

# Lavoro è potere? Segregazione occupazionale e leadership femminile

Giulia Maria Cavaletto e Manuela Olgner

La preclusione dei livelli apicali all'interno delle organizzazioni continua a costituire un problema irrisolto (nonostante i numerosi interventi realizzati dalle politiche europee e nazionali, tra le quali la recente legge Golfo Mosca sulla presenza delle donne nei CdA) con ricadute sociali sul piano dell'uguaglianza delle opportunità, del potere, della visibilità e del prestigio connessi a certe occupazioni e alla loro desiderabilità sociale. I fenomeni di segregazione occupazionale verticale dunque resistono, sebbene le posizioni intermedie (quelle dei quadri, dei funzionari e degli *staff*) siano ricoperte in misura crescente da donne. Tuttavia i pregiudizi di genere, le maternità e limitati strumenti di conciliazione costituiscono un forte limite ad una configurazione paritaria delle situazione del lavoro di uomini e donne paritaria tra uomini e donne. Pur a fronte di una crescente sensibilità delle politiche, e di una aumentata attenzione al fenomeno anche da parte di molte imprese, gli stereotipi di genere hanno ancora la meglio, specie quando si tratta di compiere il "salto" verso le stanze del potere. Ciò che ancora manca in modo pervasivo nel tessuto sociale e produttivo è l'idea di una reale parità di genere in tutti gli ambiti della vita degli individui: un obiettivo raggiungibile solo a condizione che in tutti i contesti (famiglia, scuola, imprese, istituzioni) e con continuità nel tempo si attui una socializzazione progressiva alla parità.

## Un dibattito che viene da lontano: metafore invisibili per descrivere la segregazione occupazionale

Il tema della segregazione occupazionale riscuote alterne fortune: da una parte, si insiste sulla sua rilevanza e persistenza, anche in forme occulte e più subdole, all'interno di uno scenario caratterizzato da protezioni formali (garantite da legislazioni nazionali e internazionali) sempre più attente alle declinazioni del tema; dall'altra, si considera questo dibattito praticamente esaurito, o perché se ne è scritto e detto ampiamente o perché le discriminazioni sembrerebbero essere state in larga parte superate. In realtà, il fenomeno con le sue criticità non solo persiste (ragion per cui continua ad essere rilevante occuparsene), ma assume forme inedite; il che richiede nuove riflessioni e nuovi interventi, calibrati sulle nuove forme della disuguaglianza di genere.

Sebbene ci siano dunque molte e fondate ragioni per sostenere l'occupazione femminile e promuovere la parità di genere nel mercato del lavoro, di fatto le azioni normative, pur indispensabili, da sole sembrano non essere ancora sufficienti per innescare quel cambiamento culturale che è alla base di una reale parità tra i generi. Sappiamo che a tutt'oggi il divario tra uomini e donne persiste, in alcune aree del paese più che in altre (il sud continua ad essere in una posizione estremamente critica), per certe categorie di donne più che per altre (quelle con titolo di studio inferiore, straniere, con due o più figli). L'obiettivo ONU dell'eliminazione delle disuguaglianze di genere in ogni ambito di vita entro il 2030 sembrerebbe quasi utopistico<sup>1</sup>, almeno in un paese come l'Italia in cui le resistenze culturali in tal senso sono ancora profondamente radicate, le imprese scarsamente sensibili verso l'introduzione di misure *family friendly*, ed il sistema di welfare, nella sua parte di aiuti alle famiglie, è debole ed inadeguato al sostegno della doppia presenza.

La metafora del soffitto di cristallo, di lontana memoria, si ripropone con attualità anche oggi. È innegabile che quel soffitto invisibile si sia spostato di alcuni piani più in alto: tutti i dati, nazionali e internazionali, seppure con differenze tra paesi e settori (il settore pubblico favorisce le donne e le progressioni di carriera; il privato stenta, specie in imprese di dimensioni medie e piccole), confermano che le donne di oggi raggiungono, con molta più facilità e senza rinunce estreme rispetto alle donne di ieri i livelli intermedi

all'interno delle organizzazioni. Vuol dire che riescono con una relativa disinvoltura a raggiungere le posizioni di quadro intermedio, *staff*, funzionario e *professionals* (secondo una variegata e spesso "customizzata" nomenclatura). Ma se in verticale le progressioni di carriera sembrano più facilmente accessibili, ecco in agguato il cosiddetto labirinto di vetro, un groviglio di snodi e curve, più o meno visibili, che condizionano un percorso lineare, creando da una parte la sensazione continua di perdersi, ma alimentando dall'altra la sottile speranza di riuscire a raggiungere la meta e trovare la via di uscita<sup>2</sup>. Infine, anche quando la progressione di carriera è avviata verso posizioni apicali (ma anche molto al di sotto di esse), non è infrequente il fenomeno definito *glass cliff*<sup>3</sup>, ossia il precipizio di vetro, con cui ci si riferisce al fatto che le donne, arrivate in posizioni di potere all'interno delle organizzazioni, più frequentemente degli uomini, ricoprono quei ruoli per periodi di tempo limitati e poi precipitano a gradini inferiori; o comunque sono tenute implicitamente a dimostrare, in modo continuativo e senza *défaillances*, il proprio talento.

## Come e dove si manifestano le disuguaglianze occupazionali?

È noto che i fattori che influiscono sul differenziale di genere in ambito occupazionale sono riconducibili in ultima istanza a tre: la difficile conciliazione tra vita familiare e lavoro; i differenziali nei livelli di istruzione e di riconoscimento del merito; le resistenze culturali e sociali in merito alla divisione del lavoro domestico in base all'appartenenza di genere.

### La doppia presenza: conciliare famiglia e lavoro

**2.1** Quanto al primo aspetto, quello della **conciliazione famiglia-lavoro**, sia i dati di ricerca sia la riflessione teorica degli ultimi dieci anni inducono a ritenere che la presenza di forti politiche a sostegno dei carichi di famiglia e di una più equa ripartizione del lavoro di cura tra uomini e donne favoriscano la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e il mantenimento dell'occupazione anche in

<sup>2</sup> A. Eagly - L. Carli, *Women and the labyrinth of leadership*, in *Harvard Business Review*, sept. 2007.

<sup>3</sup> M.K. Ryan - S.A. Haslam, *The glass cliff: Implicit theories of leadership and gender and the precariousness of women's leadership positions*, in B. Schyns - J.R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 137-160), Greenwich, 2005.

<sup>1</sup> Questo obiettivo è stato indicato nel corso della 59ª sessione della *Commission on the Status of Women (CSW59)* alle Nazioni Unite durante il discorso del Segretario generale dell'ONU Ban Ki-moon.

presenza di due o più figli<sup>4</sup>. L'impatto negativo della fecondità sul mantenimento dell'occupazione o sulla ricerca di un impiego si concentra nel periodo in cui i figli sono piccoli<sup>5</sup>. Quando le donne riescono, durante questo periodo, a mantenere l'occupazione, lo fanno a discapito della carriera, con una riduzione dell'orario di lavoro, e con qualifiche di fatto inferiori ai coetanei maschi, o con opportunità di carriera di fatto molto ridotte, aggiungendo allo svantaggio di genere anche quello della maternità<sup>6</sup>. Per questo motivo la maternità è percepita dalle donne stesse e rappresentata dalle imprese come una condizione di svantaggio e ostacolo: Swiss e Walker nel 1993 utilizzarono l'espressione *maternal wall* (muro della maternità)<sup>7</sup> per indicare il fatto che l'esperienza dell'avere figli (che dovrebbe coinvolgere in pari misura padri e madri) costituisce in realtà l'evento svolta soltanto all'interno delle biografie professionali femminili, intorno al quale prendono forma scelte di vita e destini occupazionali. Pertanto le diverse carriere (familiare, occupazionale, personale) entrano in risonanza, intrecciandosi e sovrapponendosi con effetti che vanno anche al di là della capacità di controllo delle loro "titolari".

