

Il tetto di vetro

Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile

Di Marina Cacace e Emanuela Mastropietro

Molte aree professionali sono ancora a netta dominanza maschile, soprattutto nei livelli di responsabilità più elevati. Marina Cacace ed Emanuela Mastropietro, in questo loro articolo – cui seguirà una seconda parte nel prossimo numero di Sintesi Europea – cercano di identificare le barriere che si frappongono all’ascesa professionale delle donne, a partire dai risultati di una ricerca condotta in alcune regioni italiane. Le autrici, in particolare, mostrano come alla base del problema non vi siano solo fattori sociali di carattere strutturale o forme di organizzazione del lavoro penalizzanti per le donne, ma anche complessi modelli di comportamento, molto diffusi tra gli uomini, ma spesso rafforzati anche dagli orientamenti assunti dalle donne stesse.

Introduzione

Questo testo rappresenta la memoria scientifica della ricerca sui fenomeni di segregazione delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile condotta nel 1999 da Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, con la collaborazione di ASDO-Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all’esclusione sociale, nell’ambito di un più ampio progetto sul tema della segregazione femminile, denominato **RAGEP** - Ricerca-Azione su Genere e Professione (Programma “Occupazione e valorizzazione delle risorse umane” - NOW - New Opportunities for Women), finanziato dal Fondo Sociale Europeo e dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale). Questa memoria è stata anche presentata al seminario internazionale “Oltre il tetto di vetro. Carriere femminili a rischio”, tenutosi a Roma tra il 7 e il 9 ottobre 1999.

La ricerca ha interessato 3 regioni italiane (Campania, Molise e Sardegna) e ha comportato la consultazione di differenti **fonti**.

La **prima fonte** è consistita nella **documentazione** raccolta presso differenti archivi pubblici e privati ed enti locali, associazioni sindacali, enti di formazione e associazioni non profit. Si tratta, in prevalenza, di rapporti statistici, di rapporti di ricerca e di documenti programmatici.

La **seconda fonte**, costituita da un aggregato di **59 informatori qualificati**, che include operatori e funzionari di enti pubblici nazionali, operatori e funzionari di enti locali, esponenti del mondo imprenditoriale, esponenti sindacali, operatori nel campo della formazione, rappresentanti di associazioni della cittadinanza, operatori nel campo della comunicazione ed esperte nel campo delle pari opportunità.

La **terza fonte** è rappresentata da un **campione di 588 donne “in carriera”** inserite con posizioni medio-alte all'interno di aree professionali a dominanza maschile. Il campione, stratificato per regione di residenza e area professionale, per le sue caratteristiche e per la sua numerosità è **altamente rappresentativo dell'universo di riferimento**. Tale universo è costituito dall'insieme delle donne che condividono le due caratteristiche appena menzionate (posizione professionale medio-alta e inserimento in aree professionali a dominanza maschile) residenti nelle regioni del Sud e delle Isole.

La **quarta fonte**, un **aggregato di 150 uomini** anch'essi inseriti in posizioni medio-alte in aree professionali a dominanza maschile, costituisce un campione rappresentativo solo per le tre regioni considerate. La selezione degli intervistati è avvenuta utilizzando gli stessi criteri di stratificazione adottati nel caso del campione delle donne in carriera (vale a dire la regione e l'area professionale).

La **quinta fonte** di informazione è rappresentata da un aggregato di **29 “donne di successo”**, vale a dire donne che hanno raggiunto posizioni di vertice particolarmente elevate in aree professionali a dominanza maschile. Le interviste a queste ultime hanno avuto un carattere qualitativo e si sono focalizzate su aspetti biografici che difficilmente potevano essere rilevati attraverso le interviste alle donne in carriera, necessariamente più brevi. La loro individuazione è stata effettuata sulla base di segnalazioni degli informatori qualificati e delle stesse 588 donne in carriera, appositamente interpellate a riguardo. Nel complesso, le persone intervistate sono state **826**.

L'alta significatività dei dati (che trova il principale fondamento nelle caratteristiche del campione delle donne in carriera e nella numerosità delle fonti consultate) **appare rafforzata** dalla presenza di tre fenomeni registrati *ex post* in sede di analisi e di interpretazione dei risultati della ricerca:

- **un’alta convergenza** delle risposte fornite dagli intervistati, che ha consentito, in quasi tutti i casi, di ricostruire un quadro sufficientemente attendibile dei fenomeni indagati;
- una **forte coerenza tra le informazioni tratte dalle diverse fonti** consultate, con ulteriore riduzione del rischio di errori nella valutazione dei caratteri e delle dimensioni dei fenomeni indagati;
- **una concordanza tra i dati della ricerca e i trend recenti segnalati dalla letteratura internazionale più aggiornata**, concordanza che indica come anche in Italia, pure se con un certo ritardo, si stiano manifestando fenomeni già emersi in modo più compiuto negli Stati Uniti, in Canada e, parzialmente, nel Regno Unito.

La ricerca è stata orientata, oltre che verso obiettivi conoscitivi di natura teorica, anche all'ottenimento di informazioni direttamente utilizzabili a fini pratici. Questa circostanza ha evidentemente influenzato la sua struttura teorica e spiega anche alcune scelte fatte, ad esempio, in merito agli oggetti su cui prioritariamente focalizzare l'attenzione.

Nel presente testo vengono utilizzate alcune espressioni particolari o sigle:

- l'espressione “donne in carriera” (DIC), adottata per riferirsi alle 588 donne inserite con posizioni medio-alte all'interno di aree professionali a dominanza maschile, state intervistate nel corso della ricerca;
- la sigla ADM (aree a dominanza maschile);
- l'espressione “donne di successo” (DS), utilizzata per riferirsi all'aggregato di 29 donne che hanno raggiunto posizioni di vertice particolarmente elevate in ADM, intervistate nel corso della ricerca.

Altre due espressioni ricorrenti nel testo che vale la pena anticipare sono:

- “**donne apicali**” (DA), utilizzata in riferimento alla porzione di donne in carriera che risultano occupare posizioni tra le più elevate nell'ambito dell'organizzazione in cui lavorano;
- “**donne a carriera ridotta**” (DCR), adottata per riferirsi alla porzione di donne in carriera che risultano occupare posizioni intermedie nell'ambito dell'organizzazione in cui lavorano.

1. IL FENOMENO DELLE AREE PROFESSIONALI A DOMINANZA MASCHILE

La ricerca è partita dall'ipotesi, largamente confortata dalla letteratura, dell'esistenza di **aree professionali a dominanza maschile**, ovvero di aree **in cui sono all'opera processi di sotto-utilizzazione, segregazione e spreco delle risorse umane femminili**.

Nonostante il massiccio ingresso delle donne nella forza-lavoro, infatti, i percorsi di integrazione professionale sembrano tuttora essere fortemente influenzati dalla presenza di **meccanismi sociali** che determinano una diseguale distribuzione degli uomini e delle donne **tra i settori occupazionali** e, all'interno di questi, **tra le diverse posizioni professionali**.

La ricerca si è concentrata su 12 aree professionali, definibili "a dominanza maschile". Per selezionarle, si è dovuto affrontare immediatamente una questione teorica centrale: quando un'area professionale si può considerare "a dominanza maschile" e in base a quali criteri oggettivi è possibile farlo?

La scelta adottata nell'ambito della ricerca è stata quella di ricorrere, in modo coordinato, a tre distinti **criteri**:

- il criterio della **fama**;
- il criterio della **difficoltà di ingresso** delle donne nell'area;
- il criterio della **difficoltà di accesso** delle donne **alle posizioni apicali**.

1.1. Il criterio della fama

In base al primo criterio, quello cioè della fama, sono da considerare ADM quelle aree professionali universalmente riconosciute come caratterizzate da tratti particolarmente forti di segregazione delle donne.

Al fine di rendere operativo questo primo criterio, si è innanzitutto proceduto all'identificazione delle aree professionali che, con maggiore ricorrenza, venivano considerate ADM nell'ambito della letteratura nazionale e internazionale. Si è, in tal modo, arrivati a un insieme di aree professionali *prima facie*, a dominanza maschile.

Questo insieme è stato poi sottoposto al **giudizio degli informatori qualificati**, selezionando le aree per le quali si è registrata una più elevata convergenza tra le opinioni degli intervistati nel ritenerle caratterizzate da una forte dominanza maschile. In tal modo, nell'insieme risultante sono state incluse solo le aree per

così dire “validate” dal giudizio degli informatori qualificati, che sono le 12 qui di seguito riportate.

AREE A DOMINANZA MASCHILE SELEZIONATE
– Informatica
– Sanità
– Industria
– Ricerca e Accademia
– Istituzioni
– Trasporti
– Giustizia
– Pubblicità
– Mass Media
– Banche, Finanza e Assicurazioni
– Architettura e Ingegneria
– Ambiente

1.2. Il criterio delle difficoltà di ingresso

Il secondo criterio preso in considerazione per la determinazione delle ADM è stato quello del grado di difficoltà che le donne incontrano nell'area professionale considerata. È stata utilizzata quale indicatore la percentuale di donne presenti nell'area sul numero complessivo di addetti. Tale criterio, come si può facilmente notare, si riferisce a quella che, in letteratura, viene comunemente chiamata la “**segregazione orizzontale**”.

Ovviamente, per valutare se un'area potesse essere o meno ritenuta “a dominanza maschile” si è adottato come valore-soglia la percentuale complessiva delle donne occupate rispetto all'intera popolazione occupata (che in Italia è pari al 35,7%). Pertanto, sono state considerate come ADM solo quelle aree in cui la percentuale di donne presenti nell'area sul numero complessivo di addetti fosse al di sotto di questo valore.

Sulla base dei dati relativi al totale delle tre regioni è stata stilata una graduatoria delle aree selezionate in precedenza a partire da quelle che presentavano una

minore difficoltà di ingresso delle donne fino a quelle in cui tali difficoltà apparivano più elevate¹. La graduatoria è riportata nella tabella che segue.

Tabella 1 – Graduatoria delle ADM per rilevanza dell’occupazione femminile (dati riferiti al totale di Campania, Molise e Sardegna)

Graduatoria aree	Area occupazionale	% donne sul totale occupati
1.	Sanità	44,8
2.	Ricerca e Accademia	37,2
3.	Informatica	36,8
4.	Banche, Finanza e Assicurazioni	27,6
5.	Pubblicità	26,5
6.	Istituzioni	23,2
7.	Industria	19,7
8.	Mass media	18,6
9.	Architettura e Ingegneria	12,8
10.	Trasporti	9,3
11.	Ambiente	8,2

Fonte: Elaborazione di Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999, su dati ISTAT

Come è facile rilevare, delle aree prese in considerazione, ben tre (quelle della **sanità**, della **ricerca e accademia** e dell’**informatica**) non ottemperano al criterio della difficoltà di ingresso, essendo la percentuale di donne presenti al loro interno superiore al valore-soglia del 35,7%.

Si può affermare che questo secondo criterio non è risultato valido, in quanto, in almeno tre casi, la sua applicazione ha prodotto una situazione di ambiguità. A ben vedere, lo scarso valore discriminante di tale criterio deriva dal fatto che in questi ultimi decenni si è assistito a un incerto, ma comunque significativo, incremento della popolazione femminile nel mondo del lavoro.

In tal senso, considerare “a dominanza maschile” un’area professionale solo in base al criterio della “dominanza demografica” della popolazione maschile, in non pochi casi, può non risultare sufficiente, se non altro perché il carattere di

¹ Poiché i dati relativi all’area “giustizia” considerati dalla fonte ISTAT utilizzata, sono aggregati ad altre voci riguardanti occupazioni non di interesse per la ricerca (quali i servizi di contabilità, consulenza societaria e fiscale), tale area è assente dalla tabella 1.

dominanza maschile di un'area può esprimersi in modi differenti da quella di una sistemica segregazione orizzontale delle donne.

1.3. Il criterio delle difficoltà di accesso alle posizioni apicali

Anche al fine di risolvere le ambiguità appena rilevate, si è ricorso a un terzo criterio, in base al quale si possono considerare aree “a dominanza maschile” quelle in cui tale dominanza si manifesta in una limitazione sistemica delle possibilità delle donne di accedere alle posizioni di vertice. In tal caso, pertanto, ciò che è in gioco non è una dominanza numerica degli uomini (e quindi la questione della segregazione orizzontale) bensì una loro dominanza sociale, che pone in primo piano il tema della “**segregazione verticale**” delle donne

L'analisi di questo aspetto è stata fortemente ostacolata dalla scarsa determinazione delle categorie utilizzate dalla principale fonte esistente – vale a dire l'ISTAT – per identificare le posizioni apicali. In effetti, l'ISTAT ricorre a categorie molto ampie (quella di **dirigenti e assimilati**, quella di **indipendenti** e quella di **figure direttive e quadri**), che tendono a includere posizioni professionali molto difformi tra loro, quanto a contenuti professionali e a livelli di responsabilità esercitati.

Nonostante i limiti, può essere comunque utile considerare la distribuzione delle donne che rientrano in queste categorie, sempre per ciò che riguarda le 12 aree professionali prese in esame dalla ricerca. Tale distribuzione è riportata nella tabella 2.

Tabella 2 – Occupazione in posizione medio-alta di uomini e donne nelle 12 ADM (dati riferiti al totale di Campania, Molise e Sardegna)

	femmine	maschi	tot
–n. di occupati nelle ADM	177.901	576.838	754.739
–n. di occupati in posizione medio-alta	39.570	154.086	193.656
–% di occupati in posizione medio-alta sul totale degli occupati del proprio genere	22,2	26,7	25,6
–% di occupati in posizione medio-alta sul totale degli occupati	5,2	20,4	12,8

Fonte: Elaborazione di Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999 su dati ISTAT

Come è facile rilevare, sebbene la percentuale di donne in posizione medio-alta rispetto al totale delle donne occupate sia simile a quella registrata tra gli uomini, il numero di donne in posizione medio-alta, in termini assoluti, è **quattro volte inferiore a quella relativa agli uomini**. Ciò significa che, probabilmente per una sinergia tra processi di segregazione orizzontale e processi di segregazione verticale le donne che raggiungono livelli di carriera medio-alti costituiscono un gruppo molto ristretto e fortemente soggetto a fenomeni di isolamento.

