereotipiche, rientrando in

logiche discriminatorie nonostante la mancanza di un'intenzione violenta. Questa consapevolezza che anche le forme più sottili di discriminazione contribuiscono a perpetuare disuguaglianze ha avuto un impatto diretto sulla percezione del gruppo, confermando una tendenza emersa dai questionari precedenti. In accordo con i dati raccolti, infatti, se nella prima indagine l'87,75% delle persone negava che frasi ironiche o battute potessero rientrare in forme di comunicazione discriminatoria, la seconda indagine ha invece evidenziato come solo il 18,8% negava ciò, segnalando una maggiore consapevolezza del loro potenziale discriminatorio già a seguito del primo corso formativo. Questo secondo incontro ha ulteriormente rinforzato tale cambiamento, ampliando la discussione e fornendo ulteriori esempi per aiutare il gruppo a riconoscere più chiaramente le dinamiche stereotipiche.

7- *Vademecum ampliato.* A seguito dei corsi, è stato elaborato, insieme a Introna e Strippoli, un *vademecum ampliato*, contenente esempi e spiegazioni per sviluppare forme comunicative eque e antidiscriminatorie a livello grammaticale, semantico e pragmatico[826]. Questo vademecum è stato distribuito come intervento formativo supplementare, con l'obiettivo di consolidare il riconoscimento del linguaggio discriminatorio e promuovere pratiche di comunicazione equa. A conferma di questa intenzione, l'efficacia di questo dispositivo è stata confermata dal questionario somministrato a seguito della promulgazione del vademecum linguistico (maggio 2024), che ha registrato un'ampia accoglienza positiva e una valutazione media complessiva di 8,4 su 10[827]. Tale risultato testimonia non solo l'interesse suscitato dal documento, ma anche la sua capacità di essere percepito come uno strumento realmente utile nei contesti lavorativi. Particolarmente apprezzata è risultata la struttura modulare in tre sezioni – grammatica, semantica e pragmatica – che ha reso la consultazione agile e la fruizione chiara, favorendo un approccio ordinato e progressivo delle tematiche affrontate. A conferma di ciò, la sezione dedicata agli aspetti semantici ha ottenuto una valutazione media di 4,09 su 5, mentre quella sugli aspetti pragmatici ha raggiunto 3,97 su 5, punteggi che segnalano un buon equilibrio tra rigore concettuale e applicabilità pratica. I dati emersi indicano inoltre che il vademecum non è stato percepito come un mero supporto teorico, ma come un dispositivo concreto, capace di incidere sulle pratiche comunicative quotidiane e di contribuire in maniera tangibile al contrasto delle discriminazioni. Questo è confermato dalla valutazione media di 4,3 su 5 relativa alla fruibilità e all'effettiva disponibilità d'uso dello strumento, che evidenzia un'adesione convinta non solo sul piano delle intenzioni, ma anche in prospettiva operativa. L'analisi per genere ed età ha poi mostrato come il gradimento sia trasversale, pur con alcune differenze che meritano attenzione. Gli "uomini" nella fascia 36–50 anni si sono rivelati il gruppo più favorevole, attribuendo punteggi elevati in tutte le dimensioni, in particolare nella valutazione degli aspetti semantico-pragmatici (4,15). Le "donne" tra i 18 e i 50 anni hanno espresso giudizi altrettanto positivi, soprattutto in termini di disponibilità all'uso e di consapevolezza comunicativa, con valori medi prossimi al 4. Anche i giovani

[826] Il vademecum è consultabile in appendice a p. LV.
[827] Il questionario è consultabile in appendice a p. LIII.

"uomini" (18–35 anni), sebbene meno propensi a un utilizzo quotidiano, hanno riconosciuto il valore strutturale del vademecum, assegnando punteggi elevati alla sua chiarezza interna (4,14 sulla suddivisione in sezioni). L'unica fascia a mostrare una ricezione più cauta è quella delle "donne" over 50, che pur riconoscendo l'utilità generale del documento, ne hanno valutato in modo più contenuto sia la fruibilità quotidiana sia l'articolazione in sezioni, suggerendo la necessità di interventi formativi maggiormente personalizzati. Nel complesso, comunque, il quadro che emerge è quello di uno strumento solido, chiaro e versatile, capace di generare consapevolezza e di stimolare cambiamenti concreti nelle pratiche comunicative aziendali. Le valutazioni elevate e la percezione diffusa della sua utilità confermano che il vademecum ha saputo coniugare rigore teorico e spendibilità operativa, ponendosi come un punto di riferimento per promuovere una comunicazione equa.

8- *Analisi comparativa finale e risultati formativi.* In conclusione, gli interventi formativi hanno avuto l'obiettivo di sensibilizzare e fornire strumenti concreti per promuovere ambienti di lavoro volti alle pari opportunità, ma anche per decostruire la prassi fallogo-capitalista che permea le realtà lavorative. I risultati comparati dei tre questionari somministrati sono stati incoraggianti, evidenziando un progressivo cambiamento nella percezione delle persone partecipanti. In particolare, il 100% delle persone identificate come "donne" e il 65% degli "uomini" hanno dichiarato di aver aumentato la loro consapevolezza riguardo il tema della discriminazione linguistica e di aver riscontrato un ambiente meno discriminatorio. La percezione di discriminazione, infatti, è passata dall'80% circa nel primo questionario al 13% nel secondo, segno di un cambiamento concreto. Inoltre, la partecipazione al percorso formativo ha continuato a crescere, con l'87,5% delle persone che hanno espresso interesse a proseguire l'educazione su questi temi. Infine, il terzo questionario, relativo al vademecum linguistico del 2025, ha segnato il passaggio dalla formazione alla sua concretizzazione. La valutazione dello strumento ha ottenuto un punteggio medio di 8,4/10, con particolare apprezzamento per la sua applicabilità pratica e i suoi aspetti semantico-pragmatici. Interessante è rilevare che anche gruppi che in precedenza erano meno coinvolti, come i giovani "uomini", hanno qui mostrato i punteggi più alti in termini di consapevolezza e valutazione, segnando un coinvolgimento autentico. Pertanto, nonostante alcune resistenze persistano, il quadro complessivo suggerisce che la prospettiva volta alle pari opportunità e al contrasto alle discriminazioni, oggetto di questo percorso formativo, si stia consolidando in modo stabile. Osservando l'evoluzione delle risposte nei tre questionari, infatti, si può vedere chiaramente un passaggio da una fase iniziale di *scetticismo* e *indifferenza* a una fase di maggiore *apertura* e, infine, di *appropriazione* pratica di tali strumenti concettuali. Questo cambiamento, seppur graduale, dimostra che percorsi formativi mirati e l'introduzione di strumenti pratici possono avere un impatto significativo nel promuovere una cultura più equa e valorizzante all'interno delle organizzazioni.

Ricapitolando, in questo paragrafo si è delineata l'esperienza di applicazione della *prassi linguistica queer* all'interno di realtà aziendali reali, restituendo riscontri tangibili sulla sua validità. Il tirocinio, in tal senso, non si è limitato a una mera osservazione, ma ha contribuito in modo concreto

a definire e affinare il metodo, alimentando un circolo virtuoso tra teoria e pratica. Le modalità di attuazione e i risultati raccolti hanno permesso di consolidare il legame tra la dimensione concettuale e l'operatività, mostrando come le ricerche filosofiche possono trovare applicazione in un contesto aziendale reale e generare cambiamenti osservabili.

In conclusione, ritengo che l'esperienza di tirocinio presso l'azienda *Leader* – nonché in collaborazione con la collega Strippoli e *NODE* – ha rappresentato una fase di sperimentazione concreta del metodo sviluppato, confermando la sua efficacia nella promozione di pratiche comunicative eque, nonché di decostruzione del discorso fallogo-capitalista. Sebbene il percorso non ha potuto sperimentare ogni strategia qui elaborata – ad esempio un momento di ACF o un'indagine sul lessico neoliberista – i risultati ottenuti mostrano un'applicabilità dei principi teorici alla realtà aziendale. La connessione tra filosofia e impresa, alimentata dal dialogo continuo con il contesto aziendale, ha permesso di affinare il metodo, mostrando come un approccio teorico ben strutturato possa tradursi in azioni concrete. I *feedback* sul vademecum e la partecipazione ai corsi evidenziano un aumento della consapevolezza linguistica e una predisposizione a ripensare le dinamiche relazionali, consolidando l'idea che per promuovere pari opportunità nelle aziende sia necessario un approccio integrato, capace di incidere sulle strutture simboliche e sulle pratiche quotidiane. Come ulteriore conferma dell'efficacia di questo percorso, le aziende di riferimento hanno ottenuto il PdR 125, evidenziando come l'integrazione tra teoria, formazione e strumenti concreti generi cambiamenti tangibili nelle politiche aziendali, riconosciuti anche da enti esterni e professionisti.

Tuttavia, ritengo necessario rimarcare che, per evitare rischi inconsapevoli, è decisiva una preparazione adeguata della figura *consulenziale* e formatrice. Ciò implica una riflessione profonda e filosofica sul paradigma egemonico, sulle sue strutture, sui suoi effetti e sulle sue manifestazioni linguistiche (oggetto dei primi tre capitoli). Il punto cruciale, infatti, non riguarda solo il tema trattato – come il sessismo – ma l'*approccio critico* e profondo con cui questo viene affrontato, evitando così replicazioni inconsapevoli del discorso che si intende decostruire. In questo lavoro, ritengo che tale approccio sia incarnato dalla prospettiva e metodologia del linguaggio queer delineata in questo capitolo, in quanto permette il superamento delle strutture di base del paradigma – dall'opposizionalità alla centralizzazione produttivistica – nonché la possibile riarticolazione del lessico che tale paradigma propone. Altrimenti, si rischia di proporre prassi formative che, inconsapevolmente, creano nessi e risonanze con il discorso fallogo-capitalista, perpetuandolo e consolidandolo nelle realtà aziendali.

In definitiva, questa esperienza ha dimostrato che l'integrazione di riflessione e pratica può generare cambiamenti tangibili, non solo nei processi lavorativi ma anche nelle strutture simboliche che li sorreggono, aprendo la strada a un futuro in cui le aziende possono essere non solo più eque, ma anche più consapevoli e libere dai vincoli di un paradigma violento e oppressivo. In questo senso le imprese cessano di configurarsi esclusivamente come luoghi di produttività e di usura delle persone, ridotte a meri ingranaggi di un meccanismo economico, per trasformarsi in spazi in cui il

benessere dei "sé" è messo al centro. Tale passaggio non riguarda soltanto la dimensione organizzativa ma investe anche quella simbolica ed esistenziale, poiché non si tratta di riprodurre la centralità di categorie sociali di riferimento, ma di valorizzare il "*sé situato e queer"*, nella sua irriducibile pluralità intersezionale. L'azienda diventa quindi un luogo di riconoscimento reciproco, di cooperazione e di coesione, in cui le relazioni si intrecciano nella condivisione della vita quotidiana. Considerando che gran parte dell'esistenza viene trascorsa all'interno dei contesti lavorativi, renderli spazi di crescita comune e non di alienazione significa restituire al lavoro una funzione costitutiva di cittadinanza e responsabilità condivisa, aprendo a forme di convivenza più giuste, sostenibili e capaci di accogliere e valorizzare le differenze.

Conclusione

Al termine di questo percorso di ricerca, è possibile sintetizzare l'obiettivo che lo ha guidato, ossia: intrecciare la riflessione *filosofica* con la pratica *aziendale*, elaborando una prassi formativa e strategie comunicative volte a favorire la creazione di *pari opportunità* e a riarticolare il paradigma del "maschile-Medesimo". Nello specifico, l'intento è stato quello di contribuire alla liberazione delle persone – nel quotidiano e nel lavoro – dai vincoli socioculturali imposti da pre-significazioni violente e da rapporti di potere impari, come quelli fondati sulle categorie di genere e sulle logiche neoliberiste. Fulcro di questa proposta è stato il *linguaggio queer*, che, rielaborando la prospettiva butleriana della performatività attraverso la nozione di *différance* derridiana, si configura come uno strumento critico e strategico per decostruire il discorso fallogo-capitalista e aprire nuovi spazi discorsivi. Nello specifico, con questa espressione – concettualizzata in questo lavoro – si è inteso proporre una rappresentazione del "linguaggio" che si distingue da quegli approcci che lo trattano come sinonimo di "lingua", limitandosi così alla dimensione verbale o normativa della comunicazione. L'uso del termine "linguaggio" risponde invece all'esigenza di includere un campo più ampio di pratiche significative, come gesti, posture, corpi, retoriche e relazioni che concorrono alla produzione di senso e al riconoscimento reciproco. Inoltre, si è scelto di definirlo "queer" proprio perché questa parola – nella sua funzione *decostruzionista, differenziale* e *anti-essenzialista* – consente di pensare il linguaggio come spazio dinamico e trasformativo, piuttosto che come sistema chiuso o prescrittivo. In questa prospettiva, il linguaggio queer non si riduce dunque a una *policy* comunicativa o a un insieme di innovazioni lessicali, ma si configura come una strategia performativa e relazionale che agisce su ogni piano dell'interazione umana, dal discorso, al corpo, fino alle pratiche organizzative.

Tuttavia, per delineare tracce applicative efficaci del linguaggio queer, che permettano la modellazione di interventi formativi funzionali, si è innanzitutto ritenuto necessario l'analisi del paradigma fallogo-capitalista nella sua complessità. Ritengo, infatti, che solo attraverso la sua decostruzione sia possibile costruire un ambiente aziendale capace di mettere in discussione le gerarchie valoriali imposte dalla "maschilità" sistemica e dalla sua operazione di *genderizzazione* neoliberista. Per questo motivo, i primi capitoli si sono concentrati sulla riflessione del discorso neoliberista, in quanto rappresenta il nucleo fallogo-capitalista che, a partire dalle metriche della forza-violenza, investe le organizzazioni. In questo modo, esso si configura come dispositivo *performativo*, in grado di plasmare i "sé professionali" – ossia il processo costitutivo delle figure professionali – tramite *regolamentazioni* e parametri coerenti con la prospettiva del "maschile-Medesimo". La "maschilità" finisce così per definire non solo le modalità ritenute adeguate per "performare" ed esistere, tracciando le categorie di genere secondo il binomio gerarchico "maschio/femmina", ma anche lo sguardo attraverso cui vengono stabiliti i criteri di riconoscimento e valorizzazione *capitalista*. Il linguaggio violento fallogo-capitalista, difatti, non solo significa le

persone in relazione ai loro corpi, ma impone anche un lessico articolato secondo metriche *produttivistiche*, riducendo i "sé" a funzioni quantificabili in relazione alla loro resa economica.

In questo contesto, pertanto, l'analisi filosofica del paradigma ha rivestito un'importanza centrale, poiché ha evidenziato come il lessico neoliberista funzioni da *nodo semantico* che intreccia le due principali narrazioni discusse in questo lavoro, responsabili della produzione di disuguaglianze sistemiche: quella *fallogocentrica* e quella *capitalista*. Il neoliberismo, difatti, riarticola il concetto di forza-violenza "maschile" in modo da manipolare il proprio lessico sia secondo le stereotipie di genere *fallogocentriche*; sia secondo le funzionalità e finalità produttive *capitaliste*. In questo senso, i termini del neoliberismo – come "competitività", "resilienza", "prestazionalità", "*agency*", "*communality*", "capitale umano" e "merito" – risultano tra loro concatenati, significandosi in relazione alle logiche del paradigma fallogo-capitalista. Questa interconnessione tra fallogocentrismo e capitalismo nel discorso neoliberista è un elemento cruciale da considerare nella progettazione di strategie eque, poiché le discriminazioni in ambito aziendale spesso derivano dalle *incongruenze* tra il *corpo anatomico*, i *canoni di riconoscibilità produttivistici* e le modalità di *attuazione del lessico neoliberista*: come nel caso di una "donna" che si comporta con "*agency*". Tuttavia, limitarsi a leggere queste dinamiche solo in termini di discrasia tra corpo e comportamento, senza interrogare l'intero orizzonte simbolico del paradigma, rischia di lasciare intatte le logiche oppositive e gerarchiche del discorso fallogocentrico, nonché le finalità funzionalistiche del capitalismo. Di conseguenza, per elaborare strategie aziendali volte alle pari opportunità, ho ritenuto decisivo mappare e problematizzare i vari discorsi – tra loro *con-fusi* – in atto. In particolare, attingendo dalle riflessioni derridiane e butleriane, si è evidenziata la struttura *oppositiva* ed *essenzialista* del paradigma *logocentrico*, divenendo oggetto principale del primo capitolo. Dopodiché, nel secondo capitolo, si è messo in luce come tali strutture oppositive siano state *gerarchizzate* a partire dalla centralizzazione della "maschilità", dando vita al paradigma *fallocentrico*. Nel terzo capitolo, infine, si è messo in luce come il discorso fallogocentrico articoli un linguaggio violento, che performa "sé professionali" neoliberisti secondo finalità coerenti con la logica *capitalista*. Anche in questo caso, l'analisi filosofica ha avuto un ruolo decisivo, poiché ha rivelato come il neoliberismo – e, di conseguenza, la "maschilità" – incarna e rimodella tutti questi discorsi, ponendosi come nucleo da cui si ramificano le imparità di genere e le criticità lavorative. Per raggiungere l'obiettivo di questo lavoro è stato quindi fondamentale delineare le caratteristiche principali della *con-fusione discorsiva fallogo-capitalista*, al fine di sviluppare forme comunicative e metodologie capaci di decostruire e riarticolare le metriche valoriali e relazionali che fondano le imprese e i "sé professionali".

In questa cornice, il linguaggio queer si è posto come la principale *strategia comunicativa trasformativa*, in quanto consente di adottare un approccio critico che agisce sulla decostruzione non solo delle categorie stereotipiche di genere, ma anche sulla struttura *sistemica* della "maschilità". Il linguaggio queer, infatti, agendo con metriche *differenziali, anti-essenzialiste* e *valorizzanti della pluralità*, decostruisce il paradigma neoliberista della persona lavoratrice prestazionale, ottimizzata e

centrata su obiettivi individuali – che produce alienazione, precarizzazione, *burnout* e spesso invisibilizza coloro che non si conformano a un ideale "maschile", abilista, bianco e cisgender. Al contrario, la postura queer mira a generare un ambiente che favorisce il fluire di relazioni e competenze, valorizzando ogni "sé professionale" e mettendo al centro il suo essere persona, piuttosto che il suo essere "risorsa" di mercato o categoria sociale. È importante sottolineare, però, che adottare un linguaggio queer non implica rinunciare all'*efficacia* o alla *produzione*, ma ripensarle a partire dalla pluralità dei corpi, dei tempi, dei bisogni e delle modalità di esistenza. In tal senso, adottare una metodologia queer comporta due effetti simultanei: da un lato, la creazione di *pari opportunità* in ambito lavorativo; dall'altro, la *liberazione delle persone* dai vincoli prescrittivi del paradigma, riarticolando il concetto stesso di "maschilità", sia nella sua dimensione neoliberista che come categoria sociale. Così, decostruendo le pressioni neoliberiste, si migliorano le condizioni di ogni persona, "maschi" inclusi, liberando quest'ultimi dalle prescrizioni violente della "maschilità" fallogo-capitalista che li costringe a essere *iper-prestazionali*, *anaffettivi* e *violenti*. Inoltre, oltre agli effetti *interni*, un'organizzazione che adotta un linguaggio queer svolge anche una funzione virtuosa verso l'*esterno*. Tale organizzazione, infatti, si presenta alla società come uno spazio che affronta la complessità del reale e riflette criticamente sulle proprie pratiche, trasformandosi in un *"organismo" performativo* che esteriorizza un discorso sovversivo.

Creare spazi aziendali queer implica, dunque, intessere una narrazione capace di riarticolare le metriche fallogo-capitaliste, nonché *accogliere, riconoscere* e *valorizzare* le persone secondo logiche non neoliberiste. Ne consegue una produzione *performativa* di "sé professionali" che non sono più rigidamente legati a "significati" metafisici e prescrittivi, ma capaci di generare nuovi sensi, in un movimento di differimento e differenziazione che rispecchia le potenzialità della *différance*, ossia aperto e in continua ridefinizione. Per questo motivo, la teoria della performatività di Butler e la *différance* derridiana sono state strumenti teorici centrali in questo lavoro. Esse hanno difatti contribuito in modo decisivo a delineare sia il linguaggio queer che il processo di riarticolazione del discorso fallogo-capitalista, aprendo la strada a una nuova narrazione e a nuovi "sé" liberi dai vincoli violenti e impari.

L'efficacia di questa metodologia queer è stata infine confermata dalla sua applicazione pratica, che ha evidenziato il suo impatto *antidiscriminatorio* e *decostruzionista*, come mostrato dai dati raccolti durante il tirocinio presso *Leader*. Le analisi condotte sui questionari somministrati tra il 2023 e il 2025 hanno infatti rivelato un chiaro percorso di crescita nella sensibilità linguistica e nel contrasto alle discriminazioni aziendali. In particolare, si è passati dal 40,8% di percezione di discriminazione – con una percentuale più alta tra le "donne" (60,7%) rispetto agli "uomini" (14,3%) – al 12,9%. Inoltre, si è osservata una significativa crescita nell'interesse e nell'attenzione verso questi temi, con il 100% delle "donne" e il 65% degli "uomini" che hanno dichiarato di aver accresciuto la propria consapevolezza, indicando così un cambiamento culturale in atto. La valutazione complessiva del tirocinio risulta quindi particolarmente positiva, poiché evidenzia come l'elaborazione di una

prassi formativa strutturata secondo il linguaggio queer, insieme a strategie comunicative concrete – espresse in strumenti pratici come i vademecum – possa generare trasformazioni tangibili, contrastare le disuguaglianze e contribuire alla creazione di *pari opportunità*.

In conclusione, questa esperienza di ricerca dottorale ha messo in luce come l'integrazione della riflessione filosofica nella pratica aziendale possa produrre cambiamenti significativi, sia nei processi lavorativi che nelle strutture simboliche che li sorreggono, aprendo la strada a un futuro in cui le imprese – e, da esse, la società – possano essere non solo più eque, ma anche più consapevoli e libere dai vincoli di un paradigma oppressivo. A questo proposito, Derrida sottolinea l'importanza di non ridurre l'azione decostruzionista a soli atti teorici, ma di concepirla come un insieme di "gesti" molteplici. In *Timpano,* infatti, Derrida scrive:

> Fintanto che non si sarà distrutto questo timpano […], cosa che non si può fare con un gesto semplicemente discorsivo o teorico, fintanto che non si saranno distrutti questi due tipi di dominio nella loro familiarità essenziale – che è anche quella del logocentrismo e del fallocentrismo – fintanto che non si sarà distrutto fin il concetto filosofico di dominio, tutte le libertà che si affermerà di prendersi rispetto all'ordine filosofico continueranno ad essere manovrate a tergo da macchine filosofiche misconosciute, secondo i casi, per diniego o per precipitazione, per ignoranza o per stupidità[828].

Come emerge dalle parole di Derrida, quindi, per decostruire il dominio oppressivo e discriminatorio – tipico della narrazione fallogocentrica – non basta adottare un approccio puramente teorico; è necessario anche agire attraverso "*gesti*" concreti. In questo contesto, la pratica aziendale rappresenta una possibilità tangibile per innescare un "gesto" che si radica nella realtà quotidiana, oltre la sfera teorica. Il linguaggio queer – come *strategia linguistica* ampia e contestuale, che unisce teoria e formazione, parola e corpo – si manifesta precisamente in questo gesto, che non va inteso come una risposta predefinita, ma come un interrogarsi continuo che destabilizza le norme e apre a nuove possibilità. La scelta del termine "queer" per indicare questa nuovo "modello" risponde proprio alla necessità di indicare non solo un riferimento simbolico alle teorie di genere, ma anche una prospettiva linguistica aperta, plurale e trasformativa. "Queer" è, infatti, un termine fluttuante, privo di una fissità definitoria, capace di accogliere e risignificare le differenze e ridefinirsi ogni volta nel suo uso situato. Il linguaggio queer diventa, così, una strategia virtuosa sia per la creazione di pari opportunità e culture organizzative eque, capaci di resistere alle logiche iper-produttivistiche e reificanti del capitalismo; sia come dispositivo per riarticolare le prescrizioni di genere, liberando le persone e i loro "sé professionali" da pre-significazioni che agiscono – e pesano – come destini violenti e inevitabili.

[828] Derrida, Jacques, *Timpano,* trad. it. cit., p. 17.

Bibliografia

Acanfora, Fabrizio, *Di pari passo. Il lavoro oltre l'idea di inclusione,* Luiss University Press, Roma 2022.

Adams, Carol, J., *The sexual Politics of Meat: A Feminist-Vegetarian Critical Theory,* Continuum, New York 1990; *Carne da Macello. La politica sessuale della carne*, trad. it. di M. Andreozzi e A. Zabonati, VandA, Milano 2020.

- *Ecofeminism and the Eating of Animals*, in «Hypatia», vol. 6, n. 1, 1991, pp. 125-145.

- *An Animal Manifesto: Gender, Identity, and Vegan-Feminism in the Twenty-First Century*, in «Parallax», vol. 12, n. 1, 2006, pp. 120-128.

Alessandrini, Giuditta, Mallen, Marcella, (a cura di), *Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente,* Armando Editore, Roma 2020.

Altieri, Assunta, *Parità di genere. Comunicazione inclusiva Stereotipi di genere Unconscious Bias Molestie sul lavoro,* KDP Edizioni, Torrazza Piemonte 2024.

Aristotele, *Politica,* R. Laurenti (a cura di), Laterza, Roma-Bari 2007.

Austin, John, L., *Truth*, in «Aristotelian Society Supplementary Volume», vol. 24, n. 1, 1950, pp. 111-172.

- *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford 1962; *Come fare cose con le parole*, trad. it. di C. Villata, Marietti, Genova 2019.

Baldassarri, Marco, *Resilienza,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, p. 39-46.

Barthes, Roland, *La mort de l'auteur,* in «Manteia», n. 5, 1968, pp. 61-67.

- *S/Z*, Seuil, Paris 1973.

Beasley, Chris, *Problematizing Contemporary Men/Masculinities Theorizing: The Contribution of Raewyn Connell and Conceptual-Terminological Tensions Today*, in «The British Journal of Sociology», vol. 63, n. 4, 2012, pp. 747-765.

- *Caution! Hazards Ahead: Considering the Potential Gap between Feminist Thinking and Men/Masculinities Theory and Practice*, in «Journal of Sociology», vol. 51, n. 3, 2015, pp. 566-581.

Beaver, David, Stanley, Jason, *The Politics of Language,* Princeton University Press, Princeton-Oxford 2023.

Bellassai, Sandro, *L'invenzione della virilità. Politica e immaginario maschile nell'Italia contemporanea,* Carocci, Roma 2011.

Benveniste, Émile, *Le vocabulaire des institutions indo-européennes. I. Économie, parenté, société*, Les Éditions de Minuit, Paris 1969; *Il vocabolario delle istituzioni indo-europee. I. Economia, parentela, società*, a cura di M. Liborio, trad. it., Einaudi, Torino 2001.

Bianchi, Claudia, *Pragmatica del linguaggio,* Laterza, Roma-Bari 2003**.**

- *Hate speech. Il lato oscuro del linguaggio*, Laterza, Bari 2021.

Biuso, Alberto, G., *Animalia*, Villaggio Maori, Catania 2020.

Bose, Sindhu Charan, (a cura di), *The Ashtadhyayi of Panini*, trans. eng. by Vasu, Srisa Chandra, Panini Office, Allahabad 1897.

Buchbinder, David, *Masculinities and Identities,* Melbourne University Press, Melbourne 1994; *Sii uomo! Studio sulle identità maschili,* trad. it. di G. Magnifico, Mimesis, Milano 2004.

Butler, Judith, *Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory*, in «Theatre Journal», vol. 40, n. 4, 1988, pp. 519-531.

- *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity,* Routledge, New York 1990; *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione dell'identità,* trad. it. di S. Adamo, Editori Laterza, Roma-Bari 2022.

- *Bodies that matter. On the discursive limits of "sex"*, Routledge, New York 1993; *Corpi che contano. I limiti discorsivi del "sesso"*, trad. it. di S. Capelli e C. Fioravanti, Castelvecchi, Roma 2013.

- *Contingent Foundations: Feminism and the Question of "Postmodernism",* S. Benhabib, J. Butler, D. Cornell, N. Fraser, in *Feminist Contentions: A Philosophical Exchange,* Routledge, New York 1995.

- *Excitable Speech. A Politics of the Performative*, Routledge, New York 1997; *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, trad. it. di. S. Adamo, Cortina, Milano 2010.

- *The Psychic life of Power: Theories in Subjection*, Stanford University Press, Stanford 1997; *La vita psichica del potere: teorie del soggetto*, trad. it. di F. Zappino, Mimesis, Milano 2013.

- *Subjects of Desire: Hegelian Reflections in Twentieth-Century France,* Columbia University Press, Columbia 1999; *Soggetti di desiderio,* trad. it. di G. Giuliani, Roma-Bari, Laterza 2009.

- Laclau, Ernesto, Žižek, Slavoj*, Contingency, Hegemony, Universality: Contemporary Dialogues on the Left*, Verso Books, London-New York 2000; *Dialoghi sulla sinistra. Contingenza, egemonia, universalità*, trad. it. di T. Dini, D. Ferrante e D. Garritano, Laterza, Roma-Bari 2010.

- *Precarious Life: The Power of Mourning and Violence,* Verso Books, London-New York 2004; *Vite precarie. I poteri del lutto e della violenza,* Olivia, Guaraldo (a cura di), Postmedia Books, Milano 2013.

- *Undoing Gender*, Routledge, New York 2004; *Fare e disfare il genere*, trad. it. di F. Zappino, Mimesis, Milano 2014.

- *Taking Another's View: Ambivalenti Implications,* Axel, Honneth (a cura di), in *Reification: A New Look at an Old Idea,* Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 97-119.

- *Notes Toward a Performative Theory of Assembly*, Harvard University Press, Cambridge 2015; *L'alleanza dei corpi*, trad. it. di. F. Zappino, Nottetempo, Milano 2017.

- *When Gesture Becomes Event*, Anna, Street, Juliet, Alliot, Magnolia, Pauker (a cura di), in *Inter Views in Performance Philosophy*, Palgrave Macmillan, London 2017, pp. 171-191.

- *The Force of Nonviolence: An Ethico-Political Bind,* Verso Books, London-New York 2020; *La forza della nonviolenza. Un vincolo etico-politico,* trad. it. di F. Zappino, Nottetempo, Milano 2020.

- *Who's Afraid of Gender?,* Allen Lane, Great Britain 2024.

Cavagnoli, Stefania, *La grammatica della lingua di genere. Dissimmetrie semantiche e stereotipi*, in *Stereotipi donne nei media*, a cura di Giulia Giornaliste, Ledizioni, Milano 2019, pp. 9-41

- Dragotto, Francesca, *Sessismo*, Mondadori, Milano 2021.

Cannito, Maddalena, *Congedi parentali, maschilità ibride e nuove paternità in Italia: un complicato ménage à trois,* in «AboutGender», vol. 6, n. 11, 2017, pp. 178-203.

Capecchi, Saveria, *La comunicazione di genere. Prospettive teoriche e buone pratiche*, Carocci, Roma 2024.

Cavarero, Adriana, *Per una teoria della differenza sessuale,* in *Diotima. Il pensiero della differenza sessuale,* La Tartaruga, Milano 1991.

- *Tu che mi guardi, tu che mi racconti. Filosofia della narrazione,* Castelvecchi, Roma 1997.

- *A più voci. Filosofia dell'espressione vocale,* Castelvecchi, Roma 2003.

- *Il femminile negato. La radice greca della violenza occidentale,* Pazzini, Villa Verrucchio 2007.

Chiricosta, Alessandra, *Un altro genere di forza,* Iacobellieditore, Roma 2019.

- *Muoversi nello spazio senza chiedere permesso. Autodifesa e autocoscienza combattente femminista,* Castelvecchi, Roma 2024.

Ciccone, Stefano, *Essere maschi. Tra potere e libertà,* Rosenberg & Sellier, Torino 2009.

- *Maschi in crisi? Oltre la frustrazione e il rancore,* Rosenberg & Sellier, Torino 2019.

Commisso, Giuliana, *Governance,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, pp. 23-31.

Connell, Raewyn, W., *Masculinities*, Polity Press, Cambridge 1995.

- *Gender for real,* National Autonomous University of Mexico, Mexico 2010; *Il genere preso sul serio. L'impatto dei corpi sessuati su lavoro, potere e percorsi di vita,* trad. it. di E. Abbatecola e L. Guzzetti, Feltrinelli, Milano 2023.

Crenshaw, Kimberlé, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in «University of Chicago Legal Forum», vol. 1, 1989, pp. 139-167

D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008.

- *Oltre Derrida. Per un'etica della lettura,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, pp. 13-34.

Dalmasso, Gianfranco, *Nudo im/proprio. Derrida e l'animale,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, pp. 197-208.

Dasgupta, Romit, *Articulations of Salaryman Masculinity in Shôwa and Post-Shôwa Japan*, in «Asia Pacific Perspectives», vol. 15, n. 1, 2017, pp. 36-54.

Dattilo, Valeria, *La questione del mancato riconoscimento durante le guerre della Repubblica Democratica del Congo*, De Pascale, Francesco, Jourdan, Luca, Kalenge Nguvulu, Chris (a cura di), in «La Repubblica Democratica del Congo: conflitti e problematiche socio-territoriali», Il Sileno, 2018, pp. 50-65.

De Beauvoir, Simone, *Le Deuxième Sexe*, Gallimard, Paris 1949; *Il secondo sesso*, trad. it. di R. Cantini e M. Andreose, Il saggiatore, Milano 2016.

Derrida, Jacques, *De la grammatologie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1967; *Della grammatologia*, trad. it. di R. Balzarotti, F. Bonicalzi, G. Contri, G. Dalmasso e A.C. Loaldi, Jaca Book, Milano 1998.

- *L'écriture et la différence*, Seuil, Paris 1967; *La scrittura e la differenza*, trad. it. di G. Pozzi, Einaudi, Torino 2002.

- *La structure, le signe et le jeu dans le discours des sciences humaines,* in *L'écriture et la différence*, Seuil, Paris 1967; *La struttura, il segno e il gioco nel discorso delle scienze umane,* in *La scrittura e la differenza*, trad. it. di G. Pozzi, Einaudi, Torino 2002, pp. 359-376.

- *La voix et le phénomène*, Presses Universitaires de France, Paris 1967; *La voce e il fenomeno*, trad. it. di G. Dalmasso, Jaca Book, Milano 2021.

- *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997.

- *Tympan* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Timpano* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 3-26.

- *La Différance* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *La «différance»* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 29-57.

- *Fins de l'homme* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Fini dell'uomo* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 153-185.

- *La mythologie blanche: La métaphore dans le texte philosophique* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *La mitologia bianca: La metafora nel testo filosofico,* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 273-349.

- *Signature événement contexte,* in *Marges de la philosophie*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Firma, Evento, Contesto,* in *Margini della filosofia*, trad. it. di M. Iofrida, Einaudi, Torino 1997, pp. 395-424.

- *Positions*, Les Éditions de Minuit, Paris 1972; *Posizioni*, trad. it. di S. Facioni, Orthotes, Napoli-Salerno 2021.

