

ASDO

Commissione Europea -  
Direzione Generale V

Alessandra Cancedda, Luciano d'Andrea

**Ricognizione sulla partecipazione delle  
donne al processo decisionale in Italia**

**Rapporto finale**

*Roma, aprile 1996*

# Indice

Capitolo primo	
<b>Quadro istituzionale</b>	<b>1</b>
Capitolo secondo	
<b>Quadro teorico</b>	<b>5</b>
1. Il concetto operativo di <i>decision making</i>	5
2. L'accesso al <i>decision making</i> come itinerario sociale ascendente	6
3. Fattori di segregazione e fattori di integrazione	6
4. L'identità femminile	9
5. La rivoluzione cognitiva	10
6. La cultura e la prassi della qualità	12
7. L' <i>agency</i> femminile	13
8. Le politiche	13
9. Le storie di successo	15
10. Dalla fenomenologia della segregazione verticale alle politiche per l'accesso delle donne ai processi decisionali	16
BIBLIOGRAFIA	18
Capitolo terzo	
<b>Quadro metodologico</b>	<b>25</b>
1. Strategie metodologiche	25
2. Fonti	25
3. Strumenti tecnici	28
4. Analisi linguistica e del contenuto	28
Capitolo quarto	
<b>Descrizione della ricognizione</b>	<b>31</b>

---

1. Prima fase - Studi preparatori e progettazione operativa	31
2. Seconda fase - Ricerca sul campo	32
3. Terza fase - Studi finali e redazione del rapporto conclusivo	33
4. Quarta fase	33
Capitolo quinto	
<b>La segregazione verticale femminile in Italia</b>	<b>35</b>
1. Le istituzioni politiche	36
2. Le associazioni sindacali	39
3. La pubblica amministrazione e i servizi pubblici	43
4. L'impresa	49
5. La ricerca scientifica	52
6. Il terzo settore	55
7. Le dinamiche di segregazione verticale femminile in Italia	55
Capitolo sesto	
<b>I fattori della segregazione verticale</b>	<b>59</b>
1. I fattori della segregazione verticale nella letteratura e nei documenti esaminati	59
2. I fattori di segregazione verticale nell'esperienza delle donne intervistate con accesso ai processi decisionali	77

---

Capitolo settimo	
<b>Gli effetti della "cognitivizzazione" delle società contemporanee sull'integrazione delle donne nei processi decisionali</b>	<b>87</b>
1. I fattori di integrazione nella letteratura e nei documenti esaminati	90
2. I fattori di integrazione nell'esperienza delle donne intervistate	104
3. Attenuazione dell'influenza dei fattori di segregazione	116
Capitolo ottavo	
<b>Le politiche in favore delle donne e l'accesso ai processi decisionali</b>	<b>121</b>
1. Le politiche rilevanti per l'accesso delle donne ai processi decisionali nella letteratura e nei documenti esaminati	121
2. Le misure di pari opportunità negli ambienti di lavoro delle intervistate	135
3. Politiche per l'inserimento delle donne nei processi decisionali nei diversi settori	138
APPENDICE	
<b>Elenco dei testi utilizzati per la ricognizione</b>	<b>145</b>
Capitolo nono	
<b>Accesso ai processi decisionali e lotta all'esclusione sociale</b>	<b>153</b>



## CAPITOLO PRIMO

### Quadro istituzionale

Il terzo programma di azione comunitaria a medio termine (1991-1995) per la parità di opportunità tra donne e uomini, varato con la risoluzione del Consiglio delle Comunità Europee C/142/1 del 21 maggio 1991, prevede, tra le "misure per migliorare la condizione della donna nella società", uno specifico campo di azione riguardante la "partecipazione delle donne ai processi decisionali a tutti i livelli della società". Attraverso lo stesso programma, la Commissione si è impegnata a creare una rete di esperti su questo tema e a lanciare e sovvenzionare progetti specifici di azione e di ricerca.

La rete europea di esperte "Donne e processi decisionali", costituita nel 1992, sta concludendo la sua prima fase di lavoro con l'impegno per la creazione, in ciascun paese, di una rete permanente al livello nazionale in grado di mettere in atto, anche nel futuro, "strategie per aumentare la presenza, il prestigio, il potere delle donne nei luoghi e nei meccanismi decisionali della politica, delle istituzioni, più in generale nell'intera società"<sup>1</sup>. In tale ambito, sono stati appositamente finanziati dall'Unità per le pari opportunità della Commissione Europea (DGV) progetti realizzati da organismi, enti, gruppi di donne che operano a sostegno della rete di esperte.

In Italia, le attività ammesse a finanziamento in questo quadro sono state due:

---

<sup>1</sup> Rete Europea "Donne e processi decisionali", *Verso la costituzione di una rete italiana*, bozza provvisoria, novembre 1995.

- un'azione di networking realizzata dall'Ufficio Progetti Donna del Comune di Roma per la costruzione di una rete italiana sul tema "Donne nei luoghi decisionali";
- una ricognizione sulla partecipazione delle donne ai processi decisionali in Italia, a cura di ASDO (Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale), che fin dal 1980 promuove riflessioni e azioni inerenti alla questione femminile.

I due progetti sono complementari tra loro e prevedono uno scambio di informazioni, da effettuarsi anche attraverso la partecipazione dell'ASDO alle iniziative previste dal Comune di Roma, e grazie al coordinamento effettuato dall'esperta italiana della Rete.

Per la realizzazione della ricognizione l'ASDO ha promosso un seminario di studio e di ricerca, che ha coinvolto circa 20 persone tra socie ed esperti. Tale seminario è stato animato da Giovanna Declich, sociologa.

La ricognizione si è posta le seguenti finalità:

- fornire un quadro della situazione italiana per quel che concerne la partecipazione delle donne ai processi decisionali;
- contribuire a una conoscenza più articolata delle esperienze italiane per quanto riguarda la promozione dell'accesso delle donne al *decision making*, non solo in ambito politico-istituzionale, ma anche in altri settori (ad esempio, imprese private e commerciali, organizzazione della ricerca scientifica e tecnologica, servizi pubblici, settore non profit);
- fornire suggerimenti per un piano di azione italiano finalizzato alla partecipazione delle donne ai processi decisionali;
- assumere i contributi provenienti dai summit sullo sviluppo delle Nazioni Unite (soprattutto dalla Quarta conferenza mondiale sulle donne "Iniziativa per la parità, lo sviluppo e la pace"), con particolare riferimento a temi e questioni di ordine generale, quali l'*empowerment* delle donne.

Il presente testo contiene i risultati della ricognizione ed è stato redatto da Alessandra Cancedda, sociologa, e Luciano d'Andrea, sociologo, con la collaborazione di Giovanna Declich, sociologa. Esso si suddivide in otto capitoli.

Nei capitoli dal primo al quarto vengono presentati il quadro istituzionale, il quadro teorico, il quadro metodologico e la descrizione della ricerca.

Nel capitolo quinto, si fornisce una panoramica del fenomeno della segregazione verticale nei diversi settori considerati dalla ricognizione: politica, sindacato, impresa privata e commerciale, pubblica amministrazione e servizi pubblici, ricerca scientifica, terzo settore.

Nel capitolo sesto, vengono trattati i principali fattori che possono essere considerati alla base della segregazione verticale, così come sono identificabili nei documenti e nella letteratura sulla materia, e se ne esamina l'influenza sulle biografie delle donne intervistate in posizione di decision making.

Nel capitolo settimo, si fornisce un quadro dei principali fattori di integrazione delle donne nei processi decisionali. Tali fattori sono poi interpretati alla luce di due ambiti fenomenici: quello dell'identità femminile e quello della cosiddetta "rivoluzione cognitiva", espressione che indica la crescita della rilevanza dei fattori cognitivi nelle società contemporanee. Anche dei fattori di integrazione si esamina l'influenza sull'esperienza delle donne in posizione decisionale interpellate nella ricognizione.

Nel capitolo ottavo, a partire ancora una volta dall'analisi dei documenti e delle biografie delle donne in posizione decisionale, si esaminano le principali politiche che possono influenzare l'accesso delle donne al *decision making*, con particolare riferimento alla loro pertinenza rispetto all'attuale emergere della donna quale soggetto sociale "forte". nei capitoli ottavo e nono, si forniscono quindi alcune prime indicazioni circa le possibili iniziative e misure per favorire l'accesso delle donne alle posizioni decisionali nei settori presi in considerazione dall'indagine.





## CAPITOLO SECONDO

### Quadro teorico

#### 1. IL CONCETTO OPERATIVO DI *DECISION MAKING*

La riflessione sul *decision making*, in generale, e sull'accesso delle donne ad esso, in particolare, ha conosciuto, negli ultimi anni, uno sviluppo nella ricerca scientifica e nel dibattito politico istituzionale a tutti i livelli. E' apparso pertanto indispensabile, nel delineare il quadro teorico della ricognizione, definire operativamente il concetto di *decision making*.

In questa sede, il *decision making* è stato definito come l'atto di prendere decisioni che abbiano le seguenti caratteristiche:

- \* **pubblicità:** le decisioni devono coinvolgere altre persone oltre al soggetto che le assume, ai suoi familiari o ai suoi conoscenti;
- \* **istituzionalità:** le decisioni devono essere collocate nell'ambito di una posizione istituzionale, cioè riconosciuta da un atto giuridico o formale;
- \* **continuità temporale:** la funzione decisionale deve essere svolta con una certa continuità nel tempo;
- \* **impatto:** le decisioni devono produrre cambiamenti nei comportamenti, nel sistema delle norme sociali, nella legislazione, nelle procedure organizzative.

Ciascuno di questi elementi, naturalmente, può essere più o meno presente nell'azione di *decision making*, la quale, pertanto, potrà presentare un differente grado di rilevanza.

## **2. L'ACCESSO AL *DECISION MAKING* COME ITINERARIO SOCIALE ASCENDENTE**

L'accesso al *decision making* è stato considerato come un percorso che prevede il raggiungimento di tappe intermedie, contraddistinte da una maggiore o minore rilevanza delle azioni di *decision making*, a seconda del grado di compresenza delle caratteristiche indicate nel paragrafo precedente e dell'intensità specifica di ciascuna di esse.