Per superare i limiti segnalati poc'anzi legati all'assunzione di categorie troppo ampie, si è condotta un'**analisi di dettaglio** della posizione professionale delle **588 donne intervistate**, suddividendole in due gruppi, distinti sulla base di elementi sostanziali e non formali, e convenzionalmente denominate:

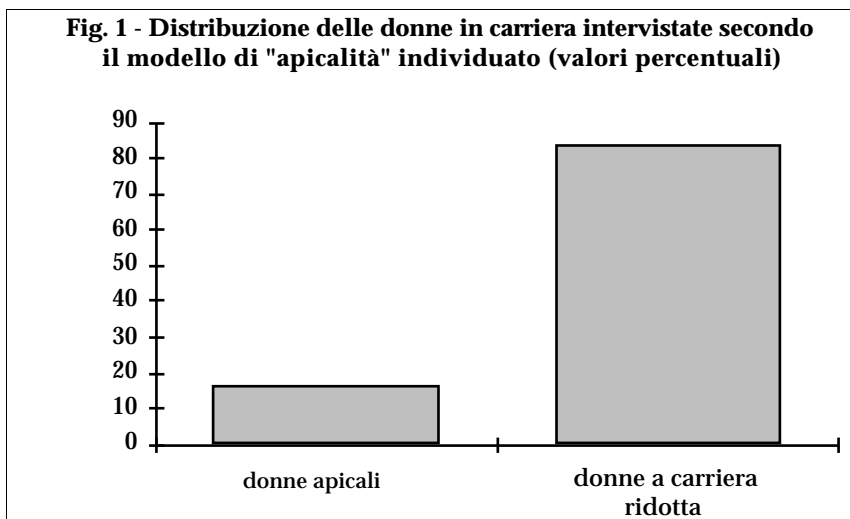
- gruppo delle “**donne apicali**” (in sigla **DA**);
- gruppo delle “**donne a carriera ridotta**” (in sigla **DCR**).

Sono state considerate **DA** le donne che risultavano occupare una **posizione apicale** all'interno dell'organismo di appartenenza (ad esempio, amministratore di un'impresa, professore ordinario, sindaco, giudice di cassazione, ecc.), e che partecipavano contemporaneamente ai **processi decisionali** (sia formali che informali) riguardanti *in generale* i propri enti di appartenenza². Sono state incluse in questo gruppo anche le donne con una posizione dirigenziale comunque alta, che ancora hanno prospettive di carriera (ad esempio, la direttrice di un'agenzia bancaria). A tal fine è stato attribuito un **punteggio** convenzionale.

Sono state considerate **DCR** le donne che invece risultavano maggiormente sottoposte alle incertezze della carriera o che avevano raggiunto solo obiettivi di carriera intermedi.

Applicando questa categorizzazione, le “**donne apicali**” sono risultate essere appena il 16% del campione, mentre le “**donne a carriera ridotta**” ben l'84,0% del totale.

² La scelta di adottare il criterio della partecipazione ai processi decisionali dei rispettivi enti di appartenenza è stata motivata dalla necessità di includere il più possibile nelle DA persone che esercitano un potere effettivo e sostanziale e non soltanto nominale (come accade nei casi di *rubber-ceiling* e come può anche accadere, più o meno inconsapevolmente, nei casi di scarso riconoscimento del ruolo e delle funzioni esercitate dalle donne da parte del gruppo degli *insider*).



Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

La proporzione tra i due gruppi di donne può essere considerata, **rispetto ai dati statistici** disponibili sulle donne in carriera nelle ADM, una approssimazione **più aderente alla realtà** sul numero di donne che, in tali aree, accedono realmente a posizioni di vertice.

Al fine di completare il quadro, è stato condotto, sulla base della letteratura esistente, anche un **esame specifico** della posizione delle donne **nelle tre aree professionali** (sanità, ricerca e accademia, informatica) che risultavano meno toccate dal fenomeno della segregazione orizzontale. Per condurre tale esame sono state utilizzate categorie più ristrette di quelle dell'ISTAT. I principali risultati sono sintetizzati nel box che segue.

ACCESSO DELLE DONNE ALLE POSIZIONI APICALI IN ITALIA:
I CASI DELLA SANITÀ, DELL'UNIVERSITÀ E DELL'INFORMATICA

Sanità

In Italia, nel 1991, circa il 54% del personale amministrativo del Servizio sanitario nazionale era costituito da donne. Tuttavia, tale percentuale scende sotto il 9% per i livelli più elevati (9° e 10°) e sale al 64% per i livelli più bassi (dal 1° al 4°). Anche all'interno delle professioni mediche le donne risultano presenti soprattutto ai livelli più bassi: infatti, esse costituiscono il 29% dei medici a tempo pieno di 9° livello e solo il 5% di quelli di 11° livello. Le donne primario si concentrano in poche e definite specializzazioni (pediatria, laboratorio analisi, psichiatria e anestesia).

Nelle aziende sanitarie, inoltre, le donne costituiscono solo il 5% dei direttori generali, amministrativi e sanitari. Nelle aziende ospedaliere, poi, solo il 6% dei direttori generali amministrativi e sanitari è costituito da donne (Vinay, Paci 1996; David, Vicarelli 1994).

Università

Nel 1997, considerando 65 sedi universitarie italiane, le donne con carica di rettore erano il 3,1% del totale dei soggetti con tale titolo, quelle con carica di presidi il 7,5%; e quelle con carica di professori ordinari l'11,3% (per lo più in discipline come lettere, lingue, psicologia e scienze della formazione). La maggioranza delle donne nelle università è relegata, quindi, alle posizioni meno importanti, ovvero quelle di professori associati e di ricercatori (CNEL 1998; Bianco 1997).

Informatica

Specifiche ricerche realizzate in aziende informatiche italiane (Luciano *et al.* 1996) mostrano che la presenza delle donne, anche se quantitativamente rilevante nell'insieme, decresce in proporzione, man mano che si considerano i livelli superiori delle gerarchie decisionali. In tale quadro, ad esempio, è stato citato il caso della grande azienda piemontese Interlog, il cui organico è per il 43% femminile (e in percentuale addirittura maggiore per i livelli medi – i capi ufficio); tuttavia, su 17 dirigenti, solo una è donna. Inoltre, la quota di donne in posizioni di quadro o di dirigente è meno della metà della corrispondente quota di uomini.

Come è facile notare, anche in queste tre aree, nonostante una maggiore presenza di addetti di sesso femminile e una crescente presenza di donne nelle posizioni manageriali intermedie, **l'accesso alle posizioni professionali più elevate appare estremamente ridotto**. Questo significa che, a prescindere dalla percentuale di donne in organico e anche dal loro peso ai livelli intermedi, esistono comunque in tali aree meccanismi sociali che determinano una drastica selezione delle donne che possono aspirare a raggiungere posizioni di vertice.

2. LE DINAMICHE SEGREGANTI NELLE AREE PROFESSIONALI A DOMINANZA MASCHILE

Se le aree a dominanza maschile continuano, nei limiti detti sopra, a opporre alle donne barriere all'ingresso, allo stesso tempo si rivelano più ardue da superare le difficoltà di accesso alle posizioni apicali. Tali difficoltà sembrano risultare da

ostacoli e pericoli di diverso tipo, che rischiano di bloccare le carriere femminili, determinando un inaccettabile spreco delle potenzialità delle donne.

La ricerca ha messo in luce diversi tipi di fattori che influenzano negativamente le possibilità di carriera delle donne nelle ADM. In particolare, possono essere identificati:

- specifici **ostacoli che sembrano respingere le donne** dalle posizioni più rilevanti nelle aree a dominanza maschile e che caratterizzano tali aree come luoghi di sofferenza e di frustrazione per le risorse umane femminili (si può parlare, in questo caso, di **fattori di ostacolo “esogeni”**, derivanti cioè dall’ambiente esterno);
- **strategie e atteggiamenti, adottati a volte dalle donne, che rischiano di aggravare le dinamiche segreganti** in atto nelle aree stesse (si tratta, in questo secondo caso, di **fattori di ostacolo “endogeni”**, dipendenti cioè da atteggiamenti e comportamenti delle stesse donne).

Sulla base dei risultati della ricerca è stato possibile, infine, ricostruire una **fenomenologia dell’insuccesso**, ovvero una serie di situazioni tipiche che rivelano l’avvenuto danno alla carriera delle donne nelle aree a dominanza maschile.

2.1. Gli ostacoli “esogeni”

Le 588 donne intervistate hanno segnalato alcuni dei **tratti che concorrono a conformare un’area professionale in quanto area a dominanza maschile** e che si manifestano come ostacoli che incidono sulle possibilità di carriera.

La lista dei principali fattori di ostacolo è stata redatta applicando alla più vasta area di ostacoli segnalati un criterio di coerenza con le problematiche proprie delle 12 aree. La lista è stata quindi ridotta ai fattori riportati nel box seguente.

POSSIBILITÀ DI CARRIERA DELLE DONNE NELLE ADM

I principali fattori di ostacolo esogeni

Fattori socio-culturali

1. Esistenza di pregiudizi e stereotipi sessisti
2. Stereotipizzazione per genere degli incarichi
3. Diffidenza e prevenzione nei confronti della professionalità femminile

4. Tendenza a ignorare le donne nelle aree a forte dominanza maschile
5. Necessità di dimostrare continuamente le proprie capacità
6. Chiusura dell'ambiente maschile
7. Forte competitività degli uomini
8. Scarsa solidarietà tra colleghe
9. Ostilità verso le donne che esercitano ruoli professionali tipicamente maschili da parte delle altre donne
10. Ostilità verso le donne in posizioni dirigenziali
11. Esistenza di comportamenti maschili segreganti (gergo sessista, aperta espressione di sfiducia e ostilità verso le donne)
12. Esclusione dalle dinamiche di potere informali
13. Scarsi riconoscimento e valorizzazione delle competenze delle donne
14. Scarso riconoscimento delle cariche e dei ruoli ricoperti dalle donne
15. Scarso riconoscimento della qualità del lavoro svolto
16. Pregiudizi derivanti dall'aspetto fisico, in particolare per le giovani donne
17. Molestie sessuali (verbali e fisiche)
18. Scarsa credibilità delle donne presso gli utenti/clienti
19. Scarsa credibilità delle donne presso il personale subalterno
20. Prevalenza di un modello maschile di dirigente e di carriera
21. Paternalismo da parte dei dirigenti o dei colleghi più anziani

Fattori organizzativi relativi alla carriera

22. Difficoltà ad accedere alle conoscenze pratiche e ai "segreti del mestiere"
23. Difficoltà ad accedere alle informazioni in generale
24. Mancanza di forme di tutoring per facilitare l'inserimento lavorativo
25. Mancanza di figure femminili di riferimento all'interno del proprio ente
26. Discrezionalità delle procedure di valutazione, a danno delle donne (esistenza di un'opzione per gli uomini)
27. Mancanza di sistemi di programmazione individuale delle carriere
28. Esistenza di forme di discriminazione retributiva

Fattori organizzativi relativi alla conciliazione tra vita privata e professionale

29. Rigidità nell'organizzazione del lavoro
30. Inadeguatezza degli orari
31. Insufficiente capacità di gestione dei trasferimenti di lavoro
32. Mancanza di servizi per la famiglia
33. Limitazioni poste dalle responsabilità familiari alla possibilità di partecipare ad attività formative o di aggiornamento
34. Scarso riconoscimento del lavoro part-time

35. Regressione della carriera in seguito alla maternità
36. Subordinazione della progressione di carriera a una grande disponibilità di tempo per il lavoro
37. Difficoltà a collaborare e a competere con gli uomini, che hanno più tempo a disposizione per il lavoro (problema degli orari)

Fattori psicologici

38. Disagio degli uomini in relazione alla presenza delle donne
39. Invidia e gelosia dei colleghi

L'esito di questa operazione (segnalazioni da parte delle intervistate e riduzione dell'elenco con l'applicazione del criterio della coerenza) è costituito dalla possibilità di avere una **rappresentazione delle dinamiche negative per le donne** che si producono all'interno delle aree a dominanza maschile.

Un **risultato sorprendente** da sottolineare è la **sopravvivenza di una mentalità sessista** che si poteva considerare superata, e che viene invece rappresentata dai numerosi fattori di ostacolo di carattere socio-culturale. Tali fattori forniscono un'immagine abbastanza efficace di ciò che accade all'interno delle aree, o quanto meno di quale sia la percezione delle donne al riguardo.

Si possono infine mettere in evidenza **due conferme** che riguardano la dimensione delle politiche a favore delle donne:

- l'assenza, o l'inefficacia di strumenti di sostegno alle carriere;
- l'assenza di strumenti funzionali alla conciliazione tra vita privata e professionale.

Quattro fenomeni, tra i fattori esogeni segnalati, **meritano una particolare considerazione**, sia per la loro novità, che per la loro gravità:

- l'alta diffusione di comportamenti segreganti da parte degli uomini;
- l'esclusione delle donne dalle dinamiche di potere;
- lo scarso riconoscimento delle cariche ricoperte dalle donne;
- l'opzione preferenziale per gli uomini.

- I COMPORTAMENTI SEGREGANTI DEGLI UOMINI

Un insieme di elementi che contribuisce a ostacolare la carriera delle donne è rappresentato certamente da una serie di **comportamenti quotidiani** e poco visibili **dei colleghi maschi**, che rendono più difficile e stressante la presenza delle donne sul luogo di lavoro.

Mentre il 31,3% delle donne intervistate ha segnalato l'esistenza di una situazione generale di discriminazione, **percentuali anche molto maggiori** hanno riferito che si sono verificati ripetutamente, nel corso della carriera, **specifici episodi** come:

- battute di spirito sessiste durante incontri e riunioni (segnalate dal 56,2% delle intervistate);
- affermazioni o insinuazioni degli uomini contrarie alla presenza delle donne di fronte a colleghe (43,6%);
- esibizione di ostilità degli uomini nei confronti delle donne in posizioni decisionali (39,4%);
- mancato aiuto degli uomini alle colleghe che ne avevano fatto richieste (38,9%).

