

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

**Fare carriera ai vertici. L'esperienza delle amministratrici in CdA tra vecchi ostacoli e nuove opportunità (Moving up to the top. The presence of women in the boards of directors: Old obstacles and new opportunities)**

**This is the author's manuscript**

*Original Citation:*

*Availability:*

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1731813> since 2021-03-08T20:00:23Z

*Published version:*

DOI:10.1424/94249

*Terms of use:*

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

# Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità

## 1. Introduzione

L'articolo affronta il tema della segregazione occupazionale per genere, concentrandosi sulla dimensione verticale del fenomeno, vale a dire sulla distribuzione diseguale di donne e uomini lungo la scala occupazionale<sup>1</sup>. Come noto, la sotto-rappresentanza femminile in posizioni apicali è comune a tutte le principali economie avanzate: nei paesi Ocse, in media, per ogni donna manager ci sono due uomini che ricoprono lo stesso ruolo. Solo per citare alcuni esempi, in Germania la percentuale di uomini con una posizione dirigenziale sul totale della forza lavoro è pari al 6%, mentre le donne sono il 2,8%; in Francia, la quota maschile è del 9,3%, quella femminile del 4,6%; nel Regno Unito 13% a fronte dell'8,1%; nei Paesi Bassi 8,4% a fronte del 3,5%. Non mancano però alcuni casi che si collocano agli estremi, con livelli di segregazione particolarmente bassi (gli Stati Uniti ad esempio, dove i manager uomini sono il 16,9% e le donne il 14,6%, secondo i dati riferiti all'anno 2013) o eccezionalmente alti (in Giappone i dirigenti uomini sono il 3,5%, le donne lo 0,7%; in Lussemburgo 3,0% a fronte dello 0,8%). In questo scenario, l'Italia mostra un profilo coerente con le tendenze generali: nel nostro paese, infatti, i manager uomini rappresentano il 4,7% della forza lavoro, mentre le donne sono il 2,4%<sup>2</sup>.

Ai vertici della scala gerarchica, un'attenzione particolare è stata dedicata – nel discorso pubblico e nella letteratura scientifica – alla composizione degli organi decisionali delle società quotate in borsa, sia per la loro rilevanza in settori chiave dell'economia, sia per lo squilibrio di genere particolarmente accentuato che li ha tradizionalmente contraddistinti. Nei consigli di amministrazione delle principali aziende presenti nei mercati azionari nazionali, la quota di donne oggi è pari a circa un quinto del totale dei componenti (Catalyst 2015): 19,2% negli Stati Uniti (indice S&P), 20,8% in Canada (indice S&P/TSX 60), 22,8% nel Regno Unito (indice FTSE 100), 21,0% nei Paesi Bassi (indice AEX), 18,5% in Germania (indice DAX). Anche in questo caso, esistono paesi che si distinguono in negativo (in Giappone le donne che fanno parte di consigli di amministrazione di società quotate sono il 3,1% del totale, in Portogallo il 7,9%, in Irlanda il 10,3%) e altri in positivo, come i paesi scandinavi che superano tutti la soglia del 30%. È però opportuno sottolineare che le eccezioni virtuose – così come i contesti nazionali in cui la rappresentanza femminile è cresciuta in misura considerevole in breve tempo, passando da percentuali molto basse a valori in linea con le tendenze generali – hanno spesso beneficiato di interventi normativi ad hoc. Tali interventi, noti come azioni positive (o *affirmative actions*), costituiscono lo strumento attuativo di politiche antidiscriminatorie che mirano alla realizzazione dei principi di parità attraverso il trattamento preferenziale destinato a individui appartenenti a gruppi svantaggiati (Beccalli 1999).

Le azioni positive a favore del riequilibrio di genere nei vertici aziendali si suddividono in due famiglie, a seconda del loro grado di cogenza. Da un lato vi sono le disposizioni *soft law* – come i codici deontologici delle associazioni di categoria e i codici di autodisciplina adottati da imprese e organizzazioni – che prevedono raccomandazioni prive di efficacia vincolante, ma che gli interessati sono invitati a seguire (in alcuni casi con l'obbligo di giustificare l'eventuale

<sup>1</sup> La letteratura economica identifica una seconda dimensione di segregazione occupazionale, orizzontale, riferita alla sovra-rappresentanza delle lavoratrici in alcuni settori e professioni (istruzione, sanità, servizi sociali e di cura, servizi di vendita) e alla loro sotto-rappresentanza in altri (Blackburn *et al.* 2002).

<sup>2</sup> Dati Ocse riferiti all'anno 2015 (dove non diversamente indicato), disponibili al link: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54752#>.

inottemperanza, secondo il principio del *comply or explain*). Dall'altro lato, vi sono le norme *hard law*, caratterizzate da obbligatorietà, che frequentemente assumono la forma di quote garantite al genere meno rappresentato. Il primo paese a introdurre le quote di genere nella composizione dei vertici aziendali è stata la Norvegia, dove dal 2003 è prevista una soglia minima del 40% per i membri degli organi decisionali delle principali società quotate e delle aziende a controllo pubblico. Strumenti legislativi simili sono stati quindi approvati in Spagna (2007), Islanda (2010), Paesi Bassi (2010), Francia (2011), Belgio (2011), Malesia (2011) e Germania (2015) (Rivaro 2017).

Anche l'Italia è tra i paesi che hanno introdotto una norma sul riequilibrio di genere nelle posizioni apicali della sfera economica. Si tratta della legge Golfo-Mosca n.120/2011, entrata in vigore nel 2012, che definisce una quota minima – in una prima fase pari a un quinto e successivamente pari a un terzo – destinata al genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate<sup>3</sup>. Grazie all'intervento del legislatore, la composizione dei vertici aziendali italiani ha sperimentato in breve tempo una trasformazione notevole: le donne all'interno dei consigli di amministrazione erano il 7,2% nel 2010, sono diventate il 30,8% nel 2016 (Carbone e Dagnes 2017). Tale cambiamento è coinciso, inoltre, con un ringiovanimento dei vertici aziendali, nonché con un innalzamento del loro livello di istruzione (Ferrari *et al.* 2016).

Il consistente reclutamento femminile avvenuto a seguito della legge Golfo-Mosca costituisce il punto di partenza del lavoro di ricerca qui presentato. Attraverso una *web survey* condotta sull'intera popolazione delle donne entrate a far parte dei consigli di amministrazione di società italiane quotate in borsa abbiamo indagato i tratti peculiari dei percorsi di carriera femminili. In particolare, ci siamo soffermati sui principali ostacoli a una maggiore presenza di donne all'apice della scala gerarchica e sull'adeguatezza delle norme di riequilibrio per combattere la segregazione occupazionale di genere. Tali temi sono esplorati mediante l'adozione della prospettiva delle nuove consigliere, ponendo in relazione il loro profilo e la loro esperienza con le rappresentazioni che hanno maturato circa i temi della rappresentanza e della parità.

Il tema indagato, oltre che rilevante in sé, permette di sviluppare alcune riflessioni più generali circa il rapporto tra partecipazione femminile al mercato del lavoro, equità di genere e accesso alle posizioni apicali. Dal momento che, come dimostrato da numerose ricerche (cfr. Bertrand *et al.* 2014), il miglioramento di una di queste dimensioni non porta necessariamente con sé uno sviluppo positivo delle altre, assume particolare rilievo l'analisi degli specifici impedimenti che le donne incontrano nel percorso di carriera e la loro valutazione degli interventi legislativi volti a sostenerle. L'esame dello strumento delle quote applicato alla sfera economica può inoltre fornire utili indicazioni circa la loro applicazione – e i loro limiti – in altri ambiti come la politica, la magistratura, gli organi di informazione e comunicazione.