Tale percorso è stato interpretato, nell'ambito del presente progetto, come un **itinerario sociale ascendente**, inteso, in senso più ampio rispetto al tradizionale itinerario di carriera, nonché come un **sistema coordinato di azioni e di interazioni** di tipo formativo, sociale e professionale, orientate, in modo più o meno intenzionale, al raggiungimento di posizioni di *decision making* progressivamente più elevate e caratterizzate, quindi, da un grado sempre maggiore di rilevanza.

In particolare, la ricognizione ha preso in considerazione gli itinerari sociali ascendenti che si realizzano nei seguenti sei ambiti (d'ora in poi chiamati "settori"):

- le istituzioni politiche;
- le imprese private e commerciali;
- le associazioni sindacali;
- la pubblica amministrazione e i servizi pubblici;
- gli enti di ricerca scientifica e tecnologica;
- il terzo settore.

## **3. FATTORI DI SEGREGAZIONE E FATTORI DI INTEGRAZIONE**

I contributi provenienti prevalentemente dalla letteratura sociologica (vedi sopra) hanno consentito di porre in luce come sugli itinerari

sociali che contraddistinguono l'accesso delle donne al *decision making* possano incidere due tipi di fenomeni, ugualmente rilevanti, ma opposti l'una all'altra.

Il primo tipo di fenomeni, che sono stati definiti **fattori di segregazione**, è rappresentato dall'insieme degli ostacoli alla positiva realizzazione degli itinerari sociali di accesso al *decision making*. Essi pertanto rappresentano i principali elementi causali della cosiddetta **segregazione di genere**, che agisce sia in senso **verticale**, ostacolando il proseguimento dell'itinerario in direzione di livelli più elevati (il cosiddetto soffitto di cristallo o *glass ceiling*) (Kanter, 1976; CCE, 1991; Fagenson, 1993), sia in senso **orizzontale**, limitando l'accesso delle donne in specifiche aree del mondo del lavoro e delle professioni (Tomaskovic-Devey, 1994; Jacobs, 1995; Jacobsen, 1994). Nella presente ricognizione viene presa in considerazione soprattutto la dimensione verticale della segregazione, con i relativi fattori, mentre la dimensione orizzontale viene trattata solo nella misura in cui ostacola l'inserimento delle donne nelle posizioni decisionali (in altre parole, come un fattore di segregazione verticale).

I fattori della segregazione di genere vengono generalmente distinti in due gruppi: **fattori esogeni**, che cioè dipendono essenzialmente da circostanze e da vincoli esterni, e **fattori endogeni**, che cioè dipendono da atteggiamenti soggettivi delle donne stesse, sia pure influenzati dall'ambiente.

Essi sono stati qui convenzionalmente suddivisi in cinque categorie.

Nella prima categoria, quella dei **fattori antropologici**, sono stati fatti rientrare gli ostacoli derivanti dalla difficoltà di conciliare tratti culturali profondamente radicati nella storia del genere femminile, come la cura della famiglia, l'attenzione alle relazioni umane, la concretezza o la riluttanza a manifestare l'aggressività, con l'accesso alla carriera politica o professionale così come è attualmente strutturata.

Nella seconda categoria, quella dei **fattori socio-culturali**, sono stati annoverati quegli impedimenti derivanti dalla persistenza di pregiudizi, stereotipi ed atteggiamenti ostili o escludenti, che esprimono una resistenza ad accettare il fatto stesso che le donne possano rivestire po-

sizioni dirigenziali, a prescindere da ragioni sostanziali.

Nella terza categoria, quella dei **fattori socio-economici**, sono stati inseriti gli ostacoli relativi alla difficoltà di accedere a risorse e opportunità materiali e immateriali necessarie a intraprendere un itinerario sociale ascendente: informazione, formazione, credito, ecc.

Nella quarta categoria, quella dei **fattori psicologici**, sono stati inclusi quegli impedimenti che originano da atteggiamenti di auto-limitazione o auto-esclusione da parte delle donne in presenza di opportunità di carriera, o da conseguenze al livello psicologico dello stress connesso con la carriera stessa.

Nella quinta categoria, quella dei **fattori fisiologici**, è stata inserito un unico elemento, la maternità, in quanto produttrice di conseguenze negative per le carriere femminili.

Accanto ai fattori di segregazione, sono stati presi in considerazione anche quelli che, al contrario, possono facilitare l'inserimento della donna nei processi decisionali.

**Tali fattori di integrazione** sono stati classificati in tre tipi:

- fattori che contribuiscono a incrementare le opportunità e le potenzialità in possesso delle donne, e quindi la loro capacità e il loro orientamento (la loro *agency* - vedi dopo) ad intraprendere itinerari sociali ascendenti;
- fattori che contribuiscono all'insorgere, all'interno delle organizzazioni, di una domanda di competenze che sono considerate prerogativa (anche se non esclusiva) delle donne in base al modello della identità femminile (vedi paragrafo seguente);
- fattori che contribuiscono a modificare, in senso favorevole alle donne, il contesto sociale che determina la natura e la attribuzione delle posizioni di *decision making*.

I fattori di integrazione rilevati nella ricognizione, sono stati conte-

stualizzati in due ambiti fenomenici: quello dell'"identità femminile" e quello della "rivoluzione cognitiva". Su di essi si forniscono informazioni nei paragrafi successivi.

#### 4. L'IDENTITÀ FEMMINILE

In generale, l'identità può essere definita, con Luckmann (Luckmann, 1991), come un sistema di controllo a lungo raggio del comportamento che consente al soggetto di interagire con il proprio ambiente. La letteratura psicologica e della sociologia dell'organizzazione pone in evidenza il carattere adattivo dell'identità femminile rispetto alle sfide provenienti dall'ambiente circostante. Tale adattività si sostanzia, principalmente, nella presenza di alcune costanti di carattere psico-sociale e antropologico, le quali si manifestano, secondo modalità differenziate, nelle diverse fasi di sviluppo e costruzione dell'identità femminile. La connotazione positiva di tali caratteristiche non è data da una valutazione di carattere morale, ma dal fatto di essere maggiormente utilizzabili in un ambiente sociale soggetto a mutamento. La classificazione di tali costanti è fatta per coppie di opposizioni, assumendo che il primo elemento della coppia rappresenti una caratteristica riferibile all'identità maschile, mentre il secondo a quella femminile (Alimo-Metcalfe, 1994; Crozier e Serieyx, 1993).

Nella presente ricognizione, è stato applicato un modello della identità femminile che tiene in conto, in particolare, dei seguenti sei elementi tra quelli proposti dalla letteratura corrente:

- agire in base a considerazioni razionali/agire anche in base a considerazioni non completamente razionali;
- privilegiare un approccio astratto alla realtà/privilegiare un approccio "caso per caso" alla realtà;
- affermare un punto di vista distaccato rispetto ai problemi trattati/affermare un punto di vista coinvolto rispetto ai problemi trattati;
- esibire un comportamento privo di emotività/non vergognarsi degli

aspetti emotivi del proprio comportamento;

- interpretare il potere con atteggiamenti autoritari/interpretare il potere con atteggiamenti di tipo pastorale (*nurturing*);
- non mostrare gratitudine/essere motivato ad agire dalla gratitudine.

In particolare, si è cercato di rilevare in che misura gli elementi costitutivi della identità femminile, cui è stato spesso attribuito il carattere di impedimenti all'ascesa delle donne negli ambienti professionali e politico-sindacali, agiscano oggi, invece, quali fattori di facilitazione all'integrazione delle donne nei processi decisionali (cfr. Battistoni, Giacobazzi, Merelli, Nava, Palleschi, Ruggerini, 1993; Ruggerini e Tei, 1996).

## 5. LA RIVOLUZIONE COGNITIVA

Un secondo ambito fenomenico nel quale sono stati contestualizzati i fattori di integrazione è rappresentato dalla cosiddetta rivoluzione cognitiva.

Con questa espressione ci si riferisce alla crescita del peso dei fattori cognitivi riscontrabile, soprattutto da qualche decennio a questa parte, in tutti i campi della vita umana e sociale. In proposito si è parlato anche dell'emergere di una "società cognitiva" (CE, Direzione generale XXII, 1995). In senso più ampio, possono essere fatti rientrare nella rivoluzione cognitiva gli effetti individuali e collettivi che, sul piano cognitivo, hanno accompagnato, non solo nei paesi industrializzati, processi sociali come l'urbanizzazione, la innovazione tecnologica, la diffusione della cultura della qualità e, con essa, di nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Sulla rivoluzione cognitiva influiscono dunque fattori quali il diffondersi di mezzi di comunicazione di massa, lo sviluppo delle nuove tecnologie, l'innalzarsi dei livelli di scolarizzazione e dei tassi di urbanizzazione.

---

In base alle teorizzazioni formulate da numerosi sociologi (Bell, 1974; Sztompka, 1991; Quaranta, 1993; Smelser, 1995.) è stato pertanto definito, e applicato nella ricognizione, un modello della "rivoluzione cognitiva", comprendente fenomeni quali:

- \* il diversificarsi delle identità individuali e collettive;
- \* il riconoscimento della rilevanza di componenti psicologiche dell'identità individuale, anche in contesti come quello professionale;
- \* una crescente domanda individuale e collettiva di significati, conseguente, tra l'altro, all'indebolimento di ideologie e tradizionali contesti simbolici di riferimento;
- \* l'orientamento alla qualità, tanto nella dimensione professionale, quanto in quella sociale e familiare;
- \* il manifestarsi, anche in virtù della differenziazione delle identità e dell'aumento delle opportunità di comunicazione, di una nuova vitalità delle solidarietà di tipo meccanico (Smelser, 1995), cioè di legami sociali fondati sul riconoscimento di vecchie e nuove forme di appartenenza (famiglia, etnia, religione, ecosistema, genere sessuale, ecc.) piuttosto che sulla organizzazione del lavoro o sulla distribuzione di funzioni e ruoli sociali.