Va inoltre considerata l'elevata frequenza di segnalazioni di comportamenti maschili quali:

- ignorare le donne durante incontri e riunioni (30,8%);
- non consultare le donne che ne hanno titolarità durante incontri e riunioni (29,2%);
- mancare di presentare le donne a ospiti e interlocutori, in occasione di incontri ai quali esse partecipano (21,4%).

Si tratta di **comportamenti particolarmente gravi** (confermati, anche se con percentuali inferiori, dalle stesse interviste ai 150 colleghi maschi) e purtroppo ancora **fortemente diffusi**, che testimoniano, come si è già detto, della perdurante incidenza in ambito lavorativo di una cultura tendente a svalORIZZARE e a marginalizzare l'apporto professionale delle donne.

- L'ESCLUSIONE DALLE DINAMICHE DI POTERE

Un altro importante elemento di ostacolo alla carriera delle donne può essere considerato la loro **esclusione dal gruppo degli insider** che detengono e gestiscono il **potere** all'interno dell'ambiente lavorativo. Ciò emerge dall'esame di due aspetti strettamente interconnessi:

- l'**accesso alle informazioni**;
- la partecipazione ai **processi decisionali**.

In merito al primo aspetto sopra citato, va rilevato che una donna “a carriera ridotta” (DCR) su tre ha dichiarato di non avere accesso ogni volta che ne ha bisogno, alle **informazioni** principali che riguardano l'organizzazione di appartenenza. Il che configura una situazione di esclusione dalle dinamiche interne piuttosto grave.

Per quanto riguarda l'aspetto della **partecipazione ai processi decisionali**, è possibile identificare due insiemi di donne in base al loro rapporto con il tema del potere in generale:

- il **primo insieme** è rappresentato dalle donne che dimostrano di avere un **rapporto positivo con il potere** e che tendono a esercitarlo consapevolmente, sia nella dimensione formale che in quella informale;
- il **secondo insieme** è composto dalle donne che hanno un **rapporto problematico** con il potere e che tendono a esercitarlo in una sola delle due dimensioni (quella formale o quella informale), oppure a non esercitarlo del tutto.

Applicando tale distinzione alle 588 donne intervistate, si nota ovviamente una **rilevante differenza tra la situazione delle “donne apicali” e quella delle “donne a carriera ridotta”**.

La differenza è rappresentata nelle tabelle 3 e 4, che mostrano quante siano le DCR e le DA presenti nei due insiemi e quindi, quale sia il loro **livello di esercizio del potere (pieno o parziale)**. È solo l'**accesso a entrambe le modalità decisionali**, infatti, che consente un inserimento pieno nelle dinamiche di potere della propria organizzazione. Sono stati presi in considerazione i **processi decisionali relativi a due ambiti** distinti: le **attività e i programmi generali** dell'ente di appartenenza e il **lavoro personale** delle donne intervistate. L'esclusione o il solo parziale esercizio di potere in questo secondo ambito dà luogo a una forma di segregazione che deve essere considerata più grave.

Tabella 3 – “Donne a carriera ridotta” (494) secondo il livello di esercizio di potere (valori percentuali)

	esercizio pieno di potere	esercizio limitato o privo di potere	non risposto	totale
– partecipazione alla definizione delle attività e dei programmi generali dell'ente/organizzazione	30,1	52,9	8,0	100,0
– partecipazione alla definizione delle attività e dei programmi riguardanti il proprio lavoro	55,9	38,0	6,1	100,0

NB: era possibile fornire più di una risposta

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

Tabella 4 – “Donne apicali” (94) secondo il livello di esercizio di potere (valori percentuali)

	esercizio pieno di potere	esercizio limitato o privo di potere	non risposto	totale
– partecipazione alla definizione delle attività e dei programmi generali dell’ente/organizzazione	71,3	24,4	4,3	100,0
– partecipazione alla definizione delle attività e dei programmi riguardanti il proprio lavoro	79,8	19,1	1,1	100,0

NB: era possibile fornire più di una risposta

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

Il rapporto generalmente migliore delle “donne apicali” con il potere (che emerge dalle percentuali superiori anche del 40% di DA che rientrano nel primo insieme sopra descritto) è in parte legato al fatto che esse occupano posizioni gerarchiche superiori nelle organizzazioni in cui lavorano.

Per comprendere, tuttavia, se il rapporto più positivo con il potere non dipenda anche da **strategie personali vincenti** che hanno avuto un effetto di promozione per le carriere delle donne “apicali”, può essere interessante inserire alcuni elementi emersi dalle interviste in profondità alle 29 “donne di successo” (DS). Una peculiarità delle donne che hanno ottenuto successi nella propria carriera sembra infatti essere proprio la loro forte **consapevolezza delle dinamiche di potere**.

Le “**donne di successo**” intervistate in profondità hanno infatti mostrato una **spiccata attitudine a inserirsi nelle dinamiche decisionali informali**. Esse, inoltre, hanno manifestato per lo più una **forte consapevolezza dell’importanza di tali dinamiche**. Infatti, le 23 donne che hanno risposto alla domanda hanno dichiarato che, **nel corso della loro carriera**, tali dinamiche sono state da loro:

- tenute in considerazione (in 13 casi);
- utilizzate (in 6 casi);
- denunciate (in 1 caso);
- ostacolate (in 1 caso);
- ignorate (in 2 casi).

- LO SCARSO RICONOSCIMENTO DELLE POSIZIONI RICOPERTE DALLE DONNE

Un altro elemento, che costituisce non solo un ostacolo, ma anche una fonte di stress e frustrazione per le donne in carriera nelle ADM (e per le DCR in particolare) è lo **scarso riconoscimento da parte dei colleghi**.

Si consideri la tabella 5, dove si opera il confronto tra quanto rilevato dalle DCR e quanto segnalato dalle DA, relativamente ad alcuni **fattori che hanno accompagnato gli avanzamenti di carriera avvenuti in passato**.

Tabella 5 – Fattori che hanno accompagnato gli avanzamenti di carriera delle donne intervistate - Confronto tra “donne apicali” – DA e “donne a carriera ridotta” – DCR (valori percentuali)

	DA	DCR
– maggiore rispetto e riconoscimento da parte dei colleghi	43,6	36,2
– maggiore libertà e autonomia	47,9	34,2
– aumento delle responsabilità	85,1	64,8
– aumento del reddito	71,3	53,0

NB: era possibile fornire più di una risposta

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

È evidente da quanto sin qui mostrato che le DCR sembrano aver sperimentato, **nel corso del tempo**, l'esistenza di **fattori** che hanno reso gli **avanzamenti di carriera meno “effettivi”** e reali rispetto alle loro colleghe che ora si trovano in posizione apicale. Ciò sembra essere avvenuto, sia sul versante “operazionale” (reddito, potere), sia su quello “cognitivo” (rispetto e riconoscimento da parte dei colleghi).

La situazione delle DA tuttavia è solo lievemente migliore. Emerge infatti una **dimensione informale degli avanzamenti di carriera** che appare **poco controllata dalle donne in carriera in generale**, e sulla quale occorrerebbe puntare maggiormente l'attenzione in futuro.

- L'OPZIONE PREFERENZIALE PER GLI UOMINI

Ulteriori elementi sulla presenza di una cultura segregante nelle aree a dominanza maschile possono provenire dall'analisi di **284 asserti linguistici relativi a forme di discriminazione** patite da donne, tratti dalle interviste alle 184 donne che si sono soffermate su tale argomento. Il risultato è che le forme di

discriminazione segnalate si situano a più livelli. Emergono comunque le forme riguardanti in particolare:

- il mancato accesso alla occupazione o alla carriera a parità di qualifica o competenze rispetto agli uomini;
- il mancato riconoscimento di competenze, professionalità, titoli e qualifiche delle donne;
- la presunzione di superiorità delle prestazioni lavorative degli uomini rispetto alle donne.

Queste forme di discriminazione sembrano configurare una specifica fenomenologia che è stata identificata come “**opzione preferenziale per gli uomini**”.

2.2. Gli ostacoli “endogeni”

Oltre ai fattori di ostacolo che le donne incontrano nelle aree a dominanza maschile, la ricerca ha rinvenuto e analizzato comportamenti e atteggiamenti delle donne stesse che sembrano quasi suggerire l’esistenza di una **sorta di complicità rispetto al processo di segregazione**. Tali comportamenti e atteggiamenti sono probabilmente l’effetto della forte ostilità delle aree a dominanza maschile nei confronti delle donne. Proprio tale ostilità genera meccanismi perversi e **dinamiche che possono essere definite di tipo “entropico”, in relazione allo spreco disordinato e senza scopo di risorse qualificate** in atto nelle ADM.

Come per i fattori esogeni, anche per quelli endogeni si riporta una breve lista costruita a partire dalle segnalazioni delle donne intervistate, selezionate seguendo la procedura già descritta per gli ostacoli esogeni.

POSSIBILITÀ DI CARRIERA DELLE DONNE NELLE ADM

I principali fattori di ostacolo endogeni

Fattori socio-culturali

40. Scarsa consapevolezza delle dinamiche di genere
41. Scarsa consapevolezza delle effettive dinamiche di progressione nella carriera
42. Disinteresse per le dinamiche politiche e di potere nell’organizzazione
43. Difficoltà a lavorare in strutture gestite con modalità impersonali

Fattori psicologici

44. Basso livello di autostima e sicurezza in se stesse
45. Scarsa ambizione
46. Paura di non essere accettate in un ambiente maschile
47. Difficoltà relazionali con i colleghi uomini
48. Scoraggiamento e abbandono degli obiettivi
49. Difficoltà nell'assunzione di nuove responsabilità
50. Mancanza di spirito competitivo
51. Difficoltà di autocollocazione nelle aree a dominanza maschile
52. Difficoltà a comandare e impartire ordini
53. Difficoltà ad imporre il proprio punto di vista

Fattori connessi alla conciliazione tra vita privata e vita professionale

54. Stress nella gestione delle diverse sfere di vita
55. Sensi di colpa nei confronti della famiglia

Vale la pena di soffermare l'attenzione su due fattori che sembrano avere un peso rilevante nell'attivare meccanismi di segregazione, vale a dire la scarsa consapevolezza delle dinamiche di genere da parte delle donne e lo stress da loro patito nella gestione delle diverse sfere della vita.

- LA SCARSA CONSAPEVOLEZZA DELLE DINAMICHE DI GENERE

Le donne intervistate mostrano una **consapevolezza sorprendentemente limitata delle dinamiche di genere** in atto nelle aree a dominanza maschile che, come si è visto, implicano comportamenti discriminatori, anche molto gravi, da parte di percentuali non irrilevanti di uomini.

Dalla ricerca emerge che le donne intervistate hanno assistito o sono state direttamente interessate da numerosi episodi di discriminazione più o meno gravi, più o meno espliciti. Loro stesse, d'altra parte, hanno testimoniato anche dell'esistenza di comportamenti solidali o di attivo sostegno da parte dei propri colleghi.

Questi eventi, che sono costitutivi del mondo operativo in cui si muovono le donne, danno un'idea di come sono fatte le aree a dominanza maschile e dei fenomeni dai quali sono interessate. I fenomeni riportati, tuttavia, non danno solo informazioni su quello che le donne hanno visto, ma, da un altro punto di vista, anche sui **fattori che condizionano la loro percezione**. È probabile, infatti, che la percezione delle donne intervistate sull'atteggiamento dei propri colleghi sia

influenzata, da una parte, dall'ambiente in cui esse si muovono e dalle sue regole, e, dall'altra, dai loro modelli cognitivi.

La percezione che le donne hanno dei propri colleghi può dunque essere considerata, oltre che dal punto di vista di eventi meramente biografici, anche indicativa degli **apriori cognitivi** che condizionano ciò che deve essere visto, e il modo in cui ciò che viene visto deve essere valutato.

Per confermare tale ipotesi è possibile confrontare la percezione dei rapporti con i colleghi uomini da parte delle "donne apicali" e da parte di quelle che sono state chiamate donne "a carriera ridotta". La divergenza dei risultati suggerisce l'esistenza effettiva di **differenti modelli cognitivi** che influenzano la percezione. Tali modelli sembrano infatti incidere attivamente sulla percezione che le donne hanno dei colleghi uomini, con effetti sulla loro carriera, secondo la regola in virtù della quale una visione ottimistica, tendente a sottovalutare il peso delle dinamiche segreganti in atto negli ambienti a dominanza maschile, rappresenta un limite che rende più difficile l'affermazione professionale delle donne.

I modelli che sono stati ipotizzati e sperimentati, sulla base di un adattamento delle descrizioni rinvenute in letteratura, sono riportati qui di seguito.

MODELLO DEL SOLIDALE/SOSTENITORE

Il modello si riferisce alla percezione dei colleghi di pari qualifica come compagni di lavoro caratterizzati da un **atteggiamento di solidarietà** nei confronti delle donne e delle particolari difficoltà che esse incontrano. Nel caso dei superiori, le donne percepiscono invece, secondo questo modello, l'esistenza di un **atteggiamento di attivo sostegno e di promozione** delle risorse umane femminili.

Sono state considerate come facenti riferimento a tale modello le percezioni delle donne circa l'esistenza di colleghi che abbiano preso apertamente le distanze da atteggiamenti discriminatori di altri uomini, oppure in relation al fatto che alcuni loro dirigenti siano attivi promotori di politiche interne di valorizzazione delle risorse umane femminili.

MODELLO DEL PATERNALISTA

Questo modello si riferisce alla percezione dell'esistenza di un **atteggiamento di sottovalutazione** delle donne e di una conseguente offerta di protezione e aiuto non richiesti da parte dei colleghi, spesso più anziani.

Fanno riferimento a questo modello le percezioni da parte delle donne del frequente ripetersi di episodi in cui sono stati forniti loro consigli e indicazioni inutili perché ovvi.

MODELLO DEL CONCORRENTE

Il modello del concorrente è attivo tutte le volte che le donne riportano l'esistenza di **atteggiamenti di forte competitività o di vera e propria ostilità** nei loro confronti.

Sono state considerate indicative di tale modello le percezioni del ripetersi di fenomeni come la manifestazione di ostilità nei confronti delle donne in posizione di potere o nei confronti delle politiche di promozione delle risorse umane femminili.