È un risultato consolidato in letteratura che maternità, partecipazione femminile al mercato del lavoro, progressioni di carriera siano variabili strettamente connesse, con differenze sensibili tra paesi in relazione ai pacchetti di aiuti per la conciliazione<sup>8</sup>.

### *Il sorpasso delle donne nell'istruzione*

<sup>4</sup> C. Saraceno - M. Naldini, *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Bologna, 2011; G.M. Cavalletto, *Strategie di conciliazione famiglia lavoro per i lavoratori atipici*, ISTISS, n. 1, 2014; CNEL, *Stati generali sul lavoro delle donne in Italia*, Atti del Convegno, Roma, febbraio 2012; D. Del Boca - L. Mencarini - S. Pasqua, *Valorizzare le donne conviene*, Bologna, 2012; ISTAT (a cura di L.L. Sabbadini), *Il lavoro femminile in tempo di crisi*, febbraio 2012, [www.istat.it/it/files/2012/03/Il-lavoro-femminile-in-tempo-di-crisi.ppt](http://www.istat.it/it/files/2012/03/Il-lavoro-femminile-in-tempo-di-crisi.ppt).

<sup>5</sup> C. Belloni - R. Carriero - L. Todesco, *La divisione del lavoro familiare in Italia. Una ricerca empirica*, Roma, 2014; S. Pasqua, *Motherhood and Market Work Decisions in Institutional Context: a European Perspective* (with D. Del Boca e C. Pronzato), Oxford Economic Papers, vol. 61 (Special Issue), 2009.

<sup>6</sup> L. Pacelli - S. Pasqua - C. Villosio, *Labor Market Penalties for Mothers in Italy*, in *Journal of Labor Research*, vol. 34, n. 4, 2013; D. Del Boca - M. Locatelli - S. Pasqua, *Earnings and Employment of Italian Husbands and Wives in the European Context*, in Del Boca - Repetto (eds.), *Women Work, the Family and Social Policy in Italy*, Peter Lang, 2001; M. Bratti et al., *New Mother's labour force participation in Italy. The role of job characteristics*, in *Review of Labour economics and industrial relations*, vol. 19, 2005; P. Casadio, *Balancing work and family in Italy: new mother's employment decision after child birth*, working papers, Banca d'Italia, n. 684, 2008.

<sup>7</sup> D. Swiss - J. Walker, *Women and the Work/Family Dilemma: How Today's Professional Women are Confronting the Maternal Wall*, New York, John Wiley & Sons, 1993.

<sup>8</sup> M. Gutierrez-Domenech, *Employment Transitions after Motherhood in Spain*, in *Labour*, vol. 19, 2005; K. Hakim, *Women, careers, and work-life Preferences*, in *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 34, n. 3, August 2006; J. Ondrich - K. Spiess - Q. Yang - G. Wagner, *The Liberalization of Maternity Leave Policy and the Return to Work after Childbirth in Germany*, in *Review Of Economics Of The Household*, vol. 1, n. 1-2, 2003; C. Pronzato, *Return to work after childbirth: does parental leave matter in Europe?*, in *Rev Econ Household*, n. 7, 2009; D. Del Boca - C. Saraceno, *Le donne in Italia tra famiglia e lavoro*, in *Economia e lavoro*, a. XXXIX, n. 1, 2005.

**2.2** La seconda variabile correlata alle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro è l'**istruzione**: in passato la relazione tra partecipazione femminile al mercato e livelli di istruzione era inversamente proporzionale (erano mediamente le donne meno istruite dei coetanei maschi ad entrare e rimanere nel mercato del lavoro, in virtù di percorsi scolastici più professionalizzanti e più brevi). Almeno fino agli anni Settanta il modello di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne era quello "a L rovesciata"<sup>9</sup>, che legittimava la divisione dei ruoli tra il maschio *male bread-winner* e la donna *care-giver* verso bambini, anziani e attività domestiche. Oggi il sorpasso nell'istruzione è stato compiuto: le donne studiano mediamente più a lungo e con risultati migliori rispetto ai coetanei, escono meno frequentemente dai percorsi dell'obbligo, conseguono il diploma con votazioni più elevate, si iscrivono con successo alle Università, e completano la loro formazione anche in quei corsi di laurea delle "scienze dure" che la stereotipia di genere considerava maschili. Persiste ancora una concentrazione significativa delle laureate italiane nelle discipline umanistiche, sebbene in attenuazione per le più giovani (47% tra le donne con almeno 45 anni, 33% tra quelle con meno di 35 anni, secondo i dati Almalaurea, aggiornati al 2014). La scelta di alcuni settori disciplinari è connessa con l'esercizio di occupazioni come: l'insegnamento, o le professioni "sociali" e di cura, che tradizionalmente sono caratterizzate da concentrazione femminile, svalutazione sociale, minori retribuzioni e minori opportunità di progressioni di carriera<sup>10</sup>.

### *Professioni maschili e femminili: stereotipi che resistono*

**2.3** La terza **variabile** che condiziona, negativamente, la partecipazione femminile al mercato del lavoro, è di tipo **socio culturale**. L'Italia si colloca tra i paesi mediterranei che restano ancorati a pregiudizi di genere in merito alla presenza femminile nell'economia formale, ad una sbilanciata distribuzione del lavoro riproduttivo e di cura e, non da ultimo, a preconcetti sulle differenze attitudinali che renderebbero le donne, biologicamente o culturalmente, meno adatte e capaci per certi compiti. Già negli anni Novanta alcuni studi avevano posto in luce gli effetti di tali

<sup>9</sup> D. Del Boca - C. Saraceno, *Le donne in Italia tra famiglia e lavoro*, in *Economia e lavoro*, a. XXXIX, n. 1, 2005.