L'articolo è così organizzato: nel prossimo paragrafo si delinea il quadro teorico-analitico di riferimento, attraverso la ricostruzione dei meccanismi discriminatori all'opera lungo la scala occupazionale e la rassegna delle principali spiegazioni alla segregazione verticale identificate in letteratura (par. 2). Quindi, dopo una descrizione della metodologia adottata e delle caratteristiche del campione (par. 3), sono presentati i risultati della ricerca empirica condotta, con un focus sugli ostacoli alle carriere femminili e sulla norma di riequilibrio di genere (par. 4). Infine, le conclusioni offrono una sintesi dei risultati emersi e alcune considerazioni ulteriori (par. 5).

---

<sup>3</sup> La norma ha validità temporanea e si applica per tre mandati consecutivi: nel primo la soglia minima per il genere meno rappresentato è pari al 20%, mentre nel secondo e terzo raggiunge il 33%, dopo di che l'obbligo di rispetto di una proporzione definita decade.

## ***2. Soffitti, pavimenti, labirinti e precipizi: l'architettura degli ostacoli alla carriera femminile***

L'immagine comunemente associata alla sotto-rappresentanza della componente femminile in posizioni apicali è quella del *glass ceiling*, o soffitto di cristallo. Si tratta di un'espressione diffusasi a metà degli anni Ottanta, a seguito di un articolo comparso sul Wall Street Journal, che rimanda all'esistenza di una barriera invisibile ma compatta, capace di impedire alle donne l'accesso ai vertici delle gerarchie aziendali (Smith *et al.* 2012). L'efficacia comunicativa della metafora ne ha favorito la diffusione, tanto che ancora oggi questa è molto presente nel discorso pubblico e nella pubblicistica sul tema. Tuttavia, nel corso del tempo l'immagine del soffitto di cristallo è stata oggetto di critiche da parte di studiosi che ne hanno evidenziato un'insufficiente capacità di restituire le sfaccettature di un fenomeno complesso.

Le psicologhe sociali Alice Eagly e Linda Carli, in particolare, sottolineano come la segregazione verticale per genere deriverebbe, secondo l'immagine del *glass ceiling*, dalla presenza di un'unica barriera collocata in un punto preciso della scala occupazionale e capace di chiudere la strada a tutte le donne, senza peraltro che queste siano in grado di identificare con chiarezza il tipo di impedimento in cui si sono imbattute. A questa rappresentazione vengono mosse due critiche principali. In primo luogo, l'intero percorso di carriera femminile, non solo la sua fase più avanzata, costellato di una pluralità di ostacoli: alcuni di questi sono invisibili, ma altri sono del tutto evidenti e riconoscibili (Eagly e Carli 2007). In questo senso, la sotto-rappresentanza femminile nei vertici gerarchici può essere intesa come il risultato della somma delle discriminazioni di genere distribuite lungo tutta la scala occupazionale, piuttosto che come un fenomeno di esclusione che riguarda le posizioni più prestigiose (Albertini 2011)<sup>4</sup>. Per dare conto delle discriminazioni presenti all'ingresso del mercato del lavoro e nei livelli occupazionali più bassi – e della penalizzazione che queste comportano in termini di sviluppo professionale successivo – altri autori hanno quindi introdotto l'immagine dello *sticky floor*, un pavimento coloso che intrappola le donne nelle fasi iniziali della carriera e impedisce loro di raggiungere posizioni di rilievo<sup>5</sup> (Kee 2006).

In secondo luogo, la metafora del *glass ceiling* appare inadeguata perché sembra definire una barriera *assoluta* e impenetrabile, mentre in realtà gli ostacoli alla carriera femminile sono in alcuni casi superabili, come dimostra la minoranza di donne che, nonostante le difficoltà, raggiunge una posizione apicale. D'altra parte, il fatto che alcune riescano a «sfondare» il soffitto di cristallo non è sufficiente per aprire un varco di cui possono beneficiare tutte le altre, come invece l'immagine della barriera da infrangere suggerisce. Ma c'è di più: anche superato il *glass ceiling*, la posizione delle donne appare più fragile di quella dei colleghi uomini. Le donne hanno infatti maggiore probabilità di fare carriera in società che hanno performance negative e di ricoprire ruoli di leadership più precari ed esposti al fallimento. Il fenomeno è stato denominato, in continuità con le immagini precedenti, *glass cliff*, precipizio di cristallo, a indicare l'esistenza di opportunità differenziate per genere anche dopo la conquista dei vertici aziendali (Haslam e Ryan 2008).

Per tenere conto della pluralità degli ostacoli e della complessità delle traiettorie, il cui esito è tutt'altro che scontato, Eagly e Carli suggeriscono l'adozione di una nuova metafora. Secondo le studiose, il percorso di carriera che porta al raggiungimento di una posizione apicale si configura per gli uomini come una strada dritta – benché a volte caratterizzata da dossi e fossati – mentre assume la forma di un labirinto per le donne. All'interno del labirinto esistono innumerevoli

---

<sup>4</sup> Opportunità di carriera differenziate per genere emergono anche dove le donne sono sovra-rappresentate. Anche in questi ambiti gli uomini sembrano beneficiare di un privilegio di genere, denominato *glass escalator* (scala mobile di cristallo), che garantisce una maggiore velocità di carriera rispetto alle colleghe (Ng e Wiesner 2007).

<sup>5</sup> La metafora dello *sticky floor* è spesso utilizzata per descrivere le forme di auto-sabotaggio che le donne metterebbero inconsapevolmente in atto, rifiutando di adottare un approccio «maschile» alla carriera e condannandosi così a rimanere attaccate a un pavimento coloso di limitazioni auto-imposte (Smith *et al.* 2012).

traiettorie possibili: alcune di queste conducono al ruolo di leader, mentre altre finiscono in un vicolo cieco. In ciascuna di esse il numero di deviazioni e svolte è diverso, ma non sono mai previsti percorsi diretti. Trovare la via che conduce ai vertici aziendali è dunque possibile ma complesso, e il successo di una donna non spiana necessariamente la strada ad altre, anche se in alcuni casi chi viene dopo può beneficiare delle tracce lasciate dalle pioniere (Eagly e Carli 2007).

L'immagine delle traiettorie lavorative femminili come labirinto possiede una indubbia potenzialità descrittiva, specificamente perché permette di tenere conto simultaneamente delle attitudini e delle caratteristiche delle donne che perseguono obiettivi di carriera – alcune saranno più equipaggiate e determinate di altre nel percorrere il labirinto – e dell'ambiente in cui si muovono per farlo – alcuni labirinti saranno più intricati di altri, alcuni percorsi strutturalmente più tortuosi. Si evidenzia, in altri termini, come il successo dei percorsi femminili costituisca l'esito dell'interazione tra attributi individuali e assetti organizzativo-istituzionali. Sono queste, d'altra parte, le due direttrici lungo le quali si articolano le principali interpretazioni della segregazione verticale. Secondo Blau, Ferber e Winkler (2013) è infatti possibile distinguere analiticamente tra spiegazioni del fenomeno della discriminazione che si situano sul versante dell'offerta di lavoro e altre che si collocano sul fronte della domanda di lavoro. Albertini (2011) applica lo stesso quadro concettuale evidenziando come nel primo gruppo vengano posti al centro i fattori di agenzia, che rimandano al ruolo attivo degli attori nei processi sociali, mentre nel secondo gruppo assuma rilevanza la struttura di vincoli e opportunità definita dal contesto.