Ma con quale modalità i differenti modelli si distribuiscono tra le “donne apicali” e quelle “a carriera ridotta”?

Tabella 6 – Distribuzione dei modelli di percezione dei colleghi tra le “donne apicali” – DA e le “donne a carriera ridotta” – DCR (valori assoluti e percentuali)

	DA		DCR	
	v.a.	% sul totale DA	v.a.	% sul totale DCR
Solidale/sostenitore	47	50%	276	55,9%
Paternalista	26	27,6%	129	26,1%
Concorrente	63	67%	236	47,7%

Fonte: Elaborazione di Laboratorio di Scienze della Cittadinanza su dati di Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

I risultati della tabella 6 mostrano una limitata **divergenza** in relazione alla **percezione degli uomini nei termini di colleghi solidali e/o sostenitori** (le donne a carriera ridotta appaiono leggermente più ottimiste delle donne apicali, ma le differenze sono piuttosto lievi). Vi è invece una notevole **convergenza** per quanto regard la percezione di **atteggiamenti di tipo paternalista** (notati dal 27,6% delle donne apicali, contro il 26,1% delle donne a carriera ridotta).

La **divergenza**, invece, risulta essere **molto ampia** (quasi 20 punti percentuali) **nella percezione degli atteggiamenti di forte concorrenza** con le donne **o addirittura di aperta esibizione di ostilità**. Le donne apicali, in questo caso,

sembrano avere una consapevolezza molto maggiore delle effettive dinamiche di antagonismo tra uomini e donne nelle aree a dominanza maschile. Tale consapevolezza, inoltre, proprio perché si manifesta con simile evidenza tra le donne di maggior successo professionale, sembra rappresentare un'arma in più a disposizione delle donne in carriera in queste stesse aree. Di tale elemento si dovrebbe dunque tenere conto nel mettere a punto politiche di *empowerment* a favore delle donne per il loro inserimento in percorsi lavorativi non tradizionali.

- LA DIFFICOLTÀ NELLA GESTIONE DELLE DIVERSE SFERE DI VITA

L'inserimento di questo elemento tra i fattori "endogeni", cioè quelli che dipendono dalle donne stesse, risponde a un criterio di realtà, che assume come dato di fatto l'**attuale assetto della distribuzione del carico del lavoro domestico e di cura** tra i sessi. Tale assetto, e non il comportamento delle donne, è la vera causa delle difficoltà incontrate, che infatti dipendono in gran parte dall'assenza di collaborazione all'interno della famiglia e dalla scarsità di servizi sociali adeguati alle reali esigenze delle coppie che lavorano.

Si tratta, in ogni caso, di un ostacolo che per le donne è estremamente duro da superare senza danni per la carriera, e che deve quindi essere tenuto in adeguata considerazione.

La **condizione di forte difficoltà** che riguarda la **conciliazione tra il lavoro e la vita privata** non risparmia certamente le "donne apicali" (DA), ma colpisce soprattutto, come sembra, le "donne a carriera ridotta" (DCR).

Per avere un quadro più preciso, si possono sottolineare i seguenti elementi.

- Il 61,2% delle donne intervistate ha **figli** (in linea con i tassi di fertilità nazionali).
- Il 72,3% delle 360 donne con prole intervistate ha **figli minorenni**; si consideri che **per le DCR tale percentuale è più elevata** (78,3% di quelle con figli).
- La gran parte delle donne intervistate (circa 4/5) si trattiene a **lavorare oltre l'orario o non ha orari definiti**.
- Pochissime (l'1,9%) sono le intervistate che segnalano l'esistenza di **asili nido** interni o prossimi agli ambienti di lavoro (come esito della presenza delle donne nei rispettivi enti di appartenenza), oppure altre forme di **sostegno** per le donne all'interno dell'ente di appartenenza, come ad esempio una revisione, nel senso di una maggiore flessibilità, degli **orari di lavoro**.

L'insieme di questi elementi mostra che la **situazione di conciliazione vita privata/professione è particolarmente difficile, se non addirittura stressante, per le donne che sono ancora ai livelli intermedi di carriera.**

Va anche sottolineato che, rispetto a un senso comune molto diffuso, **le donne in carriera** in aree a dominanza maschile **non manifestano la tendenza al rifiuto della maternità, ma pagano di persona il prezzo di una vita completa e appagante.**

2.3. Il peso dei diversi tipi di ostacolo nella percezione delle intervistate

Si riportano qui di seguito le frequenze delle segnalazioni dei diversi tipi di ostacolo indicati dalle intervistate, separatamente per gli ostacoli esogeni e per gli ostacoli endogeni.

Tabella 7 – Segnalazioni da parte delle donne intervistate dei fattori di ostacolo alla carriera, per tipo di fattori (292 segnalazioni)

	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
FATTORI ESOGENI (FES)		
Fattori socio-culturali	140	47,9
Fattori organizzativi/carriera	24	8,2
Fattori organizzativi/conciliazione	47	16,1
Fattori psicologici	18	6,2
<i>Totale FES</i>	229	78,4
FATTORI ENDOGENI (FEN)		
Fattori socio-culturali	9	3,1
Fattori psicologici	38	13,0
Fattori connessi alla conciliazione	16	5,5
<i>Totale FEN</i>	63	21,6
TOTALE FES + FEN	292	100,0

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

Gli elementi più evidenti che emergono dalla distribuzione delle segnalazioni sono i seguenti:

- tra gli ostacoli che rendono più difficile la loro ascesa professionale, le donne percepiscono in maniera molto diffusa la **dimensione sociale e culturale della discriminazione** che, come già accennato, si è rivelata sorprendentemente ancora presente;

- i fattori esogeni sono naturalmente preponderanti, ma non è da sottovalutare l'aspetto interiore e, per così dire, introiettato della discriminazione, che si manifesta soprattutto in **ostacoli di tipo psicologico, più difficili da trattare in termini di politiche;**
- mentre il 61,2% delle intervistate ha figli, le segnalazioni relative alla difficoltà di conciliare vita familiare e lavoro rappresentano solo il 21,6% del totale (sommando le segnalazioni relative ai fattori esogeni ed endogeni al riguardo); questo dato potrebbe suggerire l'esistenza di una **sottovalutazione**, da parte delle donne, della portata reale degli ostacoli al successo professionale derivanti dalle **difficoltà relative alla conciliazione** tra le diverse aree della vita.

Si può infine notare come, tra gli **ostacoli** alla carriera segnalati dalle intervistate ve ne siano anche molti **non riferibili a questioni di genere** (il questionario non conteneva specificazioni al riguardo). Si tratta di 160 segnalazioni di difficoltà incontrate, in generale, nel corso del proprio percorso professionale.

Su un totale di 452 segnalazioni relative agli ostacoli, si può dunque mettere in rilievo come il 64,6% delle segnalazioni abbia fatto riferimento a questioni di genere, mentre il 35,4% abbia riportato questioni di carattere generale, tali da riguardare, potenzialmente, sia uomini che donne. Anche da questo dato emerge dunque il notevole peso degli ostacoli che si oppongono specificamente alle donne e al loro successo professionale nelle aree a dominanza maschile.

2.4. La fenomenologia dell'insuccesso

Le difficoltà e gli ostacoli incontrati non sono, evidentemente, senza conseguenze. Se si prendono in esame, in particolare, le 494 “donne a carriera ridotta” intervistate, emerge una sorta di **fenomenologia dell'insuccesso**.

Un primo insieme di elementi che caratterizza tale fenomenologia riguarda lo **sviluppo della carriera**, che per le DCR risulta **più incerto e lento**. Ovviamente, solo percentuali molto ridotte di DCR hanno dichiarato di avere avuto avanzamenti di carriera (oltretutto, come si è visto, spesso poco effettivi). A un livello estremo, circa **un quarto delle DCR non ha ulteriori possibilità di avanzamento** (si tratta del 27,1% dei casi).

La carriera delle donne nelle ADM è caratterizzata spesso da una serie di **situazioni patologiche** che contribuiscono, talvolta in modo rilevante, a determinare un basso grado di successo.

- LO STALLO

Una situazione molto diffusa tra le 494 DCR (ma in generale presso tutte le donne in carriera) è quella di una **lunga permanenza** (oltre 7 anni) **nella medesima posizione lavorativa** (ne sono colpite il 71,3% delle DCR). Lo stallo non comporta sempre il fallimento delle carriere, ma determina in ogni caso un forte rallentamento e richiede molta energia per essere superato.

Ancora più grave è lo **stallo professionale cronico**, che si instaura nei casi in cui a una lunga permanenza nella medesima posizione lavorativa si unisce l'**assenza di qualsiasi prospettiva di carriera**. Una condizione simile è stata rilevata presso il 14% delle DCR.

- L'IPERSPECIALIZZAZIONE E LA CHIUSURA IN NICCHIE

Vi sono da rilevare, poi, altre **“condizioni patologiche”** della carriera – abbastanza codificate dalla letteratura – che si ritrovano con una particolare diffusione presso le DCR. Esse (così come, in diversa misura, tutte le donne in carriera nelle ADM) reagiscono alla situazione di discriminazione e di stress in vario modo. Esistono, ad esempio, specifiche **patologie** che si riferiscono al **modo in cui si imposta la professione**.

Due patologie specifiche sono, ad esempio:

- la cosiddetta **iperspecializzazione**, ovvero la tendenza ad acquisire competenze esclusive nel proprio ambito lavorativo, con il rischio di precludersi la possibilità di inserirsi in altri settori o posizioni professionali;
- la cosiddetta **“chiusura in nicchie”**, spesso conseguenza della iperspecializzazione, caratterizzata dalla tensione a delimitare fortemente il proprio lavoro e le proprie responsabilità (come si è rilevato nel 13,1% dei casi delle DCR).

- IL FENOMENO DELLE “REVOLVING DOORS”

In un quadro che presenta le caratteristiche sin qui tracciate, non è strano che siano molto numerosi, per le donne in carriera nelle ADM, i casi in cui ha luogo il fenomeno delle **revolving doors** (o “porte girevoli”). In effetti, ben il **39,7% delle donne in carriera** intervistate ha segnalato situazioni di **abbandono**

temporaneo o definitivo del mercato del lavoro da parte di colleghe che avevano già raggiunto posizioni di responsabilità.

È in questo caso che si manifesta in modo più evidente un grave **danno**, non solo per le donne, ma anche per le ADM (e per la società in generale), poiché vengono sprecati i saperi e le competenze di persone in possesso di un'esperienza significativa.

3. IL CAMBIAMENTO DEI RAPPORTI DI FORZA

Alla “cattiva notizia” del persistere e del riprodursi di aree professionali a dominanza maschile, con tutte le loro conseguenze in termini di frustrazione e difficoltà per le risorse umane femminili, fa tuttavia riscontro anche una “**buona notizia**” emersa dalla ricerca. Numerosi elementi, infatti, sembrano indicare l'esistenza di un mutamento in atto nei rapporti di forza tra uomini e donne all'interno delle ADM, mutamento che dovrebbe comportare l'**attenuazione dei caratteri che respingono e depotenziano le risorse umane femminili** e la conseguente attenuazione della stessa dominanza maschile in tali aree.

3.1. Le cause del cambiamento

Il cambiamento dei rapporti di forza tra i generi nelle ADM è probabilmente l'effetto, da una parte, di **processi di lunga durata** che sembrano difficilmente reversibili (il più rilevante è senza dubbio il crescente accesso delle donne all'istruzione superiore) e, dall'altra, dell'**impatto, sulle ADM, delle attitudini e della qualità professionale delle donne** stesse. Tali elementi saranno brevemente trattati qui di seguito.

- IL MASSICCIO ACCESSO DELLE DONNE ALL'ISTRUZIONE SUPERIORE

Il primo elemento riguarda il graduale, ma incessante **aumento dell'accesso delle donne all'istruzione superiore** e il loro crescente successo negli studi, con il conseguente **incremento della presenza femminile nelle diverse aree professionali**.

È ormai accertato, infatti, che negli Stati Uniti e in Europa Occidentale, **le ragazze, oltre ad accedere all'istruzione superiore in percentuali simili, quando non superiori, a quelle dei ragazzi, ottengono in media voti migliori** fino al livello dell'istruzione secondaria. All'università la situazione è più

equilibrata, ma la progressione femminile è molto forte anche a questo livello, tanto che sono sempre di più le discipline in cui la performance delle ragazze è superiore a quella dei loro colleghi.

Per le donne, questo fatto rappresenta la fine del cosiddetto *paper ceiling* (o soffitto di carta), fondato sull'**assunto che le capacità sono direttamente correlate al livello educativo**. Il paper ceiling, prevalente nelle organizzazioni dove nomine e promozioni tendono ad avvenire sulla base dei titoli di studio (talvolta anche per ragioni meramente formali), dovrebbe ormai giocare semmai a favore delle donne, o quanto meno non dovrebbe più essere in grado di ostacolarle.

Le donne intervistate nel corso della ricerca confermano questa tendenza esibendo un elevato **grado di istruzione**. Si consideri, al riguardo, la tabella 8, dalla quale si evince che una notevole percentuale di loro ha un **titolo universitario o post-universitario**.

Tabella 8 – Distribuzione delle donne in carriera intervistate per titolo di studio (valori assoluti e percentuali)

	v.a.	%
– scuola elementare	3	0,5
– scuola media inferiore	11	1,9
– scuola media superiore	148	25,2
– diploma universitario	374	63,6
– diploma post-universitario	29	4,9
– non risposto	23	3,9
TOTALE	588	100,0

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

I dati sul grado di istruzione delle donne in carriera nelle ADM sono importanti, perché mostrano l'**elevato livello intellettuale della presenza femminile** in tali aree.

Le **dinamiche segreganti** indicate nei paragrafi precedenti - e questo è un risultato da sottolineare - **non trovano dunque alcun fondamento sul piano delle competenze possedute**. Infatti, il **grado di istruzione** delle donne

intervistate è perfino leggermente superiore a quello dei loro **colleghi maschi** intervistati, che risultano avere un diploma universitario o post-universitario nel **67,4%** dei casi, contro il **68,5%** delle donne.