<sup>10</sup> Solo cinque anni fa, precisamente nel 2010, il 59% dei laureati erano donne, ma la percentuale scendeva al 15% tra i laureati in scienze informatiche e altre discipline appartenenti all'area delle scienze "dure", e al 33% tra i laureati in ingegneria (dati OCSE, *Closing the gap*, 2013). Il documento è disponibile all'indirizzo: <http://www.oecd.org/italy/Closing%20the%20Gender%20Gap%20%20Italy%20FINAL.pdf>. Se possiamo comunque avanzare alcune perplessità sull'associazione automatica tra discipline scientifiche = migliore preparazione, è tuttavia innegabile che è alle lauree di area scientifica che si associno le più elevate probabilità di avere un'occupazione, con prospettive di carriera e con una retribuzione elevata. Il differenziale retributivo si associa infatti sia alla maggiore concentrazione delle donne in settori occupazionali meno pagati (in cui si svolgono mansioni che "somigliano" alle attività domestiche e di cura: insegnanti, maestre, educatrici, infermiere, ecc.) ma più concilianti rispetto alle esigenze familiari, sia ai rallentamenti "obbligati" che si presentano nella carriera lavorativa proprio in occasione di transizioni come la maternità che genera assenze dal posto di lavoro. Mediamente le imprese italiane non investono nei confronti di donne neo mamme e questa condizione si protrae ben oltre il periodo dell'astensione obbligatoria e facoltativa previste dalla L. n. 53/2000. Cfr. D. Del Boca - L. Mencarini - S. Pasqua, *Valorizzare le donne conviene*, Bologna, 2012.

pregiudizi<sup>11</sup>: le donne venivano raffigurate, confrontate con gli uomini, come maggiormente avverse al rischio, dotate di minore autostima, meno propense ad operare in contesti competitivi; dati tutti confermati sostanzialmente nelle indagini più recenti<sup>12</sup>.

Secondo la *crowding hypothesis*<sup>13</sup>, i datori di lavoro escludono le donne (spesso deliberatamente, talora inconsapevolmente) proprio in forza di preconcetti di genere, da quelle particolari occupazioni, ritenute “maschili”, cioè più consone ai maschi, con conseguente “affollamento” delle donne lavoratrici nelle altre occupazioni, che vengono quindi definite “femminili”. La conseguenza di tale comportamento è che l’offerta di forza lavoro femminile verso queste occupazioni aumenta e, di conseguenza, diminuiscono i salari. Secondo altra teoria, sarebbero le donne stesse ad auto escludersi da certi posizioni occupazionali, prediligendo i settori del mercato che richiedono investimenti in capitale umano minori o comunque meno esposti ad obsolescenza; una decisione, in contrasto con l’incremento dei tassi di istruzione femminile, ma comprensibilmente “razionale”, in stretta connessione con gli impegni familiari<sup>14</sup>.

Di qualsiasi natura si tratti, se esito di una auto selezione o di una resistenza da parte dei datori di lavoro, sta di fatto che il meccanismo che opera qui è quello della segregazione orizzontale<sup>15</sup>. Una delle conseguenze è il differenziale di genere, spesso spiegabile unicamente con pregiudizi e stereotipi: non a caso infatti sono le donne con figli minori a ricevere le retribuzioni meno elevate o comunque a subire una penalizzazione della progressione anche economica all’interno delle organizzazioni<sup>16</sup>.

Più in generale, si tratta di una situazione condivisa, sebbene in modo meno evidente che in Italia, dalla maggior parte dei paesi europei, riconducibile dovunque a fattori comuni. Spesso l’assenza per maternità (tanto più se pro-

lungata con i congedi successivi a quello obbligatorio) è percepita dai datori di lavoro come un limitato *commitment* da parte delle donne rispetto al lavoro. Inoltre, gli stessi datori di lavoro assumono che, divenute madri, le donne, al rientro dalla maternità, siano meno “produttive”. L’esistenza di un significativo differenziale di genere è confermato da diverse rilevazioni periodiche (ISFOL 2005, 2007, 2009, 2011)<sup>17</sup>. A parità di istruzione, età, area geografica di residenza, settore occupazionale, il genere sembra ancora fare la differenza. Sul fronte familiare un ruolo cruciale è poi svolto dalla limitata o nulla condivisione del carico di lavoro domestico e di cura con il partner. Numerose indagini confermano che il tempo dedicato da donne e uomini a tali attività è sbilanciato a sfavore delle donne, che di conseguenza hanno meno tempo libero e meno tempo da dedicare al lavoro retribuito. I padri italiani continuano ad essere per lo più “ospiti e deleganti” (secondo una tipologia elaborata da Istat, 2006), invece che “helpers”. Il modello del cosiddetto *collaborative co-parenting* non pare una prassi delle famiglie italiane<sup>18</sup>. E la combinazione, spesso sinergica, delle variabili indicate gioca un ruolo di rallentamento rispetto all’occupazione femminile.

Le donne occupate hanno poi ulteriori difficoltà oltre quelle legate alla gestione ordinaria del lavoro retribuito e di quello di cura (e la loro minore disponibilità in termini di tempi, orari e trasferte costituirebbe la causa della loro minore presenza nei luoghi del potere). A parità di condizioni i dati indicano che ad oggi persiste anche il problema del differenziale salariale.<sup>19</sup> Su questo tema la Commissione Europea si è espressa chiaramente in diverse occasioni: nel 2006 ha pubblicato un documento, intitolato *A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010*, che identifica nell’eliminazione del differenziale salariale di genere una delle priorità da raggiungere. L’anno successivo la Commissione si è ulteriormente espressa sull’argomento con una Comunicazione (*Tackling the pay gap between men and women*) con la finalità di individuare azioni politiche, giuridiche e sociali a sostegno dell’occupazione. Agire sui differenziali salariali, così come sulle misure di conciliazione, è uno dei modi con cui i paesi dell’Unione cercano di raggiungere l’obiettivo dell’incremento degli occupati. Non a caso dal 2008 il *gender pay gap* viene inserito tra gli indicatori per il monitoraggio delle politiche per l’occupazione degli Stati Membri. È dunque la crescita del tasso di occupazione a preoccupare l’UE, e le azioni di parità sono strumentali a questo obiettivo. Ben sapendo che l’occupazione maschile ha ormai pochi margini di miglioramento, è soltanto agendo su quella femminile (e quindi rimuovendo o limitando gli ostacoli che la rallentano) che i

<sup>11</sup> A. Scisci - M. Vinci, *Differenze di genere, famiglia, lavoro*, Bologna, 1996.

<sup>12</sup> M.L. Bianco - A. De Lillo, *La valutazione sociale delle occupazioni in Italia*, Milano, 2007; Banca d’Italia, *Relazione annuale. Il ruolo delle donne nell’economia italiana*, Roma, 2011; Banca d’Italia, *Relazione annuale*, Roma, 2013.

<sup>13</sup> B. Bergman, *Occupational segregation, wages and profits when employers discriminate by race and sex*, in *Eastern Economic Journal*, n. 1, April/July 1974, pp. 103-110.

<sup>14</sup> R.K. Filer, *Occupational segregation, compensating differentials and comparable worth*, in R. Michael - H. Hrtmann (eds.), *Pay equity: empirical enquiries*, Washington D.C., 1989.

<sup>15</sup> R. Anker, *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*, Geneva: ILO, 1998; R. Emerek - H. Figueiredo - P. González - L. Gonäs - J. Rubery, *Indicators on Gender Segregation*, DP 2003/02, Centro de Estudos de Economia Industrial, do Trabalho e da Empresa, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2003; K. Hakim, *Women, careers, and work-life Preferences*, in *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 34, n. 3, August 2006; L. Rosti, *La segregazione occupazionale in Italia*, in A. Simonazzi (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Milano, 2006.