La rivoluzione cognitiva è stata considerata, nella ricognizione, in relazione a tre tipi di effetto che essa ha sull'accesso delle donne al processo decisionale:

- l'incremento delle opportunità e delle potenzialità in possesso delle donne, e quindi della loro capacità e del loro orientamento (*agency* - vedi dopo) ad intraprendere itinerari sociali ascendenti;
- l'insorgere, all'interno delle organizzazioni, di una domanda di competenze che sono considerate prerogativa (anche se non esclusiva) delle donne in base al modello della identità femminile;
- modifiche, in senso favorevole alle donne, del contesto sociale che determina la natura e la attribuzione delle posizioni decisionali.



## 6. LA CULTURA E LA PRASSI DELLA QUALITÀ

A questo insieme di fenomeni si collegano in maniera diretta le trasformazioni che hanno caratterizzato l'evoluzione contemporanea delle dinamiche professionali nel mondo del lavoro in generale e nell'organizzazione delle funzioni di management in particolare. Le teorie della qualità totale e la loro applicazione alla realtà professionale, imprenditoriale e lavorativa in generale, hanno dato vita a una sorta di cultura intesa come insieme di significati, di norme e di valori, all'interno della quale l'innovazione tecnologica occupa un posto di primo piano, sia nei suoi aspetti *hard* (tecnologie informatiche, telematiche e, in generale di tipo meccanico), sia nei suoi aspetti *soft* (tecnologie "dolci" e, in generale, di tipo organizzativo, relazionale, comunicativo, ecc.).

Attorno a questa cultura si è sviluppata una nuova prassi manageriale (spesso definita *total quality management*), i cui elementi costitutivi sono, tra gli altri (Butera, 1992; Alessandrini, 1991; Cinti, 1994): la valorizzazione delle competenze relazionali e del management umano; la valorizzazione delle funzioni di apprendimento organizzativo; la fluidità dei ruoli; la diffusione trasversale di funzioni decisionali e responsabilità operative; la valorizzazione del lavoro collegiale; la richiesta, agli individui, di autonomia, spirito di iniziativa e di una disponibilità continua alla formazione (*trainability*) e al cambiamento.

Nella ricerca, quello del diffondersi della cultura e della prassi della qualità è stato visto come uno dei principali ambiti nei quali la rivoluzione cognitiva si incontra con la identità femminile, producendo con essa una sinergia positiva ai fini di un inserimento delle donne nelle posizioni decisionali.

## 7. L' AGENCY FEMMINILE

Tra gli effetti dei fattori di integrazione delle donne nel *decision making* è stata presa in considerazione l'incremento della loro *agency*. Questo concetto, tratto dalla letteratura sociologica, sta a indicare il potenziale di mobilitazione per l'azione di un soggetto (Sztompka, 1992), il quale è alimentato dal possesso di opportunità materiali e immateriali, così come di un orientamento effettivo ad agire. In questo caso, l'azione considerata consiste nell'intrapresa di un itinerario sociale ascendente.

## 8. LE POLITICHE

Un ulteriore concetto che è stato utilizzato è quello di "politica" (nel senso del termine anglosassone *policy*).

La definizione di politica adottata ha preso le mosse da quella, classica, di Meny e Thoenig (Meny e Thoenig, 1991), secondo i quali una politica pubblica è "un'attività provvista di potere pubblico e di legittimità istituzionale al cospetto di problemi di propria competenza".

Tale definizione si è rivelata però parzialmente insufficiente a partire dalla stessa fenomenologia che può essere osservata nell'arena delle politiche. Sono sempre più evidenti, infatti, i fenomeni concomitanti di un aumento quantitativo e di una variabilità qualitativa di attori promotori o copromotori di politiche, anche sociali, la cui identità non può essere riferita "tout court" all'arena pubblica. Si consideri, ad esempio, l'azione di soggetti come le grandi associazioni di cittadini, le federazioni professionali, le società commerciali di dimensione anche transnazionale, ecc.

Per questo motivo, riprendendo anche un recente lavoro (Cacace, 1996), una "politica" (o *policy*) è stata definita come "un programma di azione coordinato, con effetti pubblici e visibili, promosso da attori pubblici o privati, e dotato di permanenza nel tempo, volto a risolvere specifici problemi".

Nel quadro della ricognizione, sono state considerate influenti, ai fini di una maggiore integrazione delle donne nei processi decisionali, tutte le politiche che hanno rilevanza sulla condizione femminile.

Le politiche sono state classificate secondo tre sistemi:

- "*welfare/non welfare*";
- "*enabling environment/empowerment/parità*";
- "*difesa/pari opportunità/sviluppo*" (Cacace, 1996).

Utilizzando il primo sistema di classificazione, "**welfare/non welfare**", le fonti sono state esaminate allo scopo di comprendere se le politiche in esse citate appartengano o meno all'ambito delle politiche di welfare. Queste ultime sono intese, in senso stretto, come quelle misure il cui attore unico è lo stato, e che consistono in agevolazioni fiscali, benefici in denaro o prestazione di servizi.

L'obiettivo di una tale classificazione è stato quello di verificare quale sia l'approccio più comune alla questione femminile: quello del welfare tradizionale, promosso dallo stato, o quello che prevede interventi più innovativi, anche al di là dei tre tipi misure sopra citati, ed eventualmente promossi da soggetti diversi.

Il secondo criterio di classificazione, "**enabling environment/empowerment/parità**", distingue, invece, le politiche sulla base di tre categorie che sono state tratte dallo studio della documentazione internazionale e, in particolar modo, dai documenti finali dei summit mondiali di Copenaghen, sullo sviluppo sociale, e di Pechino, sulla donna.

Le politiche cosiddette di *enabling environment* sono quelle volte a creare un ambiente favorevole, che metta le donne in condizione di godere effettivamente dei propri diritti. Sono esempi di politiche di *enabling* quelle che proteggono le donne dalla malattia o dalla disoccupazione, in presenza della quale qualsiasi altra questione passa in secondo piano.

Le politiche di *empowerment* sono invece quelle che puntano a fornire alle donne gli strumenti che rendono possibile la loro ascesa, per-

sonale e professionale. Sono tipiche politiche di *empowerment* quelle che hanno come oggetto la formazione.

Le politiche di parità sono quelle mosse dalla constatazione di una disparità di trattamento tra uomini e donne e dalla volontà di rimuovere tale situazione. Sono politiche che si inquadrano nel contesto della parità quelle volte ad abolire la legislazione discriminatoria contro le donne in qualunque settore.

Infine, si è provato a classificare le politiche identificate nei testi secondo un terzo sistema, "**difesa/pari opportunità/sviluppo**", che le suddivide in tre categorie:

- politiche difensive, che prendono in considerazione la donna in quanto soggetto debole, particolarmente esposto a rischi come quello della povertà, della malattia, della discriminazione;
- politiche di pari opportunità, che tentano di rimuovere la condizione di debolezza della donna, eliminando gli ostacoli che si frappongono alla sua affermazione;
- politiche di sviluppo, che individuano, cioè, nella donna un punto di forza e una risorsa per il processo di sviluppo delle società.

La classificazione delle politiche secondo i tre sistemi anzidetti (specialmente secondo l'ultimo citato) è stata effettuata allo scopo di rilevare la loro pertinenza rispetto alla mutata posizione della donna nelle società, che tende a qualificarsi sempre di più come quella di un **soggetto "forte"** e non solo di un soggetto da proteggere.

## 9. LE STORIE DI SUCCESSO

I fenomeni finora menzionati (fattori di segregazione, fattori di integrazione, peso dei tratti dell'identità femminile, influenza della rivoluzione cognitiva, orientamento alla qualità) sono stati individuati anche all'interno di **storie di successo**, vale a dire biografie di donne che sono riuscite a oltrepassare la barriera della segregazione. Di tali biogra-

fiè sono state considerate, sia le componenti professionali, che quelle extra-professionali (storia familiare, esperienze associative, ecc.) che possono avere avuto una influenza, diretta o indiretta, sull'esito della carriera.

Alle storie si è applicata una griglia di analisi, i cui punti principali sono riassunti di seguito:

- \* analisi emica (cioè svolta a partire dal punto di vista delle donne protagoniste della storia);
- \* analisi etica (cioè condotta a partire dal punto di vista di soggetti esterni, che conoscono l'esperienza delle protagoniste della storia);
- \* analisi sincronica (ossia concernente la condizione attuale delle donne considerate);
- \* analisi diacronica (riguardante, cioè, le principali tappe percorse dalle donne per raggiungere la loro attuale posizione).

#### **10. DALLA FENOMENOLOGIA DELLA SEGREGAZIONE VERTICALE ALLE POLITICHE PER L'ACCESSO DELLE DONNE AI PROCESSI DECISIONALI**

La ricognizione, in conclusione, attraverso la raccolta e l'analisi di informazioni accumulate da diversi soggetti, e l'esame di esperienze di successo, ha tentato di risalire, dalla fenomenologia della segregazione verticale in diversi settori (impresa, politica, sindacato, pubblica amministrazione e servizi, ricerca scientifica, terzo settore), alla vasta gamma di fattori, sia a carattere esogeno (cioè dipendenti dall'ambiente sociale), sia a carattere endogeno (cioè riconducibili ad atteggiamenti delle donne stesse), che concorrono a ostacolare o a facilitare l'accesso delle donne ai processi decisionali.

Essa ha consentito inoltre di individuare alcune tendenze relative alla attenuazione di certi fattori di segregazione, in particolare di quelli connessi ad alcuni tratti che sono considerati tipici dell'identità femminile. Tale attenuazione è stata ricollegata agli effetti di un processo di

mutamento sociale e culturale di ampia portata, che viene definito come cognitivizzazione della società, o "rivoluzione cognitiva", il quale contribuisce: a rafforzare le potenzialità, le opportunità e l'orientamento all'ascesa professionale o politica delle donne; a creare una domanda di capacità "femminili" all'interno delle organizzazioni; a modificare, in senso favorevole alle donne, il contesto sociale nel quale avvengono i processi decisionali. In particolare, è stata individuata l'esistenza di punti di contatto tra la cultura e la prassi della qualità (o del *total quality management*, in ambito aziendale), da una parte, e alcune attitudini considerate tipicamente femminili, dall'altra.