- L'IMPATTO POSITIVO DELLE DONNE SULLE ADM

L'aumento dell'accesso delle donne all'istruzione superiore provoca un aumento dell'offerta di risorse femminili qualificate. Le donne **acquisiscono** così, anche per effetto di considerazioni di natura demografica, una **forza** sempre **maggiore sul mercato del lavoro**.

La ricerca ha tuttavia messo in luce altri elementi che sembrano rafforzare la posizione delle donne nelle aree a dominanza maschile. Tali elementi si sostanziano nella buona qualità del lavoro svolto e negli **effetti positivi prodotti dal loro aumento di numero nelle occupazioni tradizionalmente maschili**.

Esiste, in effetti, una diffusa **consapevolezza**, negli ambienti di lavoro a dominanza maschile del fatto che le donne in posizioni di rilievo introducono alcuni cambiamenti positivi, in almeno due ambiti:

- quello relativo alle **priorità e alle strategie generali** dell'ente di appartenenza;
- quello riguardante le **dinamiche gestionali** quotidiane, come il modo di lavorare e le relazioni interpersonali.

Gli intervistati operanti in contesti lavorativi dove esistono figure femminili in posizioni apicali (433 donne e 98 uomini), hanno per lo più confermato questi due elementi.

Per quanto riguarda il primo aspetto, relativo all'**impatto positivo delle donne sulle strategie generali degli enti di appartenenza**, i principali risultati possono essere sintetizzati come segue:

- il 37,9% delle donne e il 25,6% degli uomini intervistati hanno affermato che l'ingresso delle donne ha comportato un miglioramento nella **programmazione** generale delle attività;
- il 21,5% delle donne e il 17,3% degli uomini ha indicato nel ri-orientamento e **rafforzamento delle strategie di sviluppo** dell'ente un apporto specifico delle donne in posizioni apicali;
- il 17,8% delle donne e il 17,3% degli uomini ha, infine, sottolineato l'impatto positivo delle donne in relazione all'**identificazione di nuovi mercati e**

nuovi target (confermando così, tra l'altro, l'assunto centrale che fonda le politiche di "gestione della diversità" della forza lavoro).

Come si può osservare, gli uomini intervistati hanno espresso una medesima graduatoria di giudizi rispetto alle loro colleghe, anche se con alcune divergenze sul piano delle percentuali. Si tratta di un risultato che rappresenta comunque un **importante riconoscimento del peso dell'apporto femminile nelle aree a dominanza maschile**.

Quanto all'impatto positivo delle donne in termini di **miglioramento dei processi gestionali** delle organizzazioni, le posizioni espresse dagli intervistati sono sintetizzate nella tabella 9.

Tabella 9 – Giudizi di uomini e donne in carriera intervistati sull'impatto delle figure femminili in posizioni apicali sui processi di management all'interno dell'ente/organizzazione/ambito lavorativo (valori percentuali)

	donne	uomini
<i>le donne in posizioni apicali hanno apportato modifiche in termini di:</i>		
– cambiamenti negli obiettivi e nella gestione del lavoro	32,8	21,4
– adozione di misure di mediazione dei conflitti interni	32,3	16,3
– definizione di nuove funzioni, incarichi e ruoli	22,2	16,3
– adozione di misure di mediazione dei conflitti con l'ambiente esterno	15,5	11,2

NB: era possibile fornire più di una risposta

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

L'impatto positivo delle donne nelle ADM, e quindi il loro crescente valore sul mercato del lavoro, è messo in luce anche da un altro insieme di risultati della ricerca, relativi a quello che si potrebbe definire l'"**approccio alla professione**" da parte delle donne stesse.

Ci si intende riferire, in particolare, alle modalità con cui le donne impostano, sul piano cognitivo, la **pratica quotidiana della professione**.

A tal fine, sono state considerate le informazioni fornite dalle **29 "donne di successo"** (DS) intervistate, per le quali è stato possibile esaminare più in profondità tali aspetti.

Un **primo elemento** dell'approccio alla professione che le DS mostrano è quello della **flessibilità** e della **tendenza all'innovazione**, ovvero una propensione dichiarata a reagire creativamente ai mutamenti e alle sfide della realtà.

Si consideri, a tale riguardo, che tra le caratteristiche o attitudini ritenute particolarmente importanti per una donna sul piano professionale, le DS hanno indicato:

- l'individuazione di **nuove risorse e opportunità** (23 casi su 29);
- la capacità di **prevedere i mutamenti** nell'ambiente circostante (20 casi);
- l'adozione di **nuove modalità di lavoro** (17 casi).

Un **secondo elemento**, che può essere definito come un' **attitudine alla “conflict resolution”**, riguarda il legame che sembra esistere tra la presenza di donne in posizione dirigenziale e una maggiore attenzione alla soluzione di conflitti interni al personale (percepita, come si è visto in precedenza, tra gli impatti di maggior rilievo della presenza delle donne). Tale elemento risulta confermato dall'analisi delle interviste alle “donne di successo”.

In generale (21 casi su 29) emerge una diffusa **attitudine a confrontarsi apertamente con le situazioni di conflitto**, attivando meccanismi di mediazione o facendo prevalere consensualmente (in maniera, per così dire, “egemonica”) il proprio punto di vista.

Un **terzo elemento** dell'approccio alla professione delle DS è l'adozione di un **atteggiamento “problem solving”**.

In proposito, si possono mettere in luce almeno tre fattori:

- tutte le 29 DS hanno affermato di essere propense a trovare soluzioni o risposte anche per problemi o difficoltà di cui non dovrebbero occuparsi, che però hanno a che vedere con il buon funzionamento dell'ente in cui lavorano;
- in 20 casi si segnala il fatto che per la soluzione di piccoli e grandi problemi quotidiani vengono attivamente coinvolte tutte le persone necessarie;
- in 21 casi si ritiene molto rilevante la rapidità nell'assunzione delle decisioni.

3.2. Le reazioni al cambiamento

Un ulteriore segnale della presenza di un cambiamento nei rapporti di forza tra i generi nelle aree a dominanza maschile, viene fornita dai risultati della ricerca in merito alle **diverse reazioni di donne e uomini rispetto alle questioni poste dalla segregazione**.

- LE REAZIONI DELLE DONNE

Fino a qualche anno fa era fortemente diffuso tra le donne in carriera in ambiti a dominanza maschile un **approccio, per così dire, antagonista e “movimentista”**, che identificava nell’azione organizzata delle donne stesse lo strumento migliore per combattere le dinamiche della segregazione. Oggi, invece, l’orientamento prevalente delle donne sembra favorire un approccio meno diretto che, pur essendo fondato sulla realistica valutazione degli ostacoli e degli oppositori, prevede una modalità di azione più quotidiana e profonda, volta alla **sistematica trasformazione dal di dentro delle regole del gioco nel mondo del lavoro**.

Utilizzando un’opposizione tratta dall’ambito della teoria sociologica, si potrebbe parlare, in proposito, di un passaggio, nella lotta delle donne contro le discriminazioni nel mondo del lavoro, **dalla prevalenza dell’azione collettiva alla prevalenza dell’azione sociale**.

In effetti, si ha **azione collettiva** quando ci si trova di fronte a un’azione organizzata, promossa da soggetti ben identificabili e più o meno strutturati, come i movimenti politici e della cittadinanza, le associazioni, i gruppi ambientalisti, di volontariato, ecc. Si può parlare di **azione sociale**, invece, quando si assiste a una serie di comportamenti omogenei, messi in atto coscientemente dai singoli individui nella dimensione quotidiana, che, sommandosi gli uni agli altri, producono conseguenze rilevanti al livello sociale generale³.

Alcuni elementi della ricerca mettono in evidenza le concrete modalità di tale evoluzione nel comportamento e, più in generale, nell’atteggiamento delle donne in carriera. Tra questi elementi, il più significativo è forse rappresentato dal modo in cui **le donne in carriera nelle ADM reagiscono alle dinamiche discriminanti**. Per indagare questo aspetto, è stato predisposto un modello che distingue quattro tipi di atteggiamenti:

- l’**accettazione** della discriminazione;
- la **negazione** dell’esistenza di tale discriminazione;
- la **collusione** nei confronti di chi discrimina;
- la **reazione** alla discriminazione stessa attraverso forme di azione collettiva.

³ Per una nuova tematizzazione della differenza tra azione sociale e azione collettiva, cfr. Quaranta G., “Cittadinanza attiva e riforma della democrazia”, in *Democrazia Diretta*, anno V, n. 3, luglio-settembre 1990.

L'applicazione di questo modello mostra una **netta prevalenza**, presso le 588 intervistate, del modello dell'“**accettazione**” (rilevabile nel 57,3% dei casi), seguito da quello della “reazione” (23,5%) e della “negazione” (21,8%). Inoltre, comportamenti relativi alla “collusione” sono stati segnalati dal 26,5% delle intervistate (in questo caso, riferendosi a colleghe e non a se stesse).

È interessante anche notare come, tra “donne apicali” e “donne a carriera ridotta”, non si rilevino differenze quanto all'ordine di importanza dei diversi comportamenti. Anche le DA, infatti, sembrano in prevalenza “**accettare**” (nel 59,6% dei casi) la discriminazione che subiscono. Più rara – comunque a livelli simili a quelli registrati presso le DCR – è la “negazione” (22,3%) e ancor più lo è la “**reazione**”, che è il tipo di comportamento per cui si rileva lo **scarto più significativo tra DA e DCR** (rispettivamente, 16,0% e 24,9%). Comportamenti legati alla collusione vengono infine segnalati dalle DA in misura leggermente maggiore rispetto alle DCR (ovvero nel 29,8% dei casi).

La **minore rilevanza della “reazione”** tra le donne in posizioni di maggior rilievo rafforza l'impressione che questa non sia più – come lo era in passato – la strategia prevalente per opporsi alle dinamiche segreganti. Sono infatti disponibili *comunque* **altre forme**, magari **meno evidenti**, tramite le quali le donne intervengono per **modificare una situazione per molti aspetti insopportabile**.

La ricerca, in particolare, ha consentito di cogliere almeno due forme di intervento, entrambe tese a **modificare le regole del gioco** in un senso più favorevole per le donne.

- La prima, più puntuale, riguarda l'attitudine a **intervenire presso i colleghi maschi** per modificare decisioni o comportamenti giudicati negativi e non condivisibili. Mentre è piuttosto **rara la partecipazione a eventi collettivi** o organizzati di protesta o di pressione sul luogo di lavoro, quest'altra forma di “**azione sociale**” più legata alla quotidianità e meno eclatante è, invece, largamente diffusa presso le DA, più che presso le DCR (86,2% delle prime contro il 77,3% delle seconde).
- La seconda forma di intervento è più ad **ampio raggio**. Consiste, secondo quanto affermano le intervistate, in una serie di comportamenti, modalità di approccio al lavoro e di relazione con i colleghi e le colleghe che tendono a **modificare** silenziosamente e lentamente, ma in maniera **sostanziale**, non solo i **rapporti interpersonali**, ma la stessa **organizzazione del lavoro**.

- LE REAZIONI DEGLI UOMINI

L'evoluzione del comportamento delle donne di fronte alla discriminazione può essere indubbiamente considerato, come già accennato, un segno di maggiore forza e sicurezza. Al contrario, la letteratura internazionale mette sempre più in evidenza **il senso di ansia, la paura e la frustrazione di molti uomini** di fronte all'ingresso delle donne in quelli che venivano fino a pochi anni fa considerati "santuari" maschili (siano essi settori a dominanza maschile o posizioni di potere tradizionalmente ricoperte da uomini).

Questi sentimenti negativi tendono a tradursi sempre più, concretamente, nell'**adozione di comportamenti discriminatori** anche molto gravi da parte di percentuali non irrilevanti di uomini.

Il passaggio che interessa gli uomini sembrerebbe dunque inverso a quello segnalato per le donne: **da comportamenti quotidiani influenzati dai pregiudizi e dagli stereotipi sulle donne, a vere e proprie strategie di resistenza al loro ingresso e al loro successo nelle ADM** (dall'azione sociale a quella collettiva, in questo caso). Al riguardo, si può dire che **emergono due elementi** che rappresentano gli **antecedenti teorici e pratici di ogni forma di azione collettiva**:

- un'attitudine antagonista;
- un forte orientamento a incidere sulla realtà (*agency*).

Il terzo elemento che concretizza l'azione collettiva è l'**organizzazione di gruppi** o analoghi, che per il momento non è stato rilevato all'interno delle aree osservate, a differenza di ciò che accade in altri paesi, come ad esempio gli Stati Uniti, dove il fenomeno è già visibile.

L'esistenza di strategie di opposizione alle donne emerge, più o meno direttamente, dai risultati della ricerca che si riferiscono ai diversi aspetti del rapporto tra i generi nelle ADM, in parte già trattati in precedenza. Se ne richiamano qui di seguito alcuni.

I principali **indizi dell'esistenza di un'intenzionalità, o *agency*, antagonista rispetto alle donne nelle ADM** possono essere considerati i seguenti:

- la rilevanza di fattori di ostacolo come i **pregiudizi e gli stereotipi negativi** riguardo alle donne (cfr. la lista degli "ostacoli esogeni" di tipo socio-culturale nel paragrafo 2.1.);

- la gravità e la diffusione di **comportamenti maschili esplicitamente segreganti** nei confronti delle donne (cfr. il paragrafo 2.1., nella parte relativa, appunto, a questo tipo di comportamenti);
- l’elevata frequenza di aperte **manifestazioni di ostilità e di diffidenza** nei confronti delle donne (che arriva fino all’insubordinazione nei confronti delle donne in posizione superiore – cfr. il paragrafo 2.2.).

Si può aggiungere che **un ulteriore indizio**, che è forse quello più chiaramente **rivelatore dell’esistenza**, in buona parte esplicita, **di un’agency** degli uomini che reagiscono con preoccupazione alla presenza delle donne e si organizzano per ostacolarla. Si tratta di una dinamica tutta interna al mondo maschile, che è stata individuata a partire dalle interviste ai 150 colleghi maschi delle donne nelle ADM. Nel corso delle interviste:

- il 20,7% ha dichiarato di avere assistito (spesso o qualche volta) a **forme di esclusione** attuate da colleghi **nei confronti di altri colleghi** che avevano **criticato atti discriminanti** verso le donne o ne avevano assunto la difesa;
- il 14% ha dichiarato di aver assistito (spesso o qualche volta) a forme di **esclusione** attuate da colleghi nei confronti di altri colleghi che avevano scelto di **“allearsi” con le donne** presenti nell’organizzazione.