- *La Pharmacie de Platon,* in *La dissémination*, Seuil, Paris 1972; *La farmacia di Platone*, trad. it. di S. Petrosino, Jaka Book, Milano 2015, pp. 101-198.

- *La double séance,* in *La dissémination*, Seuil, Paris 1972; *La doppia seduta,* in *La disseminazione*, trad. it. di S. Petrosino e M. Odorici, Jaka Book, Milano 2018, pp. 199-246.

- *Glas,* Galilée, Paris 1974; *Glas,* trad. it. di S. Facioni, testo francese a fronte, Bompiani, Milano 2006.

- *Éperons. Les styles de Nietzsche,* Flammarion, Paris 1978; *Sproni. Gli stili di Nietzsche,* S. Agosti (a cura di), Adelphi, Milano 2024.

- *La carte postale. De Socrate à Freud et au-delà*, Flammarion, Paris 1980; *La cartolina. Da Socrate a Freud e al di là,* S. Facioni e F. Vitale (a cura di), Mimesis, Milano 2017.

- *Le facteur de la vérité* in *La carte postale. De Socrate à Freud et au-delà*, Flammarion, Paris 1980; *Il fattore della verità* in La *cartolina. Da Socrate a Freud e al di là,* S. Facioni e F. Vitale (a cura di), Mimesis, Milano 2017, pp. 371-449.

- *Déclarations d'indépendance*, in *Otobiographies. L'enseignement de Nietzsche et la politique du nom propre,* Galilée, Paris 1984; *La Dichiarazione d'Indipendenza,* in *Otobiographies. L'insegnamento di Nietzsche e la politica del nome proprio*, trad. it. di R. Panattoni, il poligrafo, Padova 1993.

- *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008.

- *Psiché. Inventions de l'autre,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Psiché. Invenzione dell'altro,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, pp. 11-66.

- *Le retrait de la métaphore,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Il ritrarsi della metafora,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, pp. 67-102.

- *Me-Psychoanalysis: An Introduction to the Translation of "The Shell and the Kernel" by Nicolas Abraham,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *Io [Moi] – La psicoanalisi,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, pp. 157-172.

- *Le dernier mot du racisme,* in *Psiché. Inventions de l'autre. Tome 1*, Galilée, Paris 1987; *L'ultima parola del razzismo,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 1,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2008, pp. 431-442.

- *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009.

- *Lettre à un ami japonais*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Lettera a un amico giapponese,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, pp. 7-14.

- *Geschlecht I: Différence sexuelle, différence ontologique*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Geschlecht. Differenza sessuale, differenza ontologica,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, pp. 15-38.

- *Comment ne pas parler: Dénégations*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Come non parlare. Denegazioni,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, pp. 171-236.

- *Désistance*, in *Psyché. Inventions de l'autre. Tome 2,* Galilée, Paris 1987; *Désistance,* in *Psyché. Invenzioni dell'altro. Vol. 2,* trad. it. di R. Balzarotti, Jaka Book, Milano 2009, pp. 237-282.

- *Some Statements and Truisms about Neologisms, Newisms, Postisms, Parasitisms, and Other Small Seismisms*, in *The States of "Theory". History, Art, and Critical Discourse*, Columbia University Press, New York-Oxford 1989; *Come non essere postmoderni. Post, neo e altri ismi*, trad. it. di G. Santamaria, Medusa, Milano 2002.

- *Il faut bien manjer, ou le calcul du sujet: entretien (avec J.-L. Nancy),* in *Confrontation*, 20, 1989; *"Eating well" or the calculation of the subject*, in *Points*, trans. eng. by P. Kamuf, Stanford University Press, 1995.

- *Limited Inc. a b c…*, in *Limited Inc.,* Galilée, Paris 1990; *Limited Inc. a b c…*, in *Limited Inc.,* trad. it. di N. Perullo, Raffaello Cortina, Milano 1997.

- *Mochlos : l'œil de l'université,* in *Du droit à la philosophie,* Galilée, Paris 1990; *«Mochlos». L'occhio dell'Università,* in *Del diritto alla filosofia*, Francesco, Garritano, (a cura di), Abramo, Catanzaro 1999.

- *L'Autre Cap,* Les Éditions de Minuit, Paris 1991.

- *Spectres de Marx*, Galilée, Paris 1993; *Spettri di Marx*, trad. it. di G. Chiurazzi, Raffaello Cortina, Milano 1994.

- *Khôra,* Galilée, Paris 1993; *Chora,* trad. it. di G. Dalmasso, Jaka Book, Milano 2019.

- *Force de loi. Le «Fondement mystique de l'autorité»*, Galilée, Paris, 1994; *Forza di legge. Il «fondamento mistico dell'autorità»*, trad. it. di A. Di Natale, Bollati Boringhieri, Torino, 2003.

- *Mal d'Archive. Une impression freudienne*, Galilée, Paris 1995; *Mal d'archivio: un'impressione freudiana*, trad. it. di M. Montanari, Filema, Napoli 1996.

- Stiegler, Bernard, *Èchographies de la télévision*, Galilée, Paris 1996; *Ecografie della televisione*, trad. it. di L. Chiesa e G. Piana, Cortina, Milano 1997.

- *Le monolinguisme de l'autre*, Galilée, Paris 1996; *Il monolinguismo dell'altro*, trad. it. di G. Berto, Raffaello Cortina, Milano 2004.

- *Ho il gusto del segreto*, Jacques, Derrida, Maurizio, Ferraris, (a cura di), in *Il gusto del segreto*, Laterza, Roma-Bari 1997.

- *Dialogo con Jacques Derrida*, M. Bonazzi e R. Terzi (a cura di), in *Annuario Astufilo 1999-2000,* Cuem, Milano 2002.

- *L'animal que donc je suis*, Galilée, Paris 2006; *L'animale che dunque sono*, trad. it. di M. Zannini, Rusconi, Rimini 2020.

- *La bête et le souverain Volume I (2001-2002)*, Galilée, Paris 2008; *La bestia e il sovrano Volume I (2001-2002)*, trad. it. di G. Carbonelli, Jaka Book, Milano 2009.

- *La bête et le souverain Volume II (2002-2003)*, Galilée, Paris 2010; *La bestia e il sovrano Volume II (2002-2003)*, trad. it. di G. Carbonelli, Jaka Book, Milano 2010.

Di Martino, Carmine, *Jacques Derrida. Il messianico e l'altra politica,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, pp. 209-230.

Farnsworth, Ward, *The Socratic Method. A Practitioner's Handbook,* Godine, Boston 2024.

Fascetto, Alberto, *Comunicazione aziendale interna. Strategie per migliorare dialogo e senso di appartenenza*, Ikonos, Treviolo 2023.

Ferraris, Maurizio, *Introduzione a Derrida,* Laterza, Bari-Roma 2003.

- *La scrittura e la differenza. Una recensione inattuale,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, pp. 59-72.

Fischer-Lichte, Erika, *Ästhetik des Performativen,* Suhrkamp Verlag, Frankfurt 2004; *Estetica del performativo. Una teoria del teatro e dell'arte,* trad. it. di T. Gusman e S. Paparelli, Carocci, Roma 2014.

Fondazione Libellula, *Vita ed esperienze delle donne al lavoro*, 2022.

- *L.E.I. (Lavoro, Equità, Inclusione)*, 2024.

Gardiner, Judith K., *Men, Masculinities and Feminist Theory*, Kimmel, Michael, Connell, Raewyn, Hearn, Jeff (a cura di), in *Sage Handbook of Men and Masculinities*, Sage Publications, London 2005, pp. 35-50.

Gasparrini, Lorenzo, *Non sono sessista ma… Il sessismo nel linguaggio contemporaneo,* Tlon, Città di Castello 2019.

- *Diventare uomini. Relazioni maschili senza oppressioni,* Settenove, Cagli 2020.

- *Filosofia maschile singolare. Un problema di genere in filosofia,* Tlon, Città di Castello 2024.

Gheno, Vera, *Femminili singolari: Il femminismo è nelle parole,* Effequ, Firenze 2019.

- *Linguaggio ampio: una possibile strada verso la convivenza delle differenze*, in Biemmi, Irene (a cura di), *Quanti generi di diversità? Promuovere nuovi linguaggi, rappresentazioni e saperi per educare alle differenze e prevenire l'omofobia e la transfobia*, Firenze University Press e USiena Press, Firenze–Siena 2023, pp. 57–68.

Giannone, Diego, *Valutazione e competizione,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, pp. 82-91.

Giovine, Martina, *Gender Visibility: Linguistic Strategies to Challenge Stereotypes in Italian,* in «Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio», 2024, pp. 161-171.

Giusepponi, Katia, *La leva del linguaggio inclusivo nelle organizzazioni aziendali,* Alessandra, Fermani, Katia Giusepponi (a cura di), in *Diversità, opportunità, inclusione,* Eum, Macerata 2023, pp. 87-101.

Gümüşay, Kübra, *Sprache und Sein,* Hanser, Berlin 2020; *Lingua e Essere*, Fandango, Milano 2021.

Halberstam, Jack, *Female Masculinity*, Duke University Press, Durham 1998.

Hegel, Georg, W., F., *Phänomenologie des Geistes*, Joseph Anton Goebhardt, Bamberg-Würzburg 1807; *Fenomenologia dello Spirito,* trad. it. di V. Cicero, Bompiani, Firenze-Milano 2020.

Heidegger, Martin, *Sein und Zeit*, Max Niemeyer, Halle 1927; *Essere e tempo*, trad. it. di P. Chiodi, Longanesi, Milano 2014 (VII edizione).

Heilman, Madeline, E., *Gender stereotypes and workplace bias,* in «Research in Organizational Behavior», vol. 32, 2012, pp. 113-135.

Herdt, Gilbert, H., *Guardians of the Flutes. Idioms of Masculinity,* Columbia University Press, New York 1987.

Hidaka, Tomoko, *Salaryman Masculinity. The Continuity of and Change in the Hegemonic Masculinity in Japan,* Brill, Leida 2010.

Honneth, Axel, *Anerkennung und Mibachtung. Ein formales Konzept der Sittlichkeit,* in *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Suhrkamp Verlag, Berlin 1991; *Riconoscimento e disprezzo. Sui fondamenti di un'etica post-tradizionale,* trad. it. di A. Ferrara, Rubettino, Messina 1993.

- *Invisibility: On the Epistemology of 'Recognition',* in «Aristotelian Society Supplementary Volume», vol. 75, n. 1, 2001, pp. 111–126; *Invisibilità*, B. Carnevali (a cura di), in *La libertà negli altri. Saggi di filosofia sociale*, Il Mulino, Bologna 2017, pp. 121-141.

- *Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualizierung,* A. Honneth (a cura di), in *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus,* Campus, Frankfurt–New York 2002, pp. 141-158; *Autorealizzazione organizzata. Paradossi dell'individuazione,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, pp. 39-54.

- Martin, Hartman, *Paradoxien des Kapitalismus. Ein Untersuchungsprogramm,* in «Berliner Debatte Initial», vol. 15, n. 1, 2004, pp. 4-17; *Paradossi del capitalismo. Un programma di ricerca,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, pp. 55-76.

- *Annerkennung als Ideologie,* in «WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung», vol. 1, 2004, pp. 51-69; *Riconoscimento come ideologia,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, pp. 77-99.

- *Verdinglichung. Eine anerkennungstheoretische Studie,* Suhrkamp Verlag, Berlin 2005; *Reificazione. Sulla teoria del riconoscimento,* trad. it. di C. Sandrelli, Meltemi, Milano 2016.

- *Reconnaissance et reproduction sociale,* P. Payet, A. Battagay (a cura di), in *La reconnaissance à l'épreuve. Explorations socio-anthropologiques,* Presses Universitaires du Septentrion, Villaneuve d'Ascq 2008, pp.45-58; *Riconoscimento e riproduzione sociale. Sui fondamenti normativi di una teoria della società,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, pp. 5-18.

- *Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung*, in «Deutsche Zeitschrift für Philosophie», vol. 56, n. 3, 2008, pp. 327-341; *Lavoro e riconoscimento. Per una ridefinizione,* M. Solinas (a cura di), in *Capitalismo e riconoscimento,* Firenze University Press, Firenze 2008, pp. 19-38.

- *Capitalismo e riconoscimento,* M. Solinas (a cura di), Firenze University Press, Firenze 2009.

- *Das Ich im Wir: Studien zur Anerkennungstheorie,* Suhrkamp Verlag, Berlin 2010; *L'Io nel Noi,* B. Carnevali (a cura di), in *La libertà negli altri. Saggi di filosofia sociale*, Il Mulino, Bologna 2017, pp. 142-161.

- *La libertà negli altri. Saggi di filosofia sociale*, B. Carnevali (a cura di), Il Mulino, Bologna 2017.

hooks, bell, *The Will to Change: Men, Masculinity, and Love,* Atria Books, New York 2004*; La volontà di cambiare. Mascolinità e amore,* trad. it. di B. Tortorella, IlSaggiatore, Milano 2022.

Introna, Christian, *I limiti delle strategie di contrasto al sessismo linguistico nelle imprese e nelle istituzioni: norme professionali di genere e ingiustizie discorsive*, in «Post-Filosofie», vol. 17, 2024, pp. 172-192.

Irigaray, Luce, *Amante marine de Friedrich Nietzsche,* Les Éditions de Minuit, Paris 1980; *Amante marina di Friedrich Nietzsche,* trad. it. di L. Muraro, Luca Sossella Editore, Bologna 2006.

- *Parler n'est jamais neutre,* Les Éditions de Minuit, Paris 1987; *Parlare non è mai neutro*, trad. it. di G. Cuoghi e G. Lazzerini, Editori Riuniti, Milano 1991.

Isidoro di Siviglia, *Etimologie o origini. Volume I,* A. Valastro Canale (a cura di), Utet, Torino 2014.

Istat, *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro*, 2018.

Kimmel, Michael, *Angry White Men: American Masculinity at the End of an Era*, Nation Books, New York 2013.

Kukla, Rebecca, *Performative Force, Convention and Discursive Injustice*, in «Hypatia», vol. 29, n. 2, 2014, pp. 440-457.

Lacan, Jacques, *La signification du phallus,* in *Écrits,* Seuil, Paris 1966; *La significazione del fallo,* in *Scritti*, G. Contri (a cura di), Einaudi, Torino 1974, pp. 682-693.

Lindvall-Östling, Mattias, Deutschmann, Matt, Steinvall, Anders, *An Exploratory Study on Linguistic Gender Stereotypes and their Effects on Perception*, in «Open Linguistic», 6, 2020, pp. 567-583.

Losada, Marcial, *The complex dynamics of high performance teams*, in «Mathematical and computer modelling», vol. 30, n. 9-10, 1999, pp. 179-192.

Lukács, Gyorgy, *Geschichte und Klassenbewusstsein,* Malik-Verlag, Berlino 1923; *Storia e coscienza di classe,* trad. it. di G. Piana, Sugarco Edizioni, Milano 2021.

Manera, Manuela, *Fa differenza. Comunicazione corretta e lotta di classe,* Gruppo Abele, Torino 2024.

Melegari, Diego, *Capitale umano,* Preterossi, Geminello, (a cura di), in *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024, pp. 57-64.

Nakamura, Karen, Christensen, Paul, A., *Japan, Alcoholism, and Masculinity: Suffering Sobriety in Tokyo*, in «Japanese Studies», vol. 35, n. 2, 2015, pp. 260–262.

Nardone, Cristina, Vocca, Paolo, *Il dialogo strategico performativo. La tecno-magia del linguaggio nel Counsel Coaching Strategico,* Mind, Milano 2022.

Nelson, Audrey, Brown, Claire, Damken, *The gender communication handbook. Conquering conversational collisions between men and women,* Pfeiffer, San Francisco 2012.

O'Brien, Margaret, Wall, Karin, (a cura di), *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, Springer, Cham 2017.

Peirce, Charles, S., *Writings*, vol. 1, Indiana University Press, Bloomington, 1982.

- *Writings*, vol. 3, Indiana University Press, Bloomington, 1986.

Petrosino, Silvano, *Jacques Derrida e la legge del possibile. Un'introduzione*, Jaca Book, Milano 1997.

Platone, *Lachete,* G. Reale (a cura di), Bompiani, Milano 2015.

- *Fedro,* M. Bonazzi (a cura di), Einaudi, Torino 2011.

Plutarco, *De esu carnium,* in *Moralia,* ca. 100 d.C.*; Del mangiare carne. Trattati sugli animali*, trad. it. di D. Magini, Adelphi, Milano 2001.

Ponzio, Julia, *Il ritmo della scrittura. Tempo, alterità e comunicazione*, Schena, Fasano 2005.

- *L'altro corpo del testo,* Mimesis, Milano 2015.

- *Il potere delle parole: risignificazione e scrittura in Audre Lorde*, in «Post-Filosofie», vol. 11, 2018, pp. 108-116.

- *Atti performativi e costituzione della corporeità nel pensiero di Judith Butler,* in «Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio», 2019, pp. 124-135.

- *C. S. Peirce. Le avventura della forma,* il Melangolo, Genova 2020.

Preterossi, Geminello, (a cura di), *Lessico del neoliberismo. Le parole del nemico,* Rogas Edizioni, Roma 2024.

Pugliese, Mariangela, *Judith Butler. Storia di un pensiero che provoca*, libreriauniversitaria.it, Padova 2018.

Reale, Giovanni, *Socrate. Alla scoperta della sapienza umana*, Bur, Milano 2013.

Redaelli, Enrico, *Judith Butler. Il sesso e la legge,* Feltrinelli, Milano 2023.

Regazzoni, Simone, *Jacques Derrida: Il desiderio della scrittura*, Feltrinelli, Milano 2021.

Rottemberg, Catherine, *The rise of neoliberal feminism,* Oxford University Press, Oxford 2018; *L'ascesa del femminismo neoliberista,* trad. it. di F. Martellino, Ombre Corte, Verona 2020.

Sabatini, Alma, *Il sessismo nella lingua italiana, Commissione Nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna,* Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma 1987.

Searle, John, R., *Reiterating the Differences: A Reply to Derrida*, in «Glyph», vol. 1, 1977, pp. 198-208.

Sedgwick, Eve, K., *Between Men: English Literature and Male Homosocial Desire*, Columbia University Press, New York 1985.

Segato, Rita, L., *Las estructuras elementales de la violencia,* Prometeo, Buenos Aires 2000.

- *Género y colonialidad : del patriarcado comunitario de baja intensidad al patriarcado colonial moderno de alta intensidad,* in *La crítica de la colonialidad en ocho ensayos y una antropología por demanda,* Prometeo, Buenos Aires 2013.

- *Contra-pedagogias de la crudeldad,* Prometeo, Buenos Aires 2018; *Contro-pedagogie della crudeltà,* trad. it. di V. Stabile, Manifestolibri, Roma 2024.

Shrimali, Neha, *The Power of Gender Inclusive Language: Empowering Employees at Work,* Notion Press, Chennai 2023.

Sini, Carlo, *Scrittura e decostruzione,* D'Alessandro, Paolo, Potestio, Andrea, (a cura di), in *Su Jacques Derrida. Scrittura filosofica e pratica di decostruzione,* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2008, pp. 147-153.

Spender, Dale, *Man Made Language,* Pandora, London-New York 1980.

Surace, Valentina, *Soggetti Precari. L'ontologia sociale di Judith Butler,* Mimesis, Milano 2023.

Tommasi, Wanda, *La tentazione del neutro*, in *Diotima. Il pensiero della differenza sessuale,* La Tartaruga, Milano 1991.

Tversky, Amos e Kahneman, Daniel, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases,* in «Science», vol. 185, n. 4157, 1974, pp. 1124-1131.

UNI, *UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, Ente Italiano di Normazione (UNI), Milano 2022.

Violi, Patrizia, *L'infinito singolare. Considerazioni sulle differenze sessuali nel linguaggio*, Essedue Edizioni, Verona 1986.

Vitullo, Andrea, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni,* Apogeo, Milano 2006.

- *Leadershit. Rottamare la mistica della leadership e farci spazio nel mondo,* Apogeo, Milano 2011.

- Zecca, Riccarda, *Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne,* Bur, Milano 2014.

- *Abracadabra*, IlSole24Ore, Milano 2024.

Volpato, Chiara, *Psicosociologia del maschilismo*, Laterza, Milano 2013.

Waling, Andrea, *Rethinking Masculinity Studies: Feminism, Masculinity, and Poststructural Accounts of Agency and Emotional Reflexivity,* in «Journal of Men's Studies», vol. 27, n. 1, 2019, pp. 89-107

Weil, Simone, *L'Iliade ou le poème de la force*, in «Les Cahiers du Sud» n. 230-231, 1940; *L'Iliade o il poema della forza*, trad. it. di F. Rubbini, Asterios Editore, Trieste 2013.

Williams, Francis, E., *Papuans of the Trans-Fly,* Clarendon University Press, Oxford 1936.

Winters, Mary-Frances, *Inclusive Conversations,* Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2020.

Filmografia

Safaa Fathy, *D'ailleurs Derrida,* 1999.

Appendice I – Primo Questionario

DISAMINA QUALI-QUANTITATIVA DEL QUESTIONARIO DI INDAGINE SULLE TEMATICHE DI GENERE NEI CONTESTI AZIENDALI

Analisi dei dati emersi dal questionario ideato e realizzato dalla Dott.a Silvia Strippoli e dal Dott. Alberto Grandi.

Soggetti committenti:
LEADER società cooperativa consortile
NODE società cooperativa

Aprile 2023

Introduzione

Ideato nell'ambito del Dottorato Innovativo sui cosiddetti "Gender Studies", il questionario ha permesso un'analisi qualitativa e quantitativa delle diverse forme di discriminazione all'interno dei contesti lavorativi.

Il test è stato somministrato nell'arco temporale di circa un mese a partire dal 5 aprile 2023 fino al 7 maggio 2023 al personale delle due aziende NODE e LEADER attraverso la piattaforma Google Moduli. L'anonimato è stato previsto e garantito per motivi di privacy da un lato, e per una compilazione del questionario più confortevole per gli/le intervistati, dall'altro.

In vista dell'ottenimento della certificazione di genere da parte delle imprese coinvolte, il questionario è teso ad approfondire i tempi sulla parità di genere nei contesti aziendali.

Il numero degli/delle intervistati/e si è rivelato adeguato per una ricerca e un'indagine intersezionale e trasversale.

Crediamo che i dati emersi da tale analisi siano fondamentali e utili per approfondire e indagare eventuali dinamiche di stereotipizzazione, di pregiudizi e *bias* interni all'*équipe* di lavoro.

In seguito alla raccolta ed elaborazione dei dati, si prevede la programmazione di *focus groups* o *workshop*, tesi a sviluppare nuove *soft skill* e a sensibilizzare i gruppi di lavoro sulle diverse forme contemporanee di marginalizzazione sociale (sessismo, razzismo, abilismo, ageismo, classismo e omobilesbotransfobia,)

Tenendo sempre a mente il legame tra produttività e sostenibilità sociale, i workshop evidenzieranno le conseguenze sociali, etiche ma anche economiche dei fenomeni di discriminazione nei contesti di lavoro.

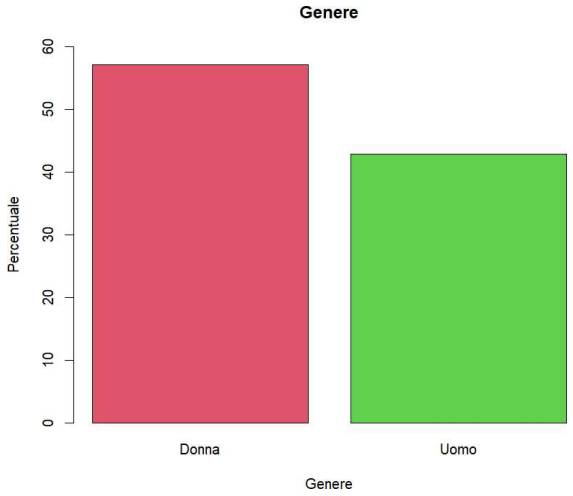
1° MODULO:

DIVERSITY & INCLUSION

In un primo momento, è stata calcolata la percentuale delle persone che hanno risposto suddividendole in uomini e donne.

Il 57,14 % sono donne, il *42,86%* sono uomini.

Sulla base dei dati ottenuti, abbiamo proceduto ad analizzare i dati mantenendo una prospettiva binaria di genere.



La tabella successiva riporta i ruoli ricoperti dai vari soggetti coinvolti.

RUOLO NELLA AZIENDA	**%**	
Direzione	30,6122	
IT	24,4898	
Ufficio amministrativo	16,3	265
Customer care	4,0816	
Ufficio comunicazione e marketing	4,0816	
Ufficio formazione	4,0816	
Ufficio organizzativo	4,0816	
Altro	12	2,2449

La maggior parte degli/delle intervistati/e lavora in direzione (30,6%), nel ramo IT (professioni informatiche) il 24,5% e nell'ufficio amministrativo il 16,3%.

I grafici successivi riportano i dati relativi all'età media delle intervistate donne, l'età media degli uomini e l'età media generale e anche gli anni di lavoro svolti in azienda.

	Donne	Uomini	Totale
Età media	45,75	42,76	44,47

Anni in azienda	%
0-5	16,33
5-10	16,32
10-20	18,37
20+	48,98

Anni in azienda (donne)	%
0-5	14,28
5-10	10,71
10-20	21,43
20+	53,57

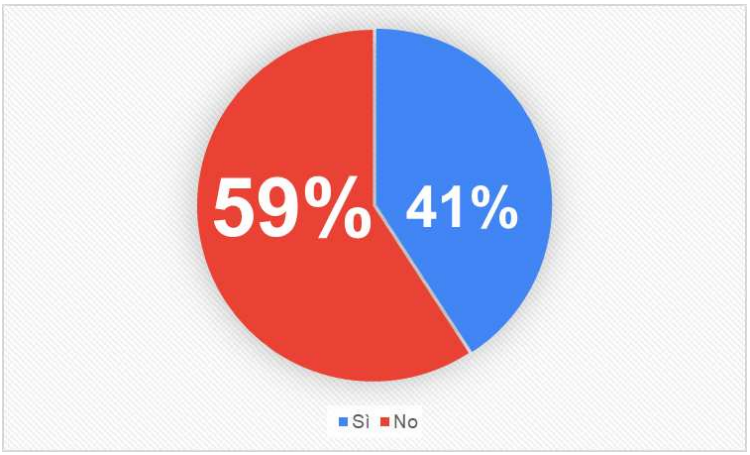
Anni in azienda (uomini)	%
0-5	19,05
5-10	23,81
10-20	14,29
20+	42,86

Analizzando le tabelle si evince che l'azienda ha un tasso di permanenza dei/delle proprie dipendenti molto alto. Infatti, circa **il 50%** delle persone intervistate è in azienda da più di 20 anni e **l'83,68%** è in azienda da almeno 5 anni. Non c'è molta differenza sul tasso di permanenza trauomini e donne in azienda.

Tuttavia, si può notare come il numero di donne presenti in azienda da oltre 10 anni è, in terminipercentuali, più grande di quello degli uomini.

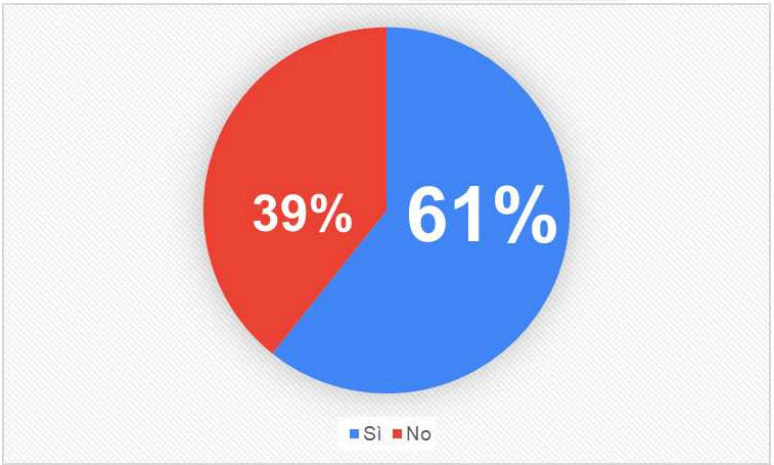
A questo punto, si chiede alle persone coinvolte se ritengono di essere stati/e discriminati/e (almeno una volta) durante la loro carriera:

Sei mai stat* discriminat*?	
No	59,18
Sì	40,82



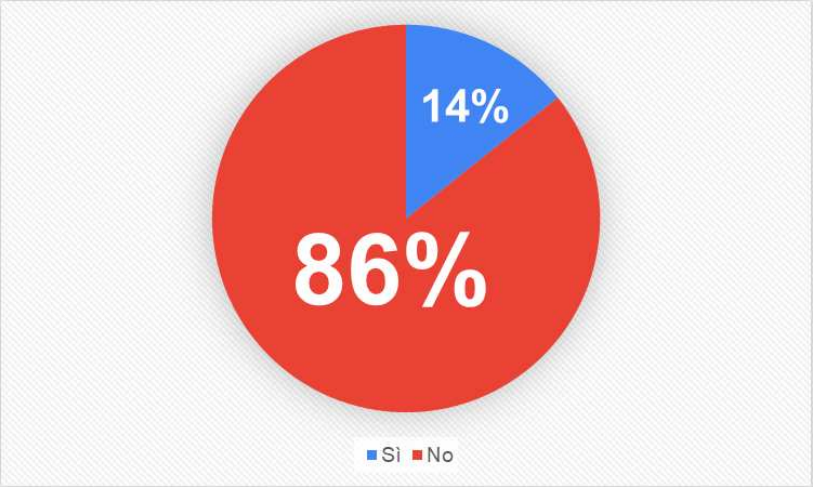
In generale, il 59,18% dei soggetti che hanno risposto ha dichiarato di non essersi mai sentito/a discriminato/a.
È interessante osservare il risultato in relazione al genere, per verificare eventuali cambiamenti.
Nel grafico a torta successivo sono rappresentate le risposte delle persone che si sono identificate nel genere femminile.

Sei mai stata discriminata?	
No	39,29
Sì	60,71



Effettuando tale analisi, si può dedurre che circa il **60,7%** delle **donne** si è sentita discriminataalmeno una volta durante la sua carriera.
I successivi dati, invece, riguardano le risposte delle persone che si identificano nel genere maschile.

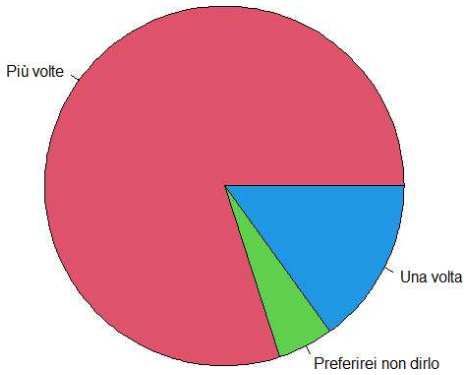
Sei mai stato discriminato?	
No	85,71
Sì	14,29



Dunque, contrariamente a quanto emerso precedentemente, la percentuale degli uomini che si sono sentiti discriminati è decisamente bassarispetto alle donne (**14%**).

Ciò evidenzia la necessità e l'urgenza di adottare una prospettiva di genere che consenta di fare un'analisi intersezionale e specifica.

Si procede chiedendo agli/alle intervistati/e se hanno percepito tale discriminazione una volta o più volte.



Il grafico qui presentato, riporta la frequenza con cui i soggetti si sono sentiti discriminati.
L'80% dei soggetti ha dichiarato di essersi sentito discriminato **più di una volta**; il **15% solo unavolta** e il **5%** ha preferito **non rispondere.**

Pertanto, la maggior parte dei soggetti che hanno risposto al questionario ritengono di essere stati discriminati più di una volta. Sarebbe interessante comprendere cosa intendono per discriminazione.
In linea generale, questo dato potrebbe emergere dalle risposte successive. Lo vedremo successivamente.

Si chiede ai soggetti coinvolti se la discriminazione sia avvenuta in azienda o nel contesto in cui lavorano o hanno lavorato.

In azienda?	%
No	81,63
Sì	18,37

In generale, solo il **18,37%** degli/delle intervistati/e ritiene che l'atto "discriminatorio" siaavvenuto in azienda.
Adesso si procederà distinguendo le risposte in base al genere.

Di seguito si propongono le percentuali relative alle risposte delle persone che si identificano nel genere maschile:

In azienda?	%
No	100,00
Sì	0,00

Nessun uomo ha affermato che la discriminazione percepita sia avvenuta in azienda (si ricorda che che il 14% aveva affermato di aver subito una discriminazione durante la propriacarriera).
Invece, le persone che si identificano nel genere femminile hanno risposto:

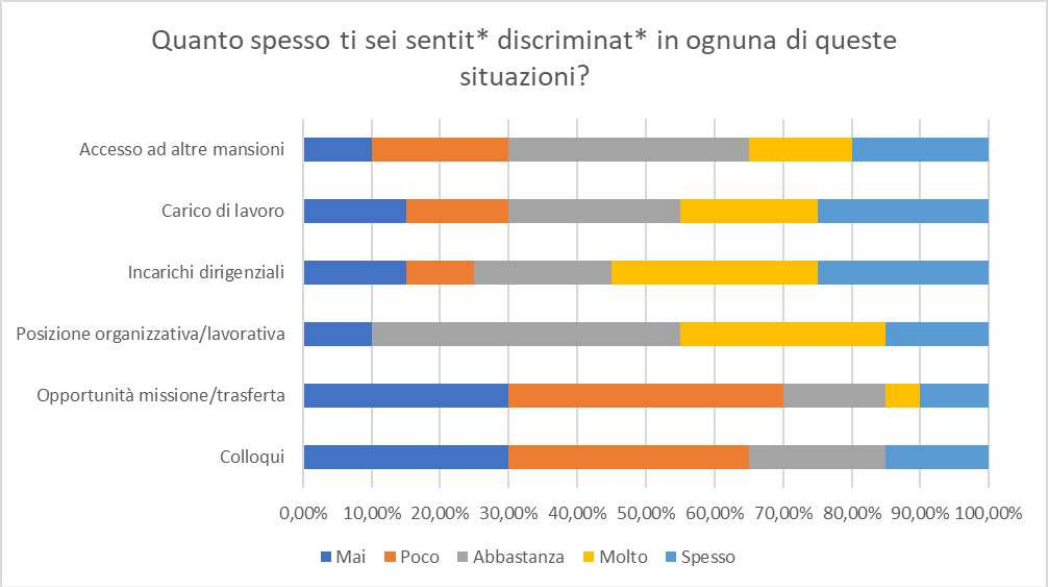
In azienda?	%
No	47,06
Sì	52,94

Ciò sottolinea come la percezione di chi si identifica donna sia molto più sensibile a tali dinamichein ambito lavorativo, avvertendo un tasso discriminatorio estremamente più alto ***(0% contro il 53%).***

Fondamentale sarà dunque confrontarsi e comprendere con le/i dipendenti da cosa tali percezioni siano originate per poter promuovere una organizzazione aziendale inclusiva. L'applicazione di politiche di diversity management consente, infatti, di creare un ambiente dilavoro plurale, in cui nessuna/o subisce forme di molestie, discriminazioni e in cui tutti/e sono valorizzati per le proprie peculiarità e competenze.

Si chiede ai/alle intervistate/i quanto spesso si sono sentiti/e discriminati/e a seconda di diverse situazioni/contesti. A riguardo è stata realizzata una tabella con le percentuali calcolate.