Secondo le teorie che rientrano nel primo gruppo, le disparità di genere derivano dalle diverse preferenze che uomini e donne esprimono in relazione alla posizione occupazionale o al settore di attività e alla declinazione per genere delle competenze di cui dispongono gli individui, in termini sia di credenziali educative sia di esperienza lavorativa pregressa. Le differenze nella collocazione di uomini e donne lungo la scala occupazionale sarebbero dunque l'esito della combinazione di due elementi strettamente interrelati: da un lato, la predilezione delle donne per impieghi in settori considerati tradizionalmente femminili (segregazione orizzontale) e, all'interno di questi settori, per le posizioni esecutive; dall'altro, il minore investimento che, anche in virtù delle preferenze sopra indicate, le donne tenderebbero a fare nell'acquisizione di titoli e nella maturazione di esperienze lavorative che favoriscono il raggiungimento di incarichi di prestigio. Il minor attaccamento femminile al mercato del lavoro si tradurrebbe, pertanto, in una dotazione di capitale umano più limitato inferiore o più generico, determinando così condizioni di svantaggio relativo de in termini di carriera (Becker 1975). Ma quali sono le ragioni alla base di questo orientamento femminile? Secondo la teoria delle preferenze di Hakim (2000), la suddivisione per genere dei compiti di cura e, in particolare, la prevalenza del ruolo materno in relazione alle responsabilità genitoriali influenzerebbero l'ordine di preferenze delle donne. Queste, agendo da attori razionali, prediligerebbero occupazioni compatibili con l'impegno familiare e con carriere intermittenti, rinunciando ad acquisire le competenze in grado di renderle competitive per le posizioni di vertice. In continuità con la teoria della scelta razionale, altri studiosi evidenziano che la rinuncia a perseguire traiettorie lavorative ambiziose può non discendere dalle preferenze individuali, bensì dalla consapevolezza dell'estensione delle discriminazioni di genere esistenti nel mercato del lavoro. Le donne orientate alla carriera possono decidere di rinunciare all'investimento educativo e lavorativo necessario a competere con gli uomini perché temono che i loro sforzi non saranno sufficienti a compensare lo svantaggio derivante dalla persistenza di discriminazioni sociali di genere<sup>6</sup>. Pertanto, queste donne procedono a un aggiustamento delle loro aspettative,

---

<sup>6</sup> Le discriminazioni di genere si fondano, tra gli altri elementi, su stereotipi relativi a ciò che è considerato appropriato per uomini e donne e sulle pressioni normative che ne derivano per i soggetti (Leccardi 2007). Secondo Haveman e Beresford (2012) le idee stereotipiche che incidono di più sul rapporto tra genere, lavoro e carriera hanno a che fare con:

ridimensionando le ambizioni lavorative e indirizzando il loro impegno verso l'ambito familiare: il fenomeno, ben noto in psicologia sociale, costituisce una forma di adattamento cognitivo volto a mitigare il senso di frustrazione che deriva dalla struttura delle disuguaglianze esistente (Laurin *et al.* 2013). In virtù di questo processo di adattamento cognitivo, non stupisce che fin dall'inizio del percorso universitario le aspettative retributive siano fortemente differenziate per genere (Carbone e Monaci 2015).

Il secondo gruppo di spiegazioni relative alla segregazione occupazionale ha invece a che fare con la domanda di lavoro, vale a dire con le preferenze di coloro che sono nella condizione di definire il percorso di carriera altrui e con gli assetti organizzativo-istituzionali all'interno dei quali i soggetti si trovano a competere al fine di raggiungere posizioni apicali. Identifichiamo tre principali meccanismi di discriminazione: la riproduzione omosociale, la discriminazione statistica e la discriminazione istituzionale (Blau *et al.* 2013; Albertini 2011).

La riproduzione omosociale si riferisce alla tendenza a selezionare, durante i processi di cooptazione, individui con caratteristiche simili alle proprie: dal momento che i vertici sono composti prevalentemente da uomini, l'omosocialità favorisce la riproduzione di élite economiche e manageriali di segno maschile, da cui le donne risultano escluse (Kanter 1977; Holgersson 2013; Dagnes 2014).

La discriminazione statistica chiama invece in causa le modalità di assunzione di decisioni in contesti caratterizzati da informazione incompleta e asimmetrica. Data l'impossibilità di valutare con precisione la futura produttività e il comportamento in ambito lavorativo di un individuo, i datori di lavoro tendono ad attribuire al singolo le caratteristiche che, a torto o a ragione, sono considerate tipiche del gruppo a cui questi appartiene (Phelps 1972; Arrow 1973). In relazione al genere, ciò significa che a parità di altre condizioni le idee stereotipiche diffuse – circa, ad esempio, il minor attaccamento delle donne al lavoro, la maggiore discontinuità della loro carriera, la disponibilità ridotta al sacrificio della sfera privata, la minore attitudine da leader – penalizzeranno il reclutamento femminile.

Uno degli esiti complementari a questo processo discriminatorio è che, mentre gli uomini sono selezionati con maggiore facilità per le posizioni di vertice, alle donne sono invece offerte più frequentemente occupazioni che presentano condizioni poco favorevoli e, in particolare, limitate opportunità di carriera, secondo il principio della discriminazione istituzionale (Groot e Van Den Brink 1996). L'aspetto paradossale è che, come mostrato da Arrow (1973), questo meccanismo alimenta ulteriormente lo stereotipo di genere, dal momento che gli individui in posizioni lavorative meno favorevoli tendono, proprio a causa di questa condizione, a manifestare un minor attaccamento al lavoro, rinforzando così il pregiudizio esistente (Rosti 2006). In aggiunta, la discriminazione istituzionale, nel momento in cui viene percepita dalla platea delle interessate, favorisce un aggiustamento verso il basso delle aspettative di carriera, incidendo dunque sulla segregazione definita sul versante dell'offerta di lavoro.

Quest'ultimo punto è rilevante per mettere in luce i meccanismi di retroazione e di influenza reciproca delle diverse forme di discriminazione illustrate, evidenziando la necessità di far interagire le spiegazioni presenti in letteratura al fine di trarne un quadro interpretativo capace di restituire la complessità del fenomeno, come sottolineato dai più recenti contributi sul tema (Poggio 2010). Muovendo in questa direzione, è opportuno collocare l'interazione tra le distorsioni sul fronte della domanda e dell'offerta nella cornice più ampia dei processi di regolazione macro-sociale del mercato del lavoro (Carbone 2005). È all'interno di questo quadro, infatti, che si

---

1) la maggiore attitudine maschile alla matematica, la scienza e le discipline tecniche; 2) la maggiore attitudine femminile al lavoro domestico e di cura; 3) l'associazione tra caratteristiche considerate tipicamente maschili e tratti che definiscono un buon leader.

definisce il sistema di vincoli e opportunità all'azione per i singoli soggetti, con differenze sensibili in relazione alla configurazione istituzionale propria di ciascun paese. Facendo riferimento alla classificazione proposta da Gallie e Alm (2000), il caso italiano si colloca tra i regimi occupazionali sub-protettivi, insieme agli altri paesi dell'area mediterranea. In tali regimi, l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro e lo sviluppo di una carriera ascendente risultano particolarmente difficoltosi a causa della combinazione di un modello di welfare pubblico residuale, che attribuisce i compiti di cura primariamente alla famiglia (Esping-Andersen 2000), e di strumenti di regolazione diretta e indiretta del mercato del lavoro significativamente orientati alla tutela dell'occupazione del capofamiglia maschio<sup>7</sup> (Reyneri 2011). Il sistema di organizzazione sociale del lavoro e di protezione sociale esistente – che chiama in causa, tra l'altro, le politiche di armonizzazione tra tempi di vita e tempi di lavoro e la produzione di servizi alle famiglie (Luciano 2008) – costituisce pertanto un elemento imprescindibile nell'esame delle discriminazioni di genere nel mercato del lavoro, che è opportuno integrare con l'analisi delle dinamiche già poste in rilievo sul lato della domanda e dell'offerta.

Nel prosieguo dell'articolo ci muoveremo in questo solco, cercando di ricostruire empiricamente le diverse forme di discriminazione di genere che rendono difficile per le donne l'accesso a posizioni apicali.