È importante, dunque, avere la consapevolezza del fatto che la persistenza della segregazione occupazionale non dipende solo dalla sopravvivenza di una mentalità arretrata, destinata a essere rapidamente superata. **La resistenza delle aree a dominanza maschile deve essere infatti imputata anche a fenomeni nuovi**, sia pure di carattere reattivo, che sembrano capaci di **mobilitare notevoli quantità di energia sociale** allo scopo di **contrastare i processi di trasformazione in atto nelle ADM**.

Naturalmente, non tutti gli attori maschili rappresentano un ostacolo alla presenza attiva e qualificata delle donne all’interno delle ADM. La ricerca, in questo senso, conferma quanto emerso presso la più accreditata letteratura internazionale circa il fatto che le donne possono comunque contare, nell’arena professionale, su una varietà di **alleati** maschi, a volte imprevedibili (cfr. le figure del “sostenitore” e, in parte, del “solidale”, trattate in precedenza).

- LE DONNE COME AVANGUARDIA DEL MOVIMENTO PER LA DIVERSITÀ

I progressi che le donne hanno realizzato in questi anni nel mondo del lavoro, con modalità sia dirette (azione collettiva) che indirette (azione sociale), **rappresentano un’importante “azione di sfondamento”**. Tale azione ha avuto

l'effetto di aprire una breccia in un mondo rimasto finora isolato e chiuso, non solo rispetto alle donne stesse, ma anche a tutte le altre risorse umane che non si identificano con il modello "maschio, bianco, sano". **In questo senso, non sarebbe errato considerare le donne come una "avanguardia" del movimento per la diversità**, che coinvolge altri gruppi umani, come le minoranze etniche e i disabili, il cui potenziale viene frequentemente ignorato e sprecato.

In effetti, i meccanismi che tendono a marginalizzare i differenti gruppi, anche se costruiti su contenuti diversi, sembrano comunque fare riferimento a una comune matrice culturale, ormai da tempo in crisi, in cui, ad esempio, i rapporti verticali predominano su quelli orizzontali o dove vengono valorizzati i tratti individualistici della professione, a scapito di quelli basati sulla comunicazione e sulla condivisione di saperi e di competenze.

4. I PERCORSI DEL SUCCESSO DELLE DONNE

Il cambiamento dei rapporti di forza e le prospettive tendenzialmente favorevoli per il successo professionale delle donne all'interno delle aree a dominanza maschile, brevemente tratteggiati nel paragrafo precedente, si riverberano anche sul **piano individuale**. Nelle ADM, infatti, si incontrano sempre più spesso donne che, in qualche modo, ce l'hanno fatta.

Ma quali sono gli **elementi che permettono a queste donne di avere successo** nelle aree professionali a dominanza maschile?

La ricerca, a questo proposito, ha verificato, tra le 29 donne di maggior successo intervistate in profondità (DS), la presenza di:

- alcune **situazioni di partenza** favorevoli;
- alcune **attitudini** e alcuni **tratti della personalità** positivi;
- alcune **strategie** vincenti;
- un elemento sorprendente come l'**orientamento alla responsabilità sociale**.

I risultati relativi a questi quattro elementi vengono riportati nei paragrafi seguenti.

Sempre in riferimento agli elementi di successo delle donne nelle aree a dominanza maschile, la ricerca ha preso in considerazione anche la presenza dell'orientamento alla carriera nelle 94 donne apicali (si veda il paragrafo 4.5).

4.1. Le situazioni di partenza

Elementi fondamentali per il successo delle donne in carriera nelle ADM sono senz'altro **il sostegno che hanno ricevuto e che ricevono attualmente dalla famiglia**, il loro **capitale sociale** (ovvero le reti di relazione cui esse hanno potuto o possono far riferimento) e il loro **capitale cognitivo** (ovvero le loro conoscenze e competenze).

- SOSTEGNO FAMILIARE

La ricerca ha, innanzitutto, messo in evidenza la forte **rilevanza della rete familiare** per le 29 DS (sia per quanto riguarda la famiglia di origine che per quella attuale).

Va detto, infatti, che la **famiglia di origine** ha un **ruolo importante nell'avvio** stesso della carriera, oltre a rappresentare un **primo “patrimonio” di fiducia** su cui poter contare. Dalle dichiarazioni delle DS risulta che le loro famiglie:

- le hanno ben avviate sul piano scolastico (in 19 casi);
- le hanno preparate all'idea di sostenersi economicamente da sole (in 14 casi);
- hanno fornito loro modelli di riferimento femminili positivi (in 11 casi);
- le hanno aiutato a identificare le opportunità di carriera esistenti (in 8 casi);
- hanno fornito “precedenti” di donne in carriera (in 5 casi).

Per quanto riguarda direttamente la **famiglia attuale**:

- in ben 25 casi su 29 le DS dichiarano di ricevere da essa un **sostegno materiale o morale** per svolgere con serenità il proprio lavoro;
- non è secondario che in 1/3 dei casi sia stato segnalato un **ruolo attivo dei mariti** nel sostegno alle donne, nell'ambito del rapporto famiglia-lavoro (anche se tale dato mostra, allo stesso tempo, che questo sostegno è ancora **insufficientemente diffuso**);
- è significativo, inoltre, che **in soli 7 casi** su 29 la famiglia attuale abbia **influito** (anche negativamente) su eventuali **decisioni di cambiare, interrompere o riprendere il lavoro**.

- CAPITALE SOCIALE

Un secondo importante fattore sembra rappresentato dal possesso di un ampio capitale sociale. La partecipazione ad attività promosse da **associazioni o reti di collegamento** a carattere professionale è segnalata da 17 donne su 29, mentre appare più limitata la frequentazione di organizzazioni a carattere sociale, culturale o politico (praticata da 13 donne su 29).

Va rimarcato inoltre che, nel corso della propria formazione e del proprio inserimento nel mondo del lavoro, le donne di successo sono state assistite (in 18 casi su 29) da **figure di sostegno** e di confronto (tutors, mentors). Tali figure vengono considerate fondamentali per l'inserimento nel mondo del lavoro, per la conoscenza della professione, per apprendere a lavorare in gruppo. Le figure di sostegno sono state in genere rappresentate da **uomini più anziani** (quasi sempre direttori o dirigenti), in qualche caso dal genitore e, a volte, da collaboratori.

Anche nel caso delle “donne di successo”, come già sottolineato, la carriera **non è senza prezzo**: sul versante del capitale sociale, non sono pochi (in particolare 17) i casi segnalati di ridefinizione di ruoli e funzioni in famiglia (soprattutto sul versante della cura dei figli) o la riduzione di precedenti legami familiari e sociali (in 15 casi).

In generale, comunque, emerge che le DS sembrano essere state in grado di **gestire efficacemente, sia i “legami forti”** rappresentati soprattutto dalla famiglia (di origine e attuale), **sia i “legami deboli”** rappresentati, ad esempio, da conoscenze di tipo associativo o da particolari figure di colleghi o superiori che hanno avuto funzioni “di sostegno” per la loro carriera.

- CAPITALE COGNITIVO

Un'altra componente indispensabile per l'avanzamento di carriera è rappresentata, come si è detto, dal **capitale cognitivo**.

Al di là del conseguimento di un titolo di studio adeguato (nella stragrande maggioranza dei casi, la laurea) le donne di successo si caratterizzano per la propensione a **proseguire il proprio percorso formativo e/o di ricerca** anche **durante** il percorso lavorativo e non solo in funzione dell'immissione nel mercato del lavoro. In 27 casi su 29, esse hanno acquisito conoscenze o competenze particolari attraverso specifiche attività di formazione (in 15 casi frequentando **corsi**) o attraverso lo **studio e la lettura personali** (11 casi).

4.2. Le attitudini e i tratti della personalità

Un ulteriore elemento da considerare nell'analisi della fenomenologia del successo è la forte diffusione, che sembra emergere, di alcune **attitudini** e di specifici tratti di **personalità** presso le donne in carriera in posizioni di vertice che risultano aver **favorito l'avanzamento di carriera nel corso della loro esperienza lavorativa**.

È stato possibile identificare tali attitudini, in particolare, esaminando le biografie delle **29 “donne di successo”**.

Alcuni risultati dell'analisi sono brevemente riportati nel box seguente.

ATTITUDINI E TRATTI DELLA PERSONALITÀ DELLE “DONNE DI SUCCESSO”

Tre esempi

Bisogno di successo

Un primo elemento importante è rappresentato dall'alto livello di **bisogno di successo** (*need of achievement*). Esso è dato dalla compresenza di fattori quali:

- l'**intensità delle “aspirazioni”** delle donne di successo (che hanno, ad esempio, dichiarato di aver sempre “puntato in alto” nella vita e sul lavoro in circa 2/3 dei casi);
- la tendenza a **scegliere obiettivi difficili** e a fare di tutto per conseguirli (*mastery motivation*); tale tendenza è stata indicata direttamente da 23 DS.

Questa attitudine sembra confermata, inoltre, dalla alta valutazione attribuita all'aspetto della **sfida** nell'assunzione delle decisioni riguardanti il proprio lavoro e dalla **attitudine a mettersi alla prova**, considerata molto importante da 21 donne.

Auto-efficacia

La volontà di riuscire è fortemente correlata alla **convinzione di essere in grado di conseguire con successo gli obiettivi** prefissati (auto-efficacia o “self-efficacy”), che a sua volta si fonda sulla pratica della **auto-valutazione** delle prestazioni personali. In virtù di tale auto-valutazione le DS, in genere, si sentono abbastanza **soddisfatte del proprio operato**:

- considerando l'**impegno profuso**, ben 24 di esse ritengono i risultati ottenuti ottimi, buoni o almeno soddisfacenti;
- 22 DS **si sentono appagate**, sul piano personale oltre che su quello economico;

- in 21 casi su 29 si rileva tra le DS una **percezione molto ottimistica e positiva del proprio futuro** dal punto di vista professionale.

Mettersi in discussione

Un altro elemento da considerare è l'**attitudine a mettersi in discussione** (“self-doubt”) che le DS mostrano. Si è già fatto cenno alla pratica della auto-valutazione. Esse sembrano, inoltre, fortemente orientate al **confronto** con colleghi e superiori, di cui viene ricercato il consiglio o l'aiuto in molte occasioni (27 casi su 29).

4.3. Le strategie vincenti

Un altro risultato della ricerca che può essere interessante sottolineare in questa sede, riguarda la prevalente **adesione delle donne intervistate che hanno avuto maggiore successo professionale ad alcune strategie personali**.

Le strategie individuate sono:

- la disponibilità al mutamento;
- la ricerca della sfida e della novità;
- la consapevolezza delle dinamiche del proprio ambiente.

Può essere utile, a tale proposito, confrontare i dati relativi alle donne “apicali” (DA) e quelli riguardanti le donne “a carriera ridotta” (DCR). In alcuni casi il confronto viene fatto anche coi risultati emersi dalle interviste in profondità alle 29 donne di successo (DS).

• LA DISPONIBILITÀ AL MUTAMENTO

Una specificità delle DA rispetto alle DCR riguarda il diverso grado di **prevedibilità dell'occupazione** attualmente ricoperta. Le DCR appaiono maggiormente in continuità con le scelte occupazionali iniziali in confronto alle DA: nel 50% dei casi, contro il 40% circa delle DA. Peraltro, anche tra le 29 DS, solo in 10 casi su 29 le occupazioni attuali erano prevedibili.

Tale **maggiore disponibilità delle DA al mutamento** è rilevabile anche da quanto emerso circa l'assunzione, **nel corso della carriera, di incarichi e responsabilità** rilevanti in **ambiti non prevedibili (anche extra-lavorativi)**, che ha riguardato ben il 67% delle “donne apicali”, contro il 53,4% delle altre. Ciò è accaduto anche a 23 “**donne di successo**” su 29.

- LA RICERCA DELLA SFIDA E DELLA NOVITÀ

La **scelta della occupazione** da intraprendere effettuata dalle DA sembra essere stata **influenzata in misura maggiore**, rispetto alle DCR, da alcune **motivazioni di tipo “proiettivo” nei confronti della realtà**. In effetti, presso le DA spiccano:

- la presenza a livelli abbastanza **elevati** del fattore “**sfida**” (43,6%, contro il 35,0% delle DCR) tra le motivazioni prevalenti alla base delle scelte di carriera;
- un valore leggermente **minore** attribuito invece alla ricerca dell'**equilibrio tra vita privata e professionale** (42,5% delle DA rispetto al 47,2% delle DCR).

Le **29 “donne di successo”** intervistate, sembrano invece attribuire un valore molto alto alle motivazioni connesse alla “**ricerca della novità**” e all’**“autonomia”** (in 22 casi su 29). La motivazione legata alla “**sfida**” raccoglie 19 indicazioni su 29, mentre la ricerca dell’**“equilibrio tra vita privata e professionale”** ha avuto solo 13 preferenze.

- LA CONSAPEVOLEZZA DELLE DINAMICHE DEL PROPRIO AMBIENTE

Una delle caratteristiche più importanti delle donne che hanno raggiunto posizioni di vertice all'interno delle aree professionali a dominanza maschile è la loro **consapevolezza** delle dinamiche dell’ambiente professionale in cui si trovano.

Dalla ricerca questa consapevolezza emerge in tre forme:

- consapevolezza degli **ostacoli alla carriera**;
- consapevolezza delle **dinamiche di potere**;
- consapevolezza delle **figure maschili**.

Per quanto riguarda il **primo aspetto**, le “donne apicali” (DA) e quelle “di successo” (DS) hanno fatto, in proporzione, un numero maggiore di segnalazioni degli ostacoli che le donne incontrano negli ambienti a dominanza maschile. La prevalente indicazione dei fattori esogeni rivela, in particolare, la loro **capacità di cogliere gli aspetti critici dell’ambiente circostante**.