	Quanto spesso ti sei sentit* discriminat* in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/trasferta**	**Posizione organizzativa/lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	30,00%	30,00%	10,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Poco	35,00%	40,00%	0,00%	10,00%	15,00%	20,00%
Abbastanza	20,00%	15,00%	45,00%	20,00%	25,00%	35,00%
Molto	0,00%	5,00%	30,00%	30,00%	20,00%	15,00%
Spesso	15,00%	10,00%	15,00%	25,00%	25,00%	20,00%



Nelle tabelle successive sono esplicitate le risposte suddivise in base al genere.

Persone che si identificano nel genere maschile (questi dati sono difficilmente utilizzabili in quanto la numerosità campionaria è bassa e la percezione di atti discriminatori per essi è moltobassa. Infatti, solo il **14%** ha sostenuto di essersi sentito discriminato):

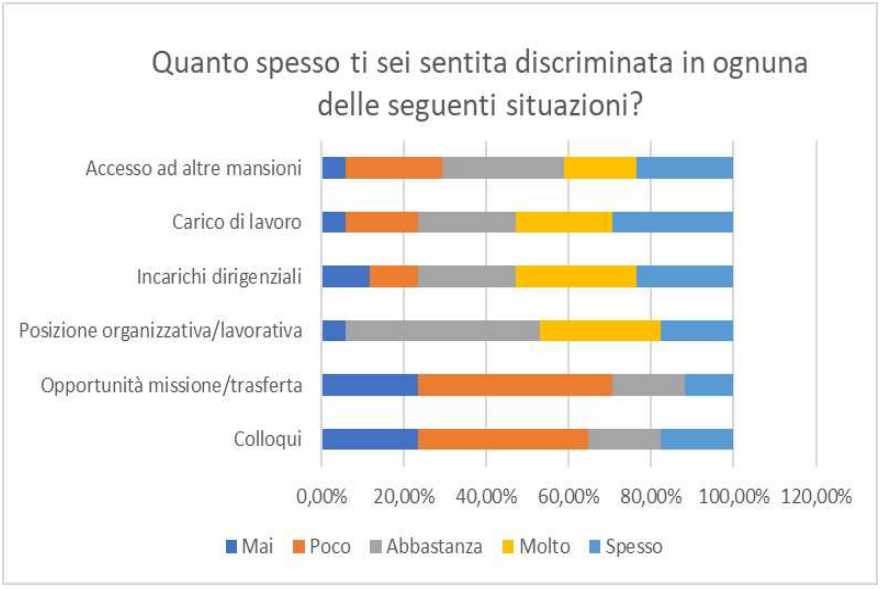
	Quanto spesso ti sei sentito discriminato in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/ trasferta**	**Posizione organizzativa/ lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%	33,33%
Poco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Abbastanza	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	66,67%
Molto	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%
Spesso	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%



Tali grafici dimostrano che gli uomini ritengono di aver percepito una discriminazione soprattutto per l'accesso adaltre mansioni e per le opportunità di missione.

Persone che si identificano nel genere femminile:

	Quanto spesso ti sei sentita discriminata in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/ trasferta**	**Posizione organizzativa/ lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	23,53%	23,53%	5,88%	11,76%	5,88%	5,88%
Poco	41,18%	47,06%	0,00%	11,76%	17,65%	23,53%
Abbastanza	17,65%	17,65%	47,06%	23,53%	23,53%	29,41%
Molto	0,00%	0,00%	29,41%	29,41%	23,53%	17,65%
Spesso	17,64%	11,76%	17,64%	23,53%	29,41%	23,53%



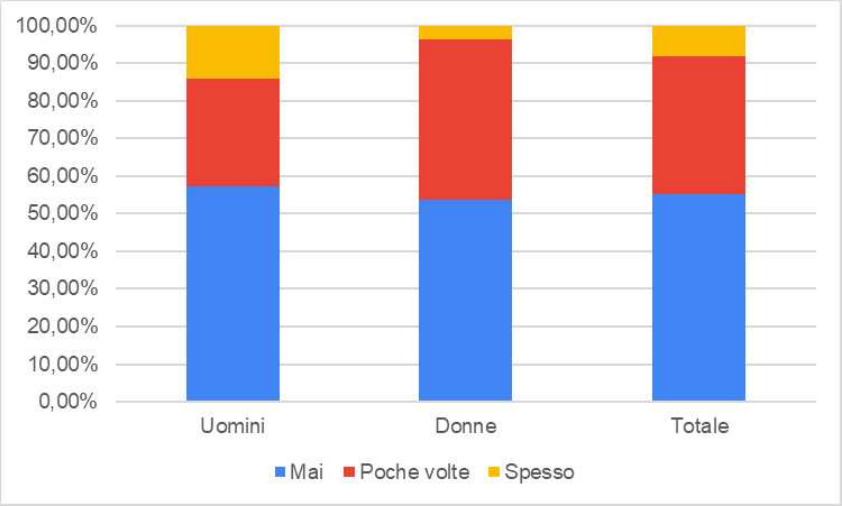
Da questi dati si evince come la problematica del superamento del cosiddetto "soffitto di cristallo" è percepita. La maggior parte delle donne ritiene di aver percepito discriminazioni per l'accesso ad incarichi dirigenziali, per il carico di lavoro e per l'accesso a posizioni organizzative.

Alla luce di questa analisi, possiamo dedurre, attraverso una lettura intersezionale, che le donne hanno maggiori difficoltà ad assumere ruoli dirigenziali, in virtù del genere in cui si identificano.

Questa dinamica potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimentodel certificato di genere, in particolare sul punto 5 dell'"Area Governance" (Presenza di esponenti del sesso[genere] meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo dellaorganizzazione) e anche sul punto 4 dell'"Area Processi HR" (Presenza di politiche di mobilità interna e di successione a posizioni manageriali coerenti con i principi di un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere).

Si chiede, adesso, ai/le dipendenti se hanno assistito a forme di violenza psicologica e/o emarginazione nelcontesto in cui lavorano.

	Mai	Pochevolte	Spesso
Uomini	**57,14%**	**28,57%**	**14,29%**
Donne	**53,57%**	**42,86%**	**3,57%**
Totale	**55,10%**	**36,73%**	**8,17%**

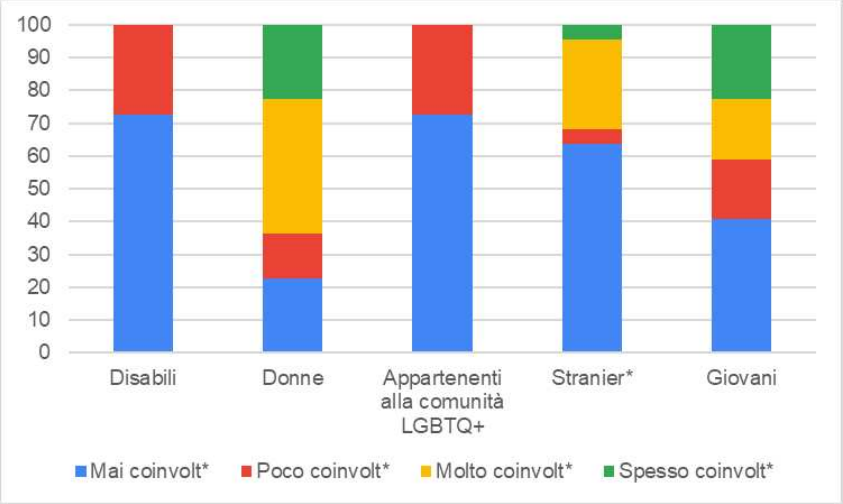


Dal dettaglio dei dati mostrati nel grafico precedente, appare interessante constatare che circa la metà degli uomini e delle donne ha dichiarato di aver assistito almeno una volta ad una forma di discriminazione. I dati non sono significativamente differenti tra uomini e donne, in termini statistici.

L'aspetto più interessante è che gli uomini hanno affermato di aver assistito a forme reiterate di discriminazione, indicando "spesso" con il **14,3%.**

Si procede chiedendo quali sono/erano i soggetti coinvolti?
Prima di fare un'analisi dei dati, è importante sottolineare che saranno considerate le risposte solo di coloro che effettivamente hanno assistito almeno una volta ad una forma di discriminazione. Sono stati eliminati tutti i "*mai coinvolti*" indicati da coloro che non hanno assistito a forme di discriminazione.

	Disabili	Donne	Appartenenti alla comunità LGBTQ+	Stranier*	Giovani
Mai coinvolt*	72,72%	22,73%	72,72%	63,63%	40,91%
Poco coinvolt*	27,28%	13,63%	27,28%	4,55%	18,18%
Molto coinvolt*	0%	40,91%	0%	27,27%	18,18%
Spesso coinvolt*	0%	22,73%	0%	4,55%	22,73%



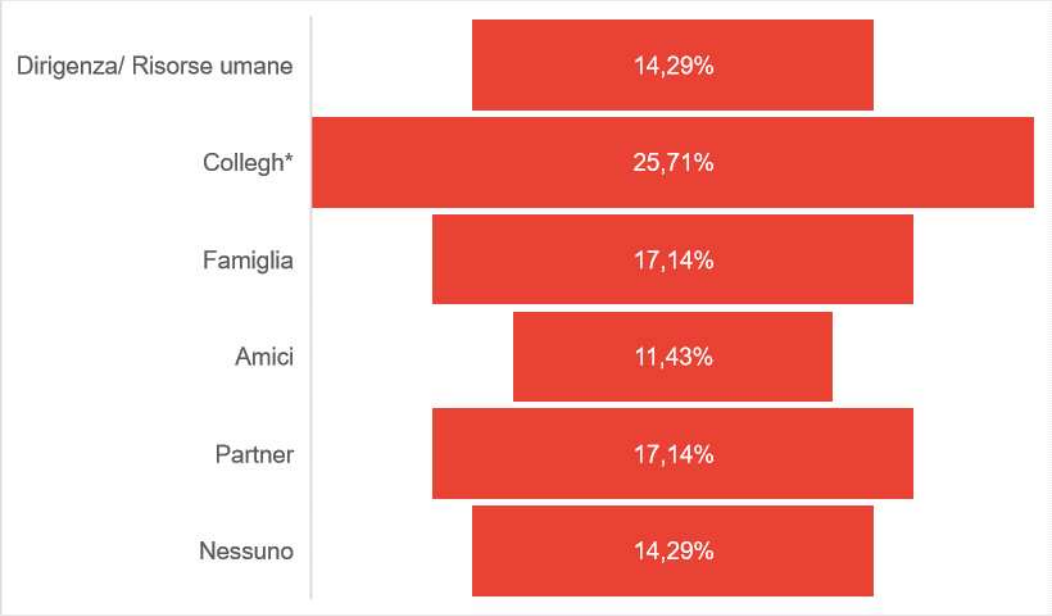
Da questo grafico emerge, ancora una volta, che le donne e i giovani sono coloro che statisticamente percepiscono maggiormente forme di discriminazione.

La domanda seguente che è stata analizzata è: "Se hai assistito a forme di violenza psicologica e/o fisica nel posto in cui lavori o hai lavorato, ne hai parlato con qualcun*?"

Questa tabella non risulta essere molto efficiente o utile, in quanto quasi tutte le modalità sonostate scelte da una persona.

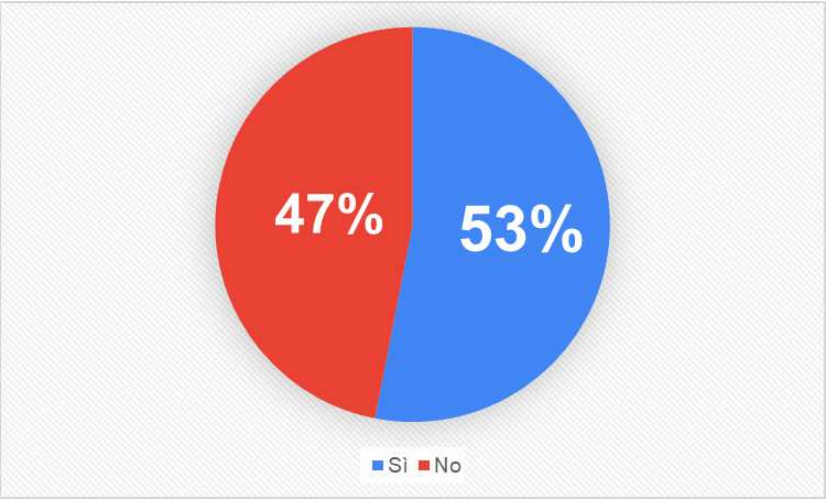
È bene sottolineare, inoltre, che da tale quesito sono emerse alcune contraddizioni da parte delle persone intervistate. Ad esempio, un soggetto ha risposto che ne ha parlato con i suoi familiari, con i suoi/e colleghi/e e con nessuno.

Si chiede agli/alle intervistati/e se si sono confrontati/e con qualcuno/a circa la discriminazione subita.



Si chiede poi al personale delle aziende se nell'ambito lavorativo uomini e donne hanno le stesse opportunità e possibilità di realizzarsi.

Nel grafico successivo si riportano le risposte della totalità degli/delle intervistati/e.

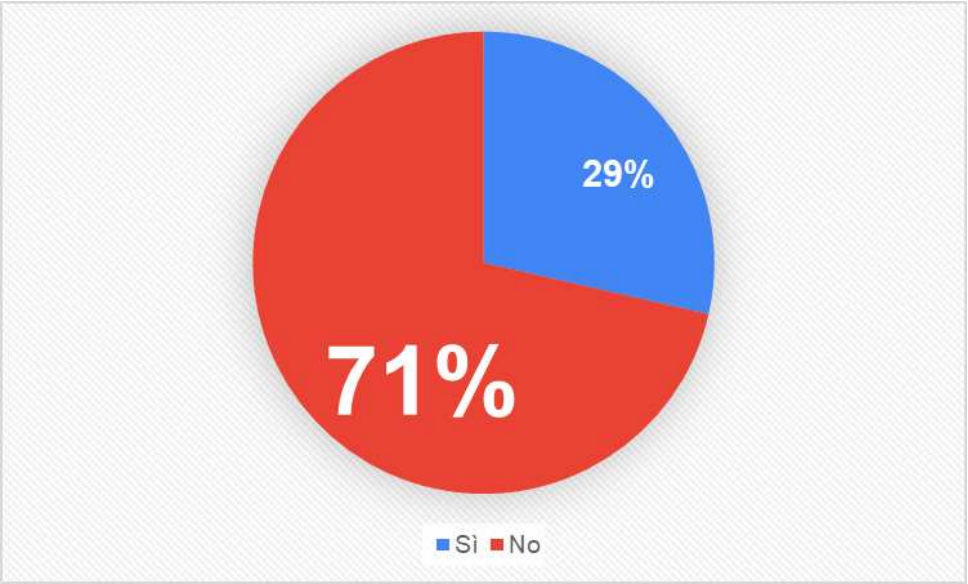


In questo caso, la maggior parte delle persone ha risposto che uomini e donne hanno lestesse opportunità e possibilità di realizzarsi in ambito lavorativo. Tuttavia, una buona percentuale ha affermato che non vi sono pari opportunità tra uomini e donne nei contesti lavorativi (**47%**).

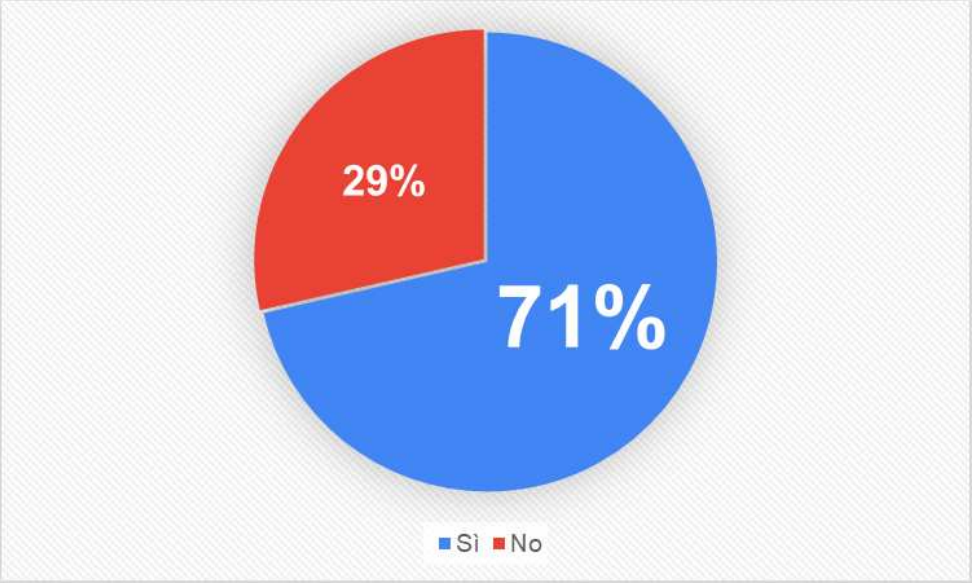
Si procede realizzando due grafici a torta (*pie chart*) : il primo riporta le percentuali relative alle risposte delle persone che si identificano nel genere femminile, il secondo le percentuali relative

alle risposte delle persone che si identificano nel genere maschile.

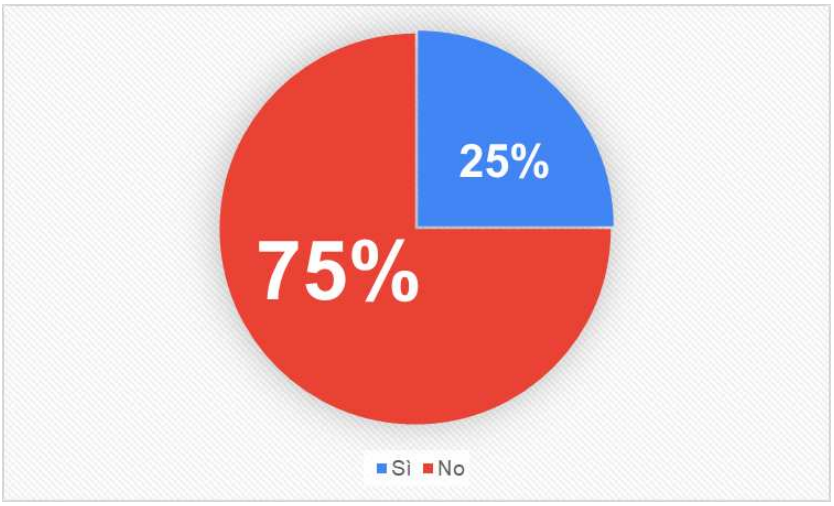
DONNE:



UOMINI:

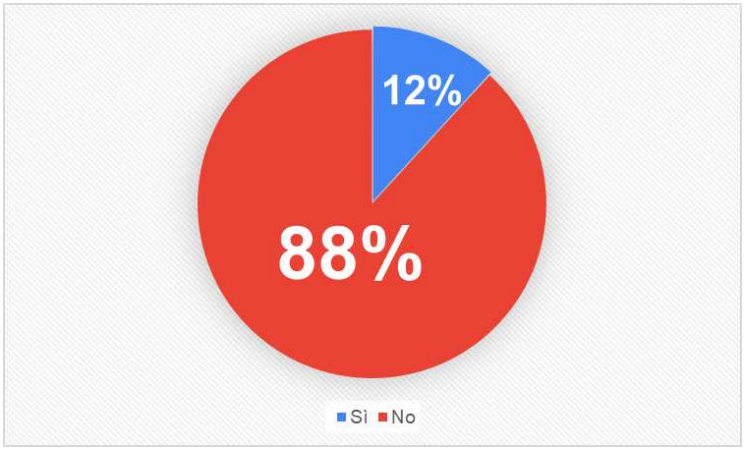


Nel grafico successivo, si analizzano le risposte di coloro che si sono sentiti/e almeno una volta discriminati/e.



*Probabilmente la discriminazione percepita è legata alle diverse possibilità e opportunità in ambito lavorativo che hanno uomini e donne? Ricordiamoci che il **61%** delle donne che hanno risposto al questionario hanno ritenuto di aver subito almeno una discriminazione durante la loro carriera.*

Si procede con un'analisi di genere che ci consente di approfondire e di far emergere con maggiore chiarezza i dati relativi alle risposte delle donne che si sono sentite discriminate.



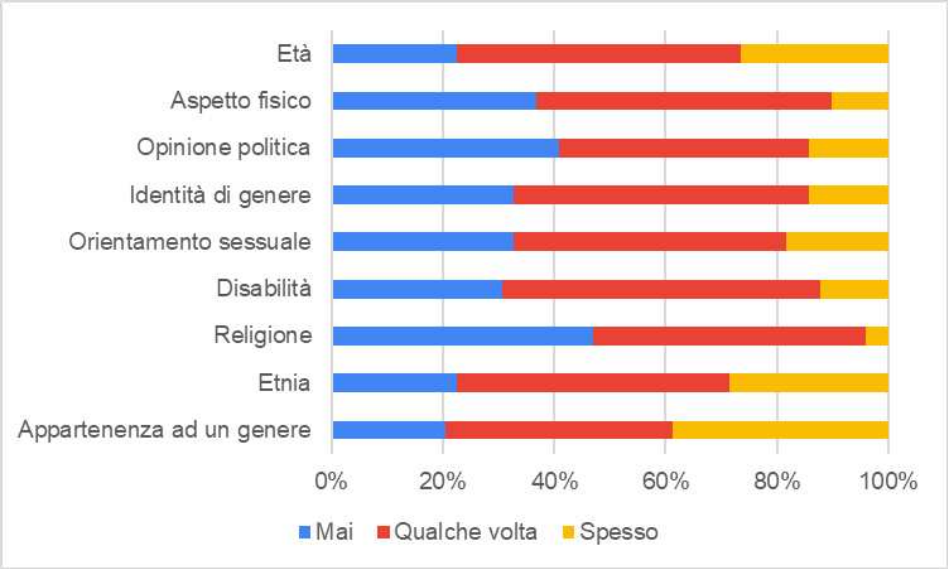
Dunque, la maggior parte delle donne hanno risposto che non vi sono le stesse opportunità e/o possibilità in ambito lavorativo tra uomini e donne.

Questa dinamica potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del certificato di genere, in particolare sul punto 6 di "Area Cultura eStrategia" (*Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno*) e anche sui punti 5 e 6 dell' "Area opportunità di crescita" (Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o

più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento e percentuale didonne presenti nella prima linea di riporto al Vertice).

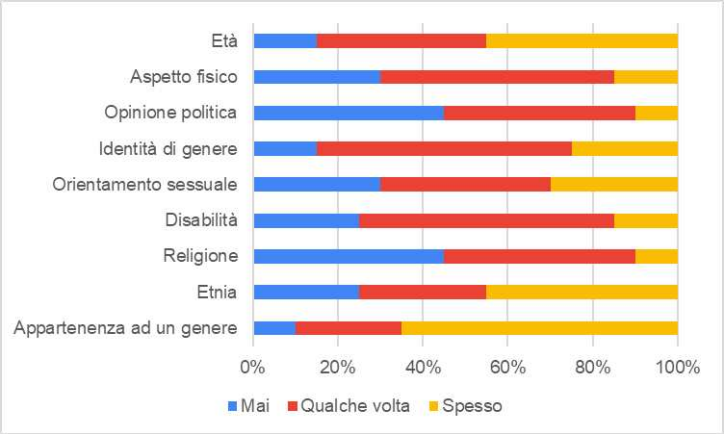
- Si è chiesto al campione quali sono le cause delle diverse forme di discriminazione nei luoghi di lavoro:

	Appartenenza adun genere	Etnia	Religione	Disabilità	Orientamento sessuale	Identità digenere	Opinione politica	Aspetto fisico	Età
Mai	20,41%	22,45%	46,94%	30,61%	32,65%	32,65%	40,81%	36,73%	22,45%
Qualche volta	40,82%	48,98%	48,98%	57,14%	48,98%	53,06%	44,90%	53,06%	51,02%
Spesso	38,77%	28,57%	4,08%	12,25%	18,37%	14,29%	14,29%	10,21%	26,53%



Si procede con la realizzazione di una tabella in cui abbiamo inserito le percentuali relative alle risposte delle persone che si sono sentite discriminate:

	Appartenenza ad un genere	**Etnia**	**Religione**	**Disabilità**	**Orientamento sessuale**	**Identità di genere**	**Opinione politica**	**Aspetto fisico**	**Età**
Mai	10,00%	25,00%	45,00%	25,00%	30,00%	15,00%	45,00%	30,00%	15,00%
Qualche volta	25,00%	30,00%	45,00%	60,00%	40,00%	60,00%	45,00%	55,00%	40,00%
Spesso	65,00%	45,00%	10,00%	15,00%	30,00%	25,00%	10,00%	15,00%	45,00%



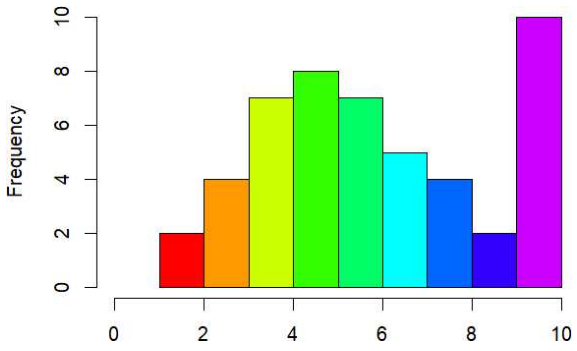
Qui si può osservare come la statistica aumenti in tutti i settori, fatta eccezione per l'opinione politica che si rivela essere abbastanza stabile. Al contrario, cresce notevolmente la percentuale nell'ambito dell'appartenenza ad un genere **(38% al 65%).**

Dunque, anche tale grafico conferma la presenza di una discriminazione di genere strutturale all'interno dei contesti di lavoro.

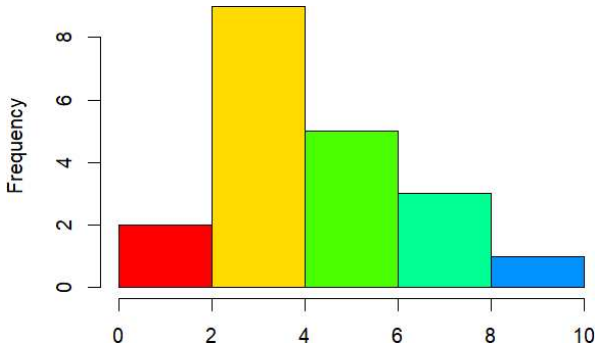
La prossima domanda si pone l'obiettivo di indagare la percezione che hanno gli/le intervistati/e dell'equità nell'assegnazione del carico di lavoro all'interno dell'azienda.

Il grafico presentato in basso rappresenta i valori che ciascun/a intervistato/a ha segnato.

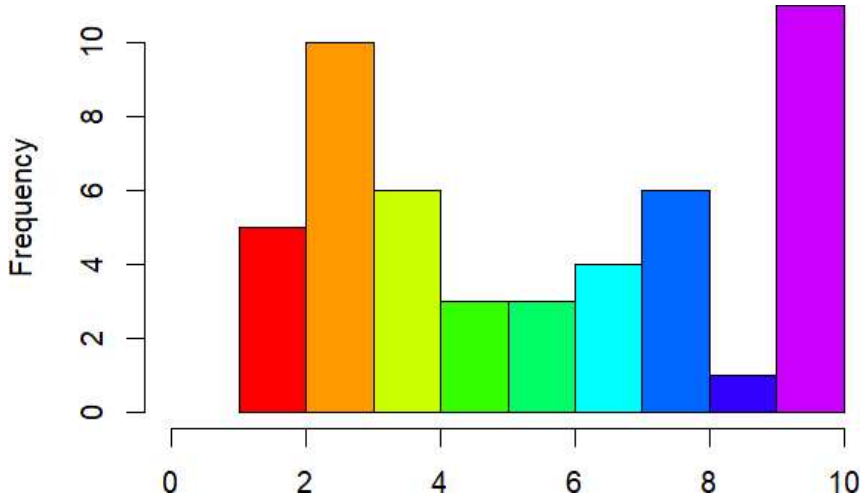
Il valore 0 indica che c'è una totale disuguaglianza nell'assegnazione del carico di lavoro, al contrario il numero 10 indica una totale parità nell'assegnazione del carico di lavoro.



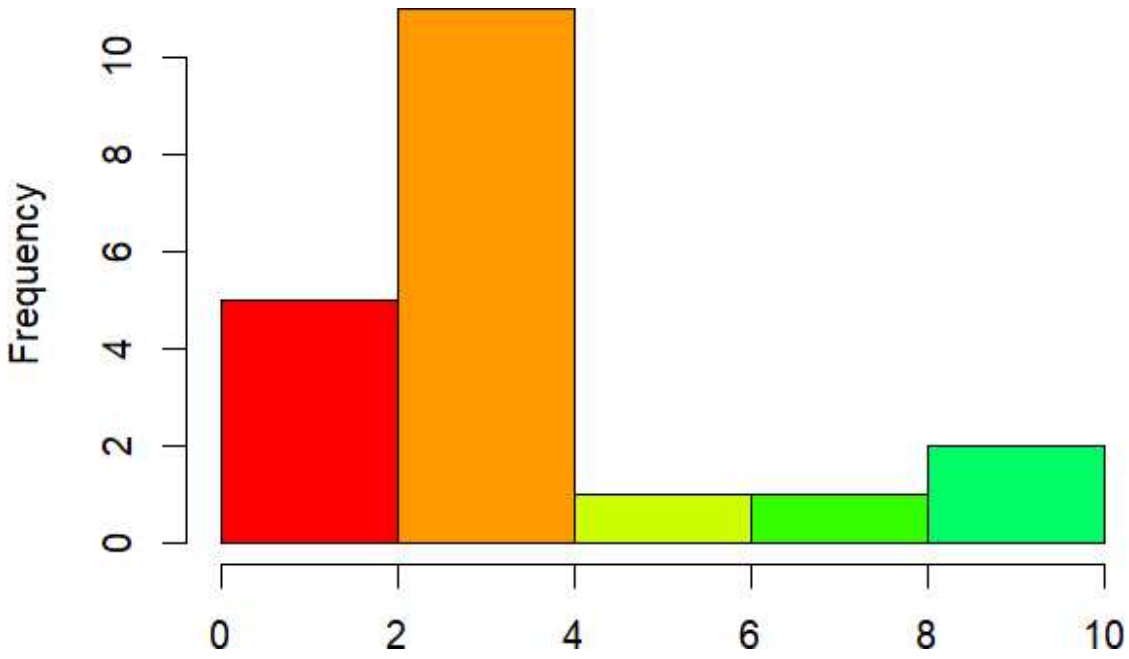
Il grafico successivo, invece, indica i valori segnati da chi ha subito discriminazioni:

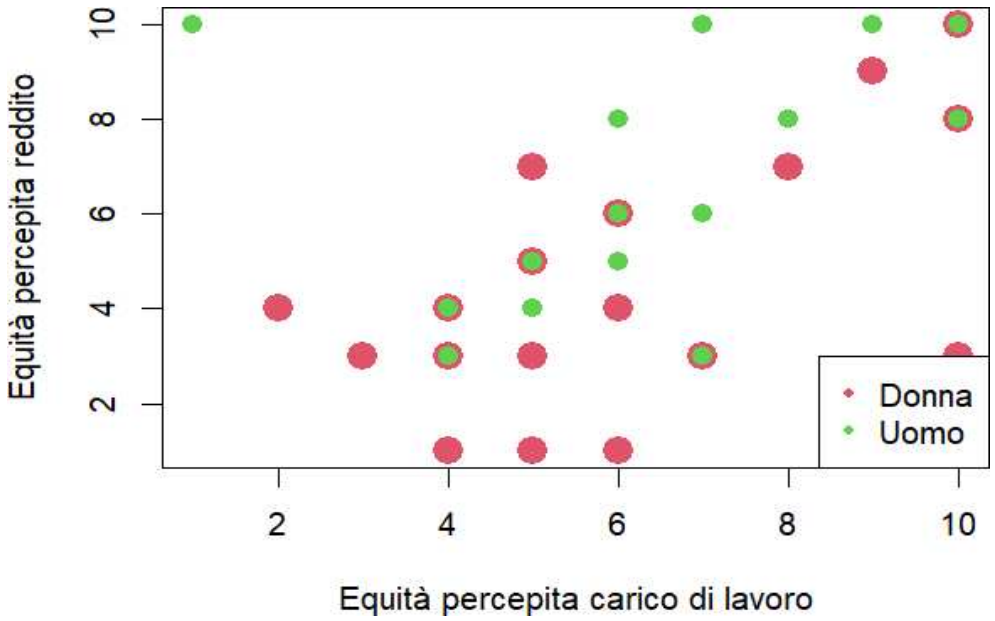


Si procede realizzando gli stessi grafici per la domanda successiva che riguarda la percezione dell'equità retributiva all'interno dei contesti lavorativi. Il primo grafico rappresenta i valori segnati da tutti/e le/i intervistati/e. Il secondo, invece, rappresenta i valori segnati da coloro che si sono sentiti/e discriminati/e, al fine di valutare e analizzare le eventuali differenze.



Coloro che si sono sentiti discriminati/e:





[1]

METODOLOGIA: in quest'ultimo grafico, definito *scatterplot* o grafico a dispersione, sono stati inseriti gli *score point* per indicare la relazione tra la percezione della differenza di retribuzione e la percezione della differenza del carico di lavoro tra uomo e donna.

Successivamente, sono state colorate di rosa le risposte delle donne e in verde quelle degli uomini. I cerchi rosa all'esterno e con il contorno verde indicano i punteggi uguali segnati da uomini e donne ad entrambe le categorie di percezione.

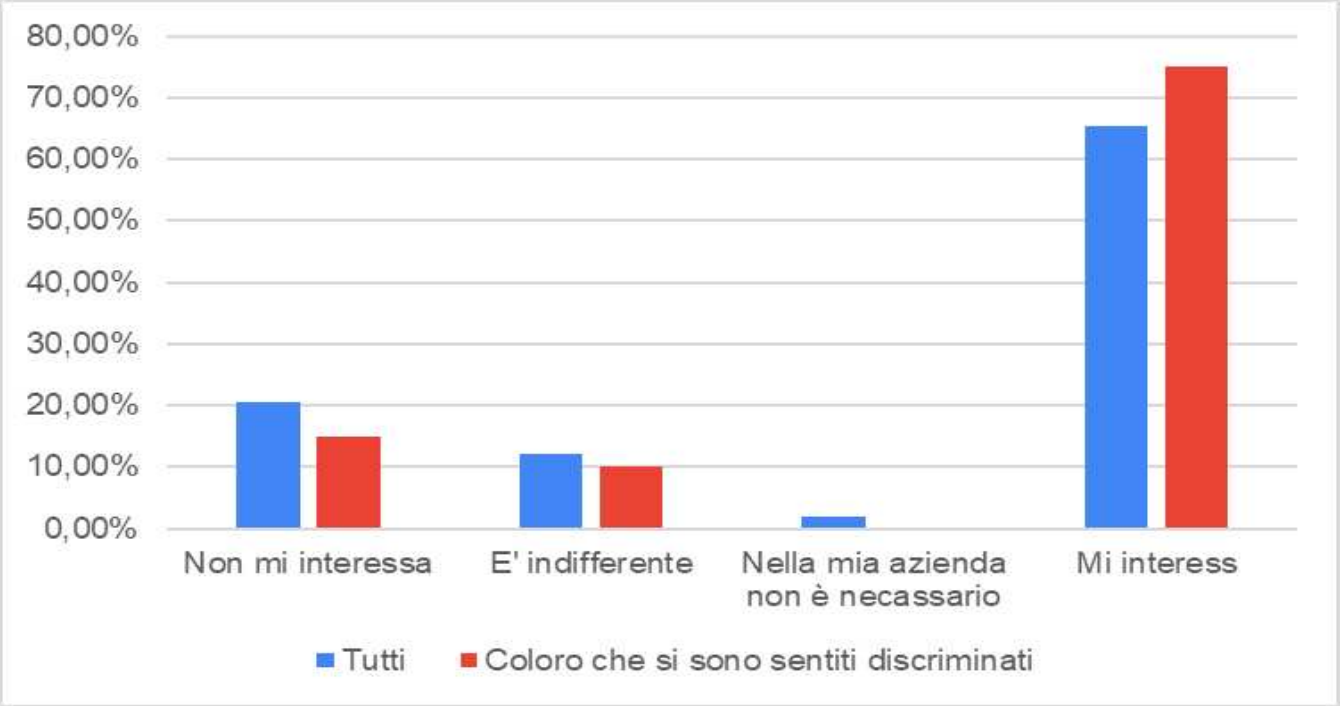
DEDUZIONE: come si evince dal grafico presentato, la maggior parte dei cerchi rosa si trova nella parte medio bassa del grafico,ossia vi sono punteggi bassi relativi all'equità di carico di lavoro e all'equità di retribuzione. Dunque, la maggior parte delle donne pensa che ci sia disuguaglianza di genere in entrambi i casi, mentre la maggior parte degli uomini (cerchi verdi) pensano che ci sia uguaglianza in entrambi casi. Questo si può dedurre dal grafico che rappresenta i cerchi verdi verso l'alto, mentre i cerchi rosa sono rappresentati in basso, in direzione dei valori 4 e 6 per la percezione del carico di lavoro e 2 e 4 per quanto concerne la retribuzione.