### ***3. L'indagine e le caratteristiche del campione***

La base empirica del nostro studio deriva dai risultati di un'indagine realizzata tramite web survey tra gennaio e marzo 2017 sull'intera popolazione di donne che al 31/12/2015 ricoprivano un incarico in consigli di amministrazione di società quotate presso la borsa valori di Milano<sup>8</sup>.

L'elenco completo delle consigliere in carica, composto da 527 nominativi, è stato ricavato dalle comunicazioni obbligatorie destinate alla Consob relative alla composizione degli organi sociali. Il numero dei casi si è successivamente ridotto a 471 per l'eliminazione delle società di diritto straniero quotate in Italia e delle società in liquidazione. Sono inoltre state cancellate dall'elenco iniziale le consigliere straniere di cui si è accertata la mancata conoscenza della lingua italiana, indispensabile per la compilazione del questionario, e quelle nel frattempo decedute. Sono stati quindi reperiti gli indirizzi mail delle consigliere in elenco, attraverso i loro curricula, i siti personali o contattando direttamente le segreterie delle società in cui operano. In 58 casi non è stato possibile reperire alcun contatto. Il numero definitivo di consigliere invitate a partecipare all'indagine è stato, dunque, pari a 413. A ciascuna di queste consigliere è stata inviata per posta elettronica una richiesta di partecipazione alla survey, corredata da una lettera di accompagnamento indicante le finalità della ricerca, le modalità di compilazione e il link al questionario.

L'indagine è stata accolta con molto interesse, testimoniato dall'elevato tasso di risposta, pari al 36,5% dei contatti. Sono state, infatti, 151 le consigliere che hanno compilato integralmente il questionario proposto. Si tratta di un campione ampio, considerando l'estensione della popolazione di riferimento, seppur non statisticamente rappresentativo. Uno dei limiti delle *web survey*, come delle indagini postali tradizionali, è rappresentato infatti dal *bias* di campionamento derivante dall'auto-selezione dei rispondenti. Nonostante tale limite, considerate le finalità esplorative della ricerca, si è optato per tale strumentazione empirica, al fine di sfruttarne le potenzialità

---

<sup>7</sup> Tra questi possiamo annoverare sia le forme di contrattazione collettiva che tutelano in misura maggiore coloro che sono già occupati, sia le politiche del lavoro esistenti, che forniscono scarso sostegno a coloro che vogliono entrare nel mercato del lavoro o a coloro che si trovano in condizioni di difficoltà occupazionale.

<sup>8</sup> Il 31/12/2015 è la data più recente per cui, alla somministrazione del questionario, erano disponibili informazioni sulla composizione dei CdA delle società quotate.

rappresentate dalla pseudo-impersonalità della comunicazione e dalla minore intrusività dello strumento di indagine.

La tabella 1 evidenzia alcune specificità del gruppo che ha partecipato all'indagine. Le consigliere risiedono, in larga maggioranza, nelle regioni settentrionali, in particolare in Lombardia (54,4%), e hanno un livello di istruzione molto elevato. Circa nove intervistate su dieci sono in possesso di un titolo di studio universitario, acquisito prevalentemente in campo economico e giuridico, e circa una su tre è in possesso di un titolo post-laurea. Le attività lavorative svolte risultano coerenti con questi *skills* formativi: le professioni più diffuse sono quelle di dirigente, docente universitaria e libera professionista. Le intervistate sono in prevalenza coniugate o conviventi, madri e con un'età media di poco superiore ai cinquant'anni. Si tratta di un gruppo molto impegnato sotto il profilo professionale, che dichiara di dedicare in media più di otto ore al giorno (8,49) alla propria professione principale, e circa due ore al giorno (1,75) alle attività di consigliera, lasciando al lavoro domestico e al tempo libero uno spazio residuale (rispettivamente 1,4 e 1,2 ore al giorno).

Tab. 1. Principali caratteristiche delle intervistate.

Area geografica di residenza	Nord	81,1%
	Centro	12,8%
	Sud	6,1%
	<i>N</i>	<i>151</i>
Titolo di studio	Diploma	6,7%
	Laurea	57,3%
	Master post-laurea	26,7%
	Dottorato di ricerca	9,3%
	<i>N</i>	<i>151</i>
Ambito disciplinare della laurea	Economico	55,2%
	Giuridico	28,4%
	Scientifico	8,2%
	Tecnico	3,0%
	Sociale	1,5%
	Umanistico	3,7%
<i>N</i>	<i>141</i>	
Attività professionale	Avvocata/Notaia	17,6%
	Commercialista/Consulente del lavoro	16,0%
	Dirigente	28,5%
	Docente universitaria	18,5%
	Imprenditrice	16,8%
	Ingegnere/Architetta	1,7%
<i>N</i>	<i>143</i>	
Stato Civile	Nubile	12,4%
	Coniugata/convivente	71,7%
	Separata/divorziata	13,1%
	Vedova	2,8%
<i>N</i>	<i>151</i>	
Numero di figli	Nessuno	25,0%
	Uno	29,1%
	Due	37,8%
	Tre o più	8,1%
	<i>N</i>	<i>148</i>
Età media	Anni	52,9
	<i>N</i>	<i>151</i>

Le domande del questionario erano suddivise in tre sezioni: 1) informazioni personali, familiari e sulla carriera lavorativa; 2) accesso al ruolo ed esperienza delle intervistate all'interno dei consigli di amministrazione; 3) opinioni sulla norma relativa alle quote di genere nei consigli di amministrazione e percezione delle diseguaglianze di genere nella sfera economico-produttiva italiana. Dati gli obiettivi dell'articolo, la nostra analisi si concentrerà in particolare sull'ultima sezione del questionario. In una prospettiva esplorativa, ci proponiamo di ricercare eventuali regolarità empiriche nelle esperienze delle consigliere, focalizzando la nostra attenzione su due specifici aspetti: 1) le opinioni delle intervistate rispetto agli ostacoli di natura sociale, culturale e istituzionale che limitano lo sviluppo di carriere verticistiche per le donne in Italia; 2) le opinioni



sull'impatto che la norma sulle quote di genere ha avuto rispetto a tali ostacoli e sui suoi possibili effetti di medio-lungo periodo.

#### ***4. Gli ostacoli alla carriera e il ruolo delle quote di genere***

A conferma della presenza dei fenomeni di segregazione e discriminazione descritti nei paragrafi precedenti, l'ambito in cui emerge una più diffusa percezione delle diseguaglianze di genere da parte delle consigliere intervistate è quello lavorativo. Più di una consigliera su due, infatti, ritiene che nel mondo del lavoro le donne siano molto o moltissimo svantaggiate rispetto agli uomini (56%). Poco meno della metà ritiene, inoltre, che l'ambito della politica sia ugualmente penalizzante per le donne (42,6%), mentre per circa un'intervistata su quattro permangono notevoli discriminazioni di genere nella sfera familiare (22,4%). Al contrario, secondo l'opinione delle consigliere nello studio si osserva una sostanziale parità di genere e assenza di discriminazioni (8,9%).