Una peculiarità delle donne che hanno ottenuto successi nella propria carriera è, **in secondo luogo**, la loro forte **consapevolezza delle dinamiche di potere**, comprese quelle che si situano ad un livello informale.

Le “**donne di successo**” intervistate in profondità, inoltre, hanno per lo più manifestato una **forte consapevolezza dell’importanza di tali dinamiche** (si veda paragrafo 2.1.).

Per quanto riguarda, infine, **il terzo elemento** (la consapevolezza circa gli atteggiamenti delle figure maschili nei confronti delle donne nelle ADM) si può notare che, come anticipato nel paragrafo 2.2., **le donne di successo si distinguono dalle altre per la loro maggiore capacità di identificare le dinamiche riconducibili a conflitti di genere nelle ADM**. Mentre infatti, DA e DCR hanno la percezione che i colleghi adottino atteggiamenti prevalentemente solidali nei loro confronti, la maggioranza delle DS intervistate (25 su 29) identifica soprattutto **atteggiamenti paternalisti e di concorrenza**.

D'altro canto, che le “donne di successo” siano particolarmente capaci di identificare le persone ostili, ma pure quelle in grado di fornire un sostegno, è confermato anche dai risultati emersi circa l’importanza delle **figure maschili “positive”**, come tutors e mentors, segnalata nei paragrafi precedenti.

4.3. L’orientamento alla responsabilità sociale

Uno degli elementi più sorprendenti, almeno in apparenza, che emerge dalla ricerca, riguarda la presenza di una **rilevante componente “altruistica” tra le motivazioni alla carriera** riportate dalle donne di successo.

Tale componente emerge significativamente dalle affermazioni delle 29 DS intervistate (cfr. box seguente).

IL SENSO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE “DONNE DI SUCCESSO”

Ben 27 delle 29 “donne di successo” intervistate hanno dichiarato che il lavoro ha per loro prevalentemente significati extra-economici, tra i quali vi sono, sia quelli legati alla crescita personale, sia quelli connessi a valori etici “pubblici” e alla responsabilità sociale.

Ecco come hanno risposto alcune di loro alla richiesta di indicare quale fosse il significato “ultimo” della propria professione.

- “contribuire al benessere del Paese”;
- “contribuire al bene collettivo”;
- “sentirsi utile agli altri”;
- “svolgere un ruolo che anima la società”;

- “sentirsi utile nei confronti della collettività”;
- “avere la coscienza che un imprenditore è anche datore di lavoro e che quindi può essere utile agli altri e al Paese”;
- “affermare il valore etico dell'impresa”;
- “offrire lavoro alla società”;
- “utilità pubblica”.

Questo senso di “debito” o comunque di responsabilità verso la società da parte delle DS (che si manifesta, evidentemente, in forme diverse a seconda dei campi di intervento) appare significativo, poiché mostra il **legame**, certo non scontato, **tra la carriera delle donne e una “alta temperatura” morale e civica**.

Sottolineare questo orientamento delle donne di successo è importante soprattutto perché esso suggerisce l'esistenza di una certa **sintonia delle risorse umane femminili con alcuni grandi processi in atto al livello transnazionale**. Tra questi si può ricordare, in particolare, il diffondersi della cultura della *corporate citizenship*, o responsabilità sociale dell'impresa. Tale sintonia potrebbe candidare le donne a una posizione di **leadership nella gestione delle profonde trasformazioni che oggi avvengono** nel contesto della nuova economia mondiale.

4.4. L'orientamento alla carriera

Un fattore che influisce in maniera rilevante sul successo professionale è l'orientamento alla carriera, ovvero il modo in cui l'individuo si pone nei confronti dello sviluppo del proprio percorso lavorativo, in termini di concezione generale della carriera stessa e di motivazioni.

Per quanto riguarda in particolare la carriera delle donne, è stato proposto in letteratura⁴ un modello che distingue quattro orientamenti:

- l'**orientamento lineare**, che unisce la concezione della carriera come "andare avanti" (*getting ahead*) con la motivazione della "scalata" delle gerarchie;
- l'**orientamento a spirale**, che unisce la concezione della carriera come "andare in alto" (*getting high*) con una doppia motivazione, che comporta la

⁴ Driver M.J., "Career Concepts and Career Management in Organisations", in Cooper C.L., *Behavioral Problems in Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979

- ricerca di una carriera gratificante, ma anche dell'integrazione tra dimensione professionale, familiare e sociale;
- l'**orientamento transitorio**, che unisce la concezione della carriera come "area di libertà" (*getting free*) con la motivazione della ricerca della novità e dell'autonomia;
 - l'**orientamento stabile**, che unisce la concezione della carriera come "sicurezza" (*getting secure*) con la motivazione della ricerca del bilanciamento tra vita professionale e vita privata.

Come si è detto, l'orientamento alla carriera è stato esaminato nelle "donne apicali". Delle 94 DA intervistate, 84 rientrano in uno dei quattro orientamenti, suddividendosi nel modo che è riportato qui di seguito.

Tab. 10 - Distribuzione di 84 "donne apicali" tra i quattro orientamenti di carriera (valori assoluti e percentuali)

	<i>v.a.</i>	%
orientamento a spirale	26	31
orientamento lineare	26	31
orientamento transitorio	17	20,2
orientamento stabile	15	17,8
TOTALE	84	100,00

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

L'orientamento a spirale e quello lineare sembrano dunque essere presenti in maniera nettamente prevalente tra le donne apicali, suggerendo una loro **maggior idoneità a sostenere percorsi professionali ascendenti**. Se questo risultato non costituisce una sorpresa per quanto riguarda l'orientamento lineare, che presenta molte somiglianze con il tipico modello maschile di carriera, inclusa una certa tendenza a mettere in secondo piano le esigenze della vita familiare e sociale, altrettanto non si può dire per quel che concerne l'orientamento a spirale.

L'elevata percentuale di donne apicali che fanno riferimento all'orientamento a spirale rappresenta, infatti, un primo indizio dell'**affermarsi di percorsi professionali innovativi** le cui caratteristiche possono essere ricondotte, da una

parte, alla cultura che viene definita "della post-modernità" e, dall'altra, a quel complesso di tendenze che sono legate all'emergere della cosiddetta società della conoscenza e al conseguente sviluppo della soggettività umana, che si esprime nei termini di un marcato pluralismo delle identità e di forti tratti di differenziazione degli orientamenti sociali e culturali.

L'orientamento a spirale unisce, infatti, in un'unica prospettiva le diverse dimensioni della vita (privata, familiare e sociale), in una concezione della carriera che abbraccia interamente l'esperienza dell'individuo. Tale orientamento produce così percorsi non tradizionali - soprattutto in relazione alla tempistica - originali e caratterizzati dalla disponibilità al cambiamento, in un'ottica che tuttavia persegue costantemente il successo personale e l'affermazione dei propri valori, professionali, sociale e umani in senso ampio.

5. L'ASCESA PROFESSIONALE DELLE DONNE E L'AFFERMAZIONE DEL MOVIMENTO PER LA QUALITÀ

Il tema della qualità, come è noto, ha assunto ormai una importanza centrale, non solo nel mondo delle aziende, ma anche in altri rilevanti ambiti sociali, come, ad esempio, quello delle politiche e dei servizi pubblici. Esso è legato alla **valorizzazione degli aspetti immateriali** nella produzione dei beni e dei servizi ed è propugnato da un vero e proprio "movimento della qualità" al livello mondiale, che tende a promuovere un cambiamento in profondità di idee, valori e comportamenti.

La ricerca ha tentato di esplorare la **relazione** tra la **presenza delle donne nelle ADM e la diffusione**, nelle stesse aree, **delle strategie della qualità**. L'ipotesi di partenza è stata che le **donne** fossero **portatrici** di significativi elementi di **cultura della qualità** all'interno delle aree professionali a dominanza maschile. In questo contesto, proprio la qualità potrebbe rappresentare il più importante **valore aggiunto** che le donne apportano con la loro presenza, **nonostante le difficoltà** che sono state messe in rilievo in precedenza.

Per ottenere informazioni in merito è stato valutato l'**impatto delle donne in posizioni apicali** nelle ADM **in relazione ai seguenti elementi**:

- l'aumento dell'attenzione per le **strategie della qualità**;
- la **promozione dell'orizzontalità e della corresponsabilità** (pratica gestionale tipica del Total Quality Management), attraverso l'aumento dei **flussi comunicativi**, la promozione di **momenti di incontro sui processi**

- produttivi e organizzativi**, e il **coinvolgimento** di un maggior numero di persone **nell'assunzione di decisioni**;
- la **valorizzazione delle risorse umane** (altro elemento tipico della strategia della qualità) attraverso l'attivazione di specifici **programmi riguardanti il personale**.

Tab. 11 - Giudizi di donne e uomini in carriera sull'impatto delle figure femminili in posizioni apicali in relazione alla qualità nel proprio ente/organizzazione/ambito lavorativo (dati relativi a 433 donne e 98 uomini)

	donne	uomini
<i>le donne in posizioni apicali hanno apportato modifiche in termini di:</i>		
- aumento dei flussi comunicativi	55,0	53,1
- maggiore coinvolgimento nell'assunzione di decisioni	41,0	39,6
- attivazione di programmi sul personale per la valorizzazione delle risorse umane	31,9	26,5
- promozione di momenti di incontro sui processi produttivi od organizzativi	25,9	22,4

NB: era possibile fornire più di una risposta

Fonte: Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 1999

È significativo notare come i **colleghi maschi** intervistati abbiano espresso giudizi che presentano una **analoga graduatoria**, e addirittura percentuali quasi uguali, rispetto alle donne.

Si tratta di una convergenza che rafforza il valore di questi risultati, che rappresentano **una prima interessante conferma**, sia pure di portata ancora limitata, **dell'esistenza di una sintonia tra cultura della qualità e cultura del genere femminile** e quindi circa l'importanza di una corretta valutazione del contributo delle donne nelle aree a dominanza maschile.

6. IL QUADRO DELLE POLITICHE DI LOTTA ALLA SEGREGAZIONE OCCUPAZIONALE FEMMINILE IN ITALIA

Facendo riferimento alle segnalazioni provenienti dal campione di donne intervistato è possibile trarre alcune indicazioni di massima su quello che si può definire il quadro delle politiche di lotta alla segregazione occupazionale femminile in Italia. Sulla base di una lista di 45 politiche tra le più importanti in materia di promozione dello sviluppo professionale femminile, le donne intervistate hanno indicato quelle di cui erano a conoscenza perché praticate nella loro organizzazione o nel loro territorio. In questo modo, è stato possibile raccogliere informazioni su quello che le donne percepiscono come intervento promosso da attori pubblici e privati in loro favore.

Sono state registrate **1445** segnalazioni che fanno riferimento a quattro principali aree di politiche.

- L'area delle politiche di “**enabling environment**”. Tale area comprende le azioni volte a creare un ambiente favorevole all'emergere della donna in ambito professionale. Si tratta di interventi che, come risulta dalla stessa definizione, agiscono sull'ambiente e sono prevalentemente finalizzati a rimuovere gli ostacoli esogeni di carattere socio-culturale.
- L'area delle **politiche antidiscriminatorie** o, se si vuole, delle azioni positive in senso stretto. Si tratta degli interventi finalizzati a rimuovere una situazione di disequilibrio tra uomini e donne in ambito lavorativo e che spesso si traducono in iniziative di discriminazione positiva a favore delle donne. Queste politiche riguardano tendenzialmente le condizioni di accesso al mercato del lavoro e alle risorse in generale e quindi un ambito che potrebbe essere definito “precedente” allo sviluppo della carriera.
- L'area delle **politiche “family friendly”**. Tale area comprende le azioni volte a favorire la conciliazione tra le sfere della vita e, a un livello più sofisticato, a facilitare una più equilibrata divisione delle responsabilità familiari all'interno della coppia, perché sia possibile ad entrambi i genitori impegnarsi nella vita professionale in posizioni elevate (*dual career family*).
- L'area delle **politiche di sviluppo della carriera**, che costituiscono il nucleo centrale delle azioni che qui si stanno analizzando, in considerazione della loro attitudine a colpire al “cuore” la segregazione occupazionale determinando, per chi ne beneficia, un miglioramento effettivo in termini di

sviluppo professionale. Questa ultima area di politiche si divide in due grandi ambiti:

- le politiche di sviluppo della carriera **nell’ambito del lavoro dipendente**, che comprende gli interventi di *career development* in senso stretto, finalizzati a promuovere lo sviluppo delle carriere femminili all’interno delle organizzazioni;
- le **politiche di sviluppo della carriera nell’ambito del lavoro autonomo**, vale a dire il complesso degli interventi più direttamente finalizzati a promuovere l’imprenditoria femminile (la donna come dirigente di azienda).

QUADRO DELLE POLITICHE DI LOTTA ALLA SEGREGAZIONE OCCUPAZIONALE	
	segnalazioni
Politiche di “enabling environment”	445
Politiche antidiscriminatorie	179
Politiche “family friendly”	316
Politiche di sviluppo della carriera:	
• in ambito del lavoro dipendente (carriera nelle organizzazioni)	312
• in ambito del lavoro autonomo (carriera come dirigenti di impresa)	193
<i>Totale</i>	1445

I quattro gruppi di politiche e le azioni in esso contenute possono essere valutate in relazione alla loro più o meno diretta incidenza sugli ostacoli che determinano la segregazione occupazionale già stati visti in precedenza.

Si avranno quindi politiche **indirette** nel caso in cui le azioni siano prevalentemente orientate a creare condizioni favorevoli affinché le donne possano emergere professionalmente. Di tali politiche, in molti casi, possono anche non essere beneficiarie le donne stesse, come nel caso degli interventi di sensibilizzazione sulle questioni di genere rivolti ai dirigenti uomini. Le politiche saranno prevalentemente **dirette**, invece, quando sono più decisamente orientate a incidere sulla condizione professionale di specifiche categorie di donne

promuovendone l'ascesa nella carriera (ad esempio, le azioni di *mentoring*), o in ogni caso quando hanno lo scopo di rimuovere direttamente un fattore di ostacolo importante per lo sviluppo professionale.

Si esaminano ora nel dettaglio i tipi di azioni che tendono ad essere più diffuse nell'ambito delle quattro aree di politiche.