A partire dalla constatazione dell'attenuazione, almeno parziale, di alcuni fattori di segregazione (cui si accompagna, comunque, la persistenza di altri fattori), si è provato a configurare l'attuale statuto della donna quale quello di un soggetto forte, e non più di un soggetto debole da tutelare. Si sono quindi prese in esame, sommariamente, le diverse politiche finora attivate in favore delle donne, che possono avere influenza, diretta o indiretta, sul loro accesso ai processi decisionali, al fine di mostrarne il grado di pertinenza rispetto all'attuale condizione del soggetto femminile. Tutto ciò ha portato alla formulazione di alcune indicazioni e raccomandazioni riguardo a tali politiche, con riferimento ai diversi settori presi in considerazione.

## BIBLIOGRAFIA

- Acker J., "Hierarchies, jobs and bodies: a theory of gendered organizations", in *Gender and Society*, vol. 4, n. 2, 1990
  
- Alessandrini G., *Formazione e tecnologie nell'impresa*, Mondadori, Milano, 1991
  
- Alimo-Metcalfe B., "Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women's entry into leadership positions", in Tanton M. (a cura di), *Women in management - A developing presence*, Routledge, London, 1994
  
- Alpern S., "In the beginning: a history of women in management", in Fagenson E.A., *Women in management*, Sage, Londra, 1993
  
- Ambrogetti F., Costantini G., "Un contributo della teoria sociologica allo studio delle tecnologie: il concetto di noo-diversità", in *Democrazia diretta*, a.VIII, n. 1-2, gennaio-giugno 1993
  
- Ambrogetti F., "Modelli di cittadinanza e soggetti sociali", in *Democrazia diretta*, a. VII, n. 4, ottobre-dicembre 1992
  
- Ambrogetti F., "Un contributo per la teoria sociologica dei rischi sociali", in *La società del rischio*, "Democrazia diretta", a. XI, n. 2, maggio-agosto 1995
  
- Battistoni L., Giacobazzi G., Merelli M., Nava P., Palleschi M. T., Ruggerini M. G., *Doppi legami, Creatività e variabile di genere nelle organizzazioni*, Ediesse, Roma, 1993.
  
- Beccalli B., "Le azioni positive e l'amministrazione pubblica. Un primo bilancio sulla legge 125/91", in *Quaderni della Fondazione Malagugini*, Franco Angeli, Milano, 1992
  
- Beccalli B., "Tra parità e differenza", in *Pari e dispari*, Annuario n. 4, 1993

- 
- Becker G.S., *Human Capital*, New York, National Bureau of Economic Research, 1964
  - Bell D., *The coming of postindustrial society: a venture in social forecasting*, Harmondsworth, 1974
  - Berthoin Antal A. e Izraeli D.N., "A global comparison of women in management: women managers in their homelands and as expatriates", in Fagenson E.A., *Women in management*, Sage, London, 1993
  - Butera F., *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1992
  - Cacace M., *Donne e politiche sociali: contributo per un modello di valutazione*, Paper, Amsterdam, 26 february 1996, Workshop CERFE-SSSU/ASSR
  - Calloni M. e all., *Il femminile tra potenza e potere*, Arlem, Roma, 1995
  - CCE, *La posizione delle donne sul mercato del lavoro. Tendenze ed evoluzioni nei 12 paesi della Comunità europea 1983-1990, I quaderni "Donne d'Europa"*, n. 36, 1991
  - CE, Direzione generale XXII, *Livre Blanc sur l'éducation e la formation - Enseigner et apprendre - Vers la société cognitive*, 1995
  - CERFE, *Etude sur les indicateurs d'exclusion sociale. Rapport final*, Commission des Communautés Européennes, DGV, 1993
  - CERFE-PNUD-Prodere Edinfodoc, *El proyecto de medición y monitoreo de la exclusión social*, 1994
  - Cherpas C.C., "Dual-career families: terminology, typologies, and work and family issues", in *Journal and of Counseling and Development*, 63, 1985
  - Cinti P., *Lezione tenuta nel corso del seminario di autovalutazione sulla questione professionale dei corsi STESAM-FSE*, 1994



- Crozier M. e Serieyx H., *Du management panique à l'entreprise du XXIèmes siècle*, 1993, citato in CCE-DGV, *Training and equality, Examples of changes in culture. A new approach by twenty European enterprises*, settembre 1994
- d'Andrea L., "La questione della sicurezza umana: identità e controllo dei rischi", in *La società del rischio*, "Democrazia diretta", a. IX, n. 2, maggio-agosto 1995
- de Swaan A., *In Care of the State*, Polity Press/Oxford Univ. Press, Cambridge/New York, 1988
- de Swaan A., "Lo studio sociologico delle società transnazionali", in *La società del rischio*, "Democrazia diretta", a. XI, n. 2, maggio-agosto 1995
- de Singly F., *Fortuna e sfortuna della donna sposata. Sociologia della vita matrimoniale*, Dedalo, Bari, 1994
- Deutsch H, *Psicologia della donna*, Boringhieri, Torino, 1977
- *Dichiarazione e programma di azione del vertice mondiale per lo sviluppo sociale*, Copenhagen, 1995
- Diotima, *Oltre l'uguaglianza. Le radici femminili dell'autorità*, Liguori, Napoli, 1995
- Fagenson E.A., *Women in management*, Sage, London, 1993
- Franchi M. (a cura di) *Donne imprenditrici. Le regole del gioco*, Franco Angeli, Milano, 1994
- Frey L. e all., "Comparable worth e segregazione del lavoro femminile", in *Quaderni di economia del lavoro*, 29, Franco Angeli, Milano, 1987
- Frey L., R. Livraghi, "Sviluppo umano e lavoro femminile", in *Quaderni di economia del lavoro*, 45, Franco Angeli, Milano, 1992

- 
- Galinsky E., *The preschool years*, citata in Foley D. e all., *Enciclopedia delle donne*, Feltrinelli, Milano, 1995
  - Genovese M.A., *Women as National Leaders*, Sage, Londra, 1993
  - Giddens A., *The consequences of modernity*, Stanford, 1990
  - Gilligan C., *Con voce di donna*, Milano, Feltrinelli, 1987
  - Goudsblom J., "La teoria della civilizzazione e i suoi critici", in *La società del rischio*, "Democrazia diretta", a. XI, n. 2, maggio-agosto 1995
  - Hanson S., Pratt G., *Gender, work, and space*, Routledge, London, 1995
  - Hirata H. e Rogerat C., "Technologie, qualification et division sexuelle du travail", in *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1, 1988,
  - Irigaray L., *Etica della differenza sessuale*, Milano, Feltrinelli, 1985
  - Jacobs J.A. (a cura di), *Gender Inequality at Work*, Sage, London, 1995
  - Jacobsen J.P., *The economics of gender*, Blackwell, Cambridge (Mass.), 1994
  - Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, 1976
  - Knight J., *Motherhood and management*, in Tanton M. (ed.), *Women in management - A developing presence*, Routledge, London, 1994
  - Leroi-Gourhan A., *Il gesto e la parola*, Einaudi, Torino, 1981
  - Luciano A., "Donne e organizzazione: una teoria dell'organizzazione al femminile", in *Studi organizzativi*, n. 1-2, 1989
  - Luckmann T., "L'identità come conquista", in *Democrazia diretta*, a. VI, n. 3, luglio-settembre 1991

- McLuhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1966
- Meny Y., Thoenig J.C., *Le politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna, 1991
- Mezzana D., Costantini M.C., *Une noo-diversité sociale progressive. Etude comparative sur les manifestations de la citoyenneté active en Europe et en Amérique Latine*, CERFE-AICAS e UNESCO, Rome, 1993
- Ministero del lavoro e della previdenza sociale, Comitato nazionale pari opportunità, *Le opportunità crescono. La legge 125/91 due anni dopo*. Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1994
- Ministero del lavoro e della previdenza sociale, Comitato nazionale pari opportunità, *Rapporto del comitato nazionale sull'attuazione della legge n.125/1991 ai sensi dell'art. 10 della stessa legge (Ct. P.O., Min. lav.)*, Roma, 1995 (non pubblicato)
- Northcraft G.B. e Gutek B.A., "Point-counterpoint: discrimination against women in management - Going, going, gone or Going but never gone?", in E.A. Fagenson, *op. cit.*
- O'Leary V. e Ryan M.M., "Women bosses: counting the changes or changes that count", in Tanton M., *op. cit.*
- ONU, *Dichiarazione di Pechino e Piattaforma di azione*. Adottate dalla Quarta conferenza mondiale sulle donne "Iniziativa per la parità, lo sviluppo e la pace", 1995
- Piva P., *Il lavoro sessuato. Donne e uomini nelle organizzazioni*, Anabasi, Piacenza, 1994
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Rapporto italiano in preparazione della conferenza mondiale sulle donne. Pechino '95*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1995

- 
- Quaranta G., Lezione sui rischi sociali presso l'atelier "Teoria sociologica dei rischi" nella Scuola di sociologia e scienze umane, Roma, 1994 (non pubblicata)
  - Quaranta G., Lezione sulla rivoluzione cognitiva presso il corso di "Sociologia della conoscenza" nell'Istituto di studi avanzati di Rocca di Papa, Roma, 1993 (non pubblicata)
  - Réseau européen "Les femmes dans la prise de décision", *Les femmes dans la prise de décision. Faits et chiffres relatifs à la participation des femmes à la prise de décision politique et publique en Europe*, CCE-DGV, Bruxelles, 1994
  - Réseau européen "Les femmes dans la prise de décision", *Panorama. Stratégies visant à promouvoir la participation des femmes dans la prise de décision politique*, CCE-DGV, Bruxelles, 1994
  - Reskin B., "Bringing the men back in sex differentiation and the devaluation of women's work", in *Gender and Society*, n. 2, 1988
  - Reskin B.F., Padavic I. (a cura di), *Women and men at Work*, Sage, London, 1995
  - Robertson R., *Globalization and localism*, Uppsala, 1992 (non pubblicato)
  - Rossen Cardozo A., *La morte della superdonna*, citata in Foley D. e all., *Enciclopedia delle donne*, Feltrinelli, Milano, 1995
  - Ruggerini M.G. e Tei F. (a cura di), *Dossier*, Rete Europea "Donne e processi decisionali", Roma, febbraio 1996
  - Shaevitz M.H., *The superwoman syndrome*, 1984, citata in Foley D. e all., *op. cit.*
  - Smelser N., "La sorprendente vitalità delle solidarietà meccaniche", in *Democrazia diretta*, a. IX, n. 1, gennaio-aprile 1995