Considerando nello specifico quali elementi ostacolano l'accesso delle donne a ruoli di vertice nella sfera economico-produttiva, secondo il parere delle consigliere a incidere è anzitutto una scarsa presenza femminile nelle posizioni di potere economico e politico. Come si può osservare in figura 1, circa otto intervistate su dieci ritengono che la centralità degli uomini nel mondo economico risulti molto o moltissimo penalizzante per le carriere femminili, e più di un'intervistata su due attribuisce la stessa rilevanza alla centralità maschile in ambito politico. Poco meno della metà del campione ritiene, inoltre, che incidano negativamente le minori aspettative di carriera delle donne e la loro scarsa presenza nei vertici aziendali. I problemi di conciliazione sono ritenuti altamente penalizzanti da circa quattro consigliere su dieci, mentre gli altri ostacoli, come la presenza di figli e la mobilità territoriale, notoriamente collegati alla «doppia presenza» (Balbo 1978) rappresentano dei vincoli significativi per circa un'intervistata su quattro. Minore rilevanza, infine, viene attribuita alle scelte formative femminili e soprattutto alla mancanza di competenze adeguate. Nell'opinione delle intervistate, dunque, l'ostacolo più significativo alla carriera delle donne proviene dal lato della domanda ed è determinato, primariamente, dal meccanismo di riproduzione omosociale: la prevalenza maschile in posizioni centrali dell'economia e della politica favorirebbe infatti la selezione di altri uomini, restringendo le opportunità di carriera delle donne. Dal lato dell'offerta, invece, sembrano pesare, più che il ridotto investimento femminile in capitale umano, le minori aspettative di carriera, verosimilmente anche a causa di un sistema di protezione sociale poco attento alla conciliazione.

Fig. 1: Aspetti che ostacolano l'accesso delle donne italiane alle posizioni apicali nel mondo economico-produttivo (modalità molto+moltissimo, val. %).



Per meglio dettagliare il modo in cui questi orientamenti si differenziano tra le intervistate, abbiamo raggruppato i pareri espressi in alcune dimensioni sintetiche. A tal fine è stata predisposta un'Analisi delle Componenti Principali<sup>9</sup> su tutti gli item relativi agli aspetti ritenuti di ostacolo alle carriere femminili. Il risultato di tale operazione ha permesso l'individuazione di tre dimensioni latenti, coerenti con il quadro già illustrato, riportate in tabella 2.

Tab. 2: Saturazioni fattoriali per l'Analisi delle Componenti Principali sugli item relativi agli ostacoli all'accesso delle donne italiane alle posizioni apicali nel mondo economico-produttivo.

		Fattore 1	Fattore 2	Fattore 3
Omosocialità	La centralità degli uomini in politica	0,859	-0,088	0,031
	La centralità degli uomini nel mondo economico	0,842	-0,057	0,114
	La scarsa presenza delle donne in politica	0,762	0,136	0,039
	La scarsa presenza delle donne ai vertici aziendali	0,715	-0,103	0,069
Sub-protezione	La conciliazione famiglia/lavoro	0,002	0,846	-0,004
	La presenza dei figli	-0,093	0,834	0,118
	La scarsa diffusione di servizi pubblici per la famiglia	0,110	0,823	0,089
	L'elevata mobilità territoriale	-0,106	0,682	-0,039
Capitale umano	La mancanza di competenze adeguate	-0,378	-0,084	0,739
	I percorsi formativi tipicamente femminili	0,257	-0,001	0,730
	Le minori aspettative di carriera delle donne	0,238	0,225	0,670

La prima dimensione, etichettata «omosocialità», sintetizza gli aspetti che rimandano ad una diseguale distribuzione della presenza femminile in ambito economico e politico e quindi ai meccanismi di esclusione dagli ambienti elitari in ragione del genere di appartenenza.

La seconda dimensione, etichettata «sub-protezione», riassume gli aspetti correlati alla specificità del regime occupazionale italiano, evidenziando gli ostacoli connessi a un sistema di welfare tipicamente familistico e a un modello tradizionale di divisione di genere nei compiti di cura.

<sup>9</sup> Metodo di rotazione dei fattori VARIMAX, Totale varianza spiegata 64,2%; Test KMO=.663; test di Bartlett p< 0,001

La terza dimensione, etichettata «capitale umano», sintetizza infine gli item riconducibili all'agency delle donne in relazione alle scelte formative, alla mancata acquisizione di alcune competenze e alle minori aspettative di carriera. Si tratta, quindi, di una dimensione che identifica nelle azioni dell'offerta di lavoro femminile i principali ostacoli al raggiungimento di posizioni di vertice per le donne.

A partire da tali dimensioni sono stati calcolati tre indici sintetici, derivanti dalla media geometrica dei valori degli item correlati con ciascun fattore<sup>10</sup>. I punteggi di ciascun indice sono stati messi a confronto tramite ANOVA con le caratteristiche personali e familiari delle intervistate e con le loro esperienze professionali e associative. I risultati, sintetizzati in tabella 3, mostrano, coerentemente con l'analisi preliminare dei singoli item, il parere ampiamente diffuso nel campione secondo cui i maggiori ostacoli allo sviluppo di carriere lavorative prestigiose derivano dalla scarsa presenza femminile in ambiti strategici dell'economia e della politica. L'indice relativo all' «omosocialità» risulta, infatti, quello con un punteggio medio più elevato ( $\bar{X} = 3,54$ ) seguito dall'indice relativo alla sub-protezione ( $\bar{X} = 2,94$ ) e infine dall'indice relativo al capitale umano ( $\bar{X} = 2,54$ ).

Tab.3. Aspetti che ostacolano l'accesso delle donne italiane alle posizioni apicali nel mondo economico-produttivo (valori medi).

		Omosocialità	Sub-protezione	Capitale umano
Titolo di studio	Fino alla laurea	3,46	2,95	2,53
	Post-laurea	3,66	2,97	2,56
Età	Fino a 45 anni	3,32	3,22*	2,23*
	46-55 anni	3,67	2,74*	2,53*
	Più di 55 anni	3,48	3,01*	2,81*
Coniugata/convivente	Si	3,51	3,06**	2,56
	No	3,58	2,68**	2,51
Madre	Si	3,53	3,01*	2,58
	No	3,60	2,68*	2,44
Precedenti esperienze come consigliera	Si	3,38*	2,85	2,82*
	No	3,74*	3,06	2,25*
Precedenti esperienze in associazioni di categoria	Si	3,16*	2,94	2,92*
	No	3,75*	2,88	2,18*
Precedenti esperienze in gruppi di donne	Si	3,94*	2,97	2,17*
	No	3,32*	2,90	2,76*
<i>Totale</i>		<i>3,54</i>	<i>2,94</i>	<i>2,54</i>
<i>D,S,</i>		<i>0,86</i>	<i>0,78</i>	<i>0,83</i>
<i>N</i>		<i>149</i>	<i>148</i>	<i>146</i>

\*p<0.05, \*\*p<0.001

Si conferma, quindi, che per le consigliere intervistate i principali meccanismi di discriminazione operano sul versante della domanda di lavoro, dove una maggiore presenza maschile in posti strategici dell'economia, ma anche della politica, contribuirebbe alla riproduzione di pratiche escludenti per le donne. Tale questione è ritenuta particolarmente rilevante dalle consigliere con titolo di studio più elevato, da coloro che hanno un'età compresa tra 45 e 55 anni, da coloro che hanno militato in gruppi di donne e da coloro che non avevano avuto prima della legge Golfo-Mosca esperienze in consigli di amministrazione o in associazioni di categoria. Responsabilità di un certo rilievo sono attribuite anche alla dimensione istituzionale-regolativa, in particolare da parte delle consigliere più anziane e, come era lecito attendersi, da coloro che vivono, o hanno vissuto, condizioni familiari potenzialmente più sfavorevoli rispetto al percorso di carriera. Sono, infatti,

<sup>10</sup> Si è scelto di non utilizzare i metodi di calcolo diretto degli indici sulla base delle saturazioni fattoriali delle componenti perché, sebbene questo conferisca l'indubbio vantaggio di restituire indici fra loro ortogonali, ciò riduce la variabilità degli indicatori di partenza coerentemente con la quantità di varianza riprodotta dal modello. Si è quindi scelto di calcolare la media geometrica, meno sensibile della media aritmetica agli *outliers*, a partire dai singoli punteggi assegnati a ogni *item* per tenere maggiormente in conto tutte le opzioni di risposta fornite dalle intervistate. Per ciascun indice il range varia da 1 a 5.

soprattutto le consigliere sposate e con figli a sottolineare gli ostacoli derivanti da queste condizioni, connesse alla regolazione sociale del mercato del lavoro nel nostro paese. Si tratta di un aspetto interessante che meriterebbe di essere ulteriormente approfondito, con ricerche dedicate e con dati purtroppo assenti in questa indagine, al fine di valutare se e come tali percezioni siano in relazione con la presenza o la mancanza di un supporto attivo, da parte del coniuge, nei percorsi di carriera delle intervistate.