<sup>16</sup> C. Wetzels, *Motherhood and Wages*, in D. Del Boca - C. Wetzels (eds.) *Social Policies, Labour Markets and Motherhood: a Comparative Analysis of European Countries*, Cambridge, 2007; N. Datta Gupta - N. Smith, *Swimming Upstream, Floating Downstream: Trends in the U.S. and Danish Gender Wage Gaps*, CLS Working Papers 01-6, University of Aarhus, Aarhus School of Business, Centre for Labour Market and Social Research, 2002; D. Del Boca - M. Locatelli - S. Pasqua, *Earnings and Employment of Italian Husbands and Wives in the European Context*, in Del Boca - Repetto (eds.), *Women Work, the Family and Social Policy in Italy*, Peter Lang, 2001.

<sup>17</sup> Le rilevazioni e le relative elaborazioni dati sono disponibili sul sito [www.isfol.it](http://www.isfol.it).

<sup>18</sup> J.M. Sobolewski - V. King, *The importance of the coparental relationship for nonresident fathers’ ties to children*, in *Journal of Marriage and Family*, 67, 2005; D. Swiss - J. Walker, *Women and the Work/Family Dilemma: How Today’s Professional Women are Confronting the Maternal Wall*, New York, 1993; L. Todesco, *Quello che gli uomini non fanno*, Roma, 2013.

<sup>19</sup> Il *gender pay gap* (GPG), noto anche come differenziale retributivo di genere, misura la differenza relativa delle retribuzioni delle donne e degli uomini, espressa come percentuale della retribuzione media maschile. Purtroppo su questo argomento i dati non sono recentissimi: a livello europeo le ultime informazioni disponibili risalgono al 2008 e mostrano che il GPG è pari al 18% nell’Unione Europea a 27 e al 4,9% in Italia (Dati SEO, Strategia Europea per l’Occupazione, in Strategia Europa 2020). Il documento Europa 2020 è disponibile all’indirizzo: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52010DC2020>.

paesi membri possono sperare di raggiungere nuovi traguardi.

Se gli ordinamenti prevedono che venga corrisposta la stessa retribuzione per lo stesso lavoro (*equal pay for equal work or equal value*), e quindi di fatto rendono incontestabile sul piano formale il principio della parità retributiva, di fatto ci sono altri fattori che rendono tale parità inapplicata: dalla quota del salario variabile (attraverso le ore di lavoro straordinario, i super minimi, i premi di risultato e tutti i dispositivi personalizzabili all'interno della retribuzione del lavoratore), alla concentrazione, già ricordata, delle donne in ambiti occupazionali sfavorevoli per retribuzioni, opportunità di carriera, visibilità e potere.<sup>20</sup>

### Arrivare dopo, non arrivare affatto

Recentemente l'attenzione del legislatore si è focalizzata su un ulteriore aspetto che rivela la discriminazione di genere nei luoghi di lavoro: la limitata presenza delle donne nelle posizioni apicali all'interno delle organizzazioni.

Il quadro che emerge dai dati nazionali ed europei conferma la scarsa presenza di donne nei ruoli di vertice sia nel settore privato che in quello pubblico. Gli anni della crisi hanno impattato pesantemente su questa categoria di lavoratori, diminuendo il numero di quasi un terzo (-29%), soprattutto all'interno delle imprese di piccole e medie dimensioni (dati Eurostat, 2013)<sup>21</sup>. L'Italia spicca nella congiuntura recessiva per un ulteriore primato negativo, perché tra il 2010 e il 2012 ha perso il 54,2% di top manager e quadri intermedi, contro una media UE di -30,6%. Sono stati soprattutto i settori commerciale/marketing e dell'area tecnica/produzione i maggiormente colpiti; al settore si aggiunge la dimensione di impresa: sono stati più colpiti i manager che erano inquadrati in aziende di piccole dimensioni (al cui interno non c'erano più di tre dirigenti).

In questo scenario le donne sembrano difendersi meglio: sono infatti in crescita nelle posizioni apicali nonostante il calo complessivo dell'occupazione. Tra i dirigenti delle imprese private le donne aumentano del 15,8%, mentre gli uomini calano del 5%. Dal 2008 al 2012 la dirigenza femminile è passata dal 2% al 14,5%. Ma anche per il gradino immediatamente inferiore a quello dirigenziale, il cosiddetto *middle management*, la crescita è stata pari al 24,1%, mentre per gli uomini solo del 5,4%. Le donne erano nel 2008 pari al 24,9%, al 2012 sono al 28,1% (dati ManagerItalia elaborati a partire da dati INPS).<sup>22</sup> Sebbene in crescita, i numeri indicano ancora un divario di genere consistente, più accentuato in alcuni settori, come quello finanziario che

spicca per la più bassa presenza femminile all'interno del management (soltanto il 3,3%). Contrariamente al senso comune le donne nelle posizioni *top-executive* si concentrano nelle imprese di minore dimensione, che però prevedono maggiori dispositivi a favore della conciliazione. Ciò significa che non sempre c'è relazione tra l'adozione di politiche *family friendly* e la maggior probabilità di entrare in progressioni di carriera.

Ma quali caratteristiche possiedono le donne che scalano le organizzazioni? La prima variabile rilevante è costituita dal titolo di studio: coerentemente con i dati sui livelli di istruzione della popolazione, anche (e forse a maggior ragione) le donne in percorsi di carriera possiedono un titolo di studio superiore a quello dei coetanei maschi (al minimo la vecchia laurea quadriennale, spesso, oltre le lauree quinquennali, anche master e dottorati), specialmente se si tratta di coorti relativamente giovani (al di sotto dei 50 anni). È più probabile che siano in carriera e proiettate verso posizioni di *leadership* donne tra i 30 e i 45 anni, mentre le donne di età superiori difficilmente sono riuscite a raggiungere posizioni di vertice o a competere per arrivarci.

A conferma del fatto che l'accesso alla carriera e alle posizioni di vertice è un fenomeno relativamente recente, c'è poi il fatto che le donne in uscita dalle imprese con inquadramento da dirigente o mansione superiore sono pochissime e comunque numericamente molto al di sotto di quelle che stanno invece entrando: quindi è probabilmente in atto un effetto generazionale importante. Complessivamente le donne manager in Italia si attestano intorno al 25%, se si considerano le coorti delle 25-35enni e delle 35-45enni; la presenza in ruoli di vertice delle donne sopra i 50 anni si attesta all'8%<sup>23</sup>.

Non vi è, tuttavia, una eguale distribuzione di posizioni dirigenziali tra i settori produttivi, a conferma del fatto che la segregazione occupazionale comunque permane, seppure in forme diverse: nella comunicazione, il 40% dei dirigenti e middle management sono donne, raggiungono il 34,9% nelle risorse umane, il 22,6% negli uffici legali e il 21,4% nel marketing. Le donne sono invece pochissime nei ruoli direzionali tecnici e produttivi (solo il 7%), nei sistemi informativi (7,4%) e nella logistica (7,8%), a conferma del fatto che esiste già una segregazione a monte dettata dalla scelta del percorso di studi. Quindi, anche se mediamente più istruite, le donne "scontano" ancora la propria preferenza per discipline umanistiche e una scarsa propensione per le "scienze dure", che le candiderebbero anche a percorsi di carriera in settori ancora prevalentemente maschilizzati.

Cosa si vede se si osserva il versante del pubblico impiego? Molti dati italiani ed europei sottolineano la differenza di trattamento ed opportunità all'interno del settore pubblico, nell'ambito del quale si registrano maggiori *chances* per le donne. Certamente, in questo ambito, i meccanismi di reclutamento e di promozione paiono più "amichevoli" verso la parità di genere; orari e organizzazione del lavoro tendono ad essere più congeniali anche di fronte alle esigenze di doppia presenza, delle quali molte donne continuano ad essere investite.