- Sztompka P., *Society in Action. The Theory of Social Becoming*, Cambridge, Polity Press.
- Tanton M. (ed.), *Women in management - A developing presence*, Routledge, London, 1994
- The World Bank, *Methodologies for incorporating sociological risk analysis into World Bank-funded projects*, Rome, 1994
- Tomaskovic-Devey D., *Sex Composition and Gendered Earnings Inequality: A Comparison of Job and Occupational Models*, in Jacobs J.A. (a cura di), *op. cit.*
- UNDP, *Rapporto sullo sviluppo umano 5. Nuove sicurezze*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1994
- UNDP, *Rapporto sullo sviluppo umano 6. La parte delle donne*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1995
- Verba S., "Democracy, Market and Political Equality", in *Revue International de Sociologie*, 1992, n. 1
- West C. e Zimmermann D.H., "Doing gender", in *Gender and society*, 1, 1987
- White B. e all., *Women's career development. A study of high flyers*, Blackwell, Oxford, 1992
- Wolfe Konek C. e Kitch, S.L. (ed), *Women and Careers*, Sage, London, 1994
- Young G., Fort L. e Danner M., "Moving from 'The status of women' to 'Gender inequality': conceptualisation, social indicators and an empirical application", in *International Sociology*, n. 1, vol. 9, 1994

## CAPITOLO TERZO

### Quadro metodologico

#### 1. STRATEGIE METODOLOGICHE

La ricognizione ha adottato un **approccio prevalentemente qualitativo**, sia per poter meglio approfondire alcuni aspetti del rapporto donne/processi decisionali attualmente poco studiati in Europa, sia in considerazione del breve arco di tempo in cui essa è stata realizzata e dei limiti di budget, che non hanno consentito di usare strumenti statistico-quantitativi di prima mano su larga scala. Tuttavia, si è adottato un **approccio quantitativo** per analizzare dati già raccolti presso altre fonti circa l'accesso delle donne a posti di responsabilità nei vari ambiti considerati (ad esempio, statistiche prodotte dalla Commissione per le pari opportunità, dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla Commissione Europea, dalla Rete Europea "Donne e processi decisionali", ecc.).

Infine, la ricognizione ha avuto il carattere di **ricerca-azione**, in quanto ha inteso contribuire al conseguimento di obiettivi concreti quali la redazione di un piano di azione italiano per la partecipazione delle donne ai processi decisionali.

#### 2. FONTI

Le fonti della ricerca sono così articolate.

Innanzitutto, sono state intervistate **29 donne in posizione decisionale**, in particolare:

- 11 imprenditrici o dirigenti di azienda;
- 2 parlamentari;
- 2 dirigenti sindacali;
- 10 dirigenti o professioniste dei servizi pubblici (sanità, giustizia, finanza, pubblica amministrazione);
- 2 scienziate;
- 2 dirigenti di organizzazioni del terzo settore.

Tre intervistate hanno fino a 40 anni; la maggior parte (12) è di età compresa tra i 41 e i 50 anni; 8 hanno tra i 51 e i 60 anni e 6 hanno più di 60 anni.

11 intervistate risiedono al Nord, 11 al Centro, 6 al Sud.

In secondo luogo, sono stati intervistati **27 informatori qualificati**, uomini e donne, in grado di rispondere circa l'effettiva esperienza di inserimento di donne nei processi decisionali nei settori menzionati.

In particolare, sono stati consultati:

- 1 parlamentare (segretaria di commissione);
- 1 giornalista della stampa quotidiana (inviato editorialista);
- 1 presidente provinciale dell'Unione del commercio;
- 3 esponenti del mondo sindacale (responsabili di coordinamenti femminili o membri di camere di commercio);
- 2 dirigenti di associazioni di donne dirigenti e imprenditrici (Associazione italiana donne dirigenti d'azienda e Fondazione Bellisario);
- 1 direttore amministrativo di azienda sanitaria locale;
- 1 dirigente di una grande organizzazione non-profit in ambito sanitario;
- 1 dirigente di una associazione di categoria in ambito sanitario;
- 1 magistrato;
- 1 avvocato;
- 1 coordinatore tecnico universitario;
- 2 docenti universitari (ricercatore e professore ordinario);
- 2 ricercatori (in enti di ricerca pubblici e privati);
- 4 dirigenti e 5 quadri aziendali medio-alti di imprese piccole, medie e grandi.

In terzo luogo, sono stati consultati alcuni **archivi** e i soggetti che li gestiscono, in particolare:

- *per l'Italia*

- la Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- il Comitato nazionale pari opportunità del Ministero del lavoro;
- l'Osservatorio del pubblico impiego del Dipartimento della funzione pubblica e la sua Sezione per la parità;
- la Ragioneria generale dello Stato del Ministero del Tesoro;
- diversi Organismi di parità presso varie amministrazioni (Università, enti di ricerca ecc.);
- l'ISFOL;
- l'ISTAT;
- il Centro studi DWF (DonnaWomenFemme);
- la costituenda rete italiana "Donne nei luoghi decisionali";
- l'associazione della Confcommercio "Terziario Donna";
- l'Associazione italiana donne dirigenti d'azienda (AIDDA);

- *per l'Unione Europea*

- il centro di documentazione della DGV;
- il centro di documentazione della Unità per le pari opportunità della DGV;



- la rete europea "Donne e processi decisionali", attraverso la sua responsabile italiana;
- la Lobby europea delle donne;
- *per le organizzazioni internazionali*
- la Società italiana per l'organizzazione internazionale (SIOI);
- il Centro di documentazione delle Nazioni Unite a Roma.

Presso gli archivi sono stati raccolti i documenti analizzati nell'ambito della presente ricognizione (vedi elenco allegato).

In quarto luogo, è stata utilizzata come fonte la **letteratura** italiana ed estera inerente all'oggetto della ricerca.

### **3. STRUMENTI TECNICI**

Per la realizzazione dell'indagine, sono stati impiegati i seguenti strumenti tecnici:

- un questionario strutturato, a domande prevalentemente aperte, per le interviste alle donne in posizione decisionale;
- un questionario breve, a domande prevalentemente chiuse, per gli informatori qualificati;
- una griglia di lettura e di analisi dei documenti e della letteratura.

### **4. ANALISI LINGUISTICA E DEL CONTENUTO**

Nell'impostazione metodologica del lavoro di individuazione e di analisi dei fattori di segregazione, dei fattori di integrazione e delle po-

litiche, hanno avuto un ruolo rilevante l'analisi del contenuto e l'analisi linguistica. Nel caso della messa a punto della descrizione di tali fattori e politiche nei testi presi in considerazione, infatti, è stata utilizzata l'**analisi del contenuto**, la quale è consistita essenzialmente nell'esame dei testi e nell'applicazione di alcune procedure di "condensazione" e di "denominazione"<sup>1</sup>, al fine di ottenere un numero limitato, e maggiormente gestibile, di proposizioni.

In altri casi, inoltre, come già detto, è stata impiegata l'**analisi linguistica**, in particolare quella di tipo lessicale, che ha previsto, nella fattispecie, l'applicazione di una procedura di "lemmatizzazione", ovvero di riduzione dei sostantivi e degli aggettivi alla forma singolare e dei verbi all'infinito presente (participio presente in inglese).

---

<sup>1</sup> Cfr. Greimas A.J., *Semantica strutturale*, Rizzoli, Milano, 1968



## CAPITOLO QUARTO

### **Descrizione della ricognizione**

La ricognizione si è svolta nelle fasi descritte nei paragrafi che seguono.

#### **1. PRIMA FASE - STUDI PREPARATORI E PROGETTAZIONE OPERATIVA**

Nella prima fase (novembre-dicembre 1995) si sono effettuate le seguenti operazioni:

- costituzione di un seminario di studio e di ricerca che ha coinvolto 20 persone tra socie dell'ASDO e esperti;
- realizzazione degli studi preparatori, svolti attraverso riunioni seminariali a cadenza settimanale, tramite l'acquisizione, la lettura e la schedatura di letterature e documenti italiani, europei e internazionali;
- redazione del progetto operativo dell'indagine, contenente i principali risultati degli studi preparatori, una descrizione dell'algoritmo teorico e del profilo metodologico dell'indagine, nonché degli strumenti tecnici e della tempistica;
- presenza alle iniziative volte alla costituzione di una rete italiana sulla partecipazione delle donne ai processi decisionali.

## 2. SECONDA FASE - RICERCA SUL CAMPO

Nella seconda fase della ricognizione (gennaio-febbraio 1995), sono state messe a punto le seguenti operazioni:

- redazione e pre-test degli strumenti tecnici;
- primo inventario di donne in posizione decisionale e di *key persons* da intervistare, tramite contatti con un ampio ventaglio di interlocutrici e interlocutori italiani (membri di reti europee, associazioni e stampa femminile, organizzazioni politiche e sindacali ecc.) e la consultazione di annuari e riviste;
- formazione degli intervistatori (oltre alle componenti dell'équipe di ricerca, sono stati addestrati altri 12 tra rilevatrici e rilevatori che hanno contribuito alla realizzazione dell'indagine, soprattutto nelle città più lontane dalla capitale);
- raccolta di dati sul campo (realizzazione delle interviste a donne leader nei vari settori e a interlocutori qualificati, e raccolta dei documenti);
- prima analisi delle informazioni raccolte;
- redazione di un breve documento di presentazione dell'indagine e dei suoi primi risultati;
- distribuzione del documento al convegno nazionale per la costituzione di una rete italiana sull'accesso delle donne ai luoghi decisionali, organizzato dal Comune di Roma;
- consegna del documento alla coordinatrice europea della Rete "Donne e processi decisionali" e alla DGV-Unità per le pari opportunità.