Infine, i meccanismi operanti sul versante dell'offerta di lavoro femminile sono sottolineati, in maniera speculare rispetto all'indice relativo alla centralità maschile, dalle consigliere più anziane, da coloro che avevano avuto precedenti esperienze in CdA o in associazioni di categoria e da coloro che non hanno mai militato in gruppi di donne.

In sintesi possiamo affermare che le esperienze biografiche delle intervistate – in ambito lavorativo, formativo, familiare e associativo – hanno un ruolo rilevante nella formazione delle opinioni sugli ostacoli alle carriere femminili. Il quadro emerso evidenzia, in particolare, una differenza tra coloro che hanno avuto un accesso recente alla carriera verticistica, grazie all'implementazione della legge Golfo-Mosca, e coloro che vantavano già una posizione apicale. Se le consigliere di lungo corso attribuiscono un ruolo prioritario alle scelte individuali, le «nuove» amministratrici, che hanno raggiunto una posizione di vertice grazie al sostegno della normativa, sottolineano maggiormente le difficoltà derivanti dall'iniqua distribuzione della rappresentanza di genere nei posti nevralgici della vita economica e politica. A queste due posizioni si sovrappone la consapevolezza di un contesto regolativo che continua a essere svantaggioso in coincidenza di traiettorie biografiche familiari considerate poco compatibili con un elevato impegno lavorativo.

Questo risultato di ricerca induce a interrogarsi più in profondità sulla valutazione espressa dalle consigliere a proposito della legge Golfo-Mosca, chiedendoci in particolare se la via del riequilibrio normativo abbia rappresentato un passo in avanti verso la rimozione di alcuni ostacoli alla carriera femminile.

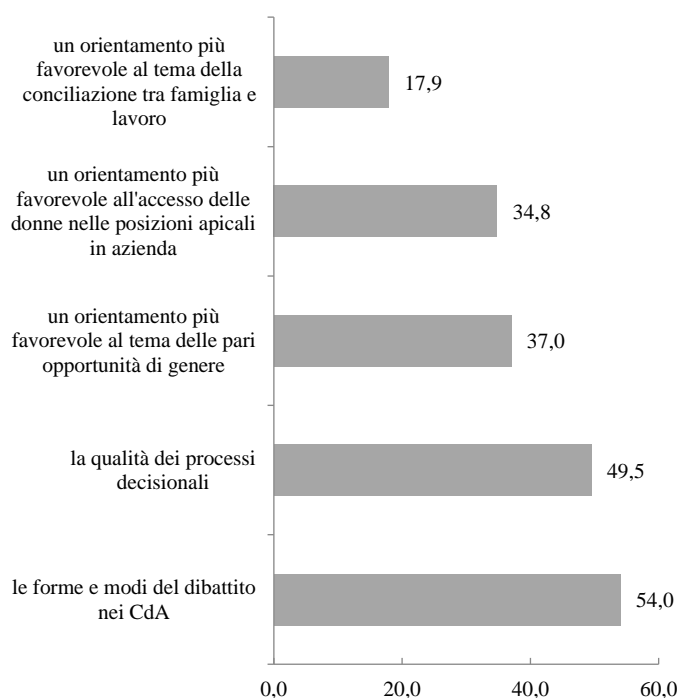
I dati mostrano innanzitutto che la netta maggioranza delle intervistate (62,3%), si dichiara molto o moltissimo d'accordo con l'introduzione della norma, mentre meno di una su dieci (8,7%) esprime un parere negativo. Il consenso generale nei confronti della legge di riequilibrio è poi evidenziato dall'opinione sull'ampiezza della quota, considerata adeguata da oltre otto consigliere su dieci (84,4%). Poco più di una amministratrice su dieci considera, invece, l'estensione della quota insufficiente (14,8%), mentre per una residua minoranza essa risulta eccessiva. Nel campione, dunque, una vastissima maggioranza di consigliere ritiene adeguata una quota minima di donne pari ad un terzo dei membri del CdA. Se da un lato colpisce il consenso alla normativa, dall'altro è lecito domandarsi per quale motivo le donne consigliere ritengano opportuna una quota minima di rappresentanza pari a un terzo e non, ad esempio, al 40%, come avviene in altri paesi, o addirittura al 50%, condizione che sancisce la parità di rappresentanza per genere. Avanziamo l'ipotesi che questa valutazione possa dipendere, almeno in parte, dalla conoscenza della condizione di partenza, caratterizzata da una presenza femminile limitatissima prima dell'intervento legislativo, e dalla consapevolezza che una piena parità difficilmente può essere imposta esogenamente.

Consideriamo, infine, l'impatto che l'aumentata presenza femminile ha avuto all'interno dei consigli di amministrazione. Le opinioni delle consigliere si orientano verso una valutazione nettamente positiva degli effetti della legge Golfo-Mosca: oltre otto intervistate su dieci ritengono che sia la qualità dei processi decisionali sia, soprattutto, le forme e i modi del dibattito interno ai consigli siano migliorati a seguito del rafforzamento della presenza femminile (fig. 2). Si osserva quindi, secondo le amministratrici, un cambiamento sia nella forma sia nella sostanza del lavoro in CdA.

Se da una parte la maggiore presenza femminile ha contribuito a modificare le dinamiche interne ai consigli di amministrazione, dall'altra parte sembra avere avuto un ruolo meno incisivo per quanto

riguarda l'introduzione nell'agenda degli organi decisionali di tematiche connesse alle questioni di genere. Come si può osservare in figura 2, la quota di intervistate che ritengono che la maggior presenza femminile abbia avuto effetti rilevanti su questi aspetti è limitata (vd. primi tre item). La netta maggioranza delle consigliere risulta quindi convinta che, nonostante il riequilibrio di genere nei consigli, poco o nulla sia cambiato in termini di sensibilità ai problemi di conciliazione tra impegni familiari e vita lavorativa. Tale risultato appare coerente con quanto emerso in una recente ricerca relativa agli effetti della norma sulle quote di genere in Norvegia (Bertrand *et al.* 2014). Sia nel caso italiano sia in quello norvegese, dunque, la maggiore presenza femminile in posizioni apicali non sembra aver rimesso in discussione, per il momento, un modello organizzativo tradizionalmente poco attento a favorire una più equa ripartizione dei carichi lavorativi e familiari. Non si è quindi verificato sinora l'effetto da alcuni atteso, per cui un'azione positiva di genere mirata sugli organi apicali avrebbe determinato, a cascata, un miglioramento delle condizioni per tutte le lavoratrici in azienda.

Figura 2: Effetti indotti dall'aumentata presenza femminile all'interno dei consigli di amministrazione (mod. molto+moltissimo val. %).



Per approfondire quali aspetti contribuiscono a creare questo giudizio complessivo, abbiamo costruito un indice sintetico ottenuto dalla media geometrica dell'item relativo al grado di accordo con l'introduzione della norma, dell'item riguardante l'adeguatezza delle quote e degli item relativi agli effetti prodotti dall'introduzione delle quote nei consigli di amministrazione. Tale indice è stato quindi utilizzato come variabile dipendente in un modello di regressione lineare multipla i cui risultati sono riportati in tabella 4. Le variabili indipendenti del modello sono rappresentate dagli indici sintetici degli aspetti che ostacolano le carriere femminili, presentati nella prima parte del paragrafo (omosocialità, sub-protezione, capitale umano), e da alcune variabili relative alle caratteristiche personali, familiari e professionali delle intervistate<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Tali caratteristiche sono state considerate attraverso le rispettive variabili dummy (1-0).