6.1. Le politiche di “enabling environment”

La prima area di politiche, come si è detto, comprende le azioni e gli interventi finalizzati a creare un ambiente favorevole allo sviluppo professionale delle donne. Si tratta di politiche indirette per definizione, proprio perché intervengono sull'ambiente e mirano a rimuovere nel lungo periodo gli ostacoli di tipo esogeno di carattere socio-culturale.

Le segnalazioni relative a questa prima area di politiche riguardano due tipi di interventi: gli interventi di “**enabling environment**” **interno alle organizzazioni**, vale a dire orientati a incidere sull'ambiente interno; e gli **interventi di “enabling environment” esterno**, ossia le azioni rivolte più in generale a un determinato contesto territoriale e a una particolare popolazione, ma che non fanno riferimento a una specifica organizzazione.

Si riporta di seguito il quadro delle segnalazioni che fa riferimento a questa prima area di politiche.

POLITICHE DI “ENABLING ENVIRONMENT”	
	segnalazioni
<i>di tipo interno</i>	
• promozione della circolazione di informazioni negli ambienti di lavoro (diffusione di notiziari e circolari interne, promozione di incontri interni, creazioni di reti tematiche negli ambienti di lavoro, ecc.)	172
• adozione di obiettivi di valorizzazione della diversità nella gestione delle risorse umane	35
• monitoraggio delle politiche di gestione delle risorse umane	30
• sensibilizzazione alla carriera femminile negli ambienti di lavoro	18
• sensibilizzazione dei dirigenti e degli uomini in generale sulle questioni di genere	9

di tipo esterno	
• sensibilizzazione allo sviluppo dell'imprenditoria femminile	81
• interventi di sensibilizzazione sul mercato del lavoro rivolti a studenti	63
• attività di studio e di ricerca sullo sviluppo tecnologico e sull'innovazione in relazione all'imprenditoria femminile	23
• realizzazione di campagne di informazione, iniziative per la gestione dei tempi della città	14

La pratica di “enabling environment” interno in assoluto più diffusa riguarda le attività di promozione della **circolazione delle informazioni** interne alle organizzazioni, come la diffusione di notiziari, la creazione di reti interne all'organizzazione su determinate tematiche (ad esempio, sulle donne), ecc. Questa prima pratica comprende quasi il 40% delle segnalazioni complessive dell'area e tende a facilitare molto indirettamente lo sviluppo della carriera femminile, anche se lo scambio di informazioni e la conoscenza dell'ambiente di lavoro vengono spesso richiamati dalla letteratura come fattori che contribuiscono a favorire lo sviluppo professionale delle donne. Il dato è confermato dalla segnalazione sugli ostacoli allo sviluppo della carriera femminile che individuano nella mancanza di informazioni uno tra i più importanti impedimenti ad emergere professionalmente (si veda paragrafo che tratta degli ostacoli allo sviluppo della carriera).

Con molte meno segnalazioni, 35 (pari all'8% del totale dell'area), segue l'adozione di obiettivi di **valorizzazione della diversità nella gestione delle risorse umane**. Un management delle risorse umane sensibile alla diversità spesso tende a tradursi in una promozione delle carriere femminili. Le donne, infatti, tendono a rappresentare la più importante “forma di diversità” esistente nelle organizzazioni in cui i modelli dirigenziali sono tradizionalmente costruiti sulla base del prototipo “white-male”. Va sottolineato, comunque, che la gestione della diversità, e in generale la centralità della gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni rappresentano pratiche ancora scarsamente diffuse in Italia. Le segnalazioni sulla gestione della diversità e sul monitoraggio delle politiche di management delle risorse umane comprendono, infatti, solo il 14,6% delle segnalazioni totali.

Ancora meno diffuse sono le attività di sensibilizzazione alla carriera negli ambienti di lavoro, con 18 segnalazioni, e quelle rivolte agli uomini (dirigenti e non) sulle questioni di genere, con solo 9 segnalazioni sulle 465 dell'area. Si

tratta probabilmente delle azioni maggiormente efficaci, perché più mirate a colpire i pregiudizi e in generale gli ostacoli di carattere socio-culturali esistenti nell'ambiente in cui lavorano le donne.

Tra le pratiche di enabling environment di tipo esterno più numerose, si trovano le **attività sensibilizzazione per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile**, quindi la creazione di un ambiente favorevole a un determinato tipo di carriera, in questo caso quella legata alla direzione d'impresa. Seguono gli interventi di **sensibilizzazione sul mercato del lavoro rivolto agli studenti** che potrebbero aiutare a eliminare i pregiudizi e gli stereotipi sulla divisione genderizzata di specifiche occupazioni.

6.2. Le politiche antidiscriminatorie (azioni positive)

La seconda area di politiche comprende gli interventi definiti di tipo antidiscriminatorio, che si possono identificare con le **azioni positive** in senso stretto. Esse riguardano aspetti "basilari" della discriminazione tra uomini e donne nel lavoro, vale a dire aspetti legati all'accesso all'occupazione e alle risorse in generale, e che, come si è già detto, rappresentano un momento "precedente" allo svolgimento di un'azione di valorizzazione effettiva delle carriere femminili.

Si tratta del gruppo di politiche meno diffuso, anche perché, probabilmente, la condizione di discriminazione a danno delle donne nel mercato del lavoro in Italia tende ad essere superata, almeno dal punto di vista formale. Le politiche antidiscriminatorie hanno ricevuto complessivamente 179 segnalazioni (poco più del 12% delle segnalazioni complessive) distribuite secondo le pratiche riportate nel riquadro che segue.

POLITICHE ANTIDISCRIMINATORIE	
	segnalazioni
• formazione professionale rivolta alle donne (ad esempio, donne che rientrano nel mercato del lavoro, o in occasione di mutamenti tecnici organizzativi)	89
• revisione dei requisiti richiesti per accedere a determinate occupazioni che tendono a sfavorire di fatto le donne (caratteristiche fisiche, competenze, ecc.)	41

• interventi per eliminare la discriminazione retributiva	31
• assistenza alle donne per l'accesso a risorse economiche, a consulenti, a reti di donne, a professionisti	18

Tra le più frequenti pratiche antidiscriminatorie si trovano le **iniziative formative rivolte alle donne**, orientate in generale a favorire il loro ingresso nel mercato del lavoro facilitando l'accesso alle opportunità formative. Seguono, con frequenze molto minori, pratiche quali la **revisione dei requisiti richiesti per accedere a determinate occupazioni** e gli interventi per l'**eliminazione della discriminazione retributiva**.

6.3. Le politiche “family friendly”

La terza area riguarda le politiche “family friendly”, ovvero le azioni orientate a facilitare la conciliazione tra le sfere della vita. Si tratta di azioni che tendono a colpire uno tra gli aspetti più importanti che ostacola lo sviluppo delle carriere femminili, cioè quello che viene definito spesso nella letteratura con l'espressione “doppia presenza”. Ci si riferisce alla difficoltà di conciliare gli impegni professionali con le responsabilità della vita familiare e soprattutto con le attività di cura, che di fatto tendono a gravare sul soggetto femminile, per motivi anche di carattere culturale.

Le segnalazioni sono abbastanza numerose (316), e rappresentano il 22% delle segnalazioni complessive. Le politiche più diffuse sono riportate nel riquadro che segue.

POLITICHE “FAMILY FRIENDLY”	
	segnalazioni
• flessibilità e riduzione dell'orario di lavoro	183
• congedi e interruzioni parentali	75
• consulenza in relazione alle attività di cura	34
• servizi di cura per gli anziani	11
• servizi per i bambini	9
• sensibilizzazione delle donne alla condivisione della responsabilità di cura con i padri	4

Come si può notare, tra le pratiche più numerose si trovano gli **interventi legati alla riorganizzazione dei tempi di lavoro attraverso, prevalentemente, una riduzione dell'orario**. Va detto che la prima voce (flessibilità e riduzione dell'orario di lavoro) comprende anche iniziative volte alla flessibilizzazione degli orari, come ad esempio la determinazione di orari individualizzati, o l'introduzione del *job-sharing*. Tali pratiche di tipo innovativo, però, tendono a rappresentare una componente molto limitata della voce, in cui prevalgono invece i più tradizionali interventi legati a una semplice **riduzione ordinaria dell'orario di lavoro** (*part-time*).

La seconda pratica più diffusa riguarda nuovamente una forma di riduzione concordata della presenza sul lavoro delle donne attraverso il sistema dei **congedi parentali**.

Molto meno diffuse, invece, sono le pratiche che prevedono **l'offerta diretta di servizi di cura**, come i servizi di cura dell'infanzia o l'assistenza diretta alle persone anziane.

Si intravede, nell'ambito di queste politiche, un orientamento a risolvere il problema della conciliazione tra le sfere della vita riducendo il peso degli impegni professionali per le donne, piuttosto che sostenendole sul versante delle attività di cura. Diminuire il peso dell'impegno professionale, tuttavia, se anche non riduce la presenza delle donne nel mondo del lavoro (non alimenta cioè la segregazione orizzontale) potrebbe, in molti casi, impedire un effettivo sviluppo di carriera, alimentando la segregazione verticale.

6.4. Le politiche di sviluppo della carriera

L'ultima area di politiche di lotta alla segregazione occupazionale riguarda lo sviluppo della carriera, vale a dire le pratiche che più direttamente sono finalizzate a promuovere la presenza delle donne nelle posizioni decisionali, o in ruoli dirigenziali.

Questa area è stata suddivisa in due grandi ambiti di intervento: l'ambito dello sviluppo delle carriere nel lavoro dipendente, che fa riferimento alle politiche più tradizionali di "**career development**"; l'ambito dello sviluppo della carriera nel contesto del lavoro autonomo, che comprende prevalentemente le **politiche di promozione dell'imprenditoria femminile**.

Si riportano le pratiche emerse in questo ultimo ambito di politiche in due riquadri distinti, relativi ai due ambiti lavorativi identificati.

POLITICHE DI SVILUPPO DELLA CARRIERA	
Lavoro dipendente	
	segnalazioni
• formazione professionale orientata allo sviluppo della carriera	117
• redazioni di resoconti e rapporti sulle attività svolte	100
• tutoraggio allo sviluppo della carriera	43
• promozione del senso di sicurezza e della fiducia in se stesse	22
• revisione dei requisiti richiesti alle donne per accedere alle posizioni decisionali	14
• piani di programmazione delle carriere femminili	11
• interventi di <i>mentoring</i>	5

POLITICHE DI SVILUPPO DELLA CARRIERA	
Lavoro autonomo	
	segnalazioni
• assistenza, e consulenza per l'avvio di imprese gestite da donne	48
• agevolazioni economiche, finanziarie e fiscali per l'avvio di imprese gestite da donne	42
• tutoraggio nella fasi di avvio dell'impresa	45
• formazione alla creazione di impresa femminile	31
• <i>networking</i> tra imprese femminili	18
• incubazione di imprese femminili	9

Complessivamente, le segnalazioni che fanno riferimento alle politiche di sviluppo della carriera femminile sono 505 (il 35% del totale delle segnalazioni), di cui 312 riguardano le politiche attuate all'interno delle organizzazioni e 193 lo sviluppo dell'imprenditoria femminile.

I due aggregati di politiche vengono qui seguito trattati separatamente.

- LE POLITICHE DI SVILUPPO DELLA CARRIERA

Il primo ambito, quello più tradizionalmente legato al *career development* all'interno delle organizzazioni, vede tra le pratiche più diffuse la **formazione professionale specifica** per lo sviluppo della carriera e la realizzazione di **pratiche di reporting sulle attività svolte**. Tali pratiche possono favorire un avanzamento di carriera fondato su principi meritocratici più trasparenti, e quindi meno discriminanti.

La pratica meno diffusa è quella che nella letteratura viene considerata lo strumento principale del *career development*, vale a dire il **mentoring**. Questo aspetto sembra confermare una tendenza all'azione "indiretta": anche nell'ambito delle politiche più importanti per la promozione dello sviluppo professionale femminile sono maggiormente diffuse le pratiche di lotta alla segregazione occupazionale che si potrebbero definire più indirette, come appunto la formazione professionale orientata a colmare un gap conoscitivo tra donne e uomini che, probabilmente, tende ad essere sempre meno presente (si veda paragrafo sul superamento del *paper ceiling*).

Tra le politiche scarsamente diffuse si trovano anche la definizione di **piani di programmazione delle carriere femminili** e la **promozione del senso di sicurezza e di fiducia in se stesse**, che attraverso azioni formative è finalizzato a ridurre l'incidenza di una particolare e importante categoria di ostacoli, quelli di tipo endogeno.

- LO SVILUPPO DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE

Il secondo ambito di queste politiche riguarda lo **sviluppo dell'imprenditoria femminile**. Tra le azioni più diffuse ci sono l'assistenza e consulenza alle donne per l'avvio di imprese e le agevolazioni economiche, finanziarie e fiscali destinate all'imprenditoria femminile. Seguono le attività di formazione, il tutoraggio di impresa, il networking tra imprese femminili e, con sole 11 segnalazioni, le attività di incubazione (ancora una volta, la politica più diretta a risolvere i problemi è la meno diffusa dell'area).

Le politiche di promozione imprenditoria femminile sono promosse soprattutto dagli enti dell'amministrazione centrale e locale, e si sono sviluppate molto di

recente⁵. Si tratta di una tendenza che va sicuramente sostenuta, ma che rischia in alcuni casi di rappresentare una soluzione di ripiego di fronte alle perduranti difficoltà di garantire alle donne condizioni di pari opportunità nell'ambito del lavoro dipendente, in cui, tra l'altro, si concentra la maggior parte della popolazione femminile che lavora. Il sospetto viene acuito considerando il crescente orientamento, anche al livello di politiche comunitarie, a proporre il lavoro autonomo come via di accesso alternativa al mercato del lavoro per soggetti (quali le donne, i giovani in cerca di prima occupazione, gli immigrati, ecc.) che per motivi diversi appaiono in una condizione di debolezza rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro.

⁵ Basti pensare alle leggi più importanti su questo aspetto tutte emanate negli anni '90: la legge 125/91; la legge 236/96.