### **3. TERZA FASE - STUDI FINALI E REDAZIONE DEL RAPPORTO CONCLUSIVO**

Nel corso della terza fase del lavoro, si sono svolte le seguenti operazioni:

- spoglio dei documenti;
- analisi approfondita delle informazioni raccolte tramite le interviste e i documenti;
- realizzazione degli studi finali;
- redazione del rapporto finale della ricognizione.

### **4. QUARTA FASE**

E' prevista per il mese di maggio una quarta fase di divulgazione e di raccolta di pareri sul rapporto, attraverso una sua diffusione mirata anche in occasione della Conferenza europea "Le donne per il rinnovamento della politica e della società", programmata per i giorni dal 16 al 18 maggio 1996 a Roma.



## CAPITOLO QUINTO

### **La segregazione verticale femminile in Italia**

Una delle finalità perseguite dalla ricognizione è quella di fornire un quadro della situazione italiana per quel che concerne il rapporto tra donne e *decision making*. Questo significa necessariamente cercare di dare conto dell'evoluzione e delle attuali dimensioni di quello che, non solo in Italia, appare essere il principale fenomeno che caratterizza tale rapporto, vale a dire la persistenza di numerosi fattori che ostacolano, rallentano o bloccano l'ingresso delle donne ai più alti livelli di carriera, di potere e di responsabilità<sup>1</sup>, fenomeno usualmente identificato con la espressione "segregazione verticale femminile" o, ancor più comunemente, con quella di "glass ceiling" (soffitto di cristallo).

Nei paragrafi che seguono si cerca dunque, sulla base dei dati disponibili, di fornire un quadro della segregazione verticale femminile in Italia, soprattutto nell'intento di sondarne le dimensioni nei differenti settori economici e sociali e di verificarne le tendenze evolutive.

Come già anticipato nel capitolo secondo, si prendono in considerazione 6 settori:

- le istituzioni politiche;
- le associazioni sindacali;
- la pubblica amministrazione e i servizi pubblici;
- le imprese private e commerciali;
- gli enti di ricerca scientifica e tecnologica;
- il terzo settore (o settore *non profit*).

---

<sup>1</sup> L'analisi quantitativa, sincronica e diacronica, della presenza femminile nelle posizioni più elevate in diversi settori della vita pubblica nell'Unione Europea è stata oggetto del lavoro quadriennale della Rete europea "Donne e processi decisionali", che concluderà il proprio lavoro nel corso del 1996.



## 1. LE ISTITUZIONI POLITICHE

### 1.1. Le dimensioni del fenomeno

La presenza delle donne nell'ambito delle istituzioni politiche italiane sembra posizionarsi, rispetto agli altri Paesi della UE, su livelli medio-bassi.

Prendendo in esame, ad esempio, la presenza di donne parlamentari (tab. 1), si può notare che, in Italia, essa si attesta intorno al 12%, percentuale che è molto vicina a quella della Irlanda (12,4%), della Spagna (14,6%) e del Belgio (10,1%), decisamente inferiore a quanto registrato in Danimarca (33%), nei Paesi Bassi (30,3%) e in Germania (25,6%), ma significativamente superiore alle percentuali rilevate in Grecia (5,3%), in Francia (5,6%), nel Regno Unito (7,4%) e in Portogallo (8,7%).

**Tab. 1 - Presenza di donne nel parlamento - Confronto tra l'Italia e gli altri paesi europei (1994)**

Paese	Data elezioni	Camera bassa	Camera alta	Totale
Belgio	1991	9,4	10,9	10,1
Danimarca	1994	33,0	-	33,0
Germania	1994	26,3	19,1	25,6
Grecia	1993	5,3	-	5,3
Spagna	1993	16,0	12,6	14,6
Francia	1993-92	6,0	4,9	5,6
Irlanda	1992	12,0	13,3	12,4
Italia	1994	13,9	8,3	12,0
Lussemburgo	1994	16,6	-	16,6
Paesi Bassi	1994-91	31,3	28,0	30,2
Portogallo	1991	8,7	-	8,7
Regno Unito	1992	9,2	6,5	7,4

Fonte: European Network of Experts "Women in decision making", 1994

Per quanto riguarda la presenza di donne nei governi locali, sulla base di dati relativi al 1994, essa risulta molto scarsa, sia tra i consiglieri

comunali (10,3%, percentuale superiore solamente a quella rilevata in Grecia), sia tra gli assessori (9,7%), sia, infine, tra i sindaci (4,6%, percentuale superiore solo a quanto registrato in Portogallo e Grecia, ma, tuttavia, molto vicina a quella di un folto gruppo di Paesi, come la Spagna, la Francia, il Belgio e il Lussemburgo). E' comunque da notare come, nell'ultimo anno, la situazione si sia notevolmente evoluta: dati del Ministero dell'interno relativi alle elezioni amministrative italiane del 1995 mostrano un incremento netto della presenza di donne nei consigli comunali, le quali rappresenterebbero ora il 21,7% del totale dei consiglieri comunali.

**Tab. 2 - Presenza di donne nelle assemblee elettive, negli esecutivi e tra i capi degli esecutivi dei comuni - Confronto tra l'Italia e gli altri paesi europei (1994)**

<i>Paese</i>	<i>Consiglieri</i>	<i>Membri esecutivo</i>	<i>Presidenti esecutivo</i>
Belgio	20,1	13,1	5,1
Danimarca	27,9	20,7	9,5
Germania	22,4	-	-
Grecia	9,0	2,5	2,2
Spagna	12,6	10,2	4,9
Francia	17,1	-	5,4
Irlanda	13,2	-	6,2
Italia	10,3	9,7	4,6
Lussemburgo	10,3	8,8	10,2
Paesi Bassi	22,4	17,6	12,8
Portogallo	11,1	7,5	1,6
Regno Unito	-	-	-

*Fonte:* European Network of Experts "Women in decision making", 1994

Le tabelle appena presentate sembrano dunque mostrare un potenziale di espansione della presenza femminile nelle istituzioni politiche ancora molto elevato. Se, ad esempio, si considerano i parlamenti nazionali, si rileva come la presenza di donne in Italia sia pari a meno della metà di quanto registrato in altri paesi, quali la Danimarca, la Germania o i Paesi Bassi.

### 1.2. Le tendenze

Prendendo in considerazione i dati diacronici disponibili, si possono rilevare due tendenze chiaramente distinte.

La prima riguarda le istituzioni politiche nazionali, dove si registra un aumento molto lento della presenza femminile tra i parlamentari, incremento che ha poi avuto una netta battuta d'arresto nelle ultime elezioni del 1996, visto che le donne elette al Senato e alla Camera dei deputati rappresentano appena il 9% del totale. A questo si accompagna una tendenza alla stagnazione per quel che concerne la presenza femminile negli esecutivi (tab. 3).

**Tab. 3 - Presenza delle donne nel Parlamento e nel governo nazionale, 1980-1994 (%)**

	1980	1985	1990	1994	1995
Governo					
- ministri	0	3,3	3,0	4,0	5,0
- sottosegretari	3,4	3,4	6,3	10,8	7,7
Camera	8,7	8,2	13,0	15,1	-
Senato	4,3	4,9	7,1	8,9	-

Fonte: Elaborazioni ASDO su dati della Commissione nazionale per la Parità e le Pari Opportunità, 1995

Ben più consistente appare invece l'aumento della presenza delle donne nell'ambito delle istituzioni politiche regionali e comunali.

Per quel che concerne i consigli regionali, la presenza femminile è passata dal 6,7% del 1990 al 22,1% del 1995; per quanto riguarda, invece, le giunte regionali, tale presenza è passata dal 3,5% del 1990 al 23,8% del 1995 (tab. 4). Come si è detto, i dati del Ministero dell'interno relativi alle elezioni amministrative italiane del 1995 mostrano un incremento netto, nel quinquennio, della presenza femminile nei consigli comunali di circa 11 punti percentuali (dal 10% al 21% circa).

**Tab. 4 - Presenza delle donne nelle amministrazioni regionali, 1985-1995 (%)**

	1985	1990	1995
Consigli	5,3	6,7	22,1
Governi	-	3,5	23,8

Fonte: Commissione nazionale per la Parità e le Pari Opportunità, 1995 e Rete Europea "Donne e processi decisionali", 1996

Si tratta, come si vede, di aumenti molto forti e improvvisi, che probabilmente sono anche l'effetto dell'adozione in Italia di una serie di norme (la legge n. 81/1993, che formula indicazioni sulla compilazione delle liste elettorali per le elezioni regionali; la legge n. 277/93, che regola la composizione delle liste elettorali nella camera dei deputati; la legge n. 43/1995, relativa alla costituzione delle liste elettorali dei comuni), la cui legittimità, tuttavia, è stata contestata da una sentenza della Corte Costituzionale dell'aprile del 1995.

E' possibile ritenere che questo andamento differenziato sia anche dovuto a una crescente disaffezione delle donne (e non solo delle donne) nei confronti della politica nazionale (ancora fortemente caratterizzata da confronti di natura ideologica) e, al contrario, a un loro accresciuto interesse verso un più concreto impegno politico nella dimensione locale.

## 2. LE ASSOCIAZIONI SINDACALI

### 2.1. Le dimensioni del fenomeno

I dati relativi alla presenza delle donne nelle strutture sindacali sono estremamente frammentari e spesso non comparabili tra loro.

Un tentativo di fornire una stima di tale presenza è stato effettuato, nel 1993, dalla Confederazione europea dei sindacati, attraverso la rilevazione della percentuale di donne tra i dirigenti sindacali superiori,

negli esecutivi nazionali. Nello studio, vengono anche analizzate le eventuali misure assunte dal sindacato al fine di promuovere l'accesso delle donne negli esecutivi nazionali.

Il quadro che emerge da questa analisi è sintetizzato nella tab. 5.