Tuttavia già i dati ISTAT riferibili al 2004 registravano la limitata presenza delle donne nei ruoli apicali delle pubbliche amministrazioni e le statistiche più recenti non evidenziano significativi miglioramenti. In seno alla Presiden-

<sup>20</sup> In tutti i paesi UE, al 2012, si registrava un elevato differenziale retributivo di genere, con una accentuazione nel settore privato rispetto al settore pubblico. L'Eurostat misura il differenziale retributivo grazie all'indagine SES (*Structure of Earnings Survey*), predisposta per tutti i paesi dell'UE: con essa si rileva la differenza che esiste in media tra il salario orario lordo di un lavoratore e quello di una lavoratrice. La banca dati Eurostat include i dipendenti nell'industria, costruzioni e servizi che lavorano in aziende con almeno 10 dipendenti. Al 2013 il differenziale retributivo per l'UE a 27 era pari a 16,2% (ossia le donne europee guadagnano a livello orario il 16% in meno degli uomini; ma con grandi differenze tra i paesi dell'Unione).

<sup>21</sup> Questi dati sono consultabili all'indirizzo: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/it](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/it).

<sup>22</sup> Si veda il Rapporto di Manageritalia: "Rapporto donne 2014. Società italiana: l'evoluzione rosa", marzo 2014: <http://donne.manageritalia.it/wp-content/uploads/2014/03/Rapporto-donne-Manageritalia-2014.pdf>.

<sup>23</sup> Dati Rete Armida\_ [http://www.rete-armi-da.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:donne-manager-e-dirigenti-la-crescita-sfiora-quota-zero&catid=12&Itemid=34](http://www.rete-armi-da.it/index.php?option=com_content&view=article&id=84:donne-manager-e-dirigenti-la-crescita-sfiora-quota-zero&catid=12&Itemid=34).

za del Consiglio e dei Ministeri, su un totale di 360 dirigenti generali, le donne sono 138 (il 38%), ed a fronte di 44 posizioni dirigenziali apicali, solo 13 sono "rosa" (il 30%).

La presenza femminile in posizioni apicali sconta anche una forma di segregazione orizzontale: non a caso le donne ai vertici si trovano più frequentemente all'interno del Ministero dei Beni Culturali, nelle Politiche sociali, nell'istruzione, nell'Ambiente mentre la loro presenza è esigua all'Agenzia delle entrate, nel Demanio, nel Ministero delle Finanze. Ci sono indubbiamente settori in cui la partecipazione femminile è di gran lunga migliorata nel passaggio tra coorti di età: si pensi al fatto che ormai quasi la metà dei componenti della Magistratura ordinaria sono donne (il 48%) mentre ancora fino agli anni Novanta il dato era a meno del 20%, ma se si guardano gli incarichi di responsabilità la quota scende ancora al 17%. Nessuna donna è procuratore generale di Corte d'appello, secondo i dati aggiornati del CSM; e nemmeno Presidente di un T.A.R. o del Consiglio di Stato. Analogo il panorama delle cariche politiche: alla Camera dei deputati il Segretario Generale e i vicesegretari generali sono uomini, così come sono maschili le principali posizioni direttive, come i capo ufficio delle segreterie generali. In Senato al 2013 risultava essere presente un incarico direttivo affidato a una Consigliera. A livello comunale, sebbene anche qui le donne crescano in termini assoluti (la loro presenza si è incrementata notevolmente arrivando al 21,5% nel 2013), persiste tuttavia una segregazione verticale, che le fa arrivare a ricoprire al massimo la carica di consigliere, ma non posizioni più elevate: solo il 3,6% dei sindaci è donna, per la maggior parte in carica nei Comuni del Nord Italia (dati ANCI, 2013)<sup>24</sup>.

Quale significato attribuire a questi fattori?

Si potrebbe ritenere che la massiccia presenza delle donne in molti settori, pubblici e privati, e la loro graduale avanzata in ambiti tradizionalmente maschilizzati siano indicatori di una trasformazione culturale. Tuttavia, il cambiamento sembra troppo lento e faticoso per meritare quell'attributo. Resiste infatti strenuamente la barriera alle posizioni di vertice, sia per effetto di *meccanismi* di selezione e reclutamento, sia in conseguenza dei *decisori* preposti a tali selezioni (per lo più uomini). Certo è che la sola azione legislativa (che purtroppo, come mostra anche la recente legge Golfo Mosca, si può prestare a qualche *escamotage* per aggirarla<sup>25</sup>): non basta e dovrà essere supportata da iniziative di tipo culturale e da una socializzazione precoce alla parità di genere.

## E quando si arriva?

Allorché si raggiunge la vetta all'interno delle organizzazioni, si pone il problema della gestione e del mantenimento del potere. Si è già accennato al fenomeno noto in letteratura con l'espressione "precipizio di vetro": diversamente da un passato non troppo lontano quando le donne non si candidavano nemmeno per ruoli di *leadership*, oggi qualcuna riesce a raggiungere le stanze del potere, ad orientarsi nel labirinto ed a "sfondare" il soffitto di vetro, ma una vol-

ta arrivata la permanenza ai vertici sembra essere molto più precaria, anche "biograficamente" (come vedremo nell'ultimo paragrafo) rispetto ai colleghi di sesso maschile<sup>26</sup>.

Questa maggiore fragilità delle donne nelle stanze del potere deriverebbe dal fatto che esse sono sottoposte a controlli e valutazioni più rigorose, da minori consensi dal basso e da una minore capacità di attrarre e fidelizzare gli impiegati loro sottoposti. Si è del resto constatato che, anche in settori a maggioranza femminile, gli uomini riescono a fare carriera più frequentemente e rapidamente delle colleghe, come se riuscissero a salire rapidamente i piani della piramide organizzativa grazie ad un *glass escalator*, una scala mobile di vetro.

Gli studi sulla *leadership* prendono forma nella metà del Novecento<sup>27</sup>, focalizzandosi principalmente su qualità innate, e poi espandendosi in ambito relazionale e contestuale. È soltanto con gli anni Novanta del secolo scorso che si formula un nuovo approccio, quello che definisce la *leadership* in termini "trasformativi". Secondo la definizione di Bass<sup>28</sup>, la *leadership* trasformativa poggia sul comportamento simbolico del *leader*, sulla comunicazione verbale e non verbale, sul richiamo ai valori, tutti elementi che innescano la motivazione dei collaboratori, l'*empowerment* dei gruppi di lavoro e dei singoli dipendenti, la fiducia. A differenza di quello "transazionale" (che si assicura consenso attraverso il meccanismo delle ricompense), il *leader* "trasformativo" si propone di raggiungere una visione condivisa, incrementando la fiducia, sia in se stessi, sia nei confronti del leader, sia verso l'organizzazione, con conseguenti effetti di rafforzamento e relazioni cooperative tra i componenti del gruppo.