Questa dinamica potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del certificato di genere, in particolare sul punto 3 dell'"Area Equità remunerativa" (Percentualedonne con remunerazione variabile per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario).

[1] Il diagramma a dispersione o *scatterplot* rappresenta il metodo grafico più utilizzato in statistica descrittiva per valutare la possibile relazione tra due variabili quantitative.

L’ultima domanda del primo modulo intende comprendere se vi sia un interesse da parte del personale delle aziende, a svolgere attività, laboratori o workshop sui temi della discriminazione all’interno dei contesti lavorativi. In entrambi i casi le risposte sono state soprattutto positive.

	Tutti/e	Coloro che si sono sentiti discriminati
Non mi interessa	20,41%	15,00%
È indifferente	12,24%	10,00%
a mia azienda non è necessario	2,04%	0,00%
Mi interessa	65,31%	75,00%

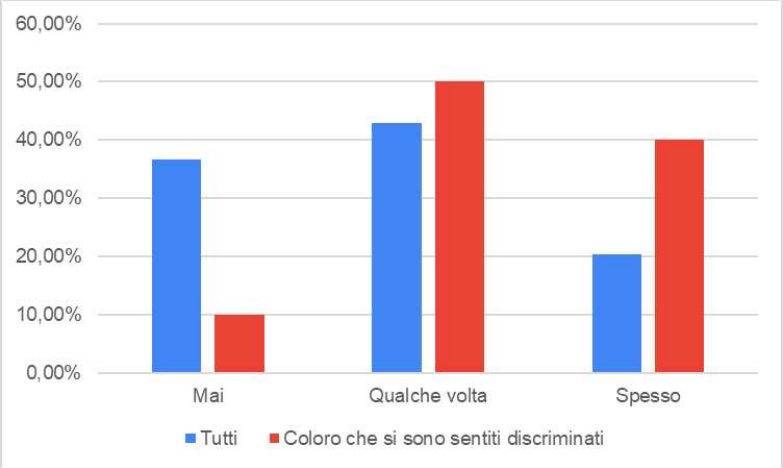


2° MODULO

Comunicazione e linguaggio nelle esperienze lavorative.

Nella domanda iniziale, si chiede agli/alle intervistati/e se, generalmente sono chiamati/e soltanto con il loro nome senza titolo professionale in contesti che, al contrario, lo richiederebbero.

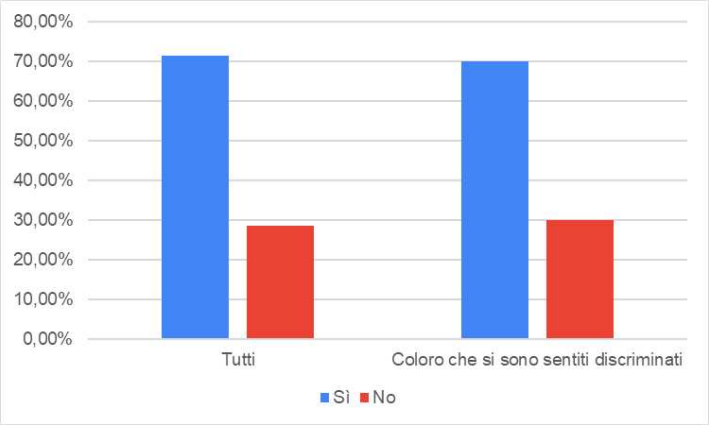
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	36,73%	10,00%
Qualche volta	42,86%	50,00%
Spesso	20,41%	40,00%



Anche qui si sottolinea come la percezione cambi notevolmente tra chi ha vissuto sensazioni discriminatorie (che ricordiamo essere per la maggior parte donne) e chi no, quasi raddoppiando il dato “spesso” (20,41% - 40%)

Si procede chiedendo agli/alle intervistate/i se ha valore per ognuno/a l'utilizzo del titolo di studio sul luogo di lavoro.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Sì	71,43%	70,00%
No	28,57%	30,00%

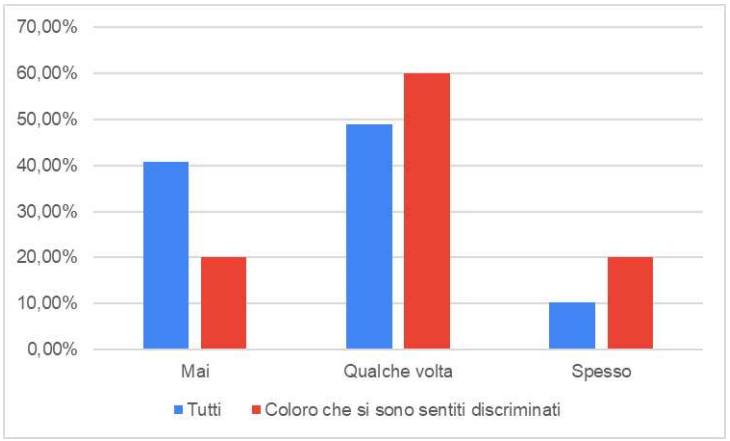


Interessante il fatto che, indifferentemente, dalla percezione di discriminazione o no, si dà valore al titolo. Questo si connette alle risposte della domanda precedente, mettendo in luce come la percezione della mancanza sia maggiore in chi si sente discriminato, producendo *due effetti* distinti: 1- Da un lato la creazione di una percezione negativa dettata dall'importanza stessa che si dà al titolo. 2- Dall'altro la possibilità che tale mancanza sviluppi una sensazione di discriminazione, in quanto essa rimanda alla categoria per cui ci si sente discriminati. Quest'ultimo aspetto è sottolineato anche dai dati dell'ILO (International Labour Organization) dove si sostiene come, in svariate situazioni, le donne vengano chiamate solo per nome e/o cognome, dunque senza il titolo professionale, proprio in quanto donne e ciò avviene a causa di pregiudizi impliciti nonché visioni stereotipizzate della categoria (lo stesso può avvenire per altri gruppi discriminati, come la religione, l'età, l'essere straniero etc.).
Dunque, l'atto comunicativo può risultare discriminante in quanto rimarca e rilancia qualcosa per cui ci si sente discriminati, anche se non direttamente (età, genere etc.).

Questa dinamica comunicativa (*tema del rimando e riproposizione di modelli discriminati*) potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del *certificato di genere*, in particolare sul punto *3 di "Area Cultura e Strategia"* (Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere)

I grafici successivi intendono indagare le risposte relative a tale domanda: “sul luogo di lavoro ti capita di pensare che le tue idee e opinioni siano tenute in scarsa considerazione anche se rientranti nel campo di competenza specifico?”

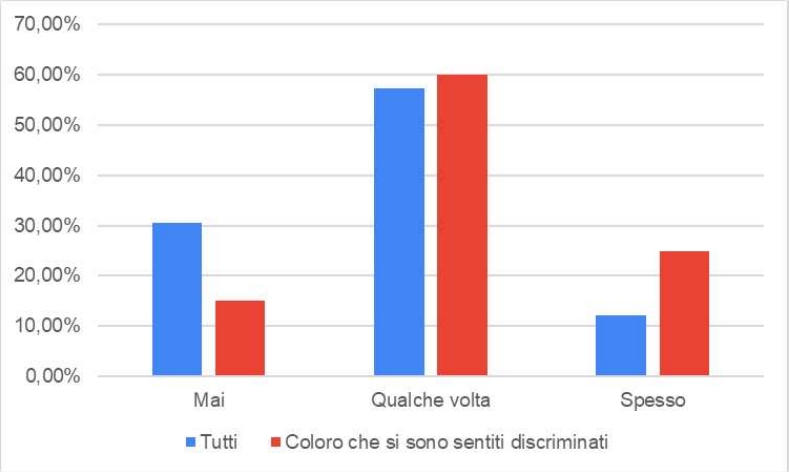
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	40,82%	20,00%
Qualche volta	48,98%	60,00%
Spesso	10,20%	20,00%



Come nei casi precedenti mantenere separate le statistiche mostra una differenza percentuale interessante,in particolare per il dimezzamento del “mai”. Questi dati possono unirsi e amplificare i precedenti, rimarcando il tema della percezione di sé e delle proprie abilità nelle relazioni e scambi comunicativi. Nelle situazioni in cui il soggetto si avverte come discriminato, questi atti linguistici e/o considerazioni negate vengono maggiormente percepite dall’individuo proprio in quanto discriminato.

Adesso, si chiede ai soggetti coinvolti se sono mai stati/e protagoniste/i o se hanno mai assistito, ad espressioni fraintendibili, sebbene proposte in un contesto ironico o amichevole tra colleghi/e.

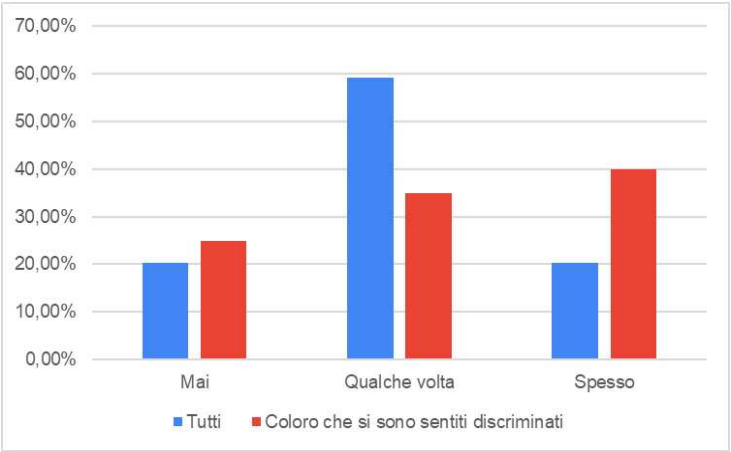
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	30,61%	15,00%
Qualche volta	57,14%	60,00%
Spesso	12,25%	25,00%



Come nei casi precedenti mantenere separate le statistiche mostra una differenza percentuale interessante,in particolare per il dimezzamento del “mai” e il raddoppiamento di “spesso”. Tutti questi dati sono utili per mettere in luce come la sensibilità percettiva di chi avverte discriminazioni sia maggiore anche in contesti che si annunciano come amichevoli o ironici.

Si procede chiedendo se è nota l'espressione hate speech.

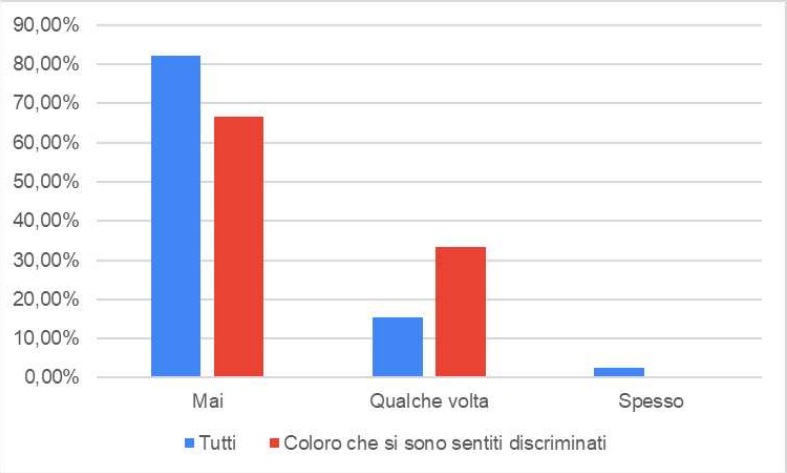
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	20,41%	25,00%
Qualche volta	59,18%	35,00%
Spesso	20,41%	40,00%



Nei grafici successivi si osserva quanto spesso le persone coinvolte sono state vittime di hate speech.

(Abbiamo filtrato chi ha risposto “sì” nella domanda precedente)

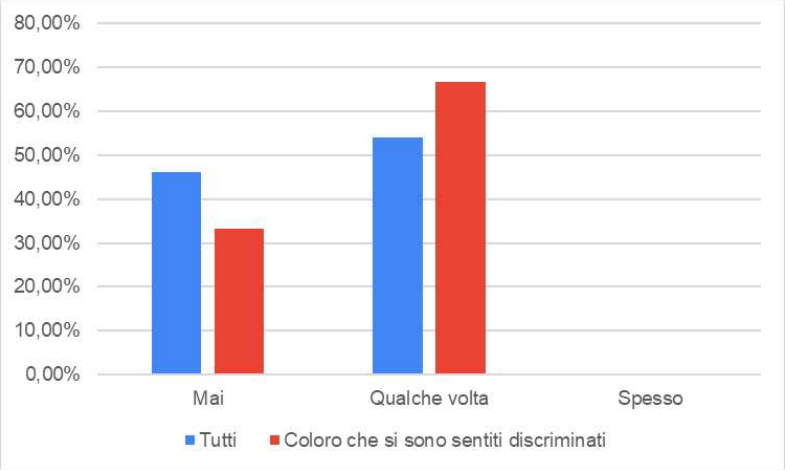
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	82,05%	66,67%
Qualche volta	15,39%	33,33%
Spesso	2,56%	0,00%



Queste statistiche potrebbero riportare compilazioni erronee, come mostra il fatto che il 2% di chi non conosce il termine ha sostenuto di averlo subito spesso. Nonostante ciò, si evince come chi avverte di essere discriminato abbia un interesse maggiore nel tema (“spesso” si raddoppia filtrando chi si è sentito discriminato, dal 20.41% al 40% – domanda precedente). Inoltre è interessante il fatto che i due terzi di chi si percepisce discriminato abbia segnato “mai” in quest’ultima domanda, aprendo prospettive di analisi interessanti su come venga percepita la discriminazione e come l’hate speech. Analisi utili per organizzare gli interventi mirati in relazione all’ottenimento del *certificato di genere.*

Hai mai assistito ad eventi in cui un'altra persona lo fosse?

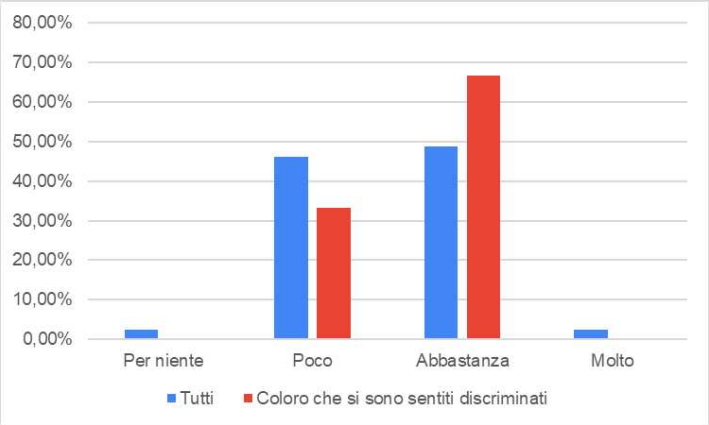
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	46,15%	33,33%
Qualche volta	53,85%	66,67%
Spesso	0,00%	0,00%



Questi dati ci consegnano un'attenzione da parte delle intervistate e degli intervistati in merito alla sensibilità nonché attenzione nella comunicazione verso colleghe e colleghi. Dati utili in relazione alla tematica del "clima aziendale" centrale nel settore "cultura e strategia" del *certificato di genere.*

Si chiede al campione di riferimento se le frasi sarcastiche, battute, barzellette, scherzi, possano essere percepiti dal ricevente come hate speech.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	2,56%	0,00%
Poco	46,15%	33,33%
Abbastanza	48,73%	66,67%
Molto	2,56%	0,00%

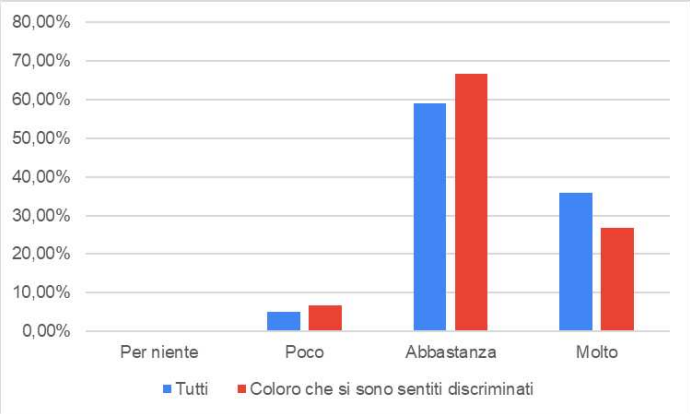


Tralasciando possibili errori di compilazione del questionario ("molto" del 2,56% nella totalità contro lo 0% di chi si sente discriminato), è interessante notare come oltre il 60% dei discriminati percepisca tali scambi comunicativi come "abbastanza" impattanti.

Ciò mette in luce un'attenzione degli ***effetti*** prodotti dagli scambi comunicativi, che potrebbe essere alla base di eventi mirati in linea con diversi punti del *certificato di genere*, in particolare nel *settore cultura e strategia e HR,* svelando un nuovo nucleo tematico centrale nel tema della comunicazione.

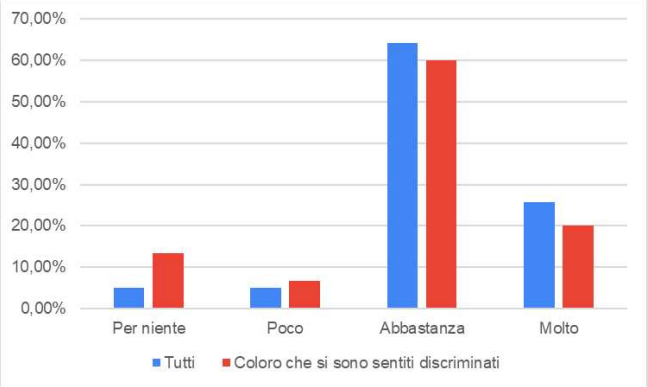
Si chiede adesso se il linguaggio d'odio sia impattante sulla vita privata dell'individuo.

	Tutti	Coloro che sisono sentiti discriminati
Per niente	0,00%	0,00%
Poco	5,13%	6,67%
Abbastanza	58,97%	66,67%
Molto	35,90%	26,67%



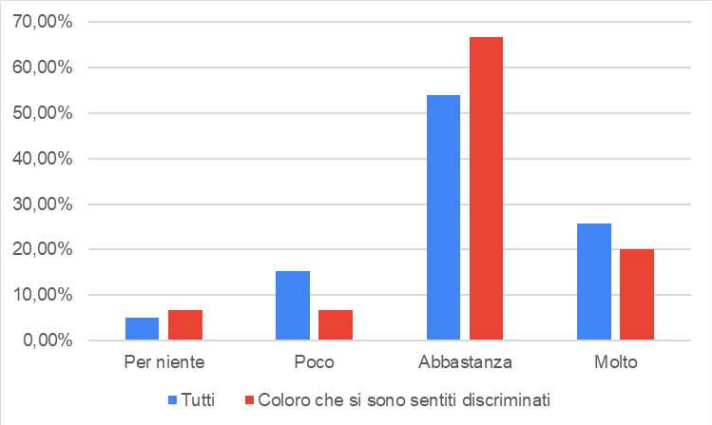
E sulla sua performatività lavorativa?

	Tutti	Coloro che sisono sentiti discriminati
Per niente	5,13%	13,33%
Poco	5,13%	6,67%
Abbastanza	64,10%	60,00%
Molto	25,64%	20,00%



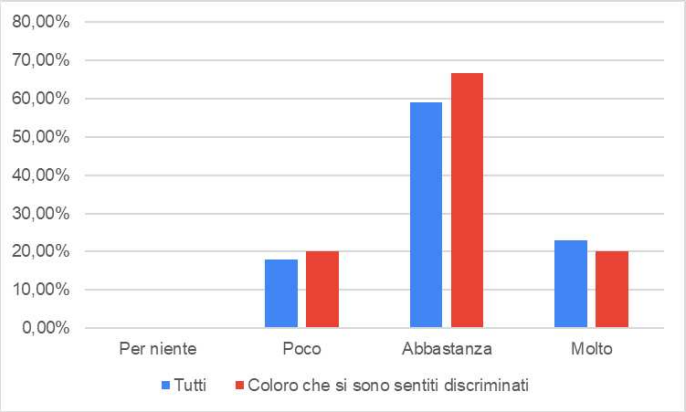
Si pone la domanda relativa all'influenza che può avere il linguaggio d'odio, rivolto a un soggetto specifico, anche sulla"categoria" che percepisce di appartenenza.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	5,12%	6,67%
Poco	15,38%	6,67%
Abbastanza	53,86%	66,66%
Molto	25,64%	20,00%



E sull'ambiente lavorativo di appartenenza (clima aziendale)?

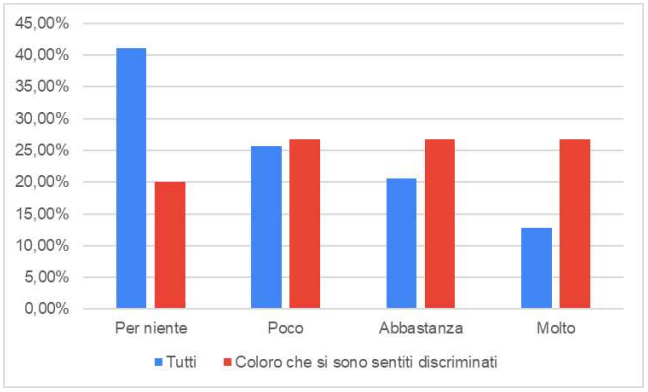
	Tutti	Coloro che sisono sentiti discriminati
Per niente	0,00%	0,00%
Poco	17,95%	20,00%
Abbastanza	58,97%	66,67%
Molto	23,08%	20,00%



Tutte queste risposte, analizzate insieme, mostrano come, similmente per la totalità che per chi si avverte discriminato (Siamo intorno al 60 – 70% per "abbastanza" e 20 – 25% per "molto"), il linguaggio abbia una portata e delle ricadute molto vaste. Questo svela un *terzo nucleo tematico* importante, ovvero la *portata degli effetti prodotti negli atti comunicativi*, che può essere centrale per lo sviluppo di strategie comunicative utili all'ottenimento del *certificato di genere.* Secondo gli/le intervistat*, l'utilizzo di un linguaggio discriminante è incisivo non solo sulla vita privata e la psiche del soggetto, ma anche sulla sua performatività lavorativa, sulla categoria di appartenenza e, infine, sullo sviluppo del clima aziendale, avendo dunque ricadute su tutti i colleghi e le colleghe. Un adeguato lavoro sulla *portata del linguaggio* e sullo sviluppo di un *linguaggio inclusivo* può essere incisivo per molti punti del *certificato di genere*, inparticolare quelli inerenti alle *HR, cultura e strategia, opportunità di crescita* e *governance*.

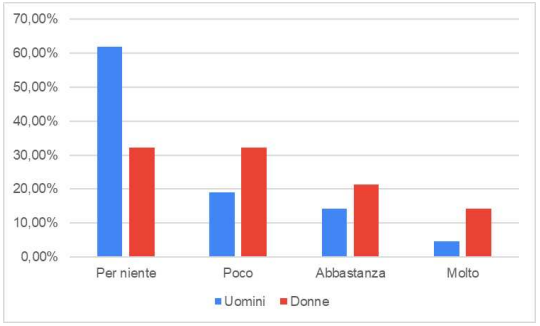
Si chiede, adesso, se usare il maschile esteso – l'attuale forma grammaticale "neutra" sia discriminante per chi non si percepisce come uomo.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	41,03%	20,00%
Poco	25,64%	26,67%
Abbastanza	20,51%	26,67%
Molto	12,82%	26,67%



Su questa domanda è interessante vedere il pensiero degli uomini e delle donne in generale, al netto delle eventuali discriminazioni.

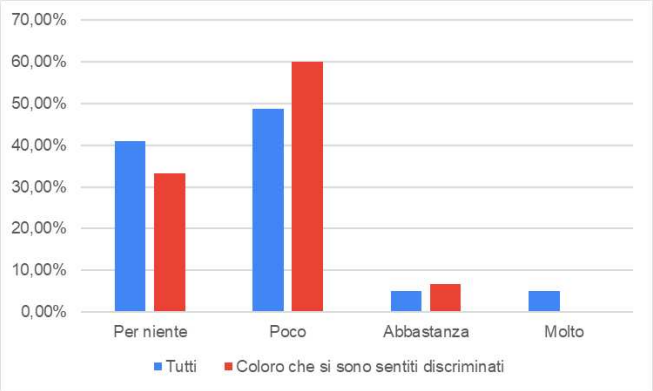
	Uomini	Donne
Per niente	61,90%	32,14%
Poco	19,05%	32,14%
Abbastanza	14,29%	21,43%
Molto	4,76%	14,29%



Tale distinzione mostra come le donne siano in media più sensibili a questa forma di comunicazione, quasi dimezzando il "per niente" e aumentando tutte le altre risposte, in particolare si nota un incremento nota un notevole incremento su "molto" passando dal 4,76% al 14,29%

Per concludere il questionario, si chiede ai/alle intervistati/e se per creare un adeguato clima aziendale – e sociale – sia necessario adottare nuove forme di comunicazione come l'uso dell'asterisco (*) o della schwa (ə).

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	41,03%	33,33%
Poco	48,71%	60,00%
Abbastanza	5,13%	6,67%
Molto	5,13%	0,00%



	Uomini	Donne
Per niente	57,15%	42,86%
Poco	28,57%	50,00%
Abbastanza	4,76%	7,14%
Molto	9,52%	0,00%

Quest'ultimi dati sottolineano come tale tipo di intervento sia, ad oggi, prevalentemente ritenuto non valido. Ciò potrebbe essere dettato da diverse motivazioni; come un suo inserimento senza una adeguataspiegazione a priori, oppure a un suo difficile utilizzo soprattutto in relazione a una scarsa incisività, direttamente percepita, del problema. A ogni modo resta utile affrontare l'argomento con i/le protagonist* del questionario, per comprendere al meglio le loro prospettive su questi nuovi strumenti linguistici. Riflettendo su come poter sviluppare un linguaggio inclusivo che sia percepito come adeguato e rientri nei quadri di intervento delle KPI per l'ottenimento del *certificato di genere.*

In conclusione, per quanto concerne il settore della comunicazione e del linguaggio, si evince come l'attenzione e la sensibilità sul tema sia feconda, enucleando tre temi principali: 1- comunicazione che *rimanda* alla discriminazione, direttamente o no. 2- gli *effetti* prodotti dagli atti comunicativi in tutti i contesti e in relazione alla percezione del ricevente. 3- la *portata* degli scambi linguistici e la loro influenza sia sulla vita del/della dipendente che sulla creazione del "clima aziendale". Ognuno di questi argomenti può essere usato come base di interventi e lavori utili all'ottenimento del *certificato di genere* sotto quasi tutti gli aspetti qualitativi, diventando decisivi per il settore "Cultura e Strategia", "Governance", "Processi attuati dalle risorse umane (HR)" e "Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda".

CONCLUSIONI:

Partendo dai dati raccolti e dalle considerazioni esposte nei paragrafi precedenti, è possibile trarre le seguenti conclusioni:

- ✓ L'utilizzo di un questionario è stato accolto in maniera favorevole dall'utenza che non si è mostrata disinteressata dinnanzi all'invito di compilazione.
- ✓ Il questionario ha dimostrato che, nei contesti lavorativi, le donne subiscono e/o percepiscono forme di discriminazione in misura maggiore rispetto agli uomini.
- ✓ I dati raccolti mostrano una importante difficoltà delle donne ad accedere ad incarichi dirigenziali e a svolgere missioni.
- ✓ In vista dell'ottenimento della certificazione di genere riteniamo sia fondamentale indagare e approfondire i dati relativi alla retribuzione e alle pari opportunità nei contesti di lavoro.
- ✓ L'analisi dei dati ha evidenziato una disparità tra uomini e donne di retribuzione tra uomini e donne, percepita e segnalata soprattutto dalle donne. Inoltre vi è una disparità nell'assegnazione del carico di lavoro che grava soprattutto sulle donne.
- ✓ Le categorie sociali più soggette a forme di discriminazione, secondo i dati emersi, sono i/le giovani e le donne.
- ✓ Per quanto concerne il settore della comunicazione e del linguaggio, si evince come l'attenzione e la sensibilità sul tema sia feconda, enucleando tre temi principali: 1) comunicazione che rimanda alla discriminazione, direttamente o no. 2) gli effetti prodotti dagli atti comunicativi in tutti i contesti e in relazione alla percezione del ricevente. 3) la portata degli scambi linguistici e la loro influenza sia sulla vita del/della dipendente che sulla creazione del "clima aziendale". Ognuno di questi argomenti può essere usato come base di interventi e lavori utili all'ottenimento del certificato di genere sotto quasi tutti gli aspetti qualitativi, diventando decisivi per il settore "Cultura e Strategia", "Governance", "Processi attuati dalle risorse umane (HR)" e "Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda".
- ✓ Si propongono attività, workshop o focus groups per approfondire le tematiche affrontate nel questionario. L'obiettivo è quello di promuovere un'organizzazione plurale in grado di valorizzare le differenze. Risulta fondamentale consentire alle imprese di avviare programmi di formazione, strategie aziendali inclusive, sistemi di welfare aziendale, pratiche di recruiting non discriminatorie, garantendo a tutti/e pari opportunità.
- ✓ Infatti, attraverso l'elaborazione di linee guida per iniziative di recruiting non discriminatorie, si concretizzano i principi di inclusività e parità durante la selezione e nei luoghi di lavoro.
- ✓ Riteniamo necessario implementare un documento che non si limiti a un mero prontuario di regole e prescrizioni su come redigere una comunicazione scritta (o comunque asincrona) priva di forme linguistiche sessiste, ma che contenga anche una sezione in grado di fornire i rudimenti concettuali necessari per comprendere il fenomeno del linguaggio dannoso nella sua interezza. Infatti, come alcuni dati hanno evidenziato, chi non è bersaglio di discriminazione tende a percepirla in misura ridotta e, pertanto, rischia di metterla in atto inconsapevolmente.
- ✓ Proponendo tali strategie in ambito aziendale, il percorso di dottorato avvia un fecondo e creativo interscambio tra la ricerca e il mondo produttivo, laddove la prima suggerirebbe l'inserimento di conoscenze e saperi umanistici nell'impresa, mentre quest'ultima ne offrirebbe la controparte pratica per l'attuazione di progetti singolari.

Appendice II – Secondo Questionario

Direzione Ricerca,

Terza Missione e Internazionalizzazione

Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori dalle imprese.

Questionario d'indagine successivo al primo incontro di formazione, dal titolo "Linguaggio e Stereotipi" del 25 gennaio 2024, tenuto da Silvia Strippoli e Alberto Grandi

(node soc.coop e leader soc.coop cons.)

Analisi dei dati emersi dal questionario (aprile 2024)

Introduzione

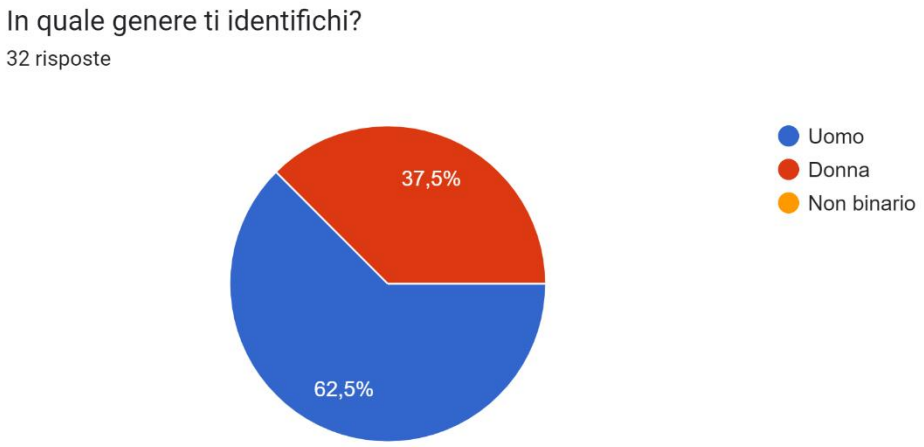
Ideato nell'ambito del Dottorato Innovativo in "Gender Studies", il questionario ha lo scopo di indagare la percezione di utilità ed efficacia della metodologia adoperata durante il primo incontro formativo, avvenuto in data 25 gennaio 2024, a titolo "Linguaggio e Stereotipi".

Ad esso si aggiunge una breve indagine tematica legata alle questioni del linguaggio e delle discriminazioni, con lo scopo di valutare i possibili cambi di percezione avvenuti a seguito dell'incontro, in particolare in relazione al precedente questionario somministrato in data aprile 2023.

Infine nelle conclusioni viene esposto, sinteticamente, l'esito dei dati e le considerazioni nate nel corso dell'incontro.

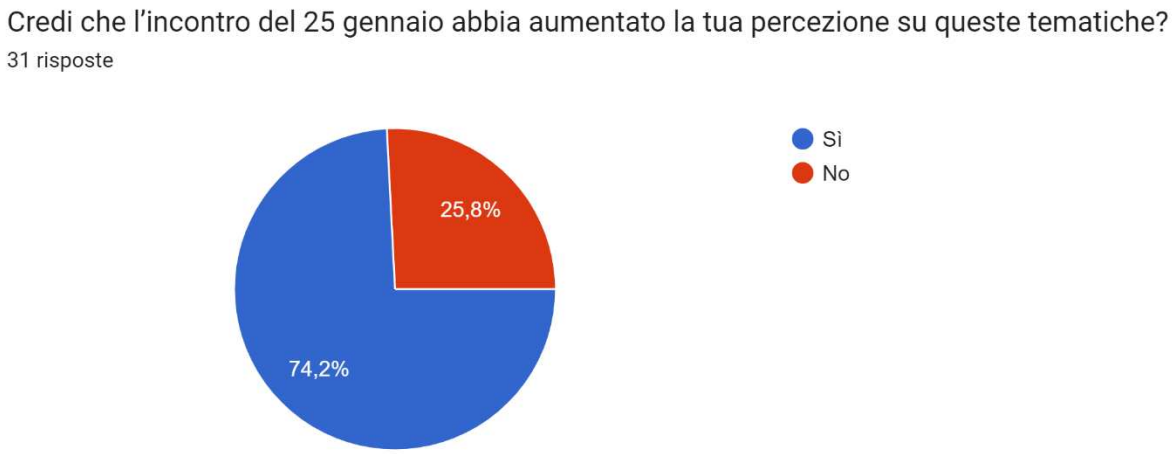
Il test è stato somministrato al personale delle due aziende, NODE e LEADER, che ha partecipato direttamente all'incontro, attraverso la piattaforma Google Moduli. L'anonimato è stato previsto e garantito per motivi di privacy, da un lato, e per una compilazione del questionario più confortevole per gli/le intervistati, dall'altro.