**Tab. 5 - Presenza di donne nelle istanze dirigenti superiori delle confederazioni sindacali nazionali (1993)**

<i>Organizzazione</i>	<i>Numero di donne tra i dirig. superiori*</i>	<i>Percentuale di donne negli esecutivi nazionali</i>	<i>Politiche speciali di promozione delle donne negli esecutivi</i>
FGTB (B)	2 su 7	7%	sì (A)
AC (DK)	0 su 4	18%	no
LO (DK)	0 su 2	14%	no
DAG (D)	2 su 6	35%	sì (Q)
DGB (D)	1 su 3	13%	no
CC.OO. (ESP)	0 su 2	20%	sì (Q)
ELA/STV (ESP)	2 su 11	-	-
UGT (ESP)	0 su 2	9%	sì (A)
CFDT (F)	1 su 2	25%	sì (R+A)
FO (F)	1 su 13	8%	no
GSEE (GR)	1 su 8	11%	no
ICTU (IRL)	1 su 5	17%	sì (R)
CISL (I)	0 su 2	7%	no**
<b>UIL (I)</b>	<b>0 su 14</b>	<b>12%</b>	<b>no</b>
CGT(L)	1 su 4	15%	sì (Q)
CNV (NL)	1 su 4	14%	no
MHP (NL)	0 su 4	0%	no
UGT (P)	2 su 9	13%	-
TUC (UK)	0 su 4	31%	sì
ÖGB (A)	2 su 10	8%	sì
SEK (CY)	2 su 6	2%	sì (A)
AKAVA-RY (SF)	2 su 4	10%	sì (Q)
SAK (SF)	2 su 6	23%	no
ASI (IS)	2 su 4	33%	no

(segue)

(continua)

**Tab. 5 - Presenza di donne nelle istanze dirigenti superiori delle confederazioni sindacali nazionali (1993)**

Organizzazione	Numero di donne tra i dirig. superiori*	Percentuale di donne negli esecutivi nazionali	Politiche speciali di promozione delle donne negli esecutivi
CMTU (M)	0 su 8	14%	no
LO (N)	3 su 6	25%	sì (A)
LO (S)	1 su 4	13%	sì (A)
TCO (S)	2 su 6	18%	no
SGB (CH)	5 su 12	16%	no
TRK-IS (TR)	0 su 2	0%	no

Legenda: - = cifre non note; Q=sistema delle quote; R=seggi riservati; A=altre politiche

\* Sono inclusi i segretari generali, i loro aggiunti e assistenti, i presidenti, i vicepresidenti e i segretari ai livelli regionale, interregionale o confederale (non sono inclusi, invece, i capi dipartimento).

\*\* Successivamente al 1993, la CISL ha introdotto un sistema a quote

Fonte: Confederazione europea dei sindacati, 1993

Come si può notare, esiste una forte variabilità della presenza femminile che, tuttavia, non sempre è riconducibile alle specifiche situazioni nazionali. Esaminiamo, ad esempio, i due sindacati italiani presi in considerazione dallo studio della Confederazione europea dei sindacati: nel caso della UIL, le donne presenti negli esecutivi nazionali raggiungono il 12% del totale, mentre in quello della CISL la percentuale decresce fino al 7%. Lo stesso fenomeno si registra in altri paesi: in Spagna (CC.OO=20% e UGT=9%), Germania (DAG=35% e DGB=13%), Francia (CFDT=25% e FO=8%) o Finlandia (SAK=23% e AKAVARY=10%). Una analisi più approfondita consentirebbe probabilmente di cogliere l'importanza di altre variabili (ad esempio, la variabile della collocazione politica dell'organizzazione sindacale o quella delle categorie rappresentate) nel determinare la presenza femminile negli organi dirigenziali.

E' da notare, tuttavia, come i due sindacati italiani inclusi nella rile-

vazione siano entrambi nel gruppo dei 10 sindacati (sui 30 complessivi) a non avere alcuna donna tra i dirigenti superiori. Inoltre, a fronte di una presenza femminile tra gli iscritti che si aggira intorno al 40%, le donne che operano nell'esecutivo non superano la quota del 12%. Per quel che concerne la CGIL (non considerata dallo studio della Confederazione europea dei sindacati), la situazione appare migliore: circa il 25% dei membri della segreteria sono donne e sono attive misure per quota allo scopo di favorire l'accesso delle donne nei posti gerarchici più elevati.

Questi dati - in assenza di altre informazioni di dettaglio - sembrano dunque suggerire che l'accesso delle donne ai posti di maggiore responsabilità all'interno delle strutture sindacali italiane appaia ancora fortemente ostacolato.

### 2.1. Le tendenze

Nonostante la difficile situazione appena descritta, i dati diacronici sembrano indicare tuttavia come la presenza delle donne nelle leadership sindacali tenda ad aumentare.

La tabella che segue (elaborata a partire da uno studio di S. Biadene e M. Piazza e da dati della CES) riporta i dati percentuali relativi alla presenza delle donne nei tre sindacati confederali - per quel che concerne gli iscritti, i membri dell'esecutivo, i membri della direzione nazionale e i membri della segreteria nazionali - nel 1990 e nel 1993.

**Tab. 6 - Presenza di donne nelle più grandi associazioni sindacali italiane (%)**

	iscritti		esecutivo		direzione		segreteria	
	'90	'93	'90	'93	'90	'93	'90	'93
CGIL	44,3	35	-	30	14,4	30	-	20
CISL	40,0	±40	3,8	7		0	-	0
UIL	-	41	-	12	-	0	0	0

Fonti: S. Biadene e M. Piazza, 1994; CES, 1993

La tabella è incompleta; tuttavia, considerando i dati relativi alla presenza di donne nella direzione della CGIL e nell'esecutivo della CISL, si notano significativi aumenti, anche se la quota di donne iscritte rimane immutata. Si tratta dunque di piccoli segnali che, tuttavia, sono sufficienti per poter parlare di un incremento, sia pur lento, della presenza delle donne tra i leader sindacali.

### 3. LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E I SERVIZI PUBBLICI

#### 3.1. Le dimensioni del fenomeno

Il fenomeno della segregazione verticale femminile è fortemente presente anche nell'ambito della pubblica amministrazione e delle strutture pubbliche di erogazione dei servizi.

La tab. 7 mostra un quadro della situazione in Europa, aggiornato all'inizio degli anni '90.

**Tab. 7 - Presenza delle donne nella pubblica amministrazione - Confronto tra Italia e altri paesi europei**

Stato membro UE	Data	Totale P.A.	Livello universitario*	Livello dirigenziale**	Livello amm. più elevato***
Belgio	1991	27,1	14,8	13,6	25,2
Danimarca	1990	37,4	25,5	16,0	6,2
Germania	1988	25,6	8,8	nd	0
Grecia	1989-92	34,8	36,1	nd	5,4
Spagna	1992	41,8	31,0	18,3	12,9
Francia	1991	51,6	39,8	4,0	0
Irlanda	1989	60,0	8,7	2,2	0
Italia	1991	46,5	36,9	14,1	0
Lussemburgo	1991	24,7	12,0	6,8	2,0
Paesi Bassi	1991	27,4	9,0	0,6	nd

(segue)



*(continua)***Tab. 7 - Presenza delle donne nella pubblica amministrazione - Confronto tra Italia e altri paesi europei**

<i>Stato membro UE</i>	<i>Data</i>	<i>Totale P.A.</i>	<i>Livello universitario*</i>	<i>Livello dirigenziale**</i>	<i>Livello amm. più elevato***</i>
Portogallo	1988	65,2	45,0	32,0	13,2
Regno Unito	1991	36,8	22,7	9,6	5,3
TOTALE		43,9	34,1	10,0	9,4

\* questa categoria comprende tutti i funzionari che hanno un grado universitario o equivalente di formazione (si tratta di tutti i livelli amministrativi comparabili ai livelli comunitari A1 - A8)

\*\* questa categoria comprende tutti i funzionari con importanti responsabilità e tutte le funzioni di direzione (si tratta dei livelli amministrativi comparabili ai livelli comunitari A1 - A4)

\*\*\* questa categoria comprende esclusivamente i funzionari nazionali con responsabilità comparabile al livello comunitario A1

Fonte: CE-DGV, *Panorama*, 1992

Come si nota, in Italia la presenza delle donne nella pubblica amministrazione appare, in generale, abbastanza elevata (46,5%) e comunque superiore a quella registrata in numerosi paesi europei, quali il Lussemburgo (24,7%), la Germania (25,6%), il Belgio (27,1%) o i Paesi Bassi (27,4%).

Se però si considera la presenza femminile tra i funzionari di livello universitario, tra i dirigenti e tra i manager appartenenti ai livelli amministrativi più elevati, si coglie una riduzione della presenza delle donne, non tanto nel primo gruppo (36,9%) quanto nel secondo (14,1%) (ma, anche qui la presenza di donne rilevata in Italia è maggiore della media europea) e, soprattutto, nel terzo gruppo (nel quale non si registra la presenza di nessuna donna).

In Italia, dunque, come peraltro in altri paesi (ad esempio, l'Irlanda e la Francia) sembrano convivere un alto tasso di femminilizzazione della pubblica amministrazione e una forte segregazione verticale, soprattutto per quel che concerne le posizioni apicali.

In paesi come il Belgio o la Danimarca, invece, il tasso di femminilizzazione della pubblica amministrazione è più basso, ma la segregazione verticale appare più contenuta, mentre in altri casi (ad esempio, in quello dei Paesi Bassi) si ha una situazione ancora differente, vale a dire bassa femminilizzazione e alta segregazione verticale. Solo in pochi casi (Portogallo, Spagna) un alto tasso di femminilizzazione si accompagna a un basso tasso di segregazione verticale.

La tendenza a un forte restringimento della possibilità di accesso delle donne alle posizioni apicali è presente, in Italia, più o meno in tutte le differenti aree della pubblica amministrazione.

La tab. 8 fornisce un quadro abbastanza chiaro dello scarto esistente tra la presenza degli uomini e quella delle donne nelle aree dirigenziali. Come si nota, le percentuali tendono a rimanere costanti nelle differenti branche della pubblica amministrazione, rimanendo all'interno dell'area compresa tra il 10 e il 20%.