Molti studi confermano l'esistenza di preferenze latenti per gli uomini allorché si libera una posizione di potere, anche a parità di qualifica e competenza tra uomini e donne<sup>29</sup>. Inoltre il fatto che i manager vengano selezionati da coloro che già stanno oltre il soffitto di cristallo (per lo più uomini), porta a reclutare soggetti con le stesse caratteristiche<sup>30</sup>, spesso legate a stereotipi di genere: gli uomini sono

<sup>26</sup> M.K. Ryan - S.A. Haslam, *The glass cliff: Implicit theories of leadership and gender and the precariousness of women's leadership positions*, in B. Schyns - J.R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 137-160), Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005.

<sup>27</sup> R.M. Stogdill, *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*, in *Journal of Psychology*, 25, 1948, 35-71; F.E. Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*, New York, 1967; K. Lewin - R. Lippitt - R. White, *Pattern of aggressive behavior in experimental created 'social climates*, in *Journal of Social Psychology*, n. X, 1939, 271-299; R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, 1967.

<sup>28</sup> B.M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*, New York, 1990; B.M. Bass - B.J. Avolio - L. Atwater, *The transformational and transactional leadership of men and women*, in *Applied Psychology: An International Review*, n. 45, 1996, 5-34.

<sup>29</sup> J.B. Rosener, *Ways women lead*, in *Harvard Business Review*, November-December, 1990; A. Cancedda - L. d'Andrea, *Women and decision-making in Italy*, rapporto finale della ricerca, ASDO: <http://www.dhgender.org/cdrom98/ccg97/2/050906.htm>, 1995; S. Quack - B. Hancké, *Women in decision making in finance*, in *European Network "Women in Decision Making"*, 1997.

<sup>30</sup> B. Alimo-Metcalfe, *Women in management: organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement*, in *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 1993; B. Alimo-Metcalfe, *Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women's entry into leadership positions*, in M. Tanton (ed.), *Women in manage-*

<sup>24</sup> Per i dati sulla rappresentanza di genere all'interno delle amministrazioni pubbliche si rimanda a rapporto ANCI CITTALIA "La rappresentanza di genere nelle amministrazioni comunali italiane":

<http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/Dossier%20La%20rappresentanza%20di%20genere%20nelle%20amministrazioni%20comunali%20italiane.pdf>.

<sup>25</sup> Una delle strategie adottate dai CdA più refrattari alla parità di genere è consistita nella modifica statutaria all'organo amministrativo, non più collegiale ma unipersonale.

considerati più disponibili quanto agli orari, non hanno interferenze con la famiglia, hanno stili di gestione dei gruppi consolidati e rispetto ai quali le donne potrebbero risultare fattori di perturbazione.

In tempi relativamente recenti, sono state le stesse organizzazioni a porre in discussione gli stili tradizionali di *leadership* al maschile ed i criteri per il reclutamento nelle posizioni apicali<sup>31</sup>: le caratteristiche “femminili”, che in passato erano state considerate ostacoli alla carriera, sono diventate una risorsa per creare nuovi modelli gestionali, contribuendo al superamento del modello di *leadership* androgino, fondato su un mix di caratteristiche stereotipicamente maschili e/o femminili<sup>32</sup>. La nuova definizione della *leadership* ha messo in luce come essa sia efficace al pari di quella maschile, nonostante le condizioni più difficili in cui le donne spesso vengono a trovarsi<sup>33</sup>; anzi, lo stile femminile di gestire il potere e le relazioni ad esso connesse, sembra essere competitivo rispetto a quello maschile<sup>34</sup>.

Collegandoci a quanto detto a proposito della *leadership* trasformazionale, essa sarebbe una prerogativa del potere al femminile e garantirebbe maggiore partecipazione e condivisione degli obiettivi. Le donne sembrerebbero nel complesso attuare stili di *leadership* che si ispirano o sono influenzati dal modello della cura, centrato sulla capacità di ascolto, sull'attenzione al benessere dei membri dell'organizzazione e sulla promozione di uno stile decisionale di tipo partecipativo<sup>35</sup>.

---

*ment: a developing presence*, London, 1994; B. Alimo-Metcalfe, *Leadership & Gender: A Masculine Past; A Feminine Future?* Thematic paper for ASDO project “Action-Research on Women and Leadership”, European Commission project “European Observatory on Best Practices to Remove the ‘Glass Ceiling’”, 2001; A. Wahl, *Deconstructing women and leadership*, in *International Review of Women and Leadership*, 4 (2), 1998.

<sup>31</sup> L. Prusak - E. Lesser, *White Paper: Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*, IBM Institute for Knowledge Management, August 1999.

<sup>32</sup> L. Cook - B. Rothwell, *The X & Y of leadership. How men and women make a difference at work*, London, 2001.

<sup>33</sup> A.H. Eagly - S.J. Karau - M.G. Makhijani, *Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis*, in *Psychological Bulletin*, n. 117(1), 1995.

<sup>34</sup> Nella storia del *management* sono state spesso utilizzate coppie di opposti per indicare differenti stili di *leadership*. La distinzione più nota è quella tra orientamento al compito e orientamento alle relazioni. Con il primo si indica la tendenza a focalizzarsi sullo svolgimento del compito, e quindi sulla *performance*, sul raggiungimento degli obiettivi, sul rispetto degli standard e delle regole; con il secondo orientamento si indica la tendenza a focalizzare l'attenzione sulle relazioni interpersonali, sulla creazione di un clima di fiducia reciproca e sull'equilibrio delle interazioni all'interno dei gruppi. (R. Stodgill, *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, in *Journal of Psychology*, n. 25, 1948; R. Stodgill, *Handbook of leadership*, New York, 1974). Un'ulteriore distinzione è quella tra *leadership* autocratica e *leadership* democratica. Il manager dallo stile autocratico ha un'autorità totale e istruisce i suoi sottoposti sulle cose che devono fare lasciando loro scarsi margini di autonomia; il manager democratico invece adotterebbe uno stile fondato sulla delega di responsabilità e sul coinvolgimento nei processi decisionali. La maggior parte delle ricerche sull'argomento indicano la propensione delle donne ad adottare una *leadership* maggiormente attenta alle relazioni e a preferire uno stile più democratico. Cfr. R. Tannenbaum - W.H. Schmidt, *How to choose a leadership pattern*, in *Harvard Business Review*, 36(2), 1958; A.H. Eagly - B.T. Johnson, *Gender and leadership style: a meta-analysis*, in *Psychological Bulletin*, n. 103 (2), 1990.

<sup>35</sup> Sarebbe tuttavia riduttivo considerare lo stile di *leadership* in prospettiva individuale, come se si trattasse esclusivamente di una qualità personale (seppure marcata secondo il genere): il successo

Un aspetto resta ancora quasi del tutto inesplorato: si tratta della gerarchia interna alle posizioni di potere. Arrivare in cima non accomuna tutti i ruoli apicali perché alcuni hanno un intrinseco valore, una visibilità peculiare: sono i “posti di potere con più potere di altri”. Anche quando le donne raggiungono posizioni di vertice nelle organizzazioni, sono per lo più concentrate in settori ai quali non è connesso il massimo grado di potere: di fatto, quindi, non accedono alla cosiddetta “C-suite”, ossia alle posizioni di amministratore delegato, direttore generale o direttore finanziario (la lettera C sta ad indicare la carica di Chief; e la suite fa riferimento alle stanze prestigiose del potere). Secondo un recente sondaggio della Commissione Europea<sup>36</sup>, nelle principali società quotate europee solo il 5% dei Presidenti e il 16% dei membri dei CDA è donna). Se tuttavia le donne riescono ad arrivare in altre posizioni apicali (sebbene, come è stato mostrato fin qui, ancora troppo poco), bisogna chiedersi perché la loro partecipazione cali ulteriormente nelle stanze del Potere, con la P maiuscola. Sono in discussione quindi i meccanismi di selezione (ancora scarsamente *gender neutral*, viene da pensare): se sono gli uomini a selezionare, è più probabile che ricerchino qualità “maschili” e applichino stereotipi di (s) valutazione della *leadership* femminile e dei modi in cui essa si realizza.