- **In un primo momento, è stata calcolata la percentuale delle persone che hanno risposto suddividendole in uomini e donne.**



Come dimostra il questionario, il **37, 5 %** delle persone che hanno risposto sono donne e il **62,5 %** sono uomini.

- **Si chiede alle/agli intervistate/i se l'incontro del 25 gennaio abbia aumentato la loro sensibilità sulle tematiche di genere.**



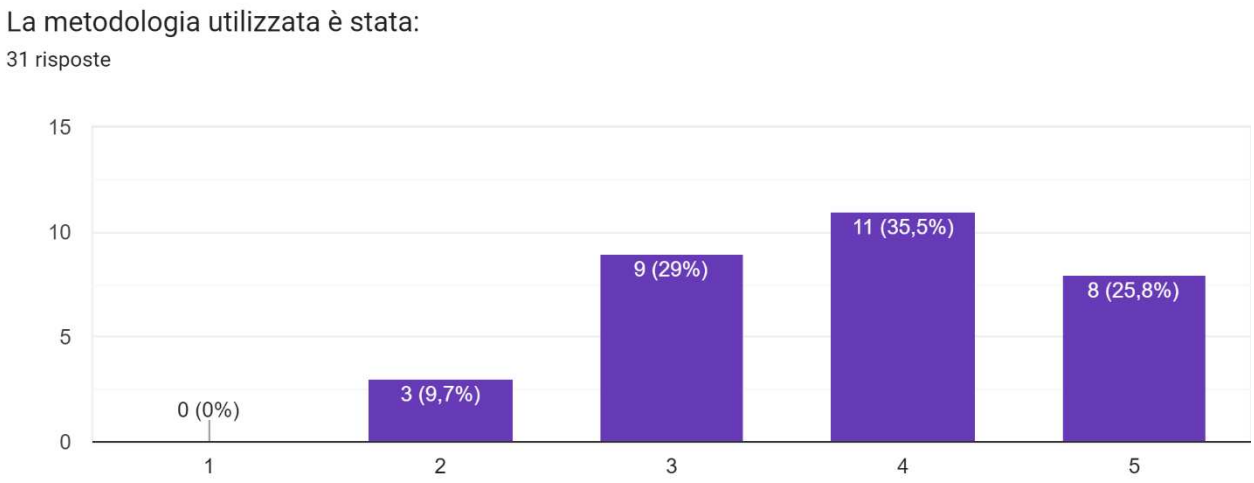
Le percentuali di questo grafico sono particolarmente promettenti e positive, dato che mettono in luce la percezione d'utilità e interesse di questi incontri tematici sulla parità di genere.

È inoltre interessante sottolineare che, applicando un filtro di genere, chi si identifica come **"Donna"** ha risposto **"si"** al **100%**; rispetto a **"Uomo"** che ha risposto **"si"** al **65%.**

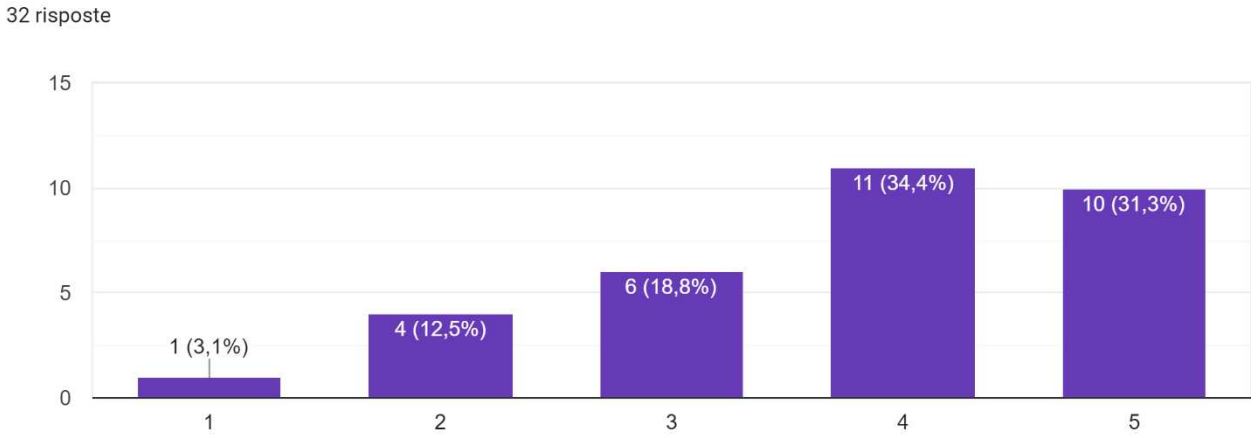
Dunque, le donne intervistate sembrano essere state maggiormente coinvolte dal primo incontro formativo.

- **A questo punto, si chiede se la metodologia utilizzata sia stata pertinente, favorevole al coinvolgimento e utile per i/le partecipanti (dove 1 corrisponde alla minima soddisfazione e 5 alla massima soddisfazione).**

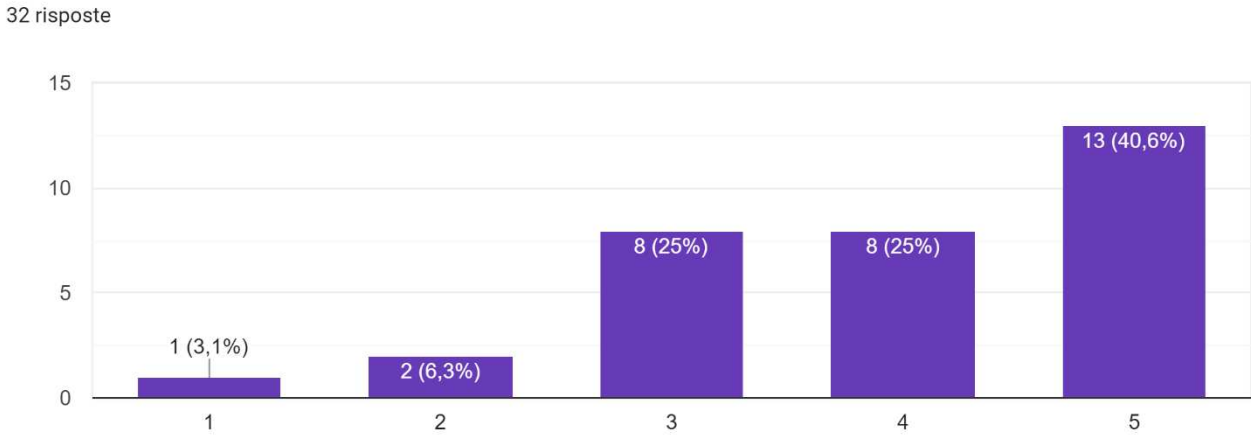
Pertinente rispetto ai contenuti da sviluppare:



Favorevole al coinvolgimento dei/delle partecipanti:



Utile per le riflessioni emerse:

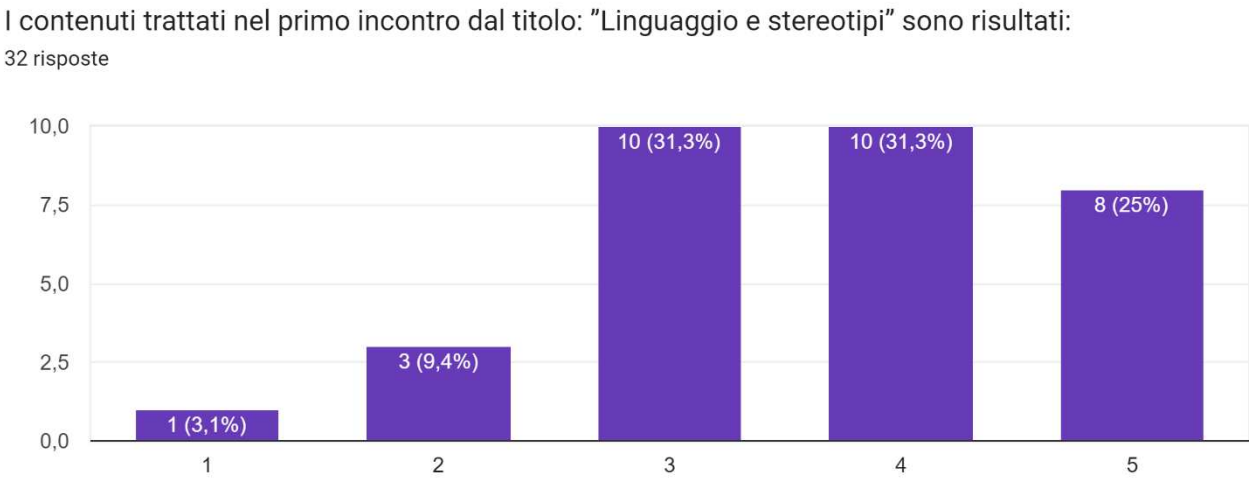


Da questi grafici si evince che la metodologia utilizzata sia stata abbastanza pertinente rispetto ai contenuti sviluppati, abbastanza favorevole al coinvolgimento dei/delle partecipanti e soprattutto utile per le riflessioni emerse. Tuttavia, adottando un filtro di genere, è interessare notare che le donne sono state maggiormente soddisfatte della metodologia, al contrario degli uomini.

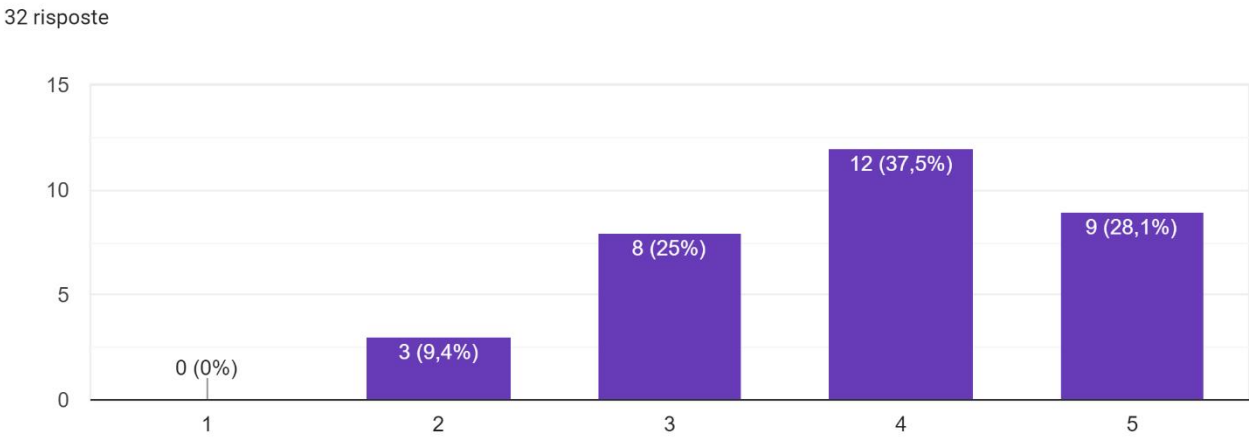
In conclusione, gli/le intervistate hanno generalmente apprezzato la metodologia adoperata ma sono richiesti anche dei miglioramenti, come mostrano quei dati che, seppur minoritari, evidenziano una insoddisfazione.

- **Successivamente, si chiede se i contenuti trattati nel primo incontro formativo siano risultati coerenti con le aspettative, chiari e utili al contesto lavorativo.**

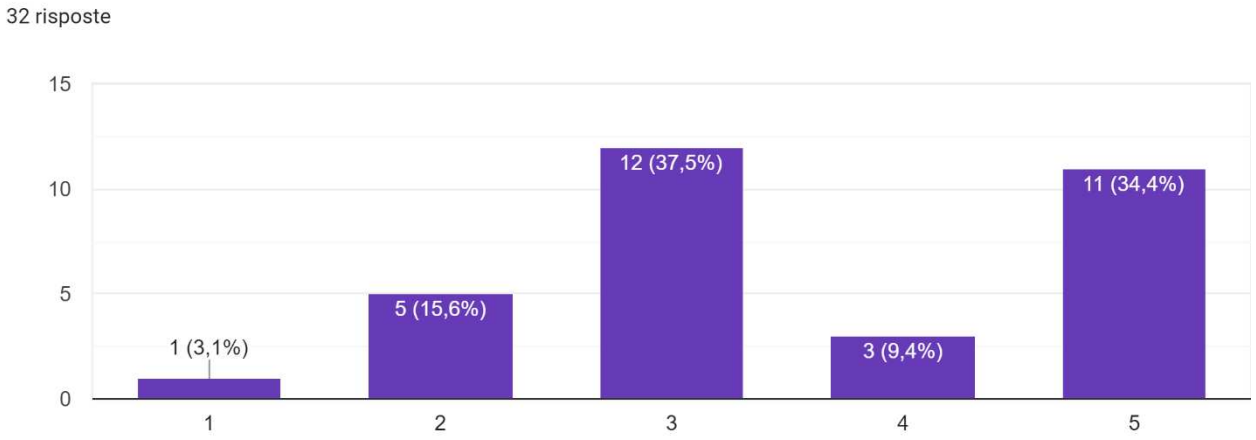
Coerenti con i propri bisogni e aspettative:



Chiari rispetto al livello di conoscenza ed alla tematica trattata:

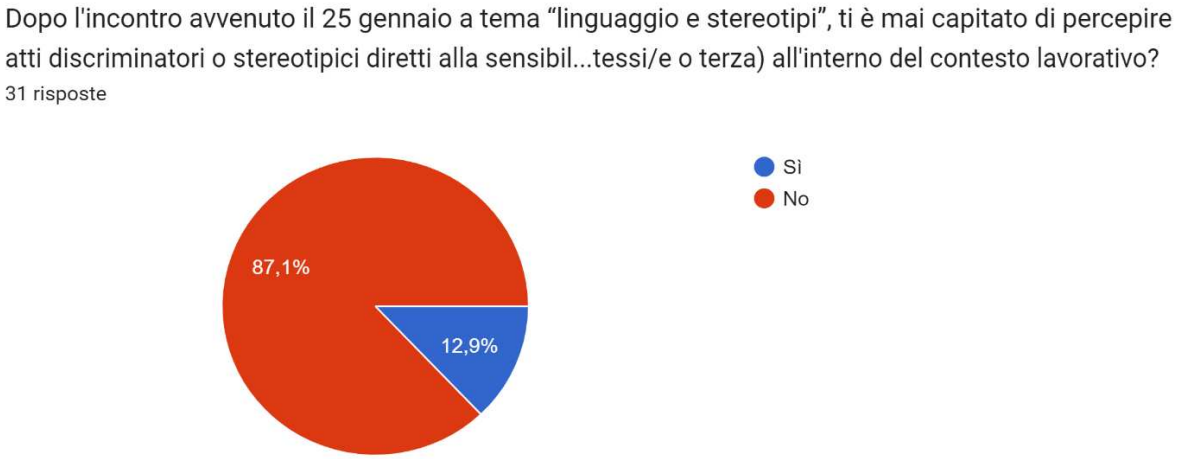


Stimolanti e utili al contesto lavorativo:



In sintesi, i dati emersi in queste tabelle mostrano come, sebbene un approccio teorico, la metodologia utilizzata risulta generalmente apprezzata sotto la totalità delle prospettive; sottolineando benevolmente il coinvolgimento, la coerenza dei contenuti e, in particolare, le riflessioni emerse durante l'esposizione. Il dato più oscillante riguarda l'utilità nel proprio contesto lavorativo, che vede i risultati concentrarsi prevalentemente tra il sufficiente e la massima soddisfazione, con qualche percezione di scarsa utilità; ciò è molto utile per ripensare alla metodologia e riflettere sui successivi incontri con una chiave più pratica e diretta. La possibilità di dialogo e gli interventi critici effettuati durante il primo incontro, non solo hanno permesso l'istaurazione di un confronto costruttivo e favorevole, ma mostrano anche una volontà di discutere su queste tematiche nonostante i differenti posizionamenti. Questo è promettente in vista di ulteriori incontri, così come di un incremento – personale e collettivo – della percezione attorno a questi argomenti; potendo portare allo sviluppo di un clima aziendale più inclusivo e paritario.

- **Di seguito, si chiede se dopo l'incontro avvenuto il 25 gennaio gli/le intervistate abbiano percepito atti discriminatori o stereotipici all'interno del contesto lavorativo.**



Secondo il grafico a torta il **12,9%** delle persone intervistate ha risposto di si e **l'87%** ha risposto di no. Si tratta di un risultato molto positivo che evidenzia anche una maggiore attenzione al linguaggio nel contesto di lavoro.

- **Si procede chiedendo se dopo l'incontro i/le partecipanti abbiano percepito atti denigratori o stereotipici.**



Mettendo in relazione questo grafico con il precedente, si può notare che la percezione delle espressioni linguistiche discriminanti, nella dimensione definita illocutoria (dunque quella che richiama modelli sociali), è doppia rispetto alla dimensione perlocutoria (riguardante la sensibilità diretta della persona coinvolta – grafico precedente), passando dal **12,9%** al **25,8%** di **"sì"**.

Ciò potrebbe essere esito di una maggiore distinzione dei due piani linguistici – psicologico e sociale – che permette una più acuta consapevolezza attorno al tema delle discriminazioni; riconoscendo, in sintesi, il modello sociale *alla base* delle espressioni utilizzate all'interno dei luoghi di lavoro e identificandolo comunque, nonostante la risposta emotiva soggettiva, come potenzialmente discriminatorio. Questo incremento potrebbe essere stato amplificato anche dalle riflessioni nate durante il primo incontro tematico, essendo la distinzione delle due dimensioni linguistiche centrale nell'esposizione.

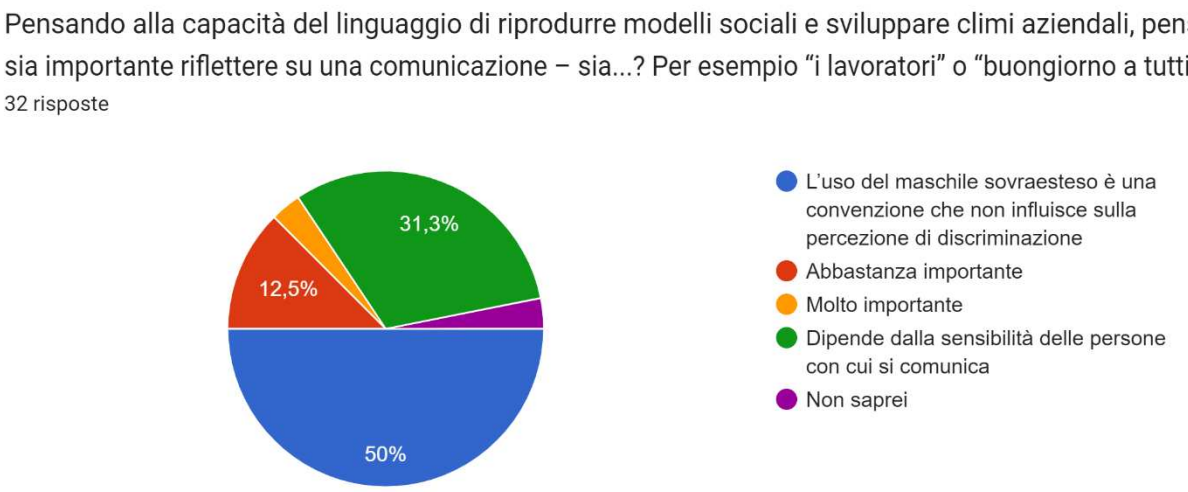
Interessante è anche sottolineare come la stessa differenza di percezione sia visibile applicando un filtro di genere per setacciare i dati. Calcolando infatti le percentuali tra chi si è identificato come **"Uomo"** otteniamo nella *prima* domanda il **90%** **"no"** e **10%** **"si"**; mentre nella *seconda* il **75%** **"no"** e **15%** **"si"**.

In chi si identifica come **"Donna"** invece otteniamo nella *prima* **l'81,81%** **"no"** e **18,19%** **"si"**; mentre nella *seconda* il **72,72%** **"no"** e **27,28%** **"si"**.

Filtrando per genere si mostra, in aggiunta, come la percezione di chi si identifica "Donna" sia tendenzialmente più alta, quasi raddoppiando la statistica del "sì".

A ogni modo, notare una più alta percezione per la dimensione *illocutoria*, quindi di riproduzione dei modelli sociali, è promettente per lo sviluppo di una comunicazione inclusiva a tutto tondo, nonché un clima e immagine aziendale paritaria, in quanto permette di riconoscere e differenziare la soggettività dal piano collettivo. La bassa percentuale di **"sì"**, comunque, è un dato molto positivo, poiché mette in risalto una scarsa presenza di atti discriminatori all'interno dell'ambiente di lavoro.

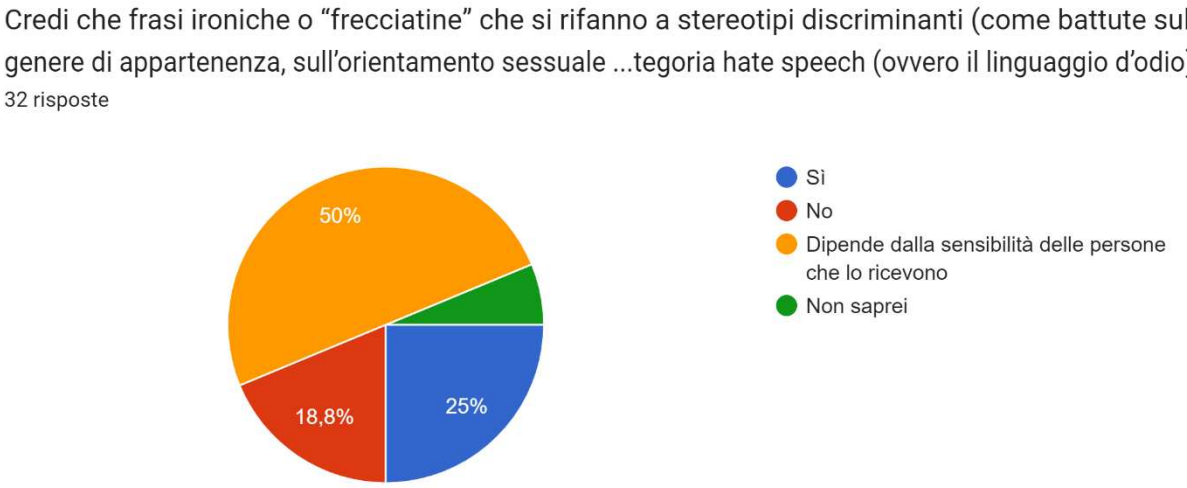
- **A questo punto, si chiede agli/alle intervistate/i se pensino sia importante e necessario riflettere su una comunicazione – sia verbale che scritta – che superi il maschile sovraesteso.**



Nonostante la metà delle persone intervistate percepisca l'uso del maschile neutro come una convenzione ininfluente, è interessante notare come la dimensione perlocutoria, quindi riguardante la sensibilità soggettiva, sia presa in buona considerazione. Inoltre, è stimolante sottolineare come, applicando un filtro di genere, i dati si alterano in maniera imprevista, mostrando una maggiore sensibilità di chi si identifica come **"Uomo"**. Infatti, la valutazione del maschile neutro come **"convenzione"** vede in chi si identifica **"Uomo"** il **45%;** mentre in chi si identifica **"Donna"** il **58,3%.** Lo stesso vale per la risposta inerente alla **"sensibilità"** che vede in chi si identifica **"Uomo"** il **35%**; mentre in chi si identifica **"Donna"** il **25%**.

L'aumento della percezione attorno a questa tematica da parte di chi si identifica "**Uomo**" è molto incoraggiante, in particolare comparandola alle statistiche emerse durante il primo questionario (datato aprile 2023). In quell'occasione difatti circa **l'80%** considerava il maschile neutro come **poco o per niente impattante** che, paragonandola alla visione **"convenzionale"**, quindi che non influisce sulla discriminazione, vede quasi un dimezzamento, passando al **45%.** Questa riduzione potrebbe essere prodotta dalla variazione di percezione attorno al tema dopo l'incontro (va anche tenuto in considerazione, ovviamente, che il numero di partecipanti "**Uomo**" è leggermente variato tra i due questionari).

- **Si chiede se le frasi ironiche o "frecciatine" possano rientrare nella categoria *hate speech* (ovvero il linguaggio d'odio).**



Considerando la totalità delle persone coinvolte, riscontrare solo il **18,8%** come **"no"** è positiva in vista di una riflessione attorno alla comunicazione inclusiva.

Anche qui, tuttavia, è importante mostrare le differenze applicando un filtro di genere. In chi si identifica **"Uomo"**, infatti, la percezione è più acuta, trovando il **"no"** al **15%**, il **"sì"** al **30%** e la **"sensibilità"** al **55%**. Di contro, chi si identifica **"Donna"** vede il **"no"** al **25%**, il **"sì"** al **16,7%** e la **"sensibilità"** al **41,7%.**

È rilevante specificare però che il numero delle partecipanti è quasi la metà rispetto ai partecipanti (12 "Donne" e 20 "Uomo"), ciò implica un'alterazione delle statistiche molto più ampia. I "no", per esempio, sono *tre* sia per "**Uomo**" che "**Donna**", eppure la statistica viene quasi raddoppiata. Nonostante questo, riteniamo che l'utilizzo di un filtro di genere sia molto utile, non solo per paragonare le due visioni, ma per vedere le tendenze delle singole parti e pensare a incontri e soluzioni future più mirate ed efficaci.

- **Successivamente, si chiede ai/alle partecipanti se l'azienda in cui lavorano valorizzi la diversità nella composizione della sua forza lavoro e della sua leadership.**

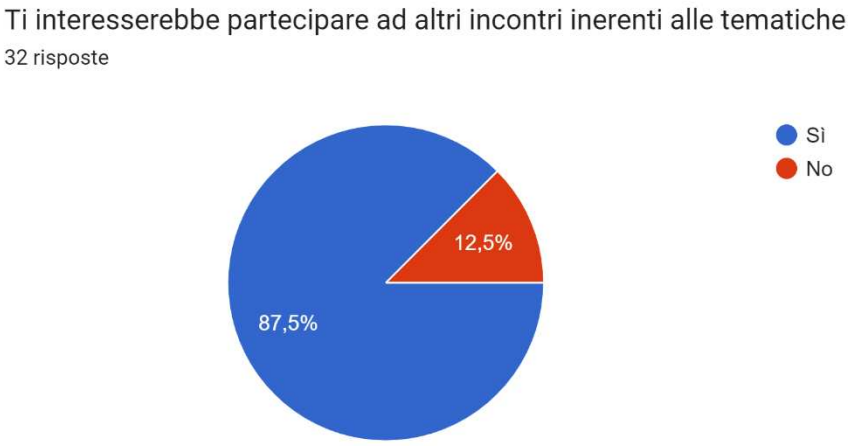


Il dato risulta molto promettente, restituendoci un'immagine inclusiva e paritaria del contesto lavorativo. Infatti, il **77,4%** ha risposto in modo affermativo, il **9,7%** non saprebbe cosa rispondere mentre il **12,9%** ha affermato che non vi è parità nella composizione della forza lavoro.

Tuttavia, anche qui è interessante notare le differenze applicate con il filtro di genere. Chi si identifica come **"Donna"** difatti dice **"sì"** al **54,54%;** mentre **"Uomo"** al **90%.**

Questo dato mette in luce una visione diversa, a percezione delle e dei partecipanti, della parità nei ruoli di leadership e nell'azienda in cui lavorano.

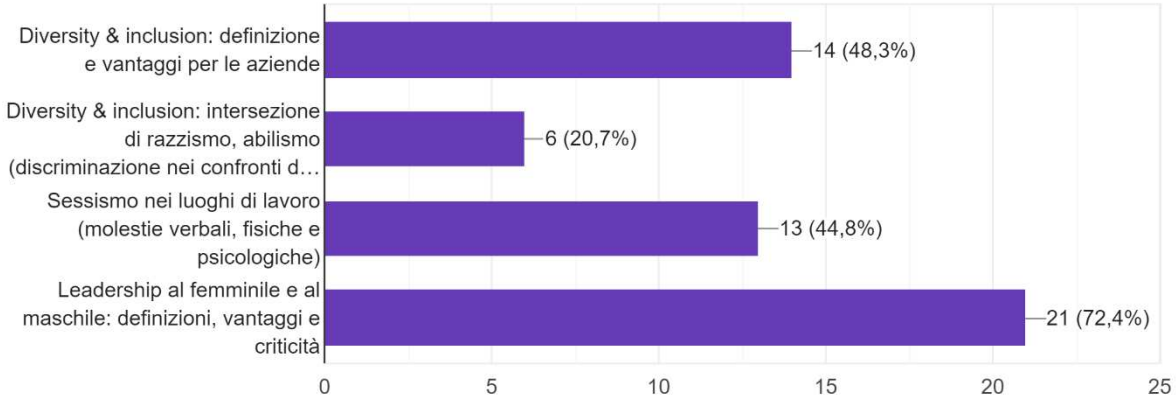
- **Per concludere il questionario si chiede agli/alle intervistate se sarebbero interessati/e a partecipare ad altri incontri e quali argomenti vorrebbero approfondire.**



Anche questo dato è molto promettente, mettendo in luce una volontà di proseguimento delle tematiche affrontate. Infatti, **l'87,5%** ha espresso la volontà di partecipare ad altri incontri e solo il 12,5% non è interessato/a. Inoltre, filtrando i dati, si mette in luce come il **100%** di chi si identifica come **"Donna"** vuole partecipare contro **l'80%** di chi si identifica **"Uomo".**

Se sì, c'è un argomento specifico, tra questi, che vorresti approfondire in merito alle tematiche di genere? (è possibile indicare anche più di un argomento).

29 risposte



Gli argomenti che suscitano maggiore interesse per gli/le intervistate/i sono: *diversity & inclusion* **(48,3%)** e leadership al femminile e al maschile **(72,4%).**

Conclusioni e considerazioni:

In generale, confrontando le risposte di questo questionario con le impressioni avute direttamente durante l'incontro, risulta che l'interesse per queste tematiche e la volontà di proseguire in questo percorso sia presente principalmente in tutte le persone.

Inoltre, è molto incoraggiante notare come la consapevolezza e sensibilità attorno a questi temi sembri, a detta degli e delle intervistate, aumentata, marcando un'utilità concreta di questi appuntamenti.

Per quanto concerne, invece, le sensazioni avvenute durante l'esperienza formativa, si può sottolineare come l'incontro, avvenuto il 25 gennaio, abbia registrato un'importante partecipazione da parte dei/delle dipendenti; producendo stimolanti discussioni che hanno sottolineato il bisogno e la volontà di confrontarsi sulle tematiche di genere. Le differenti posizioni sul tema sono state costruttive sotto molteplici punti di vista: hanno difatti permesso la nascita di riflessioni interessanti, sia sull'esperienza personale che sulle percezioni soggettive; hanno prodotto confronti diretti fra gli/le stessi/e dipendenti, portando a dialoghi interni certamente utili ai fini della sensibilizzazione e dell'ampliamento degli orizzonti personali; ma in particolare hanno messo in luce alcuni posizionamenti, almeno in quell'occasione, ostili e difensivi verso il tema, cercando di banalizzare o sottovalutare alcuni argomenti esposti. Ciò porta a riflettere sul fatto che, probabilmente, alcune percezioni di discriminazione emerse e testimoniate nel primo questionario datato aprile 2023 (che segnalava una percezione di discriminazione di circa il 59% generico e oltre il 60% per chi si identificava come "Donna"), sia frutto di posizionamenti di questo tipo. Tutto questo risulta molto interessante poiché permette di individuare non solo le tematiche specifiche ma le risposte emotive legate attorno ad esse, permettendo di pensare a incontri sempre più utili ed efficaci.

In conclusione, sia i dati qui emersi che l'intensa partecipazione all'incontro, marcano una positiva curiosità e sensibilità attorno al tema, propendendo per una volontà di prosecuzione del progetto avviato con le aziende Node soc.coop e Leader soc. coop.

Appendice III – Terzo Questionario.

Report questionario sul "vademecum linguistico" realizzato nell'ambito del "Dottorato in Gender Studies".
Silvia Strippoli e Alberto Grandi – maggio 2025

Questo *report* analizza i risultati di un questionario somministrato sulla piattaforma *Google Form* a dipendenti delle due aziende *Leader soc. coop* e *Node soc. coop*, volto a valutare la percezione e l'utilità del vademecum linguistico per una comunicazione inclusiva nei contesti di lavoro. Le domande sono state analizzate sia in forma aggregata che suddivise per genere e fascia d'età.

Analisi generale:

I risultati mostrano che il vademecum è *ampiamente considerato uno strumento utile*, con una media complessiva di **8.4 su 10**. Anche le domande valutate su scala 1-5, relative alla *rilevanza*, *disponibilità d'uso*, *struttura* e *consapevolezza comunicativa*, hanno registrato punteggi elevati, con una media intorno a **4.3**. Il questionario ha ricevuto risposte da un campione eterogeneo, bilanciato per genere e fasce d'età.