Il risultato che emerge evidenzia come i pareri maggiormente positivi sulla norma appartengano alle consigliere che individuano nel disequilibrio nelle posizioni apicali e soprattutto negli effetti negativi della regolazione sociale i principali ostacoli alle carriere femminili. Viceversa coloro che ritengono che le difficoltà di carriera delle donne siano imputabili – anche – a scelte individuali, capaci di innescare processi di auto-esclusione, esprimono una valutazione complessivamente negativa della norma. Lo stesso parere è espresso, inoltre, da coloro che in passato avevano fatto parte di associazioni di categoria. Non emergono, invece, in questo caso differenze riconducibili a caratteristiche personali quali l'età, la condizione familiare e la presenza di figli. Ciò sembrerebbe suggerire come un diverso atteggiamento rispetto alle politiche di rimozione degli ostacoli di genere sia influenzato, prevalentemente, dalle esperienze maturate in ambito lavorativo e meno da quelle strettamente biografiche. È questo un risultato che rafforza quanto emerso in precedenza, sottolineando ulteriormente come alle diverse traiettorie seguite dalle consigliere, nei labirinti che portano ai vertici aziendali, corrispondano opinioni differenziate anche sugli strumenti pensati per la rimozione degli ostacoli allo sviluppo delle carriere femminili e sulla loro efficacia.

Tab.4. Aspetti che influenzano le opinioni positive sull'impatto della legge Golfo-Mosca (stima dei parametri ed errore standard del modello di regressione lineare multipla).

	B	E.S.
(Costante)	1,598	,916
Punteggio sull'indice Omosocialità	,249	,092
Punteggio sull'indice Sub-protezione	,320	,097
Punteggio sull'indice Capitale umano	-,109	,088
Età	,007	,011
Madri (si)	-,031	,169
Coniugate o conviventi (si)	-,021	,179
Precedenti esperienze in gruppi di donne (si)	,065	,165
Precedenti esperienze in associazioni di categoria (si)	-,248	,097
Precedenti esperienze come consigliera (si)	-,006	,162
$R^2$		,447

## 5. Conclusioni

L'analisi condotta ha inteso approfondire la percezione delle donne che fanno parte dei consigli di amministrazione di società italiane quotate in relazione a due questioni strettamente interrelate: da un lato gli ostacoli alle carriere verticistiche femminili, dall'altro la valutazione dell'adeguatezza di uno strumento legislativo di riequilibrio di genere nelle posizioni apicali.

In relazione al primo nucleo tematico, abbiamo osservato che le consigliere riconducono le difficoltà di progressione di carriera delle donne a tutte e tre le dimensioni della discriminazione presenti in letteratura (cfr. par. 2), pur attribuendo loro un peso diverso. Il meccanismo di omosocialità, determinato dalla prevalenza di uomini in posti chiave della sfera economica e politica, è nell'opinione delle intervistate il fattore maggiormente penalizzante, ma giocano un ruolo significativo anche la legittimazione di un modello di regolazione sociale sub-protettivo, oltre all'insufficiente investimento femminile in capitale umano che determinerebbe processi di auto-esclusione rispetto alle posizioni di maggior prestigio. Secondo le consigliere, dunque, l'assetto discriminatorio esistente è il frutto di un complesso intreccio di fattori riconducibili sia al lato dell'offerta di lavoro, dove si osserva una scarsa o poco orientata agency femminile, sia – soprattutto – al lato della domanda, determinata da una struttura sfavorevole del mercato del lavoro,

in particolare per quanto riguarda la proliferazione di incarichi chiave di segno maschile, e di un più generale sistema di organizzazione sociale penalizzante per le carriere femminili.

Forse anche per la consapevolezza degli ostacoli esistenti, il secondo nucleo tematico affrontato evidenzia una forte prevalenza di opinioni positive circa la norma italiana e i suoi effetti in termini di miglioramento del funzionamento interno del CdA. Emergono invece tra le intervistate alcune perplessità circa l'efficacia delle quote destinate alle posizioni apicali come strumento per innescare un cambiamento più profondo all'interno delle aziende. Coerentemente con la letteratura sul tema, il riequilibrio di genere all'interno degli organi decisionali non sembra infatti aver contribuito in misura significativa a sviluppare interventi per una migliore conciliazione tra impegni lavorativi e impegni familiari (Bertrand *et al.* 2014).

Un risultato di ricerca interessante riguarda la diversa declinazione che questo quadro complessivo assume rispetto al profilo e all'esperienza pregressa delle consigliere. È possibile, a questo proposito, individuare due profili prevalenti di consigliere che, a partire dal loro vissuto personale, esprimono una valutazione differenziata sui fattori che penalizzano i percorsi femminili e sull'efficacia delle soluzioni normative individuate.

Le donne con esperienze di lungo periodo in organi gestionali e professionali, la cui carriera non ha beneficiato delle quote di genere, tendono ad apprezzare meno il riequilibrio normativo e a conferire maggiore rilievo all'agency femminile, vale a dire ad attribuire responsabilità individuali alle donne per il mancato sviluppo di carriere ascendenti. Aver raggiunto posizioni apicali in una fase in cui non esistevano posti riservati al genere meno rappresentato sembra quindi favorire una lettura colpevolizzante nei confronti di coloro che hanno seguito traiettorie meno vincenti e, forse, una sottovalutazione dei fattori di discriminazione strutturale presenti nel mercato del lavoro e nella società. Questa percezione ha a che fare con il modo in cui queste donne si auto-rappresentano in rapporto alla carriera. È infatti verosimile che la lunga frequentazione di un contesto eterosociale, insieme al peso dei sacrifici sostenuti per raggiungere i vertici, incoraggi una visione polarizzata delle donne lavoratrici, divise tra coloro che ce l'hanno fatta grazie a meriti personali e coloro che invece si sono auto-escluse dalle posizioni di prestigio, compiendo scelte sbagliate o insufficientemente ambiziose. In un certo senso, per queste donne l'ingresso in posizioni di vertice di colleghe che hanno affrontato un percorso diverso, il cui esito positivo è stato influenzato dalla nuova normativa sulle quote di genere, è interpretato come un atto di usurpazione (Sala 2003).

Per riprendere l'efficace metafora proposta da Eagly e Carli, le consigliere che rientrano in questo primo profilo ritengono di essere arrivate al centro del labirinto esclusivamente grazie alle proprie forze e alla propria determinazione. Per questo motivo, valutano in modo critico l'esperienza delle colleghe entrate nei CdA solo nell'ultima fase perché, a loro parere, queste hanno beneficiato di una scorciatoia normativa che le ha portate a raggiungere la meta senza dover percorrere un cammino eccessivamente intricato.

Specularmente, il secondo profilo caratterizza le donne che hanno raggiunto solo in tempi recenti le posizioni di vertice, aiutate anche dall'introduzione delle quote. Le nuove consigliere giudicano in modo nettamente positivo lo strumento di riequilibrio e tendono a focalizzarsi più sulla matrice strutturale della discriminazione di genere, forse perché ritengono di averla sperimentata in prima persona. In questo caso, le maggiori responsabilità nell'ostacolare le carriere femminili sono imputate all'esistenza di un blocco di potere maschile nelle sfere dell'economia e della politica, che può essere scardinato solo mediante un provvedimento normativo. La ricerca empirica mostra inoltre che l'assunzione di consapevolezza del ruolo giocato dal meccanismo dell'omosocialità sembra essere favorito da esperienze pregresse maturate all'interno di gruppi di donne. L'associazionismo femminile, in alcuni casi riconducibile all'universo femminista, favorisce quindi l'emergere di una coscienza circa il carattere strutturale della discriminazione di genere. Per le consigliere che rientrano in questo profilo l'ostacolo principale al raggiungimento di posizioni

apicali si colloca dunque sul lato della domanda di lavoro. In altri termini, è il labirinto della carriera femminile a essere oggettivamente intricato e difficile da affrontare, al di là della buona volontà delle singole aspiranti consigliere. È quindi necessario semplificarlo, attraverso l'implementazione di interventi esogeni, come le quote, capaci di abbattere alcune pareti: solo in questo modo, infatti, le traiettorie delle donne potranno diventare più simili ai percorsi rettilinei che conducono gli uomini al vertice.