### **Intersezioni, traiettorie e corsi di vita: donne in equilibrio tra lavoro, carriera e famiglia**

Si delinea in ogni caso una narrativa fatta di traiettorie femminili proiettate verso posizioni di responsabilità: le donne le percorrono ormai inarrestabilmente, nella certezza che le discriminazioni più eclatanti siano ormai dietro le loro spalle. Ma è una camminata (o corsa) condotta spesso in solitaria, superando ostacoli e sfuggendo a trappole che chiedono a tutti gli attori coinvolti, ricercatori compresi, consapevolezza della complessità di questi percorsi. Molti passi sono già stati compiuti per contrastare pratiche e idee che rendono la carriera femminile più esposta a rischi di quella maschile. La giurisprudenza è ormai consolidata su posizioni orientate alla parità di genere, ma niente assicura che, pur all'ombra del diritto, la loro realizzazione sciolga, *ipso facto*, tutta la complessità propria dei processi e dei

---

della *leadership* è anche strettamente connessa al contesto (K. Klenke, *Women and Leadership. A Contextual Perspective*, New York, 1996). Tre sono gli elementi che connotano l'ambiente in tal senso. In primo luogo il numero di uomini e donne all'interno dell'organizzazione, inoltre la gamma delle opportunità di carriera effettivamente a disposizione (e non solo formalmente) e infine le forme in cui si manifesta e si gestisce il potere. Quanto al primo aspetto, se le donne sono una minoranza, tendono a essere più visibili in ragione della loro appartenenza di sesso, piuttosto che in quanto lavoratrici. Inoltre in ambienti altamente maschilizzati le donne sono maggiormente spinte a conformarsi a modelli maschili, secondo una logica di assimilazione da parte della cultura dominante. Ne può derivare una spinta a conformarsi al modello-cultura dominante (quella maschile), oppure una valorizzazione della propria diversità, o infine una spinta al cambiamento, attraverso un mix di genere o addirittura arrivando al cambiamento dell'ordine di genere all'interno dell'organizzazione. Le tre strategie vengono definite, rispettivamente, strategia neutrale rispetto al genere (*gender-neutral*), strategia positiva e strategia contestuale. Nelle organizzazioni in cui le donne hanno potere effettivo e possono fare massa critica, esse possono anche gestire in modo ottimale il potere. Cfr. B. Bertani, *L'individuo al lavoro in organizzazioni complesse*, Milano, 2004.

<sup>36</sup> I dati sono disponibili all'interno del documento “Women and men in decision making”, 2012: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm).

rapporti sociali<sup>37</sup>. Il compito della sociologia è allora quello di intercettare quella complessità e darne conto in termini generalizzabili e osservabili. È assunto fin troppo ovvio della analisi sociologica che la spiegazione dei fenomeni sotto osservazione (in questo caso i mancati o difficili accessi delle donne alle posizioni apicali) non vada attribuita a circostanze uniche e irripetibili. È altresì riconosciuto che i processi sociali non hanno carattere deterministico, ma si sviluppano in un intreccio di cause molteplici, spesso secondo logiche cumulative o peggio ancora di incontrollabili *loop*. Il fatto è che proprio l'intreccio di circostanze apre la porta a contingenze e rende i processi tanto imprevedibili, quanto, di conseguenza rischiosi.

Per molte donne escluse, fin da subito, dalla scalata alle posizioni apicali, per non cui possiedono i requisiti, ve ne sono altrettante che, attrezzate per farlo, non arrivano a fine percorso: qualcosa interrompe, rallenta, o addirittura blocca, la traiettoria iniziale. Le donne arrivate o *quasi arrivate* vanno pertanto considerate "sopravvissute". Sono sopravvissute a processi di selezione di cui non sono tracciabili, a priori, inizi, decorsi e punti di svolta. È proprio questa la lezione che la Teoria del corso di vita<sup>38</sup> offre all'analisi delle carriere osservate nel loro farsi e non soltanto rispetto ai punti di arrivo: i fattori che mettono in forma le carriere, femminili ma anche maschili, si dislocano su serie temporali interdipendenti e multi-livello che riguardano la progressione d'età, le vicende familiari, gli andamenti del ciclo economico, la traiettoria di crisi-sviluppo-stagnazione dell'organizzazione in cui si lavora. Aziende, famiglie e individui vanno dunque considerati attori in movimento entro ambienti (o schemi di interazione) mobili anch'essi. Gli appuntamenti con il successo professionale possono, da tutto ciò, subire inevitabili slittamenti, arresti, ma anche accelerazioni e "salti" che dipendono da come le diverse storie personali e collettive si "danno appuntamento". Se si usa una prospettiva dinamica e si riflette sui percorsi di chi si è messo in viaggio, piuttosto che su quelli di chi è arrivato, si può coglierne la fatica e le complicità, visibili attraverso il tempo. Nel suo scorrere e nel suo generare cambiamenti e transizioni, il tempo è il vero costruttore di storie di vita e di lavoro. In realtà non si tratta di un tempo solo, ma di diversi tempi; accanto alla carriera di "ego" scorrono quelle dei tanti "alter" (partner, figli, genitori, amici, colleghi, capi), che a seconda delle circostanze possono diventare un cerchio protettivo o una barriera invalicabile di opposizioni e di interferenze. La Teoria del corso di vita utilizza la prospettiva dinamica (attenta al tempo) e situata (vicina al farsi e disfarsi dei legami sociali entro specifici contesti) per rivelare l'esistenza di zone "sensibili e vulnerabili" nei percorsi di vita e di lavoro. Alcune di queste zone si attraversano con la semplice progressione dell'età, altre si incontrano nei dintorni, o a seguito, di passaggi di vita sia familiare che professionale<sup>39</sup>.