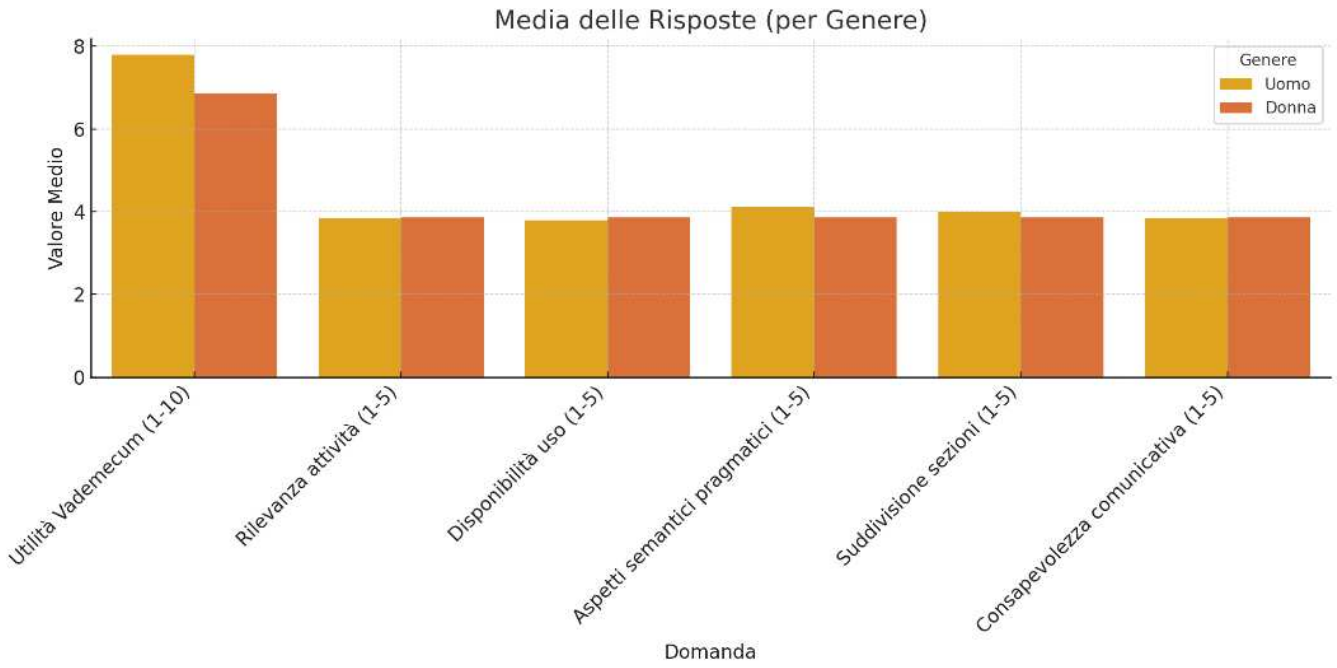
Un elemento innovativo di questa edizione è stato l'inserimento di domande specifiche sugli *aspetti semantici e pragmatici* e sulla *suddivisione del vademecum in sezioni* (grammatica, semantica, pragmatica), che consente una lettura più approfondita della ricezione dello strumento. In generale, entrambe le dimensioni sono state valutate positivamente (rispettivamente **4.09 e 3.97** di media), confermando che l'articolazione tematica del vademecum è percepita come chiara e utile. Questo conferisce al vademecum un *valore didattico aggiuntivo* rispetto a materiali meno strutturati.

Analisi suddivisa per genere:

Gli uomini tra i 36 e i 50 anni si confermano il gruppo più favorevole all'utilizzo del vademecum, con punteggi medi più alti su quasi tutte le dimensioni, inclusa la valutazione degli aspetti *semantici e pragmatici*, per i quali hanno assegnato il valore medio più elevato **(4.15)**. Anche la *suddivisione in sezioni* è stata apprezzata da questa fascia **(media 4.00)**, mostrando una buona sintonia tra la struttura del vademecum e le competenze comunicative percepite.

Le donne tra i 18 e i 50 anni esprimono giudizi positivi, in particolare per quanto riguarda la *disponibilità d'uso* e la *consapevolezza comunicativa*, con valutazioni equilibrate anche sugli aspetti *semantico-pragmatici* (**3.86 per le donne in generale e 4.00 per le donne giovani**) e sulla **struttura modulare** del vademecum (**rispettivamente 3.86 e 4.00**). Questo indica un buon grado di ricezione del vademecum, anche se leggermente più contenuto rispetto agli uomini della stessa fascia d'età.

Le donne over 50 mostrano invece i punteggi più bassi, sia in termini di *disponibilità all'adozione* quotidiana dello strumento, sia nella valutazione della sua *articolazione in sezioni*. Pur riconoscendone l'*utilità generale*, questo gruppo presenta una maggiore resistenza rispetto all'approccio analitico proposto, suggerendo la necessità di una maggiore personalizzazione formativa.

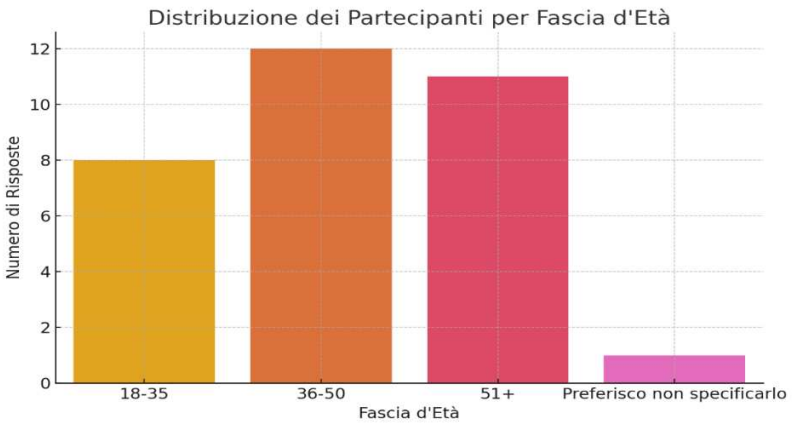


Analisi per fascia d'età:

Le persone partecipanti tra i 36 e i 50 anni, a prescindere dal genere, si sono dimostrate *le più ricettive* rispetto al vademecum. Questo gruppo ha infatti riportato *punteggi elevati su tutti gli indicatori*, inclusa la valutazione della *suddivisione in sezioni* e degli *aspetti semantici e pragmatici*, confermando che la struttura modulare del vademecum è particolarmente efficace per utenti con maggiore esperienza lavorativa e sensibilità linguistica in fase di consolidamento.

I giovani uomini (18-35) si distinguono per un dato interessante: pur risultando meno inclini all'uso quotidiano del vademecum, attribuiscono comunque punteggi alti alla sua articolazione interna, con una media di **4.00** sugli aspetti *semantico-pragmatici* e **4.14** sulla *suddivisione in sezioni*, la più alta tra tutti i sottogruppi. Questo suggerisce che, pur in presenza di un uso meno spontaneo, il formato e la chiarezza strutturale del vademecum incontrano il favore delle generazioni più giovani.

La fascia over 50, infine, mantiene un atteggiamento più cauto o critico nei confronti del linguaggio inclusivo. I punteggi più bassi, sia rispetto all'*uso quotidiano* sia rispetto all'*efficacia percepita* della struttura tematica del vademecum, indicano la necessità di strategie formative più graduali e contestualizzate per coinvolgere maggiormente questo segmento.



Conclusioni:

I dati raccolti evidenziano una valutazione **fortemente positiva** dello strumento da parte della maggioranza. Con una media di circa **8.4 su 10** per l'utilità del *vademecum* e punteggi costantemente superiori a **4 su 5** per le altre dimensioni indagate (*rilevanza*, *fruibilità*, *consapevolezza linguistica*), possiamo concludere che esiste una base solida di riconoscimento del valore dello strumento. Questo conferma che la sensibilità verso un linguaggio inclusivo è presente. Inoltre, uomini e donne convergono nelle valutazioni alte, soprattutto nelle fasce d'età intermedie (36–50), ma emergono divergenze circa la disponibilità all'adozione quotidiana. In particolare, le donne tra i 18 e i 50 anni dimostrano un'elevata disponibilità pratica all'uso e una visione favorevole verso la comunicazione inclusiva. Gli uomini tra i 36 e i 50 anni sono i più entusiasti in termini di utilità percepita e di consapevolezza comunicativa. Tuttavia, gli uomini più giovani (18–35) mostrano una certa distanza pratica. Difatti, riconoscono il valore teorico del *vademecum*, ma sono meno inclini a utilizzarlo attivamente. Anche gli aspetti legati alla suddivisione in sezioni (grammatica, semantica, pragmatica) sono stati generalmente apprezzati, con alcune riserve tra i gruppi meno coinvolti. Questo indica che una struttura chiara e modulare è percepita come utile, ma deve essere accompagnata da esempi pratici e contesto d'uso per diventare pienamente efficace. Pertanto, il *vademecum* linguistico è ritenuto generalmente utile ed efficace; le differenze per genere ed età suggeriscono la necessità di approcci comunicativi differenziati; si raccomanda una formazione mirata e continua, con attenzione particolare ai gruppi meno coinvolti.

Riflessione comparativa finale:

Guardando retrospettivamente all'evoluzione registrata nei tre questionari somministrati tra il 2023 e il 2025, è possibile cogliere **un chiaro percorso di crescita** nella sensibilità linguistica all'interno dei contesti aziendali coinvolti. Se nel primo questionario (aprile 2023) emergeva una consapevolezza ancora acerba – con una netta maggioranza maschile che considerava il maschile sovraesteso "ininfluente" –, già nel secondo ciclo (gennaio 2024), a seguito degli incontri formativi, si è osservato un netto incremento dell'attenzione verso il ruolo del linguaggio, in particolare tra gli uomini. La diminuzione della percezione di discriminazione e l'aumento della rilevanza attribuita agli stereotipi hanno indicato un primo cambiamento culturale in atto.

Con il terzo questionario, associato al vademecum linguistico, tale cambiamento si consolida. La percezione di utilità dello strumento, valutata con una media di **8.4 su 10**, e l'apprezzamento per i suoi aspetti semantici e pragmatici confermano che il linguaggio inclusivo non è più solo una tematica teorica, ma comincia ad essere riconosciuto anche nella sua applicabilità concreta. Particolarmente interessante è il dato relativo ai giovani uomini, che ora mostrano i punteggi più alti in termini di valutazione e consapevolezza: **una vera inversione di tendenza rispetto al 2023**.

Nel complesso, la traiettoria che emerge è quella di un progressivo spostamento **da una fase iniziale di scetticismo e disattenzione a una fase di apertura e, infine, di appropriazione**. Pur rimanendo alcune resistenze – soprattutto tra le donne over 50 (che, tuttavia, rappresentano un numero molto inferiore rispetto agli uomini) – il quadro generale suggerisce che percorsi formativi e strumenti pratici come il vademecum possano agire da leve efficaci per promuovere una cultura comunicativa più consapevole, attenta e inclusiva.

Appendice IV – Vademecum.

Vademecum

Leader Confcooperative e Node

Dr. Grandi Alberto, Dr. Introna Christian, Dr.ssa Strippoli Silvia.

Università degli studi di Bari

Indice

Prima sezione.

Introduzione.

1. *Norma linguistica, convenzioni, definizioni*
2. *Definizioni: genere, gender, genere grammaticale*
3. *L'accordo grammaticale*

Forme linguistiche sessiste e discriminatorie da evitare e proposte alternative per un linguaggio paritario.

1. *Il maschile universale*

1.1. *Quali formule e frasi fatte evitare*

2. *Strategie utili: conservative e innovative.*

2.1. *Visibilità: sdoppiamento del genere*

2.2. *Oscuramento: termini neutri, collettivi, perifrasi e parafrasi*

2.3. *Simboli: sull'uso di schwa "ə" e asterisco "*"*

2.4. *Attenzione nella scelta delle strategie*

3. *I titoli professionali e le cariche pubbliche. Tabelle di termini utili*

3.1. *I ruoli professionali: due pesi e due misure*

3.2. *Cosa fare in caso di dubbio linguistico*

4. *Le immagini. Linguaggio visuale e mediale.*

Seconda sezione

Introduzione

1.1 La dimensione semantica

1.2 La dimensione pragmatica

I meccanismi linguistici della riproduzione delle pratiche discriminatorie

2.1 Agentic terms/communal terms: stereotipi di genere sul luogo di lavoro

2.2 Un'analisi degli aspetti semantici e pragmatici del binarismo agentic/communality

2.3 Strumenti utili al riconoscimento dello stereotipo agentic/communality

2.4 Sessismo e stereotipi: come riconoscere questo connubio

2.5 Non solo stereotipi: altri modi linguistici di reiterazione di pratiche discriminatori

2.6 Il caso dell'ingiustizia discorsiva: ulteriori risvolti pragmatici da non sottovalutare

Conclusione

Bibliografia

PRIMA SEZIONE

INTRODUZIONE

Questa guida nasce con lo scopo di promuovere un linguaggio paritario e rispettoso sottolineando l'importanza della comunicazione, interna ed esterna, come veicolo per lo sviluppo di ambienti lavorativi positivi e antidiscriminatori.

Il rispetto delle differenze e della molteplicità è premessa fondamentale per il benessere di ogni persona, dunque risulta necessario fornire gli strumenti adeguati, anche linguistici, per poter nominare ognuna di esse senza esclusioni. Usare le parole per valorizzare e nominare ogni differenza, in vista della creazione di ambienti paritari, è infatti una nostra scelta responsabile. Al contrario, restare immobili significa riproporre abitudini (attenzione: abitudini, non regole di corretto utilizzo della lingua) o convenzioni che escludono attraverso il linguaggio. La convenzionalità, infatti, non rende le strutture grammaticali prive di ricadute sociali e politiche, tutt'altro. È importante ricordare che le convenzioni sono accordi tra persone e, in quanto tali, sono esito di determinati contesti sociali che, con il tempo, possono mutare. L'uso delle parole per dire la pluralità è, a tutti gli effetti, parte delle azioni che cercano di rendere la società ospitale e accogliente nei riguardi di questo mutamento. La lingua è materia viva, da trattare con rispetto, ma anche con curiosità e inventiva. Questa guida si propone dunque questo scopo: offrire soluzioni efficaci e dirette che sostengano pratiche comunicative paritarie attraverso l'uso di strategie utili, come quella conservativa o innovativa, o anche la proposta di terminologie differenti.

1. Norma linguistica, convenzioni, definizioni

La grammatica descrive il complesso delle norme che governano le strutture di una lingua e ne regolano il funzionamento. L'italiano che utilizziamo oggi è frutto delle sedimentazioni culturali che si sono stratificate nel corso della storia. Importante, per esempio, è sottolineare che durante il passaggio dal latino è scomparso il *genere neutro*. Infatti, l'italiano moderno distingue due generi grammaticali: maschile e femminile, generi associati, in maniera convenzionale, a ogni aspetto della realtà. Dalle persone ai concetti, fino alle cose: la sedia, il muro, la felicità, il calore, etc.

In quanto frutto di un'evoluzione lenta e costante, quando il linguaggio fatica a svolgere la propria funzione di rappresentazione dell'esistente, esso cambia, adeguandosi ai nuovi moti storici e sociali. Le nuove esigenze comunicative sono la dimostrazione del carattere sociale del linguaggio. Un esempio a tale proposito è l'utilizzo del genere femminile applicato alle professioni, in particolare a causa dell'impossibilità delle donne di accedere, in passato, a quei lavori: come il caso della *magistrata*.

Spesso, inoltre, non c'è nemmeno il bisogno di coniare nuovi termini paritari poiché, seppur meno utilizzati, alcuni di essi rientrano già nel corretto uso della grammatica italiana.

È bene ribadire che l'uso di determinate forme – come il maschile neutro – considerate convenzioni, non implica la loro ininfluenza sulla sfera sociale. Come abbiamo già sottolineato, le convenzioni, difatti, sono accordi tra persone e, in quanto tali, sono esito di determinate pratiche sociali che vengono reiterate con l'uso delle convenzioni stesse. Le parole e la grammatica non sono strumenti irrilevanti, al contrario non solo condizionano le associazioni mentali e le reazioni psicologiche delle persone, ma riproducono anche modelli sociali specifici.

I suggerimenti di questa linea guida serviranno dunque per comunicare in modo non stereotipato e rispettoso dell'identità di genere e delle persone.

Iniziamo con qualche definizione.

2. Definizioni: genere, gender, genere grammaticale

Per il vocabolario Treccani, nel suo significato più ampio, *genere* è "nozione che comprende in sé più specie o rappresenta ciò che è comune a più specie".

Gender è l'insieme delle caratteristiche culturalmente e storicamente specifiche, variabili nello spazio e nel tempo, associate stereotipicamente e binariamente a mascolinità e femminilità. Sono modelli preesistenti, culturalmente e socialmente condivisi dalla società in cui nasci.

L'*identità di genere* corrisponde al genere con cui una persona si identifica primariamente - un'identità soggettiva indipendente dal sesso biologico - che le persone esprimono con un atto di *autodeterminazione*. Essa è distinta dall'orientamento sessuale che invece riguarda il modo di relazionarsi alle altre persone a livello di attrazione emotivo-romantica o sessuale.

In italiano le desinenze grammaticali rivelano se il riferimento del testo riguarda una persona di apparente sesso maschile o femminile ma non indicano il genere socio-culturale. Da diverso tempo il linguaggio sta cercando la strada per comunicare in modo rispettoso e non stereotipato con le persone che sono al di fuori del genere binario (femmina/maschio).

Questo linguaggio potrebbe avvalersi di alcuni usi linguistici non binari, come ad esempio l'asterisco (Car* tutt*) o lo schwa (Carə tuttə) così come forme generiche, come l'uso di termini neutri (persone).

3. L'accordo grammaticale

L'accordo o concordanza di aggettivi e participi riguarda i vincoli:

1- di numero (singolare-plurale)
2- di genere grammaticale (maschile-femminile)
3- la persona (1a, 2a, 3a singolare e 1a, 2a, 3a plurale).

L'articolo e l'aggettivo devono concordare in genere e numero con il nome a cui si riferiscono. Il verbo deve concordare nella persona con il soggetto.

Per la grammatica esistono dei criteri per attribuire un genere grammaticale alle parole.

Nel caso di persone, il genere grammaticale corrisponde al sesso attribuito alla nascita.

L'italiano distingue due generi grammaticali, ossia il maschile e il femminile:

- sono di genere maschile i nomi di persone e di animali di sesso maschile
- sono di genere femminile i nomi di persone e di animali di sesso femminile

Ci sono delle eccezioni alla norma linguistica, i sostantivi di genere promiscuo, per cui usiamo un solo genere indipendentemente dal sesso biologico della persona a cui ci riferiamo. Alcuni esempi: pedina, guida, vittima, membro, guardia.

FORME LINGUISTICHE SESSISTE E DISCRIMINATORIE DA EVITARE E PROPOSTE ALTERNATIVE PER UN LINGUAGGIO PARITARIO

La riflessione qui portata si rifà al linguaggio binario italiano, proponendo diversi esempi e alternative per l'elaborazione e l'uso di un linguaggio paritario. Ciò non vieta, tuttavia, di poter estendere queste riflessioni anche verso panorami LGBTQIA+ potendo usare approcci innovativi come la schwa, l'asterisco o la "u", o

conservativi, cercando dunque soluzioni all'interno dell'attuale dizionario italiano.

Fondamentale resta comunque il contesto di applicazione. Per fare solo un esempio, rivolgendosi a una platea di persone che si identificano tutte come "uomini", si potrà utilizzare solo il maschile.

1. Il maschile universale e la dissimmetria grammaticale

Parlare di rispetto e di linguaggio rispettoso richiede che si cominci a guardare le cose da un'altra prospettiva, spesso da quella delle persone meno rappresentate. L'utilizzo del solo maschile per rivolgersi anche alle donne o alle persone non-binarie comporta che esse non siano pienamente rappresentate quando si ricorre a questa "strategia" linguistica.

Ci sono varie strategie per evitare l'utilizzo del solo genere maschile quando si parla di/ci si rivolge a un'utenza mista (maschile generalizzato, o sovraesteso) e in moltissimi casi una breve riformulazione è tutto ciò che serve: dallo sdoppiamento nei contesti binari, che accosta la forma maschile a quella femminile, a riformulazioni impersonali.

1.1. Quali formule e frasi fatte evitare

Evita l'uso delle parole «uomo» e «uomini» in senso universale. Esse potranno essere sostituite, a seconda del contesto, da: personale; essere/i umano/i; specie umana, genere umano, popolo, popolazione, ecc.

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
I diritti dell'uomo	I diritti umani I diritti della persona (umana) I diritti dell'essere umano I diritti degli esseri umani
L'ingegno dell'uomo Il lavoro dell'uomo	L'ingegno umano/ dell'umanità/degli esseri umani Il lavoro umano/dell'umanità/ degli esseri umani

Evita di usare sempre ed unicamente il maschile neutro parlando di popoli, categorie, gruppi ecc.

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Gli inglesi, gli italiani	Il popolo inglese, il popolo italiano
I bambini, i ragazzi, gli anziani	Le bambine e bambini, l'infanzia, i ragazzi e le ragazze, l'adolescenza, le persone anziane

I fratelli (per maschi e femmine)	Sorelle e fratelli o fratelli e sorelle
Gli insegnanti, i commercianti, i giovani	Insegnanti, commercianti, giovani (trattandosi di sostantivi ambi generi basta evitare l'articolo)
I cittadini	La cittadinanza

Evita le parole: fraternità, fratellanza, paternità quando si riferiscono a donne e uomini.

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
La fratellanza tra le nazioni	La solidarietà (umana) tra le nazioni
[Se l'artista è donna] La paternità di quest'opera è attribuita a	*[Se l'artista è donna]* La maternità di quest'opera è attribuita a

Evita di citare le donne come categoria a parte dopo una serie di maschili non marcati che, secondo le regole grammaticali, dovrebbero/potrebbero includerle, inserendole nel discorso come appendici o proprietà dell'uomo:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Alla manifestazione hanno partecipato lavoratori, studenti, donne	Alla manifestazione hanno partecipato lavoratori e lavoratrici, studentesse e studenti

Evitare di accordare il participio passato al maschile, quando i nomi sono in prevalenza femminili. Si suggerisce in tal caso di accordare con il genere largamente maggioritario oppure con il genere dell'ultimo sostantivo della serie:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Carla, Maria Francesca, Giacomo e Sandra sono *arrivati* stamattina	Carla, Maria Francesca, Giacomo e *Sandra* sono *arrivate* stamattina Carla, Maria Francesca, Sandra e *Giacomo* sono *arrivati* stamattina

Evitare la segnalazione dissimmetrica di donne e uomini nel campo politico, lavorativo, sociale e culturale facendo in modo che la segnalazione sia parallela:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
(Donna) La Strippoli Silvia Strippoli La signora Strippoli (Uomo) Grandi	Strippoli – Silvia Strippoli Grandi – Alberto Grandi

Evitare di riferirsi alla donna con il primo nome e all'uomo con il solo cognome o con nome e cognome:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Silvia – Grandi (*Grandi* ha parlato di sessismo mentre *Silvia* di leadership)	Strippoli – Grandi Silvia – Alberto (*Grandi* ha parlato di sessismo mentre *Strippoli* di leadership) (*Alberto* ha parlato di sessismo mentre *Silvia* di leadership)

Evitare il titolo di «signora» quando può essere sostituito dal titolo professionale (soprattutto quando i nomi maschili co-presenti sono accompagnati dal titolo):

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
«A i lavori coordinati della *Signora* Strippoli partecipa anche il Professor Grandi...»	«A i lavori coordinati della *Professoressa* Strippoli partecipa anche il Professor Grandi...»

2. Strategie utili: conservative e innovative.

Per promuovere e diffondere un linguaggio rispettoso delle differenze di genere, il primo passo è quello di evitare il più possibile l'uso del solo genere grammaticale maschile in riferimento a una o più persone comprendenti identità di genere diverse. Per evitare ciò si possono adottare diverse strategie come la **visibilità** (sdoppiamento, utile in contesti binari), l'**oscuramento** (neutralità, utile anche per contesti non binari), o l'uso di **simbologie** specifiche quali la *schwa* (*ə*) o l'asterisco (*). La scelta di tali strategie dipenderà dal tipo di comunicazione che si intende adottare e dal pubblico che si intende raggiungere. Ad esempio, in contesti informali, come nei social network, l'uso di simbologie può essere una scelta adeguata; in situazioni

formali, invece, si può optare per la visibilità o l'oscuramento in base alle persone che si intende raggiungere o con cui si deve dialogare. Quando non si ha adeguata conoscenza del contesto e del pubblico l'oscuramento potrebbe rivelarsi la scelta più adeguata.

2.1. Visibilità

Una delle possibili strategie che puoi adottare per dare visibilità al genere femminile è quella dello **sdoppiamento**, che consiste nel declinare i termini sia al maschile che al femminile quando parliamo di o ci rivolgiamo a donne e uomini.

Nello sdoppiamento a **forma estesa** alcuni esempi possono essere:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
I colleghi sono invitati a leggere la nuova circolare	Le colleghe e i colleghi sono invitati a leggere la nuova circolare
Gli elettori	Gli elettori e le elettrici oppure le elettrici e gli elettori
I cittadini	le cittadine e i cittadini oppure i cittadini e le cittadine

In caso di sdoppiamento sarà poi necessario concordare al sostantivo anche eventuali aggettivi e participi. Dunque, se si intendere usare il maschile bisognerà, nello sdoppiamento, usare prima il femminile poi il maschile, o viceversa:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Le candidate ammesse e i candidati ammessi sono invitate e invitati…	Le candidate e i candidat**i** ammess**i** sono invitat**i** I candidati e le candidat**e** ammess**e** sono invitat**e**
I colleghi e colleghe assunti lo scorso dicembre	Le colleghe e i colleg**hi** assunt**i** lo scorso dicembre I colleghi e le colleg**he** assunt**e** lo scorso dicembre

NB: L'eventuale accordo di aggettivi, participi e pronomi è di <u>*norma*</u> al maschile plurale, secondo la norma grammaticale (Serianni 1989; Dardano e Trifone 2010) che permette di evitare il loro raddoppiamento attraverso una sorta di "economia linguistica" molto funzionale alla redazione di testi snelli e meno complicati per chi legge. Per questo motivo si consigli l'ordine semantico "femminile + maschile". Tuttavia, l'accordo del femminile è corretto, come sottolineato dalla linguista italiana Alma Sabatini in *Il sessismo della lingua italiana* (1987: 96) ed evita l'uso del maschile neutro in particolare nei casi dell'ordine inverso.

Opteremo, invece, per l'**ordine alfabetico** in tutti i contesti in cui non è necessario indicare priorità (o altri

tipi di ordinamento, come il cronologico), come ad esempio negli **elenchi**: assessora prima di assessore, ma direttore prima di direttrice.

Nei casi in cui ci riferiamo a una **pluralità di soggetti**, useremo la congiunzione **"e"**:
es. Le elettrici e gli elettori possono recarsi ai seggi…
es. Le candidate e i candidati devono presentarsi alle prove muniti di valido documento di identità.
Stiamo dicendo che entrambe le categorie, elettrici ed elettori, possono recarsi ai seggi.

Nei casi in cui un soggetto sia presente in **alternativa** all'altro, useremo la congiunzione **"o"** per introdurre una forma sdoppiata al singolare:
es. Il direttore o la direttrice firma la determinazione. es. Il presidente o la presidente indice la seduta.
es. Il presidente o la presidente del Consiglio di amministrazione firma il verbale.
Stiamo dicendo che sarà la direttrice oppure il direttore a firmare la determinazione e non entrambi.

Se il sostantivo resta invariato, possiamo evitare di ripeterlo usando solo l'articolo declinato al femminile:
*es. **Il** o **la presidente** del Consiglio di amministrazione firma il verbale.*

Nello sdoppiamento a **forma concisa** alcuni esempi possono essere:

Sdoppiamento forma estesa	**Sdoppiamento forma concisa**
Tutti i consiglieri e tutte le consigliere prendano posto	Tutti/e i/le consiglieri/e prendano posto nell'aula
le colleghe e i colleghi	Le/i colleghe/i

Nel caso di **moduli** o **elenchi**:

☒ ***Sconsigliato***	☑ ***Consigliato***
Il sottoscritto__dichiara di essere idoneo	*Il/la sottoscritto/a dichiara di essere idoneo/a*

Per alleggerire il testo si potrebbe adottare questa soluzione:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
il sottoscritto/la sottoscritta	io sottoscritt_

L'adozione dello sdoppiamento porta con sé due svantaggi. Il primo svantaggio è che la necessità di concordare aggettivi e forme verbali può rendere il testo più lungo, rischiando di appesantire la lettura e creare ridondanza; il secondo è che non tutte e tutti possono riconoscersi nel dualismo di genere.

Formule di saluto:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Cari colleghi	Cari colleghi e care colleghe *oppure* Care colleghe e cari colleghi
Gentilissimi, su indicazione della direzione inoltriamo la seguente comunicazione	Gentilissime e gentilissimi, su indicazione della direzione inoltriamo la seguente comunicazione.
Cari cittadini	Cari cittadini, care cittadine
Buongiorno a tutti	Buongiorno a tutti e tutte *oppure* Buongiorno a tutte e tutti

2.2. Oscuramento

Questa strategia permette di fare riferimento a una o più persone senza dare indicazioni specifiche sul genere, ma evitando al contempo l'uso del maschile sovraesteso. Ciò può essere molto utile anche in un'ottica non binaria.

Può avvenire utilizzando **termini neutri** come: *persona, essere umano, soggetto, individuo;*

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
è buona norma che il dipendente che si relaziona con l'utenza sia gentile	è buona norma che la persona che si relaziona con l'utenza sia gentile

Termini collettivi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Il dipendente, il docente, il magistrato, il direttore, l'insegnante, il segretario, il dirigente, l'utente, il cittadino, il cliente, i dottori, i tecnici, gli scienziati	il personale dipendente/ docente, la magistratura, la direzione, il corpo docente, la segreteria, la dirigenza, l'utenza, la cittadinanza, la clientela, il personale medico, il personale tecnico, la comunità scientifica

Pronomi relativi e indefiniti:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
I dipendenti che aderiscono allo sciopero	Chi aderisce allo sciopero *oppure* chiunque aderisca allo sciopero
Il possessore dei requisiti	Chi possiede i requisiti
I candidati al concorso devono...	Chi si candida al concorso deve...
Lo sconto vale esclusivamente per i dipendenti che lavorano presso la struttura organizzativa di competenza	Lo sconto vale esclusivamente per coloro che lavorano presso la struttura organizzativa di competenza

Parafrasi, quindi parole alternative per esprimere lo stesso concetto:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Ti sei ricordato di lavare le mani?	Ricordati di lavare le mani! *oppure* Hai ricordato di lavare le mani?
Se pensi di essere stato truffato puoi chiamare il numero dedicato	Se pensi di essere vittima di una truffa puoi chiamare il numero dedicato
Se pensi di essere stato multato ingiustamente	Se pensi di aver ricevuto una multa ingiusta
Sei un operatore sociosanitario?	Lavori nel campo dell'assistenza sociosanitaria?
Se vuoi rimanere aggiornato iscriviti alla newsletter	Iscriviti alla newsletter per ricevere tutti gli aggiornamenti
Grazie per esserti registrato alla nostra newsletter	Grazie! Presto riceverai la nostra newsletter all'indirizzo mail indicato *oppure* Grazie per aver completato la registrazione alla nostra newsletter

Per richiedere le agevolazioni economiche previste, il cittadino deve essere in possesso dello SPID	Per richiedere le agevolazioni economiche previste, devi essere in possesso dello SPID
Invitiamo tutti gli interessati a compilare il modulo allegato	La invitiamo a compilare il modulo allegato *oppure* Compila il modulo allegato

Perifrasi, quindi usare altre parole per produrre lo stesso senso:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Benvenuto/Bentornato	Ti diamo il benvenuto/bentornato
Benvenuti/Bentornati	Vi diamo il benvenuto/bentornato

Formule di saluto:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Ciao a tutti	Ciao
Buongiorno a tutti	Buongiorno
Gentilissimo *oppure* Gentilissimi	Gentile *oppure* Gentili

2.3. Simboli: sull'uso di schwa "ə" e asterisco ""*

I simboli grafici "ə" e "*" (schwa e asterisco) sono usati in vari contesti nell'ultimo decennio per evidenziare la mancanza nella lingua italiana di un genere neutro che includa le persone non binarie o che si identificano con generi altri dal maschile e femminile e sono leggibili utilizzando la "u".

Questa istanza non riguarda solo il linguaggio, ma interpella l'amministrazione in molte delle sue procedure (ad esempio, pensa a quanti moduli chiedono di indicare il genere o il sesso e propongono come opzioni M e F, oppure ai registri elettorali suddivisi in base al genere maschile o femminile assegnato alla nascita, e così via).

Sebbene siano simboli nuovi, rientranti appunto in un approccio innovativo, essi sono importanti per differenti motivazioni: 1- sono rispettosi delle persone e della loro identità qualora sentissero il bisogno di identificarsi attraverso questa modalità; 2- riguardano un posizionamento e un'immagine che si vuole produrre di chi usa – persona o ente – questi simboli, per esempio mostrandosi in linea con le lotte antidiscriminatorie e di parità. Importante sarà:

Rispettare le scelte delle persone. Quando la persona si riferisce a sé, ad esempio in una mail agli uffici,

usando la desinenza “ə” o “*”, rispondi rispettando questa scelta. Quando scrivi di persone, gruppi o associazioni, che consapevolmente utilizzano simboli grafici neutri o la forma femminile per una loro scelta linguistica, rispetta questa scelta.

Considera il contesto e a chi ti rivolgi. Al netto di una necessaria valutazione del tipo di contenuto e di persona destinataria, alcuni strumenti di comunicazione consentono una maggiore flessibilità e si prestano alla sperimentazione linguistica, ad esempio comunicazione via e-mail, comunicati stampa, volantini, inviti.

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Gentilissimo cittadino	Gentilissimə cittadinə *oppure* Gentilissim* cittadin*
Gentilissimo collega/avvocato	Gentilissimə collega/avvocatə *oppure* Gentilissim* collega/avvocat*

2.4. Attenzione nella scelta delle strategie

La scelta fra le strategie in questione, visibilità, oscuramento o simboli, avendo sempre come obiettivo quello di redigere testi il più possibile chiari e leggibili, dipende da una serie di fattori: l’intenzione comunicativa e il contesto, il tipo di testo e di persone destinatarie, la sua struttura, la lunghezza, l’importanza che assume l’esplicitazione del genere, la ricorrenza dei termini (cioè quante volte compaiono nello stesso testo).

3. I titoli professionali e le cariche pubbliche.

Negli ultimi decenni le donne hanno iniziato ad assumere cariche istituzionali, posizioni apicali e a occupare professioni che prima erano quasi esclusivamente dominio maschile. A questa emersione non ha tuttavia corrisposto un’adeguata rappresentazione linguistica, che si è resa ancora più evidente nei casi di identità non binarie. Importante è sottolineare che, a livello linguistico, la nominazione ha un potere di determinazione non certo ininfluente. Nominare significa infatti riconoscere, far emergere, legittimare, dunque, l’uso di titoli professionali non solo al maschile significa promuovere la visibilità di tutte le persone solitamente oscurate nello spazio pubblico.

In una struttura binaria ciò può avvenire usando il maschile in caso di persone che si identificano come uomo e femminile in caso di persone che si identificano come donna. Ovviamente, in caso di identità non binarie si può adottare la strategia dei simboli usando la *schwa* o l’asterisco (leggibili con “u”) come ultima lettera della professione o nell’articolo.

Alcuni esempi:

Il portavoce	La portavoce	Lə portavoce
Il presidente	La presidente	Lə presidente
Il consigliere	La consigliera	Lə consigliera
Il coordinatore	La coordinatrice	Lə coordinatorə

Il comandante	La comandante	Lə comandante
Il direttore	La direttrice	Lə direttorə
Il dirigente	La dirigente	Lə dirigente
Il segretario	La segretaria	Lə segretariə
Il vicesegretario	La vicesegretaria	Lə vicesegretariə
Il funzionario	La funzionaria	Lə funzionariə
Il responsabile	La responsabile	Lə responsabile
L'operatore	L'operatrice	L'operatorə

NB: Molte discussioni sono presenti attorno all'uso di forme come "ice", "essa" etc., in ambito dell'identità femminile, sostenendo che attivano comunque dei *bias* sessisti che sminuiscono il prestigio o l'autorità del ruolo, per questo si stanno adottando forme come *Direttora, Professora, Operatora* e via dicendo.

NB 2: Nel caso delle identità non binarie si possono adottare anche altre strategie, ad esempio forme generiche che non richiamino l'articolo - e quindi il genere – nei casi delle professioni di carattere neutro: "X è dirigente della nostra società" oppure usare prima il nome e poi il titolo: invece di "Le presento il dirigente Mario Rossi" usare "Le presento Mario Rossi, dirigente".