Non bisogna dimenticare, però, che la struttura del labirinto è definita anche dagli assetti regolativi dei rapporti di genere al di fuori dell'ambiente lavorativo. È questa una dimensione posta in rilievo in particolare dalle interviste favorevoli alle azioni di riequilibrio aziendale e che, ciò nonostante, evidenziano come le quote in sé non siano uno strumento sufficiente per innescare cambiamenti profondi nell'organizzazione aziendale capaci di sostenere le carriere femminili a tutti i livelli e di garantire una maggiore attenzione al tema della conciliazione, secondo un processo di diffusione *trickle-down*. La percezione delle consigliere evidenzia pertanto come alcune criticità non siano superabili esclusivamente con un intervento positivo mirato ai vertici, bensì rinviino alla necessità di cambiamenti sociali più ampi. Le quote appaiono come una condizione necessaria ma non sufficiente per garantire condizioni paritarie di accesso alla sfera economica: se non si può prescindere da azioni formali come quelle realizzate con la legge Golfo-Mosca, è indispensabile però immaginare interventi capaci di incidere sugli aspetti regolativi che, ancora oggi, rappresentano la principale barriera a una piena partecipazione delle donne alla sfera economica.

L'esperienza dell'introduzione di quote di genere negli organi decisionali e l'analisi dei suoi effetti risultati, deducibili dalla percezione delle consigliere e dai limiti che esse individuano, oltre a essere rilevanti in sé, costituiscono un punto di partenza imprescindibile per l'attuazione di nuovi interventi e politiche a sostegno della parità di genere, nell'economia così come in altri ambiti.

### **Riferimenti bibliografici**

- Albertini, M. (2011) *Donne in vetta. Il soffitto di cristallo nelle grandi aziende italiane in prospettiva comparata*, in Polis, vol. XXV, n. 3, pp. 333-362.
- Arrow, K. (1973) *The theory of discrimination*, in Discrimination in Labor Markets, vol. 10, n. 3, pp. 3-33.
- Beccalli, B. (a cura di) (1999) *Donne in quota. È giusto riservare posti alle donne nel lavoro e nella politica?*, Milano, Feltrinelli.
- Becker, G.S. (1975) *Human capital (2nd ed.)*, Chicago, University of Chicago Press.
- Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S. e Lleras-Muney, A. (2014) *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*, NBER Working Paper n. 20256.
- Blackburn, R.M., Browne, J., Brooks, B. e Jarman, J. (2002) *Explaining gender segregation*, in The British Journal of Sociology, vol. 53, n. 4, pp. 513-536.
- Blau, F.D., Ferber, M.A. e Winkler, A.E. (2013) *The economics of women, men and work*, London, Pearson Higher Ed.
- Carbone, D. (2005) *Percorsi incerti. Traiettorie di uscita dalla disoccupazione in Italia, Danimarca, Germania e Regno Unito*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Carbone, D. e Dagnes, J. (2017) *Tutte le strade (che) portano qui. Efficacia e limiti delle quote di genere nei CdA delle società quotate*, in Sociologia del Lavoro, vol. 148, n. 4, pp. 167-187.
- Carbone, D. e Monaci, M.G. (2015) *Che genere di lavoro? Atteggiamenti e aspettative lavorative a confronto tra studentesse e studenti universitari*, in About Gender, vol. 7 n. 4, pp. 148-176.
- Carli, L.L. e Eagly, A.H. (2016) *Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders*, in Gender in Management: An International Journal, vol. 31, n. 8, pp. 514-527.
- Catalyst (2015) *2014 Catalyst Census: Women Board Directors*, New York, Catalyst.



- Dagnes, J. (2014) *"Ci metteremo i tacchi a spillo". La (difficile) regolazione della rappresentanza di genere nei CdA delle imprese italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, vol. 135, n. 3, pp. 72-88.
- Eagly, A.H. e Carli, L.L. (2007) *Women and the Labyrinth of Leadership*, in *Harvard Business Review*, vol. 85, n. 9, pp. 63-71.
- Esping-Andersen, G. (2000) *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Bologna, Il Mulino.
- Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P. e Pronzato, C. (2016) *Gender quotas: challenging the boards, performance, and the stock market*, IZA Working Paper n. 10239.
- Gallie, D. e Alm, S. (2000) *Unemployment, gender and attitudes to work*, in Gallie e Paugam (a cura di) *Welfare regimes and the experience of unemployment in Europe*, Oxford, Oxford University Press, pp. 109-133.
- Groot, W. e Van Den Brink, H.M. (1996) *Glass ceilings or dead ends: Job promotion of men and women compared*, in *Economics Letters*, vol. 53, n. 2, pp. 221-226.
- Hakim, C. (2000) *Work-lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Haslam, S.A. e Ryan, M.K. (2008) *The road to the glass cliff: differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations*, in *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, n. 5, pp. 530-546.
- Haveman, H.A. e Beresford, L.S. (2012) *If you're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management*, in *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 639, n. 1, pp. 114-130.
- Holgersson, C. (2013) *Recruiting managing directors: Doing homosociality*, in *Gender, Work & Organization*, vol. 20, n. 4, pp. 454-466.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.
- Laurin, K., Gaucher, D. e Kay, A. (2013) *Stability and the justification of social inequality*, in *European Journal of Social Psychology*, vol. 43, n. 4, pp. 246-254.
- Leccardi, C. (2007) *Stereotipi di genere*, in Buzzi, Cavalli e de Lillo, A. (a cura di) *Rapporto giovani. Sesta indagine dell'Istituto IARD sulla condizione giovanile in Italia*, Il Mulino, Bologna, pp. 233-247.
- Luciano, A. (2008) *Modelli di organizzazione del lavoro e politiche di parità*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. XLIX, n. 2, pp. 245-276.
- Kee, H.J. (2006) *Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap*, in *Economic Record*, Vol. 82, n. 259 pp. 408-427.
- Ng, E.S. e Wiesner, W.H. (2007) *Are men always picked over women? The effects of employment equity directives on selection decisions*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, n. 2, pp. 177-187.
- Phelps, E.S. (1972) *The statistical theory of racism and sexism*, in *The American Economic Review*, vol. 62, n. 4, pp. 659-661.
- Poggio, B. (2010) *Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action*, in *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25, n. 6, pp. 428-437.
- Reyneri, E. (2011) *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Rivaro, R. (2017) *La rappresentanza di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società: modelli giuridici a confronto*, in *Sociologia del Lavoro*, vol. 148, n. 4, pp. 134-149.
- Rosti, L. (2006) *La segregazione occupazionale in Italia*, in Simonazzi (a cura di) *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Roma, Carocci, pp. 93-108.
- Sala, M. (2003) *All'interno della scatola nera. Uno studio sulle carriere di donne e uomini ai vertici delle aziende*, in *Polis*, vol. 17, n. 2, pp. 285-314.
- Sartori, F. (2009) *Differenze e disuguaglianze di genere*, Bologna, Il Mulino.
- Smith, P., Caputi, P. e Crittenden, N. (2012) *A maze of metaphors around glass ceilings*, in *Gender in Management: An International Journal*, vol. 27, n. 7, pp. 436-448.