Consideriamo allora l'effetto più visibile e ovvio dello scorrere del tempo, l'*invecchiamento* (nel duplice significato del diventare le donne anagraficamente più anziane e/o con una permanenza più lunga in azienda). Per esperienza, *seniority*, libertà da impegni domestici pressanti, le donne meno giovani dovrebbero arrivare prime nella competizio-

ne per una posizione apicale. Risultati di ricerche anche non recenti, che hanno messo puntualmente a confronto i percorsi di donne di diversa età, con pari titoli in contesti di lavoro qualificato, smentiscono questa ipotesi<sup>40</sup>. Le giovani sono parse più attrezzate tecnologicamente, più determinate nei percorsi di carriera, più aperte al *life-long learning*<sup>41</sup> rispetto a quelle meno giovani. Inoltre la loro appartenenza di coorte le ha favorite ulteriormente: hanno intercettato condizioni più favorevoli alla conciliazione delle loro colleghe più anziane<sup>42</sup>. Sono cresciute, e oggi vivono, in un modello di entrata nella vita adulta che da *early, contracted and simple*, è divenuto *late, protracted and complex*<sup>43</sup>. Sono uscite dalla protezione familiare più tardi, hanno dilazionato i vari passaggi del diventare autonome, hanno vissuto molte esperienze come reversibili, contando di avere sempre a disposizione una mossa di riserva, per sfuggire agli appelli ultimativi (matrimonio, maternità, cura) ricevuti dalle donne delle generazioni precedenti. I nuovi calendari istituzionalizzati offrono repertori di motivi che hanno facilitato adattamenti e identificazioni (è normale studiare per molti anni, avere esperienze di lavori precari, aspettare a formare una famiglia, mettere in conto possibili rotture dei rapporti di coppia, ecc.<sup>44</sup>). Tuttavia, a complicare la prevedibilità "migliorativa" dell'effetto età/coorte, compaiono altri giochi temporali, come quello relativo alle transizioni e ai modi con cui queste, specie se imprevedute, fuori tempo e inaggirabili, sfidano il precedente *montaggio temporale* di programmi e tempi di vita.

Una riserva di impreveduti e di sfide è costituita, oltre che dalla vita familiare, dalla vita dentro le organizzazioni, oggi resa turbolenta da cambiamenti dei mercati professionali, da riassetti del *management*, dalla ridefinizione di prodotti e processi di lavoro, da espansioni o riduzioni dell'organico, a seguito di crisi e ristrutturazioni. Proprio intorno a quelle transizioni possono prodursi, insieme a espulsioni e riposizionamenti, anche movimenti verso l'alto, qualche volta a lungo attesi, qualche volta occorsi in maniera del tutto inaspettata e anche magari temuta<sup>45</sup>. L'occasione per salire si presenta quasi sempre nella forma di *aut aut*, dove si offrono reddito, prestigio, anche un po' di potere in cambio di una totale disponibilità verso l'azienda e i suoi tempi e calendari. Insieme a dedizione e *loyalty* senza scadenza, si richiedono imprenditorialità, personalità e altre doti di carattere, non altrimenti certificabili se

<sup>37</sup> M. King, *I diritti del bambino, ovvero la magia del diritto*, in *Sociologia del diritto*, n. 3, 1993, 25-44.

<sup>38</sup> M. Kohli, *Social Organization and Subjective Construction of the Life Course*, in A. Sorensen - F. Weinert - L. Sherrod (eds.), *Human Development and the Life Course*, London, 1986, 271-292.

<sup>39</sup> L. Bonica - M. Cardano (a cura di), *Punti di svolta. Analisi del mutamento biografico*, Bologna, 2008.

<sup>40</sup> Cfr. i risultati di una ricerca su un campione di donne laureate, giovani e adulte, occupate in posti di responsabilità nel terziario avanzato a Torino: cfr. A. Luciano - R. Di Monaco - M. Olgner - S. Pilutti, *Decifrare le differenze*, Milano, 1996.

<sup>41</sup> P. Alheit, *Biographical learning within the new lifelong learning discourse*, in AA.VV., *Contemporary Theories of learning*, London, 2009.

<sup>42</sup> D. Del Boca - A. Giraldo, *Politiche di conciliazione e occupazione femminile: disparità tra generazioni negli ultimi quarant'anni*, in A. Schizzerotto - U. Trivellato - N. Sartor (a cura di), *Generazioni diseguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*, Bologna, 2011, 341-367.

<sup>43</sup> I dati retrospettivi raccolti dalla European Social Survey-ESS - relativamente alle transizioni alla vita adulta sono ripresi e commentati da F. Billari - A. Liefbroer, *Towards a new pattern of transition to adulthood?*, in *Advances in Life Course Research*, June-September 2010, 59-75.

<sup>44</sup> S. Bertolini, *Flessibilmente giovani. Percorsi lavorativi e transizione alla vita adulta nel nuovo mercato del lavoro*, Bologna, 2012.

<sup>45</sup> J. Hearn, *Toward a concept of non-career*, in *The Sociological Review* (2), 1977, pp. 273-288. U. Beck, *Costruire la propria vita. Quanto costa la realizzazione di sé nella società del rischio*, Bologna, 2008.

non durante la “messa alla prova”. La sfida è piuttosto chiara. Si tratta di costruire biografie duttili, fatte di stabilità e insieme di flessibilità, di calcolo e di azzardo. Il tutto senza il copione che aveva guidato comportamenti e atteggiamenti delle donne più adulte, rassicurate da confini ben più netti tra la sfera dei sentimenti e degli affetti e quella dei ruoli e dei legami professionali. La risposta alla domanda “ce la farò?” è aperta e, come insegna Ulrich Beck, in situazioni incerte come quella attuale, ci sono tutte le condizioni per addossarci la colpa di ciò che accade. Le donne lo sanno e lavorano instancabilmente su di sé per acquisire o mantenere l’autostima che spesso le vicende della carriera mettono a repentaglio. Questo lavoro di “revisione” è tanto più pressante quanto più le transizioni biografiche si pongono come irreversibili e coinvolgenti l’identità, oltre che gli assetti strategici della carriera. Nel caso della maternità, quando la posta in gioco è altissima, ma il copione ormai assente, gli esiti possono essere i più diversi: dagli atteggiamenti adattivi, basati sulla razionalità incrementale (“vedo di fare quel che posso per essere madre e lavoratrice”) agli orientamenti radicali (“è impossibile un compromesso”). Atteggiamenti del secondo tipo sono spesso alimentati, specie tra le giovani, proprio dal loro viverci come persone competenti e responsabili, quindi anche “intransigenti” sul fronte delle appartenenze ascritte e delle identità acquisite<sup>46</sup>. La postura del sé competente potrebbe travasarsi nella stessa esperienza di maternità, con partecipazione e identificazione esclusive nel ruolo di genitrice. O, viceversa, potrebbe prolungarsi in una dedizione totale al “totem” del lavoro. In questo secondo caso, insieme al sorpasso delle donne adulte da parte delle più giovani, ci sono gli estremi di possibili *burn out*. Tanto più impegnativo sarà l’esercizio delle *performances* richieste dal ruolo (come in ogni *performance* esistono i fischi oltre gli applausi), tanto più numerose le rinunce, tanto più il traguardo raggiunto verrà “processato” alla ricerca di un senso sufficiente a compensare la percezione di perdite, a risarcire atti mancati, a sopportare conflitti nel privato e/o sul luogo di lavoro. Spesso è stata una questione di tempi. Ma “quella del trovarsi al posto giusto nel momento giusto” non sembra poter costituire né un’aspirazione per una carriera razionalmente orientata, né una giustificazione per una carriera mancata.

---

<sup>46</sup> Questa fattispecie è stata registrata nel corso di una ricerca su un campione di donne laureate, giovani e adulte, occupate in posti di responsabilità nel terziario avanzato a Torino alla fine degli anni Novanta: cfr. A. Luciano - R. Di Monaco - M. Olagnero - S. Pilutti, *Decifrare le differenze. Strumenti di analisi per nuove politiche di parità tra donne e uomini*, Milano, 1996.