3.1.I ruoli professionali: due pesi e due misure

Frasi come: "Questa giacca l'ha cucita il sarto Francesca Rossi" o "Oggi la maestra Roberto mi ha spiegato la grammatica", *suonerebbero male* in quanto manca la concordanza di genere e, quindi, errate grammaticalmente (fatta eccezione per *esplicita richiesta* di persone che preferiscono farsi nominare con un genere differente da quello del proprio nome).

Altre invece, come: "L'avvocato Francesca Rossi" o "Il direttore Francesca Rossi" a molte persone non *suonerebbero male* nonostante manchi la stessa concordanza di genere.

Il motivo principale per cui a molte e molti quelle frasi non stonano *è sociale e culturale, non linguistico:* ciò che non esisteva non veniva nominato, ma non c'è alcun motivo *linguistico* per cui ciò che oggi esiste continui a non essere nominato.

Eppure, molte persone, e tra queste molte donne, rifiutano di usare il femminile per posizioni o ruoli occupati da donne. Così l'avvocata può volersi far chiamare avvocato, l'ingegnera ingegnere, e così via. Stabilito che la *decisione ultima* spetta alla persona specifica, è fondamentale sottolineare che tali decisioni e percezioni sono l'esito proprio di ossimetrie culturali perpetuate giornalmente nella nostra società. La concezione di autorità, competenza e potere è stereotipicamente associata al maschile, per cui il femminile viene percepito come svilente, come la variante imperfetta, la versione debole e magari meno prestigiosa, *altra*, la seconda scelta. Tuttavia, è decisivo rimarcare che tali percezioni sono perpetuate nell'uso, ed è proprio attraverso l'uso che possono mutare. Quindi se si vuole creare una società paritaria, oltre la struttura grammaticale, è sostanziale passare dall'adozione di quelle parole, nominando chi, prima, non poteva essere nominata. Se continuiamo a usare sostantivi maschili non eleveremo mai le forme femminili dalla condizione di subalternità, non arriveremo mai a una piena corrispondenza tra realtà sociali già affermate (le segretarie di

Stato come le avvocate, le chirurghe come le ingegnere) e denotazione linguistica di quelle realtà.

3.2. Cosa fare in caso di dubbio linguistico

La risposta è molto semplice: consulta un vocabolario. Se hai dei dubbi sul perché dovresti usare *ministra*, ma non *giornalisto*, la *presidente*, ma non la *presidentessa*, la *rettrice*, ma non *l'astronauto* il vocabolario sa fugarli.

Alcuni sostantivi sono **ambigeneri**, declinabili come tali sia al maschile che al femminile. Appartengono a questa tipologia sostantivi di origine greca (con suffissi in -ista, -iatra, -euta,

-eta) e di origine latina (-ente). Sono l'articolo e i relativi accordi nella frase a indicare il genere della persona: il sindacalista/ la sindacalista, lo psichiatra/la psichiatra, il presidente/la presidente. Il comportamento è variabile per il plurale: i presidenti/le presidenti, i sindacalisti/le sindacaliste.

Per i sostantivi di **genere mobile**, il vocabolario indica sia la forma maschile che quella femminile (ministro/ministra, sindaco/sindaca).

Il vocabolario non norma, bensì registra l'uso delle parole. Le professioni femminili emerse nel corso della storia più recente sono registrate dai vocabolari da quasi vent'anni. Il termine sindaca non poteva esistere fino alla comparsa delle prime sindache e usiamo *sindaca* e non sindachessa perché è un termine meno connotativo: il suffisso derivazionale -essa in passato è stato usato per "la moglie di", quando non in accezione derisoria. Ma, proprio perché il vocabolario registra senza normare, continuiamo a usare *dottoressa* e *professoressa*, perché storicamente consolidati, per quanto *dottora* e *professora* non siano forme scorrette.

4. Le immagini. Linguaggio visuale e mediale.

Il linguaggio non è solo verbale, ma riguarda tutte le forme espressive umane. Pertanto, stereotipi, discriminazioni e imparità possono essere trasmesse anche attraverso altri canali, come le immagini. Dunque, quando la comunicazione scritta è affiancata da immagini, fai attenzione a non proporre scenari stereotipati di genere.

» Non associare immagini di donne esclusivamente a contenuti sul lavoro di cura o domestico

» Non associare esclusivamente immagini di uomini a contenuti relativi alla vita professionale, allo sport, alla sfera pubblica

» Dai spazio a corpi e volti di varie forme, età, etnie, genere impegnati in diversi contesti sociali, domestici o lavorativi



SECONDA SEZIONE

INTRODUZIONE

Per agire efficacemente sulla comunicazione nella sua complessità, questa sezione del vademecum si occuperà di alcuni aspetti semantici e pragmatici della comunicazione scritta e anche orale, così da porre l'attenzione non solo su *come* si parla/scrive ma anche su *cosa* si dice/scrive e su ciò che si *fa* quando si dice/scrive. Nei capitoli della presente sezione sarà dunque fornita sia una casistica degli strumenti linguistici con cui alcune pratiche discriminatorie di genere si riproducono, con un focus sulla declinazione strettamente lavorativa da essi assunta, sia una loro spiegazione. Tra questi strumenti troviamo: *bias*, stereotipi, pregiudizi, modi di dire e luoghi comuni. Successivamente, si descriveranno i risvolti pragmatici di queste formule attraverso una rapida panoramica degli effetti dannosi ch'esse operano all'interno dei luoghi di lavoro. Saranno usati dati statistici raccolti da Fondazione Libellula in merito alla situazione della *Gender Equality* nel mondo lavorativo italiano. Infine, verranno sinteticamente evidenziate le ricadute virtuose che questa sezione del documento può apportare anche rispetto alla comunicazione orale nell'azienda.

Cominceremo col fornire le basi concettuali minime e indispensabili per la comprensione e per il contrasto delle succitate dimensioni del fenomeno linguistico di cui qui ci occupiamo.

1.1 La dimensione semantica

Per dirla molto semplicemente, rapidamente e sommariamente, la semantica è un ramo della linguistica che si occupa di studiare il *significato* di parole, frasi e testi. In quest'ambito si fa uso di alcuni concetti di base che si rivelano molto utili a capire come il linguaggio possa veicolare significati discriminanti dal punto di vista del genere. Due di questi concetti, ad esempio, sono quelli di *denotazione* e di *connotazione*. La denotazione consiste nel significato descrittivo, concettuale e detto "oggettivo" delle parole: per intenderci, ciò che viene riportato nei dizionari. La connotazione, invece, è quella parte del significato formata da valori emotivi, affettivi e da associazioni psicologiche innescate da quella stessa parola. Facciamo l'esempio della parola "cuore":

Significato denotativo: «Organo muscolare, cavo, che costituisce il centro motore dell'apparato circolatorio» (Treccani);

Significato connotativo: amore, coraggio, passione, calore, vitalità, ecc.

Se applichiamo questa distinzione al linguaggio di genere riusciamo a vedere meglio alcune polarizzazioni semantiche che si riproducono rispetto al binarismo uomo/donna. La linguista italiana Alma Sabatini, analizzando in dettaglio un ampio numero di dizionari, enciclopedie, stralci giornalistici, atti, ecc., è arrivata alla conclusione che per la parola "femminile" il significato denotativo risulta quasi interamente assorbito da un significato connotativo del tutto stereotipato: «i valori semantici espressi da questa parola corrispondono alle sfaccettature dei clichés culturali patriarcali. Ne abbiamo qualche esempio in queste schede dove "femminilità" può essere sinonimo di: "riservatezza, sessualità animale, frivolezza e arguzia, eleganza", ecc.» (Sabatini 1987: 65).

I concetti di denotazione e di connotazione, perciò, ci permettono di notare che il significato di una parola non si esaurisce mai a un livello "neutro e oggettivo", ma è sempre accompagnato da un insieme di associazioni valoriali e psicologiche spesso dalle forti implicazioni sociali che influenzano il suo uso, il suo significato e gli effetti ch'essa produce. Si potrebbe pensare che le connotazioni stereotipate di certe parole

legate alle dinamiche di genere siano a oggi nettamente minori rispetto a quanto emerge, ad esempio, dal citato lavoro di Sabatini datato al 1987. Al contrario, vedremo nei prossimi paragrafi che, proprio nei luoghi di lavoro, circolano ancora oggi problematiche polarizzazioni semantiche basate su visioni stereotipate in grado di produrre effetti dannosi per la carriera delle lavoratrici.

1.2 La dimensione pragmatica

Se la semantica si occupa del significato, la pragmatica – per farla di nuovo semplice e veloce – studia il linguaggio in termini di *azione*, ossia come modo di agire che si svolge all'interno dei contesti comunicativi. In questo senso, la pragmatica si focalizza anche sul rapporto tra lingua e parlanti. Ad esempio, il filosofo del linguaggio John L. Austin sostiene che un'enunciazione non possiede solo un significato, ma anche una *forza*, perciò le enunciazioni – a suo dire – spesso possono essere veri e propri *atti linguistici* (Austin 1962). Un'enunciazione è perciò *performativa*, ossia è l'esecuzione di un atto linguistico che possiede tre livelli:

Locutorio, è l'atto di dire qualcosa avente una sintassi corretta e un significato comprensibile;

Illocutorio, è l'esecuzione di un'azione compiuta *nel* dire qualcosa, è ciò che fa il parlante nell'enunciare una locuzione;

Perlocutorio, è l'insieme delle conseguenze extralinguistiche (es., comportamentali, psicologiche, emotive, ecc.) provocate dal compimento dell'atto illocutorio.

Esempio: La direttrice dice al dipendente: "domattina presentati non più tardi delle 7!". La sua frase non sta semplicemente comunicando un'informazione al dipendente, ma sta *ordinando* ad esso di presentarsi al lavoro entro quell'ora. Quell'enunciazione, perciò, è un atto linguistico che possiede: a) una dimensione locutoria che consiste nel comunicare un'informazione comprensibile; b) una dimensione illocutoria che consiste nell'impartire l'ordine di arrivare al lavoro entro una certa ora; c) una dimensione perlocutoria che consiste, per esempio, nelle conseguenze provocate nello stato emotivo del dipendente, come può essere l'irritazione di doversi presentare, ipoteticamente, prima del solito.

Più recentemente, questo modello teorico è stato applicato a casi di comunicazioni dannose, rivelandosi molto efficace nell'evidenziare gli effetti socialmente deleteri di molte enunciazioni sulla scena pubblica come quelle afferenti ai discorsi d'odio. Partiamo dal fatto che si può aggredire verbalmente qualcuno in diversi modi, ad esempio attraverso un *insulto* o attraverso un *epiteto denigratorio*: gli insulti (es. "cretino") sono parole dannose che colpiscono una singola persona nella sua dimensione individuale, gli epiteti denigratori (es. "terrone"), invece, colpiscono la persona e il suo gruppo sociale di appartenenza perché offendono la persona proprio in ragione della sua appartenenza a un certo gruppo, cioè proprio in quanto fa parte di un gruppo. La filosofa Rae Langton ha applicato la teoria degli atti linguistici per interpretare enunciazioni come queste, che chiama "atti linguistici *subordinanti*" in quanto stabiliscono relazioni sociali basate su gerarchie sociali ingiuste e favoriscono pratiche e condotte discriminatorie. Nella sua interpretazione, questo tipo di enunciazioni corrispondono ad atti linguistici illocutori che producono i seguenti effetti: a) *classificano* i destinatari dell'epiteto come inferiori; b) *legittimano* forme di discriminazione verso quei destinatari e verso il loro intero gruppo; c) *privano* quei gruppi di poteri e diritti. Pertanto, l'uso di un epiteto denigratorio sessista contro, per esempio, una donna le causerà non solo numerose conseguenze perlocutorie dannose di tipo psicologico ed emotivo, ma produrrà anche danni sociali classificandola come inferiore sulla base del suo esser donna, legittimerà altre forme di pratiche discriminatorie contro di lei nonché la priverà di diritti e poteri in ambito sociale proprio svalutando le qualità

della sua persona.

Tuttavia, dobbiamo ora notare che il concetto di "atto linguistico" è molto utile anche per leggere alcune pratiche enunciative meno esplicitamente dannose e più *subdole e implicite*, e che si rivela dunque importante per indagare alcune dinamiche che avvengono nella comunicazione nei luoghi di lavoro. Infatti, essendo i luoghi di lavoro – almeno tendenzialmente – abbastanza regolamentati da evitare che comunicazioni così evidentemente dannose avvengano tanto ripetutamente da rappresentare un vero e proprio problema, si potrebbe pensare che, almeno al loro interno, non vi siano affatto pratiche linguistiche discriminatorie. Questa conclusione semplicistica, tuttavia, è data dal fatto che l'operare dannoso del linguaggio, pur potendo non avvenire in superficie, si esercita però a un livello meno visibile ma non per questo meno ininfluente o inefficace. Nei prossimi paragrafi proveremo a leggere in quest'ottica una di tali dinamiche più nascoste.

Per concludere questo paragrafo, grazie alle prospettive che abbiamo visto ora, è importante notare che il linguaggio si dimostra essere spesso un elemento determinante nel mettere in atto processi di esclusione e di discriminazione: infatti, se parlare è una forma d'agire, ciò vuol dire che la violenza non si realizza mai solo attraverso atti "fisici", ma anche attraverso atti linguistici. Quando parliamo, dunque, non stiamo "solo pronunciando parole", ma stiamo anche "facendo cose", e cioè stiamo producendo effetti influendo sul mondo e sugli altri, stiamo modificando i contesti in cui agiamo così da aumentare o ridurre le altrui possibilità d'agire.

I MECCANISMI LINGUISTICI DELLA RIPRODUZIONE DELLE PRATICHE DISCRIMINATORIE

2.1 Agentic terms/communal terms: stereotipi di genere sul luogo di lavoro

Ora che abbiamo rapidamente ricostruito alcuni concetti generali con cui comprendere ed evidenziare le dinamiche linguistiche dannose a un più ampio livello, possiamo affrontare efficacemente il tema degli stereotipi e, più in generale, degli strumenti con cui pratiche discriminatorie e ingiuste si riproducono a livello linguistico in maniera più impercepita. Per introdurre la questione presenteremo una meccanica linguistica stereotipica che s'incontra proprio all'interno dei luoghi di lavoro. Successivamente analizzeremo la dinamica stereotipica lavorativa attraverso gli strumenti concettuali che abbiamo appena presentato. Infine, offriremo una panoramica più generale sugli stereotipi di genere e simili.

Limitandoci, per ragioni di spazio, a una pratica linguistica riferita a un quadro di genere binario ed eteronormato (uomo/donna, un quadro – si badi – già di per sé discriminatorio in quanto non prende in considerazione l'ampio spettro degli altri generi), possiamo approcciare la meccanica della stereotipizzazione facendo riferimento a un'ormai consolidata direttrice d'indagine in psicologia sociale che ha evidenziato la presenza, sul lavoro, di una prassi linguistica ampiamente confermata da numerosi studi. Ciò che queste analisi hanno dimostrato (Heilman 2012) è la netta tendenza a descrivere le performance dei lavoratori con attributi afferenti alla sfera dell'*agency* (intraprendenza, assertività, autonomia, autorità, leadership, ecc.), mentre quelle delle lavoratrici con attributi afferenti a quella della *communality* (deferenza, gentilezza, empatia, collaborazione, socievolezza, ecc.). Come dimostrato da questi studi, tali pratiche linguistiche possono ostacolare l'avanzamento della carriera delle donne. Il binarismo *agentic*/*communality*, infatti, produce una percezione di inadeguatezza (chiamata *lack of fit*) causata dall'inconciliabilità tra le aspettative stereotipate sulla figura femminile e i ruoli di leadership, visti come posizioni tipicamente maschili grazie allo stereotipo che associa aprioristicamente l'uomo alla sfera dell'*agency*. L'urgenza di questa problematica è testimoniata, tra l'altro, dall'indagine globale sulla condizione femminile nel mondo lavorativo realizzata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro, che, rifacendosi alla polarizzazione *agentic*/*communality,* ha sottolineato il ruolo determinante giocato dal connubio tra stereotipi e linguaggio nel veicolare e rinsaldare esclusivismi di stampo sessista in ambienti lavorativi (ILO 2017: 6).

L'avanzamento di carriera, perciò, è reso complicato per la lavoratrice non solo nel raggiungimento di posizioni apicali, ma anche nell'esercizio delle mansioni che in quelle posizioni dovrebbero essere svolte. Infatti, dal momento che le posizioni di leadership richiedono abilità e competenze stereotipatamente associate al maschile, quando una lavoratrice riesce a raggiungere ciononostante tali posizioni questo risultato viene spesso percepito come una violazione delle norme di genere relative alla sfera della femminilità. Stando a queste ricerche, a causa del cortocircuito tra le presunte prerogative e caratteristiche che, secondo quelle norme di genere, ci si aspetta che una donna dovrebbe avere e le effettive esigenze e competenze di una lavoratrice che ricopre ruoli di leadership, nella percezione dei/delle dipendenti può talvolta crearsi una percezione distorta: cioè, le donne che assumono uno stile di leadership che rispecchia i canoni tipici e tipicamente attribuiti alle qualità dell'uomo vengono valutate negativamente (Heilman 2012: 123). Un recente sondaggio nel contesto del mondo lavorativo italiano da Fondazione Libellula offre un dato in tal senso interessante: il 62% delle donne che hanno risposto "dichiara di essere considerata aggressiva se si mostra ambiziosa o assertiva. Tra queste il 42% ricopre un ruolo di responsabilità dirigenziale" (Fondazione Libellula 2022: 27).

Questa dinamica fa emergere un aspetto determinante degli effetti di queste pratiche linguistiche: esse, cioè, non sono mai solo *descrittive*, ma anche sempre *prescrittive*. Ed è proprio in merito a questo punto che possiamo applicare gli strumenti semantici e pragmatici che abbiamo analizzato nel precedente paragrafo.

2.2 Un'analisi degli aspetti semantici e pragmatici del binarismo agentic/communality

Si potrebbe pensare che la polarizzazione *agentic/communality*, in fondo, non sarebbe così problematica, in quanto non è detto che essa costituisca necessariamente un'imposizione falsa e mistificante di modelli di genere stereotipati. In altre parole, si potrebbe pensare che il fatto che, tendenzialmente, le lavoratrici acquisiscano certe competenze e i lavoratori ne acquisiscano altre potrebbe essere, appunto, un fatto, e la statistica starebbe semplicemente riportando in modo corretto una situazione effettivamente presente.

Tuttavia, se riprendiamo il concetto di significato connotativo (cfr. paragrafo 1.1) abbiamo modo di ricordare che alcune parole possiedono una parte di significato costituito da un insieme di sensi emotivi, psicologici, valoriali, ecc. che non si riducono alla loro controparte di senso "neutro e oggettivo" (significato denotativo), e che possono avere risvolti sociali rilevanti. Ora chiediamoci: potrebbe essere a lavoro anche qui, cioè per il caso di cui ci stiamo occupando, una simile meccanica? Nella storia della cultura occidentale l'uomo è sempre stato associato al principio *attivo* e la donna a quello *passivo*, l'uomo all'*azione* e la donna alla *cura*. Questo portato socioculturale marca le parole che usiamo per riferirci ai generi, e tali parole vengono connotate da questo sistema valoriale. Usare la parola "uomo", perciò, può innescare una serie di significati connotativi che hanno a che fare con valori quali: forza, attività, razionalità, pragmaticità, autosufficienza, autorevolezza, ecc.; mentre usare la parola "donna" può innescare connotazioni come: debolezza, passività, emotività, accoglienza, dipendenza, eccetera. In questo modo diventa semplice vedere il meccanismo automatico che porta a valutare un lavoratore attraverso l'uso di *agentic terms* e la lavoratrice attraverso l'uso di *communal terms*. In psicologia, infatti, per descrivere il processo cognitivo che produce e riproduce gli stereotipi si usa il termine "bias". I *bias* sono automatismi mentali che permettono di dare giudizi o di prendere decisioni nel minor tempo e al minor costo di energie mentali possibili (Tversky e Kanheman 1974). Si potrebbe dire che lo stereotipo è quell'immagine formata da un insieme di associazioni psicologiche che vengono costantemente riattivate dai *bias* in modo automatico e dunque inconsapevole. Ad esempio, un *bias* molto noto è quello chiamato "*bias* di conferma", ossia la tendenza automatica a ricercare informazioni che confermano le nostre convinzioni e a ignorare quelle che le smentiscono. Nel caso di cui qui ci stiamo occupando: se la mia eredità culturale e sociale mi induce a ritenere che l'uomo sia attivo e la donna passiva, automaticamente tenderò a vedere ciò che sosterrà questa mia convinzione di partenza e a non vedere ciò che la smentirà.

Inoltre, come abbiamo visto nel paragrafo 1.2, parlare implica anche sempre fare cose, compiere azioni. In tal senso, se il mio giudizio risente dell'influsso culturale attraverso stereotipi e *bias*, il mio giudizio compirà l'atto di *riprodurre* i sistemi valoriali che lo influenzano. Il mio giudizio, perciò, da un lato è prodotto da quei sistemi valoriali, dall'altro li riproduce a sua volta. Vediamo in che modo ciò avviene a livello strettamente linguistico. Abbiamo detto che gli enunciati sono veri e propri atti linguistici; pertanto, di essi ve ne saranno di diversi tipi. Due ci sono qui molto utili: gli atti linguistici *verdettivi* e gli atti linguistici *esercitivi*.

La valutazione della performance dei/delle dipendenti è un atto linguistico verdettivo, in quanto è un giudizio e, dunque, emette una valutazione: è il giudizio «secondo cui [qualcosa o qualcuno] è così» (Austin 1962: 113). Ma in quanto una valutazione è pur sempre un *atto* linguistico, ciò implica che la valutazione delle performance dei/delle dipendenti produrrà effetti. Uno di questi è che, se chi è preposto alla valutazione delle performance sostiene che una dipendente possiede caratteristiche afferenti alla sfera della *communality* ma non quella afferenti all'*agency*, quella lavoratrice sarà considerata adeguata a certe mansioni e inadeguata ad altre, conterà come adatta a ricoprire certi ruoli e inadatta a ricoprirne altri. Gli atti esercitivi, invece, consistono nell'esercizio di poteri, diritti e influenze. Tra essi troviamo atti come nominare, ordinare, consigliare, raccomandare, invalidare: insomma, un atto esercitivo «è una decisione che qualcosa deve essere così» (*ibidem*).

Attenzione, la distinzione tra atti esercitivi e atti verdettivi può generare l'illusoria convinzione che fra di essi vi sia sempre un confine netto e definito. In effetti, posta in questi termini può sembrare che un atto verdettivo come un giudizio si adatti ai fatti o alle persone che deve giudicare, mentre un atto esercitivo, al contrario, fa adattare i fatti o le persone alla sua decisione. In realtà, in certi casi, anche un atto verdettivo, una volta emesso, produce l'effetto di far adattare le cose o le persone al suo giudizio, proprio come avviene nel caso della valutazione del personale. Occorre perciò fare attenzione al fatto che, quando giudichiamo, non stiamo semplicemente comunicando il nostro punto di vista, ma potremmo star agendo modificando il contesto e i suoi partecipanti. Il giudizio, quindi, non è qualcosa di simile a un semplice resoconto passivo, ma può spesso essere un'azione in piena regola, soprattutto se il parlante che lo emette riveste un ruolo di autorità o gode, agli occhi degli altri parlanti, di una certa credibilità. Pertanto, i verdettivi in un primo momento si adattano ai fatti che devono valutare, ma poi producono degli effetti sui fatti stessi nella misura in cui: 1) li classificano in un modo invece che in un altro, 2) classificandoli, producono degli effetti sui fatti successivi. Un atto verdettivo, dunque, valutando i fatti li giudica, e, giudicandoli, li fa contare in un modo invece che in un altro, determinando con ciò gli sviluppi successivi a quella valutazione.

Quest'impostazione ci permette di vedere meglio che l'atto verdettivo di chi valuta una performance di lavoro finisce, alla lunga, per essere un vero e proprio atto esercitivo. Per questo gli studi in psicologia sociale prima menzionati insistono molto sul fatto che la valutazione basata sul binarismo *agentic*/*communality* diviene *prescrittiva*: la valutazione non dice solo come il dipendente e la dipendente lavorano, ma, per il meccanismo appena esposto, dice anche come il dipendente e la dipendente *dovrebbero* lavorare. È un meccanismo che in psicologia sociale viene spesso indicato con l'espressione "profezia che si autoavvera". Gli stereotipi, infatti, ci portano a vedere gli altri in un certo modo e, perciò, a trattarli in quel modo. Così facendo stimoliamo negli altri atteggiamenti e comportamenti che confermano il nostro stereotipo, e i *bias* di conferma rafforzano ulteriormente questo processo. È così che si formano le cosiddette "norme" di genere, ed è così che gli stereotipi diventano vincolanti, ossia strumenti di disciplinamento sociale.

Dobbiamo prestare attenzione al fatto che questi pregiudizi sono socialmente diffusi. Se chi valuta la performance lavorativa giudica secondo *bias* e stereotipi ciò avviene perché egli/ella stesso/a è stato/a condizionato dalla sua eredità culturale. Questo fa capire che ognuna/o di noi è parte di un meccanismo di riproduzione di certe strutture sociali e, viceversa, che ognuna/o di noi è sempre chiamata/o al responsabile tentativo di innescare una dinamica di contrasto a quei meccanismi di riproduzione. Questo implica che la forza di uno stereotipo fa sentire indubbiamente i suoi effetti quando esso viene applicato proprio da chi è preposto/a a processi valutativi o decisionali (e dunque da chi riveste una posizione adatta a far sì che il suo giudizio abbia una forza rilevante), ma non è meno influente se viene ripetutamente fatto circolare anche in

semplici conversazioni tra colleghi/e. I dati raccolti da Fondazione Libellula, infatti, riportano che in Italia una donna su due (53%) ha avuto a che fare, direttamente o indirettamente, con espressioni sessiste esplicite sul lavoro (Fondazione Libellula 2022: 21), ma riferiscono anche che il 68% delle donne sente «circolare l'idea che una donna che fa carriera ha usato la leva della seduzione» (ivi: 19). Se interpretiamo questi dati alla luce dell'idea della performatività linguistica risulta evidente che le allusioni sessiste e le battute volgari che metà delle lavoratrici intervistate in Italia dichiara di subire – o di sentir subire – nei luoghi di lavoro, o gli stereotipi con cui vengono etichettate, sono tutti atti linguistici con cui la figura professionale della lavoratrice viene svilita e subordinata fino a venir ostacolata in modo spesso decisivo negli sviluppi della sua carriera.

2.3 Strumenti utili al riconoscimento dello stereotipo agentic/communality

Per poter identificare meglio l'eventuale presenza della meccanica stereotipica che abbiamo descritto nei precedenti paragrafi forniremo un elenco esteso della divisione binaria basata sul genere delle qualità di lavoratori e lavoratrici.

Agency (spesso associata all'uomo)	**Communality (spesso associata alla donna)**
Dominanza: Gli uomini sono visti come dominanti e autoritari.	**Empatia**: Le donne sono viste come più empatiche e comprensive.
Assertività: Gli uomini sono considerati assertivi e capaci di prendere decisioni rapidamente.	**Gentilezza**: Le donne sono considerate più gentili e premurose.
Competitività: Gli uomini sono percepiti come competitivi e ambiziosi.	**Orientamento alle relazioni**: Le donne sono percepite come più orientate alle relazioni e alla cura degli altri.
Indipendenza: Gli uomini sono ritenuti indipendenti e autosufficienti.	**Collaborazione**: Le donne sono ritenute più collaborative e inclini a lavorare in gruppo.
Razionalità: Gli uomini sono considerati più razionali e logici rispetto alle donne.	**Emotività**: Le donne sono stereotipate come più emotive e sensibili.
Orientamento al successo: Gli uomini sono visti come focalizzati sulla carriera e sul successo professionale.	**Supportività**: Le donne sono viste come più propense a supportare gli altri e a creare un ambiente positivo.
Leadership: Gli uomini sono spesso percepiti come leader naturali e capaci di guidare gruppi o organizzazioni.	**Dedizione alla famiglia**: Le donne sono spesso percepite come più dedicate alla famiglia e alle faccende domestiche.
Sicurezza di sé: Gli uomini sono visti come sicuri di sé e capaci di affrontare situazioni difficili con fiducia.	**Pazienza**: Le donne sono considerate più pazienti e tolleranti.
Competenza tecnica: Gli uomini sono stereotipati come più abili in ambiti tecnici e scientifici.	**Comunicatività**: Le donne sono stereotipate come più abili nella comunicazione e nel mantenimento delle relazioni interpersonali.

Di seguito, ecco ora una tabella che presenta alcuni “segnali” verbali per intercettare la presenza di questo binarismo nei contesti linguistici:

Agency (spesso associata all’uomo)	**Communality (spesso associata alla donna)**
Dominanza: “Gli uomini sono nati per essere leader, è naturale che prendano il comando”.	**Empatia**: "Le donne sono naturalmente più empatiche e comprendono meglio i sentimenti degli altri”.
Assertività: “È normale che lui sia così diretto e sicuro di sé, è un uomo”.	**Gentilezza**: “Lei è sempre così gentile e premurosa, tipico di una donna”.
Competitività: “Gli uomini sono sempre pronti a competere e a vincere”.	**Orientamento alle relazioni**: “Le donne sono sempre preoccupate per le relazioni e come far sentire tutti a loro agio”.
Indipendenza: “Un vero uomo non ha bisogno di chiedere aiuto a nessuno”.	**Collaborazione**: "Preferisco lavorare con donne perché sono più collaborative e meno competitive”.
Razionalità: “Gli uomini prendono decisioni basate sulla logica, non sulle emozioni”.	**Emotività**: “È normale che pianga, le donne sono più emotive”.
Orientamento al successo: “Gli uomini sono sempre focalizzati sulla loro carriera e sul raggiungimento dei loro obiettivi”.	**Supportività**: “Le donne sono sempre pronte a offrire supporto e aiuto quando qualcuno ne ha bisogno”.
Leadership: “È ovvio che sia lui il capo, gli uomini sono fatti per guidare”.	**Dedizione alla famiglia**: “Le donne sono naturalmente portate per prendersi cura della famiglia”.
Sicurezza di sé: “Gli uomini non si lasciano mai abbattere dalle difficoltà”.	**Pazienza**: “Lei ha una pazienza infinita, come solo una donna può avere”.
Competenza tecnica: “Se c'è un problema tecnico, chiama un uomo, loro sono più bravi con queste cose”.	**Comunicatività**: “Le donne sono molto più brave a comunicare e mantenere le relazioni”.

2.4 Sessismo e stereotipi: come riconoscere questo connubio

Abbiamo avuto modo di vedere approfonditamente lo stereotipo strettamente lavorativo basato sulla distinzione binaria *agentic/communality*. Quanto è emerso è che uno stereotipo comporta tutta una serie di effetti pratici e concreti che sono perlopiù discriminanti e capaci di causare danni a chi viene etichettato da quello stesso stereotipo. Questo significa che gli stereotipi di genere sono veri e propri *atti sessisti*. Secondo la definizione comunemente accettata, il sessismo è la tendenza a valutare la capacità o l’attività delle

persone in base al sesso, ovvero ad attuare una discriminazione sessuale. Discriminare in base al sesso significa aver stabilito una serie di attribuzioni che, come abbiamo visto con la binarizzazione di cui sopra, descrivono e caratterizzano le persone in base al genere. È in base a quelle caratteristiche possiamo attuare discriminazioni sessiste e causare effetti dannosi. Attenzione: gli stereotipi di genere investono *tutti* i generi, non solo quello femminile. Ciò implica che, seppur quello femminile sia uno dei più direttamente e gravemente svantaggiati, anche il genere maschile ed ogni altro genere non riscontrabile in un quadro eterosessuale possono subire e subiscono alcune forme di conseguenze dannose. Rispetto al genere maschile ciò può suonare anche piuttosto paradossale, dal momento che è spesso il genere che cerca di imporre proprio quel sistema di valori per trarne vantaggio. In realtà, al contrario, l'imposizione di un modello "virilista" basato su certi valori spesso crea, per esempio, forme di disagio e pressione psicologica in tutti gli uomini che non si riconoscono in quei stessi valori che però sono loro spesso socialmente richiesti nonché spesso imposti.

Perciò, gli atti sessisti danneggiano tutte le persone allo stesso modo in relazione alla sensibilità personale. Dobbiamo però fare attenzione al fatto che sul piano sociale, tuttavia, le questioni sono differenti. Ad esempio, dicendo a un uomo che è una "femminuccia" perché piange, l'insulto sessista sarà diretto verso la persona specifica; esattamente come se dovessi dire alla donna che è un "maschiaccio". Il modello sessista che dà senso a queste frasi, però, è molto diverso, perché si rifà a una posizione di potere stereotipica impari tra uomo e donna. Quindi, seppur insultando un uomo, sto comunque perpetuando un modello di genere che propone una visione stereotipica delle donne come più fragili e più deboli. Se invece dico a una donna "sei forte quanto un uomo!" in modo dispregiativo, starò insultando la donna e simultaneamente reiterando il modello del "macho" virile che pone l'uomo nella posizione del più forte e del protettore.

Questi sono esempi banali ed evidenti, ma il sessismo non si insinua solo attraverso espressioni così dirette, bensì in forme più subdole. Per questo oggi si parla anche di "sessismo benevolo", una forma di sessismo che riconosce invece alle donne una serie di qualità positive (anch'esse stereotipiche), arrivando a definirle "creature preziose" da proteggere, adorare e adulare. Una forma di sessismo, dunque, molto più insidiosa e subdola poiché meno evidente e, quindi, più "accettata". Nei gruppi sociali e nei contesti lavorativi questa visione assume la forma del *paternalismo benevolo.* Perciò, il paternalismo sessista serve a giustificare lo status di superiorità dell'uomo sulla donna in nome della funzione di protettore o procacciatore di risorse (dal 'cibo' nel passato, allo 'stipendio' nel presente).

Vediamo adesso alcune frasi e alcuni esempi in cui si celano elementi sessisti.

DONNA	**UOMO**
Presunzione di ruoli basati sul genere: "Sei sicura di voler gestire questo progetto? È piuttosto tecnico." "Le donne sono troppo emotive per prendere decisioni importanti."	**Presunzione di ruoli basati sul genere:** "Non ti annoia fare un lavoro così monotono? Di solito gli uomini preferiscono ruoli più dinamici." "Sei sicuro di voler lavorare nel reparto risorse umane? Di solito è un ruolo più adatto alle donne." "Dovresti essere tu a pagare, sei un uomo."
Valutazione delle capacità professionali: "Non mi aspettavo che tu fossi così bravo in questo, di solito è un lavoro da uomini." "Hai ottenuto la promozione perché sei una donna."	**Valutazione delle capacità professionali:** "Non mi aspettavo che tu fossi così bravo con i bambini, di solito è una qualità femminile." "Wow, sei molto organizzato per essere un uomo."

	“L’assistenza clienti non va bene per un uomo, siete troppo bruschi.”
Aspettative di comportamento basato sul genere: "Sorridi di più durante le tue presentazioni, sei più carina quando lo fai." "Sei troppo sentimentale, devi essere più razionale come i tuoi colleghi maschi."	**Aspettative di comportamento basato sul genere:** “Dovresti essere più forte, sii uomo!” “Non pensavo che un uomo potesse essere così empatico.”
Commenti paternalistici: "Non ti preoccupare, ci penso io. Questo è un lavoro pesante per te." "Ti sentiresti più a tuo agio a gestire il lato amministrativo piuttosto che quello operativo?"	**Commenti paternalistici:** "Non ti preoccupare per i dettagli, ci pensa la segretaria. Tu pensa alla strategia." "Non pensi di essere troppo coinvolto emotivamente in questo progetto?"
Diminuzione del contributo: "Hai davvero fatto tutto questo da sola?" "Non avrei mai pensato che una donna potesse riuscire in questo campo."	**Diminuzione del contributo:** "Hai davvero fatto tutto questo da solo? Sembra un lavoro di squadra." "Non avrei mai pensato che un uomo potesse avere l’occhio per il design."
Commenti sull'aspetto fisico: "Ti vedo meglio con i capelli sciolti, sembri più professionale." "Quel vestito ti dona, ma forse non è adatto per l'ufficio."	**Commenti sull'aspetto fisico:** "Sei sicuro di voler indossare quella camicia rosa? Non è molto maschile." "Quel taglio di capelli ti fa sembrare meno professionale."
Assunzioni stereotipate sulle priorità personali in ambito familiare: "Non sei preoccupata per la tua famiglia lavorando così tante ore?" "Non pensi che il tuo lavoro interferisca con il tuo ruolo di madre?" “Sei fortunata che il tuo compagno ti aiuta a casa.”	**Assunzioni stereotipate sulle priorità personali in ambito familiare:** "Non pensi che dovresti concentrarti più sulla tua carriera piuttosto che sulla famiglia?" "Non è un po' strano che tu voglia prendere il congedo parentale? Di solito sono le madri a farlo." “Sei un bravo mammo!”

Ecco ora alcuni scenari esemplificativi in cui riconoscere elementi sessisti:

Scenario 1: *Un team di lavoro sta discutendo un nuovo progetto durante una riunione.*

Maria: "Ho analizzato i dati preliminari e credo che possiamo ridurre i costi del progetto del 15% implementando alcune nuove tecnologie."

Luca: "Ottima idea, Maria! Però, non sei preoccupata che sarà un po' troppo complesso gestire la parte tecnica?"

Giulia: "Sì, e oltre a questo, ho anche pensato a un piano per la fase di implementazione che potrebbe accelerare i tempi di consegna."

Luca: "Perfetto, Giulia. Ma pensi di riuscire a gestirlo con tutte le tue altre responsabilità? Non vorrei che tu ti stressassi troppo."

Stefano: "A proposito, credo che dovremmo considerare anche l'opinione del nostro consulente esterno per avere una visione completa."

Luca: "Buona idea, Stefano. Tu hai sempre un occhio per i dettagli tecnici."

In questa conversazione, le frasi di Luca rivolte a Maria e Giulia sono sessiste in modo sottile. Anche se apparentemente sta esprimendo preoccupazione, implicitamente suggerisce che Maria potrebbe avere difficoltà a gestire la parte tecnica e che Giulia potrebbe stressarsi troppo, insinuando che le donne potrebbero non essere all'altezza di compiti complessi o stressanti. Al contrario, con Stefano, Luca mostra fiducia nelle sue capacità tecniche senza esprimere preoccupazioni personali.

Scenario 2: *Riunione di team per discutere un nuovo progetto.*

Personaggi:

Marco: Capo progetto

Laura: Ingegnere

Paolo: Ingegnere

Marco: Buongiorno a tutti, grazie per essere qui. Abbiamo un nuovo progetto che dobbiamo iniziare a pianificare. Laura, visto che hai esperienza nel settore, potresti guidare la parte tecnica?

Laura: Certo, mi sembra una buona idea. Posso iniziare a lavorare sui requisiti tecnici e preparare un piano dettagliato.

Paolo: Ottimo, sembra un progetto interessante.

Marco: Perfetto. E Laura, se hai bisogno di una mano per i dettagli tecnici più complessi, non esitare a chiedere a Paolo. Lui ha molta esperienza in questo campo.

Laura: [Sorridendo, ma leggermente perplessa] Va bene, grazie.

In questa conversazione, la frase sessista è quella di Marco, cioè: "E Laura, se hai bisogno di una mano per i dettagli tecnici più complessi, non esitare a chiedere a Paolo". Questa frase implica che Laura potrebbe non essere in grado di gestire i dettagli tecnici più complessi da sola e che Paolo, in quanto uomo, sia più competente in questo ambito. Anche se può sembrare un'offerta di aiuto, sminuisce le competenze di Laura e perpetua un pregiudizio di genere.

2.5 Non solo stereotipi: altri modi linguistici di reiterazione di pratiche discriminatorie

In questo breve paragrafo daremo una più ampia panoramica dei modi in cui il linguaggio riproduce stereotipi di genere attraverso modalità che, per la loro forma apparentemente inoffensiva e perlopiù ironica, riescono a diffondersi con più semplicità e pervasività. Ci richiameremo alla schematizzazione proposta dal filosofo femminista Lorenzo Gasparrini (2019, 40-45):

1) *Proverbi:* brevi frasi che esprimono conoscenze o supposte verità basate sull'esperienza. Il numero di proverbi sessisti è immenso. Pensiamo al celebre "mogli e buoi dei paesi tuoi" che, in sei parole condensa tre razzismi: sessismo, specismo e geografico. Non si contano i proverbi che mettono in guardia dalle presunte qualità negative della donna: astuzia, malizia, malignità, goffaggine, illogica, sventatezza, sbadataggine, etc. Importante è sottolineare che anche i proverbi che *inchiodano* qualità stereotipiche sono sessisti, ricadendo in una visione "benevola": altruismo, carità, disinteresse, cura, sensibilità e via dicendo. In più, proprio perché si presume che i proverbi siano tratti da esperienze di vita, molti sono indicatori di condotte apertamente sessiste.
2) *Modi di dire*: o più tecnicamente *espressione idiomatica,* è un'espressione che assume un significato specifico, a volte non legato dalle singole parole che lo compongono. In ambito sessista troviamo: "essere come la moglie di Cesare".
3) *Luogo comune*: è un'espressione che originariamente aveva un significato preciso e circostanziato, nonché dettato da osservazioni realistiche, ma che con il tempo ha perso completamente capacità oggettiva o descrittiva, diventando qualcosa di generico. Nessuno verifica in fatti se "non ci sono più le mezze stagioni" o se "una volta qui fosse tutta campagna". In ambito sessista: "le donne del sud sono passionali, del nord fredde e dell'est *puttane*" anzi "le donne sono tutte *puttane* in fondo". Un luogo comune è quindi una formula linguistica la cui diffusione, ricorrenza o familiarità ne determinano l'ovvietà o l'immediata riconoscibilità, attribuendone così autorevolezza. È l'ascolto che fonda il luogo comune, in comunità che non comprenderanno più il luogo comune, esso non esisterà più. In breve, ogni generalizzazione di caratteristiche stereotipiche dei generi è un luogo comune: "l'uomo è cacciatore e la donna è preda".
4) *Pregiudizio*: è una deduzione prematura, un ragionamento fatto in assenza di alcuni elementi e che, quindi, ne presuppone altri. Ad esempio, che la donna dica "no" per dire "sì"; che una donna debba sempre gradire un complimento sul suo aspetto fisico; che sia meno propensa a determinati lavori e via dicendo. Ci sono anche forme di pregiudizi più complessi, come tutte quelle retoriche che descrivono per esempio femminicidi in modo da far passare una corresponsabilità della donna: "si è sottratta a un abbraccio", "si vestiva con la minigonna", "voleva lasciare il compagno" e così via. Tutte espressioni che spesso ritroviamo in articoli di giornale o sentiamo dire nei *talk show*.

2.6 Il caso dell'ingiustizia discorsiva: ulteriori risvolti pragmatici da non sottovalutare

All'interno della survey realizzata da Fondazione Libellula troviamo un dato ulteriore che deve spingerci a un'ultima riflessione: il 44% delle rispondenti afferma di essere interrotto spesso o ascoltato meno di un collega uomo (Fondazione Libellula 2022: 21). Dal momento che in questa sezione abbiamo approfondito la dimensione strettamente pragmatica delle pratiche linguistiche, questo dato ci permette di mettere a fuoco un'altra importante meccanica che occorre tener presente nei contesti comunicativi. Alcuni/e studiosi/e hanno iniziato a parlare di *ingiustizia discorsiva* per riferirsi a casi in cui i membri appartenenti a un certo gruppo sociale tipicamente svantaggiato si trovano a fronteggiare un'incapacità *sistemica* di eseguire atti linguistici (Kukla 2014). L'ingiustizia discorsiva è sistemica proprio perché è reiterata ed è motivata dall'appartenenza di quei/quelle parlanti a un certo gruppo sociale. Insomma, a causa della loro identità sociale quei/quelle parlanti vedono disabilitata del tutto o dimezzata la loro forza illocutoria, ossia la loro capacità di fare cose con le loro parole.

Ciò che il dato del sondaggio palesa, in tal senso, è un caso di ingiustizia discorsiva ai danni delle lavoratrici causato dai pregiudizi e dagli stereotipi sulla loro figura professionale. Il contesto sociale, dunque, non resta praticamente mai al di fuori dell'ambiente di lavoro, ma lo condiziona in maniera determinante anche, appunto, a livello linguistico. Un ambiente di lavoro sano, pertanto, è quello in cui non circolano stereotipi e

simili pratiche linguistiche sessiste capaci di ridurre la forza linguistica delle/dei parlanti. Intervenire sul contrasto a quelle pratiche significa creare meccaniche virtuose che consentano alle lavoratrici o ai lavoratori appartenenti ad altre minoranze (di genere e non solo) socialmente svantaggiate di esprimersi liberamente ed efficacemente all'interno di processi decisionali, valutativi, durante momenti di confronto, riunioni, eccetera.

Bisogna prestare attenzione alla qualità strutturale di queste dinamiche dannose. Infatti, la riduzione della forza linguistica di una lavoratrice potrebbe essere una causa importante e, al contempo, un effetto altrettanto rilevante dell'ostacolo all'avanzamento di carriera. Difatti, meno si riesce a eseguire i propri atti linguistici, più la propria figura professionale ne esce svalutata, innescando così un pericoloso circolo vizioso rafforzato anche dal fatto che, meno donne occupano ruoli dirigenziali, più gli stereotipi e le norme di genere che le rappresentano prive di quelle caratteristiche accumulano e conservano la forza necessaria a distorcere la ricezione dei loro atti linguistici e indebolire la loro forza illocutoria.

CONCLUSIONE

La presente sezione del vademecum ha inteso approfondire quelle dimensioni della comunicazione che non sono riducibili all'aspetto strettamente grammaticale del fenomeno, livello indagato nella prima sezione. Infatti, se la prima sezione mira ad offrire soluzioni pratiche e consigli su come evitare l'uso di terminologie discriminanti o la reiterazione di meccaniche di oscuramento, la seconda intende segnalare come la problematicità delle pratiche linguistiche sia stratificata e costituita anche da ulteriori livelli. L'obiettivo che questa parte del documento si pone, dunque, è quello di provare a toccare il fenomeno indagato nella sua complessità, ossia nell'insieme delle sue dimensioni e delle sue sfaccettature per stimolare la sensibilità e aumentare la consapevolezza dei/delle lettori/lettrici. L'unico modo per innescare misure di contrasto effettivamente efficaci, infatti, è quello di essere consapevoli della molteplicità degli aspetti dei momenti comunicativi in cui ogni giorno si è calati/e all'interno dei propri ambienti di lavoro.

Perciò, se la prima sezione permette, ad esempio, di poter redigere documentazioni, regolamentazioni e, in generale, comunicazioni interne ed esterne prive di elementi sessisti, la seconda consente di prendere consapevolezza delle dinamiche che si innescano nei momenti di comunicazione orale e in tempo reale. Il danno prodotto e diffuso dal linguaggio non può essere efficacemente contrastato se ci si limita a saper redigere un documento o avviare una comunicazione privi di elementi sessisti per poi, durante conversazioni e momenti di confronto e di riunione, continuare a reiterare prassi intrinsecamente problematiche. Un ambiente di lavoro che può vantare una documentazione paritaria non è effettivamente in grado di valorizzare le unicità che ospita se a quelle documentazioni non si accompagnano pratiche virtuose di ascolto, di autocritica e di contrasto alla pervasività di stereotipi dannosi e lesivi per la dignità di ciascun/ciascuna lavoratore/lavoratrice nonché per la loro figura professionale.

Nel corso della presente sezione abbiamo visto che il linguaggio riproduce meccaniche dannose per via di automatismi e di stereotipi derivanti dal proprio retaggio culturale. Elementi come questi funzionano perlopiù in modo impercepito, e sono dunque complessi innanzitutto da identificare, poi da decostruire: non sono perciò frutto di un'intenzione cosciente e responsabile, ma operano spesso all'insaputa dell'individuo e, talora, persino a suo stesso discapito. Pertanto, non sembra effettivamente possibile contrastare queste meccaniche con procedure che si limitino alla sola applicazione protocollare di un prontuario. Per scongiurare la contraddizione di un'inclusione che si rivela infine meramente formalistica, e per riuscire piuttosto a garantire effettivamente le stesse opportunità a ciascuno e ciascuna, ognuno e ognuna di noi è quotidianamente impegnato in uno sforzo teso a contrastare quegli automatismi che spingono per imporsi a ogni momento di ogni scambio linguistico con l'altro. L'intento che anima questo documento è precisamente questo: stimolare la presa di consapevolezza costantemente e incessantemente richiesta dalle pratiche linguistiche in cui quotidianamente ci troviamo immersi e immerse.

BIBLIOGRAFIA

Austin, John L. (1962), *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford; *Come fare cose con le parole*, trad. it. di C. Villata, Marietti, Genova 1987.

Fondazione Libellula (2022), *Vita ed esperienze delle donne al lavoro*.

Gasparrini, Lorenzo (2019), *Non sono sessista ma… Il sessismo nel linguaggio contemporaneo*, Tlon, Roma.

Heilman, Madeline (2012), *Gender stereotypes and workplace bias*, in «Research in Organizational Behavior», 32, pp. 113-135.

International Labour Organization (2017), *ACT/EMP Research note. Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf.

Kukla, Rebecca (2014), *Performative Force, Convention and Discursive Injustice*, in «Hypatia», 29, 2, pp. 440-457.

Langton, Rae (1993), «Speech Acts and Unspeakable Acts» in Philosophy & Public Affairs, 22, pp. 305-330.

Sabatini, Alma (1987), *Il sessismo nella lingua italiana*, Commissione Nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma.

Tversky A. e Kahneman D. (1974), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, in «Science», vol. 185, n. 4157, pp. 1124-1131.

Appendice V – Proposta Autocoscienza Combattente Femminista.

Proposta laboratoriale
"Un altro genere di conflitti"
ideato e condotto da Alessandra Chiricosta

Framework. Un altro genere di forza

La storia della forza combattente, di che cosa significa confliggere, in che forme lo si faccia e che scopo abbia è stata scritta da una prospettiva androcentrica, declinata lungo le logiche del *mythos della forza virile*[2], un racconto che si è incarnato, che è divenuto i nostri corpi.

In questo *mythos* la capacità di confliggere è assegnata ad un genere, quello maschile, che a sua volta è definito proprio e principalmente da questa caratteristica. In una visione binaria e oppositiva delle corpo-realtà, il genere femminile è considerato mancante di agire efficacemente questa capacità, perché visto come "corpo di cura". Capacità combattente, nelle tante declinazioni e contestualizzazioni che questa locuzione può assumere, e capacità empatica-relazionale sono visti come assolutamente contrapposti nelle logiche di questa narrazione, dove la forza è intesa come capacità di annichilire/inferiorizzare l'altra/o e lo scopo del conflitto quello di instaurare e confermare visioni gerarchiche di sopraffazione, che culminano nella guerra.

Come ricorda Simon Weil nel suo capolavoro *Iliade: il poema della forza*, questa concezione della forza e del conflitto non può far altro che inverarsi come violenza, che solo apparentemente decreta un vincitore: in realtà, in questa logica di eterna sopraffazione, tutti risultano sconfitti. La forza, però, non coincide con la violenza. Non si esaurisce in essa. La forza è *molto altro*. Una forza non distruttiva, ma che è soprattutto incontro e relazione con l'altro (anche nel conflitto).

Proprio dalle narrazioni e dalle pratiche di quelle soggettività che sono state, per varie ragioni, escluse dal *mythos della forza virile*, o perché considerati come meri oggetti di violenza (soggettività *femminili e femminilizzate*) o perché provenienti da contesti culturali altri è possibile articolare un'altra narrazione, altre esperienze che dischiudano il paesaggio di *un altro genere di forza*, non meno efficace, che non si esaurisce nella sopraffazione, ma si esplica come capacità di dar corpo e forma a quello che possiamo essere, di realizzarsi compiutamente, rispedendo al mittente le forze oppressive che ci ingabbiano, fisicamente, emozionalmente, psicologicamente, culturalmente.

Laboratorio "Un altro genere di conflitti"

Partendo dal corpo, come territorio oggetto di sopraffazione, ma anche luogo di potenziale ribellione e azione, e coinvolgendo l'interezza della nostra realtà anche emozionale, mentale e culturale, ci si dispone a riscrivere nuove mappature, con un duplice intento: liberare le forze, che non sono solo di distruzione e sopraffazione, pur rimanendo materiali e combattenti e, nel contempo, liberare le corpo-realtà (in particolare quelle femminili e femminilizzate) dall'inferiorizzazione che impedisce di sperimentarsi come organismi completi, capaci di bilanciare cura e combattimento, assertività ed empatia, efficacia e sensibilità.

A. [2]Chiricosta, *Un Altro Genere di Forza*, Iacobelli, Roma, 2019.

Attraverso l'esercizio di pratiche derivate da arti marziali dell'Asia Orientale e del Sudest Asiatico (in particolare *Taijiquan, Ju-jitzu* e *Muay Thai*) unite a momenti specifici di riflessione filosofica, storico-culturale e antropologica e coaching psicologico, si intende aiutare a riscoprire una dimensione di forza, assertiva, corporea, mentale, psicologica, che non coincide con la violenza ma che, al contrario, contribuisce a contrastarla. Da questa diversa concezione/percezione, le logiche del conflitto vengono totalmente riscritte, mirando ad incarnare, citando Eraclito "conflitti che generano armonia".

Alcune arti marziali cinesi, difatti, in particolare il *Taijiquan,* lavorano su uno sviluppo non di una "bruta" forza muscolare distrettuale, ma di una "forza rilassata" jìn 勁, che si origina dalla coordinazione di tutti i distretti corporei e dai tendini. Lo studio teorico-pratico della jìn 勁, di come essa si sviluppi nel proprio corpo, si indirizzi e si applichi nei contesti del combattimento si mostra come arte volta ad una progressiva acquisizione di coscienza della forza che il proprio corpo-mente, preso nella sua unicità e nell'insieme delle caratteristiche che lo costituiscono, può sprigionare. Percorso, questo, che si esplica innanzi tutto nella rimozione di quei blocchi, di ordine fisico, mentale, emozionale, culturale, che impediscono di rilassarsi, di entrare in contatto con la propria forza, con se stessi. La jìn 勁 è forza che si esprime nella rilassatezza, nella morbidezza e nella fluidità, che entra in una relazione costruttiva con la forza altrui, limitandone gli eccessi e declinandosi come ricerca dinamica di equilibri sostenibili per tutte e tutti.

In maniera analoga, il *ju-jitzu*, l'arte giapponese della "flessibilità" insegna esperienzialmente a considerare punti di forza quello che le nostre culture vedono come "debolezza": un corpo più minuto, ad esempio, riuscirà più facilmente a proiettare il corpo di un avversario più massiccio visto che il suo baricentro è più basso. L'esperienza offerta permette di apprendere a non limitare il conflitto ad un gioco di forze lineari e contrapposte, ma di viverlo come pratica creativa, in cui ci si muove in più dimensioni contemporaneamente.

La *muay-thai* insegna infine come affermare una forza al contempo esplosiva, incisiva e fluida, soprattutto alle soggettività che sono state inibite a questa possibilità.

Le pratiche sono focalizzate sull'autopercezione e, nel contempo, sulla percezione dei corpi con cui si entra in relazione: la sensibilità psico-corporea fornisce importanti elementi, difatti, per la comprensione degli equilibri in cui ci si muove, inclusi i "giochi di forze" in atto nelle relazioni personali e sociali.

Focus: Gestione dei conflitti e dell'emozionalità con la finalità di rinforzare le relazioni tra dipendenti.

Pratica: Si lavorerà sulla differenza tra "forza dura" e "forza morbida", sia con una contestualizzazione teorica, sia con esercizi corporei svolti singolarmente e a coppie.

Verrà messa in discussione la concezione che vede la "forza rigida" come l'unica realmente efficace in un conflitto, sia fisico, sia verbale, sia emozionale.

Spesso il conflitto si interpreta e si incarna solamente come scontro lineare tra due forze rigide, in cui l'una deve avere la meglio sull'altra. Ciò conduce spesso a dinamiche di chiusura e può sfociare in violenza.

Si introdurrà invece il concetto di "forza morbida", elastica, sensibile (in quanto percettiva) e non per questo meno efficace. Nelle traiettorie circolari e sinusoidali di questo tipo di forza, si sperimenterà una diversa postura psicofisica ed emozionale, da cui è possibile riscrive le logiche del conflitto. Non più scontro frontale, ma ricerca attiva di equilibri sostenibili in relazione.

Tecniche:

Radicamento, respirazione, mindfulness.

Movimenti a spirale del taijiquan (*chan si jin*).

Tui shou a coppie (con diversi distretti corporei).

Pratiche di sbilanciamento e recupero in piedi.

Appendice VI – Tabelle Riassuntive

Linguaggio Queer

Titolo	Sintesi descrizione	Esempi in comunicazione interna	Esempi in comunicazione esterna
1. Dalle opposizioni alle differenze. La prospettiva queer come linguaggio delle differenze.	Superamento del pensiero binario (es. maschile/femminile, agency/communality) a favore di un linguaggio che valorizza le differenze senza gerarchie.	"La leadership per noi è relazione: ognuno può guidare o sostenere a seconda del momento."	"Cerchiamo persone capaci di attraversare ruoli e contesti con flessibilità e inventiva."
2. La critica dell'essenzialismo identitario. Il linguaggio queer come processualità situata	L'identità non è fissa ma situata e processuale; attenzione all'uso di etichette che cristallizzano tratti individuali.	"Cerchiamo persone in grado di agire con assertività, a seconda del contesto."	"Valorizziamo ascolto, cura e responsabilità in tutte le loro forme, oltre le categorie."
3. La reificazione neoliberista. Il linguaggio queer come umanizzazione	Critica all'uso di termini che riducono le persone a risorse o strumenti produttivi; proposta di un linguaggio riumanizzante.	"Le storie e le esperienze di chi lavora con noi danno senso al nostro agire."	"Sosteniamo percorsi di crescita che valorizzino la specificità di ciascuna persona."
4. L'ambiguità delle categorie. Il linguaggio queer come uso critico e attento delle categorie.	Le categorie non vanno abolite, ma usate in modo critico e situato; rifiuto della normatività implicita.	"Le 'categorie protette' sono per noi possibilità di accesso, non di definizione."	"Manteniamo aperto il linguaggio con cui ci raccontiamo, lasciando spazio a modalità plurali."
5. La violenza prescrittiva fallogocentrica. Il linguaggio queer come rifiuto degli stereotipi	Il linguaggio queer rifiuta gli stereotipi prescrittivi che associano tratti rigidi a determinati corpi.	"Cerchiamo persone capaci di guidare con consapevolezza e pluralità di stili."	"Sosteniamo chiunque si prenda cura di altri, favorendo conciliazione e flessibilità."
6. Dalla forza-violenza al divenire. La postura queer come linguaggio trasformativo.	La forza non è dominio né violenza: può essere cura, adattamento, trasformazione.	"La forza sta anche nella capacità di cambiare idea o fare un passo indietro."	"Riconosciamo la forza di chi sa agire fuori da percorsi convenzionali."
7. La mobilità semantica come risorsa critica. Il linguaggio queer come riarticolazione.	Non si tratta di negare parole del lessico neoliberista (es. resilienza), ma di riarticolarle in senso situato e collettivo.	"La resilienza può essere anche attesa, rottura o reinvenzione."	"Rileggiamo la resilienza come capacità collettiva di trasformare le difficoltà."

8. Il gioco, la parodia e la pratica trasformativa come espressioni del linguaggio queer.	La performatività queer include l'uso del corpo, della parodia e della teatralità per disinnescare le norme.	Workshop performativi, giochi di ruolo anti-stereotipi.	Campagne creative con linguaggi visuali e ironici che smascherano stereotipi di genere.
9. La decentralizzazione dell'universalismo. Il linguaggio queer come visibilità situata.	Rifiuto dell'uso neutro/maschile come "standard" comunicativo; valorizzazione delle differenze e dei punti di vista situati.	"Tutte le persone sono invitate alla riunione annuale."	"Riconosciamo le persone nei loro modi plurali di esistere e contribuire."
10. Un linguaggio sempre in divenire. La comunicazione queer come intessitura infinita.	Il linguaggio queer è sempre in trasformazione: non un sistema chiuso ma una pratica critica e continua di riarticolazione.	Promozione di ambienti in cui i linguaggi siano aperti, relazionali, plurali.	Comunicazioni che mostrano i processi e non impongono modelli rigidi di riconoscimento.

Lezione Verbale

Fase	Titolo	Descrizione	Esempio (sul sessismo)
1	**Introduzione tematica**	La persona consulente introduce il tema della giornata – il sessismo – offrendo un inquadramento generale, accessibile ma rigoroso, che orienta la riflessione senza ancora approfondirla.	"Oggi lavoreremo sul tema del sessismo nei contesti lavorativi, per capire come si manifesta, anche in forme sottili e normalizzate."
2	**Domande libere e ascolto esplorativo**	Si apre uno spazio di parola per raccogliere racconti, osservazioni o resistenze. Si pongono domande aperte per stimolare il confronto e far emergere rappresentazioni interiorizzate.	Domanda: "Cosa vi viene in mente quando sentite la parola sessismo sul lavoro?" oppure "Avete mai assistito a episodi che vi hanno fatto pensare a un trattamento diverso in base al genere?"
3	**Approfondimento del discorso e restituzione critica**	La persona consulente rielabora ciò che è emerso, collega le risposte al quadro teorico e propone una spiegazione più strutturata del tema, con esempi concreti.	"Il concetto di sessismo può includere anche forme apparentemente gentili o paternalistiche, come dare meno compiti di responsabilità a una donna per 'proteggerla dallo stress'."
4	**Discussione collettiva e decostruzione condivisa**	Si riflette collettivamente su parole, gesti o pratiche legate al sessismo emerse nel contesto. Il gruppo elabora strategie per riconoscerle e trasformarle.	Un partecipante racconta una situazione in cui una collega è stata interrotta sistematicamente nelle riunioni: si discute insieme di come riconoscere e contrastare questo comportamento.
5	**Riflessione finale e rilancio trasformativo**	Conclusione con sintesi della consulente e spazio per condivisioni volontarie. Si rilancia l'apertura a nuovi interrogativi e trasformazioni future.	"Una parola che porto via da oggi è ascolto attivo"; "Mi chiedo come potrei intervenire la prossima volta che assisto a una battuta sessista."

Metodo Socratico

Fase	Titolo	Descrizione sintetica	Obiettivo	Esempi/Strumenti
1	**Tema di partenza e apertura del dialogo**	Si formula una domanda generativa ("ti esti?") per avviare un'interrogazione collettiva su un tema rilevante per l'impresa.	Attivare la riflessione critica e condivisa sul linguaggio e sulle dinamiche simboliche.	Domande tipo: "Cos'è uno stereotipo?", "Cos'è la competizione?", "Maschi e femmine comunicano in modo diverso?"
2	**Esempi concreti e metacognizione individuale**	I/le partecipanti condividono esperienze personali collegate alla domanda e riflettono sulle motivazioni delle loro risposte.	Collegare concetto e vissuto personale; attivare consapevolezza sulle immagini interiorizzate.	Racconto di un episodio, domande metacognitive: "Perché ho scelto questo esempio?", "Che immagini mi hanno influenzato?"
3	**Selezione dell'esempio più rappresentativo**	Il gruppo individua collettivamente l'esperienza più significativa tra quelle emerse.	Concentrare il confronto su un esempio catalizzatore.	Voto, discussione, scelta condivisa.
4	**Analisi dell'esempio e identificazione del nodo cruciale**	Si esplora in profondità l'esperienza scelta, evidenziando l'elemento chiave e stimolando domande del gruppo.	Approfondire il significato della risposta e favorire il coinvolgimento collettivo.	Chiarimenti, rilettura condivisa, domande esplorative.
5	**Scambio di ruoli ed empatia esperienziale**	I/le partecipanti si immedesimano nell'esperienza narrata, riflettendo su cosa avrebbero fatto e provato.	Superare l'egocentrismo e attivare riflessione relazionale e sistemica.	Domande guida: "Cosa avrei provato?", "Quali stereotipi rendono possibile questo episodio?"
6	**Riflessione metacognitiva collettiva e spunti teorici**	Si riflette sul discorso emerso, introducendo concetti teorici per riarticolare le risposte e le percezioni.	Interrogare le strutture simboliche condivise e aprire a nuove possibilità discorsive.	Domande collettive + strumenti teorici: performatività, stereotipi, canoni di riconoscibilità.
7	**Sintesi e riflessione finale**	La persona consulente riassume i nodi emersi e invita a una riflessione su eventuali cambiamenti di prospettiva.	Offrire una chiusura aperta, che consolida l'apprendimento e genera nuove domande.	Sintesi guidata, domande conclusive: "Cosa è cambiato nel mio sguardo?", "Quali nuovi quesiti sono emersi?"

Autocoscienza Combattente Femminista

Fase	Descrizione	Obiettivi	Tecniche
1. Saluto iniziale	Inizio dell'incontro con un saluto in cerchio, tramite inchino o gesto tipico delle arti marziali, per segnare l'ingresso in uno spazio-tempo altro.	Marcare una discontinuità rispetto al quotidiano. Creare un contesto protetto e non gerarchico. Disporre all'ascolto e alla relazione.	Saluto in cerchio con gesto simbolico (inchino, postura rituale).
2. Spiegazione del tema e degli esercizi	Presentazione del tema dell'incontro, delle pratiche previste e della loro finalità trasformativa. Si introduce il corpo come luogo di oppressione ma anche di resistenza, sottolineando l'importanza del lavoro psicocorporeo. Le pratiche combattenti (es. Wing Chun, Taijiquan, Ju-jitsu, Muay Thai) si intrecciano con riflessione filosofica e coaching per rielaborare i conflitti e risignificare la forza.	Creare un clima accogliente e consapevole. Favorire la comprensione del senso trasformativo della pratica. Collegare dimensione corporea e critica culturale. Prevenire resistenze e paure legate alla corporeità. Valorizzare la forza plurale e fluida di ciascun corpo.	Riflessione filosofica e culturale legati a temi specifici (come la performatività di genere o gli stereotipi). Spiegazione di esercizi ispirati alle arti marziali (individuali e in coppia). Coaching psicocorporeo. Esempi tratti da contesti aziendali e formativi reali.
3. Riscaldamento corporeo e sintonizzazione del gruppo	Fase iniziale di attivazione fisica attraverso esercizi articolari e movimenti semplici, condivisi. Oltre alla preparazione fisica, favorisce l'ascolto corporeo, la consapevolezza spaziale e la coesione del gruppo. Il riscaldamento diventa pratica relazionale e di team building incarnato.	Prevenire infortuni fisici. Favorire la consapevolezza corporea e spaziale. Stimolare l'ascolto reciproco. Rafforzare il senso di gruppo. Creare un primo livello di alleanza corporea e relazionale nei contesti formativi o aziendali.	Esercizi articolari. Movimenti lenti e ritmici. Sincronizzazione di gruppo.
4. Pratica individuale, lavoro in coppia e gestione del conflitto	Allenamento individuale e in coppia. Esercizi su radicamento, forza spiralica, colpi, gestione del conflitto.	Sviluppare consapevolezza corporea, decostruire stereotipi sulla forza, favorire co-evoluzione e ascolto.	Tecniche individuali e collettive.
4.1. Pratiche individuali	Esercizi per mappare il corpo, riconoscere blocchi fisici/emotivi, sviluppare consapevolezza corporea e decostruire automatismi performativi. Favoriscono autostima, auto-ascolto e gestione del conflitto interno.	Prendere coscienza del proprio corpo. Gestire l'emotività. Interrompere automatismi prestazionali. Rafforzare la fiducia in sé. Favorire ascolto profondo e rilassamento.	Body-scan (meditazione e respirazione). Radicamento statico e dinamico (postura, baricentro, spinta controllata). Tecniche base: colpi,

			parate, schivate. Movimenti a spirale (torsione, deflessione, riorientamento dell'energia). Riflessione filosofica guidata sul gesto e sul "sé" corporeo.
4.2. Pratiche collettive	Simulazioni di situazioni di tensione, esercizi di sensibilità tattile e di gestione del conflitto. L'allenamento avviene in un clima ludico e progressivo, per facilitare il contatto, la cooperazione e la risignificazione della "forza" come relazione e co-evoluzione.	Sperimentare il corpo in relazione. Gestire il conflitto in sicurezza. Superare la paura del contatto. Promuovere fiducia, ascolto e interdipendenza. Rafforzare il team building incarnato.	Forza cava (Terra): esercizi di radicamento, respirazione, meditazione. Forza spiralica (Legno): movimenti a spirale, torsioni e contro-torsioni. Forza percettiva e di assorbimento (Acqua): tui shou, wu wei, esercizi in coppia con spinta costante e rilascio dell'energia. Forza esplosiva e muscolare (Fuoco): colpi controllati con braccia e gambe su scudi morbidi. Forza collettiva (Metallo / Terra): camminata con appoggio reciproco. Forza adattiva e strategica (Acqua): gioco dell'alternanza, risposta creativa ai gesti dell'altro.
5. Decompressione e integrazione dell'esperienza	Fase di rallentamento e riequilibrio post-allenamento. Attraverso esercizi di respirazione, allungamento e movimenti fluidi, si favorisce il recupero fisico e l'integrazione simbolica dell'esperienza. È un tempo simbolico utile a rinforzare la capacità di transizione tra intensità e quiete.	Favorire il recupero fisico. Promuovere la regolazione emotiva. Facilitare l'integrazione dell'esperienza vissuta. Allenare la centratura e la gestione dello stress. Potenziare la capacità di chiudere i processi in modo consapevole.	Esercizi di respirazione profonda. Stretching consapevole. Movimento fluido a ritmo lento.

6. Elaborazione e restituzione finale	Momento conclusivo di condivisione collettiva in cui le partecipanti possono esprimere riflessioni, emozioni e risonanze legate all'esperienza. Lo spazio, non gerarchico e non giudicante, valorizza l'ascolto reciproco e autentico. La formatrice può assumere il ruolo di consulente filosofica, facilitando l'elaborazione critica dell'esperienza attraverso domande aperte e connessioni generative.	Favorire l'interiorizzazione dell'esperienza. Stimolare la consapevolezza individuale e collettiva. Rafforzare i legami relazionali. Generare un clima aziendale collaborativo. Integrare pratica corporea e pensiero riflessivo.	Condivisione in cerchio. Domande aperte guidate. Ascolto attivo e reciproco. Eventuale intervento di una consulente filosofica (rielaborazione finale in stile socratico). Saluto conclusivo.