**Tab. 8 - Distribuzione percentuale dei dirigenti per comparto e sesso (al 5.10.1995)**

<i>Comparto</i>	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>	<i>Totale</i>
Ministeri	83,38	16,62	100,0
Enti pubblici non economici	87,46	12,54	100,0
Autonomie locali	80,86	19,14	100,0
Aziende autonome	94,12	5,88	100,0
Servizio sanitario nazionale	79,06	20,94	100,0
Enti di ricerca	80,58	19,42	100,0
Università	84,09	15,91	100,0
<b>TOTALE</b>	<b>84,09</b>	<b>15,91</b>	<b>100,0</b>

*Fonte:* Presidenza del consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, 1995

Come si è detto, sono soprattutto le posizioni apicali ad essere precluse alle donne italiane.

Un esempio è fornito dalla presenza di donne nel ruolo organico della magistratura (tab. 9), ambito nel quale la presenza femminile in-

comincia ad essere rilevante solo a partire dai livelli medi della carriera, mentre in quelli più elevati appare estremamente esigua o addirittura nulla.

**Tab. 9 - Presenza femminile nel ruolo organico della magistratura, secondo i vari gradi della carriera (situazione all' 1.1.92)**

Grado I	0%
Grado II	0%
Magistrati di cassazione con funzioni direttive superiori	0%
Magistrati di cassazione	7%
Magistrati di appello	18,5%
Magistrati di tribunale	39,8%
Uditori giudiziari con funzioni	49,0%
Uditori senza funzioni*	53,3%

\* sono considerati gli uditori reclutati fino al concorso bandito con Dm 4.12.89.

Fonte: G. Di Federico e A. Negrini, 1994

Va messo in rilievo, peraltro, come questa scarsa presenza femminile nelle posizioni gerarchiche più elevate si presenti in un contesto caratterizzato da un tasso di femminilizzazione degli organi dell'amministrazione giudiziaria relativamente elevato (tab. 10), benché esso tenda a decrescere proprio nell'ambito della magistratura.

**Tab. 10 - Presenza femminile in alcune mansioni e ruoli dell'amministrazione giudiziaria**

Magistratura requirente	24%
Magistratura giudicante	30,1%
Magistratura fuori ruolo	17,2%
Uditori giudiziari senza funzioni	44,5%
Personale amministrativo	55,3%
Personale ufficio notificazioni e protesti	43,4%

Fonte: European Network "Women and decision making", 1996

Un altro esempio dello stesso fenomeno è fornito dalla presenza femminile in alcuni organi della finanza pubblica. Anche in questo caso (tab. 11) si registra un forte restringimento delle possibilità di accesso ai livelli apicali (nessuna donna è presente tra i direttori generali e solo 10 dei 127 dirigenti superiori sono donne).

**Tab. 11 - Presenza femminile in alcuni organi della finanza pubblica**

*Ministero delle finanze (personale in servizio al 31.12. 1993)*

- Direttori generali livello A	0 su 0	0%
- Direttori generali livello B	0 su 4	0%
- Direttori generali livello C	0 su 38	0%
- Dirigenti superiori	10 su 127	7,9%
- Primi dirigenti	35 su 405	8,7

*Fonte: Elaborazioni ASDO su dati European Network "Women in decision making", 1996*

Percentuali simili si registrano anche nella Banca d'Italia, dove, nel 1994, solo il 7,8% dei direttori generali (55 su 705) era di sesso femminile.

### 3.2. Le tendenze

Nonostante questi dati poco confortanti, è da mettere in rilievo come quello della pubblica amministrazione sia certamente l'ambito in cui maggiormente si è assistito a un processo di crescita della presenza femminile nelle aree di maggiore responsabilità.

Come mostra la tabella 12, si tratta di un aumento rilevante, che ha interessato, in modo più o meno accentuato, tutto il comparto pubblico.

**Tab. 12 - Presenza di donne in alcuni settori della pubblica amministrazione (valori % sul totale del personale di ruolo)**

	1985	1990	1993
<i>Ministeri</i>			
Addetti	33,4	42,3	42,5
Dirigenti	8,7	13,4	19,8
<i>Enti locali</i>			
Addetti	33,8	39,8	41,7
Dirigenti	n.d.	14,7	16,8
<i>SSN</i>			
Addetti	46,4	52,1	53,9
Medici *	-	4,7	6,8
<i>Scuola</i>			
Addetti	-	70,7	71,6
Dirigenti <sup>^</sup>	-	31,6	34,3

\* di 11° livello a tempo pieno o parziale

<sup>^</sup> Direttori tecnici periferici e direttori didattici

Fonti: Osservatorio del Pubblico Impiego, 1987 e 1992 e Ragioneria Centrale dello Stato, 1995

Le più avvertite tendenze a un aumento della presenza femminile ai posti dirigenziali si registrano nei Ministeri (+11,1% in 8 anni, tra il 1985 e il 1993). Chiaramente in crescita è anche la percentuale di donne tra i dirigenti degli enti locali e tra direttori tecnici e i direttori didattici dell'amministrazione scolastica. Permane estremamente limitata la presenza di donne nelle aree decisionali più elevate in ambito sanitario (solo il 6,8% dei medici di 11° livello a tempo pieno o parziale è di sesso femminile, benché più della metà degli addetti del comparto sanitario siano donne). Anche in questo settore, tuttavia, si avverte una tendenza alla crescita, sia pur molto debole.

## 4. L'IMPRESA

### 4.1. Le dimensioni del fenomeno

La presenza delle donne nell'ambito dell'imprenditoria e, più in generale, nel settore privato, appare difficile da misurare. I dati, in effetti, sono molto frammentari e, a differenza di quanto è accaduto nell'ambito della Pubblica Amministrazione, il fenomeno appare ancora insufficientemente studiato proprio per quel che concerne l'accesso delle donne ai ruoli decisionali<sup>2</sup>.

Nonostante queste difficoltà, utilizzando fonti diverse, è possibile avere alcune stime generali.

Una prima indicazione emerge dalla rilevazione sulla forza lavoro, effettuata dall'ISTAT nel 1994, i cui principali risultati, ai fini di questo studio, sono sintetizzati nella tabella che segue.

**Tab. 13 - Presenza femminile tra i lavoratori indipendenti - Media 1994 (dati in migliaia)**

Imprenditrici	56	16,6%
Libere professioniste	135	20,3%
Lavoratrici in proprio	894	24,5%
Socie di cooperative di produzione	72	35,5%
Coadiuvanti	542	60,2%

*Fonte:* Elaborazioni ASDO su dati ISTAT - Rilevazione delle forze di lavoro, media 1994

Sulla base di questi dati, è possibile notare, ancora una volta, una elevata presenza di donne soprattutto nelle posizioni meno rilevanti dal punto di vista decisionale, vale a dire nei ruoli di coadiuvante e di socio di cooperative di produzione.

<sup>2</sup> Da segnalare, in questo ambito, i lavori di ricerca sulle donne manager promossi dalla Fondazione Bellisario e attualmente in via di conclusione.

Molto più ridotto è invece il gruppo di donne che hanno una diretta responsabilità e una autonomia decisionale, vale a dire le lavoratrici in proprio, le libere professioniste e soprattutto le imprenditrici.

Considerando solo questo ultimo gruppo, va messo in rilievo come esistano notevoli differenze nella presenza femminile in ruoli dirigenziali, a seconda dello statuto giuridico (pubblico o privato) dell'azienda e delle sue dimensioni. Sulla base di alcune ricerche campionarie condotte dalla Banca d'Italia<sup>3</sup>, risulta, in effetti, che la presenza di donne nell'ambito della dirigenza delle aziende private è molto ridotta: solo il 6% dei dirigenti sono di sesso femminile. Nelle grandi aziende, poi, la percentuale scende ulteriormente, arrivando appena al 2%. Nelle imprese pubbliche, invece, la presenza femminile in posti direttivi appare più consistente (circa il 10%)<sup>4</sup>.

Altre utili informazioni provengono da una analisi disaggregata per settore economico della presenza femminile nell'ambito dell'imprenditoria privata, effettuata nell'ambito della già citata rilevazione dell'I-STAT, i cui risultati sono riportati in sintesi nella tab. 14.

**Tab. 14 - Percentuale di donne tra gli imprenditori nei diversi rami di attività economica - Media 1994 (dati in migliaia)**

- agricoltura	7	23,3%
- industria energia e acqua	0	0,0%
- trasformaz. industriale	15	15,0%
- costruzioni ed installazioni impianti	3	4,4%
- commercio	16	21,1%
- alberghi e ristoranti	5	29,4%
- trasporti e comunicazioni	2	22,2%
- intermediazione finanziaria, attività immobiliari	1	11,1%

(segue)

<sup>3</sup> Cfr. Fiorella Padoa Schioppa Kostoris, in Commissione nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra uomo e donna, *Ruolo e prospettive per le donne nell'economia*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 1993

<sup>4</sup> Cfr. A. Grecchi, *Pari opportunità - Il diritto e la cultura*, Milano, Franco Angeli, 1995

*(continua)***Tab. 14 - Percentuale di donne tra gli imprenditori nei diversi rami di attività economica - Media 1994 (dati in migliaia)**

- servizi all'impresa e altre attività professionali e imprenditoriali	2	18,1%
- istruzione, sanità e altri servizi sociali	3	60,0%
- altri servizi sociali e alle persone	2	20,0%
TOTALE	56	16,6%

Fonte: Elaborazioni ASDO su dati ISTAT, *Rilevazione delle forze di lavoro, media 1994*

Le cifre sopra riportate consentono di notare profonde differenze. La capacità imprenditoriale delle donne sembra esplicarsi principalmente nell'ambito dell'istruzione, della sanità e dei servizi sociali, ambiti nei quali - anche sulla spinta di alcuni pregiudizi - un ruolo preminente delle donne risulta socialmente più accettato. Va notato come questa sia l'unica area in cui la percentuale di donne sia superiore a quella degli uomini.

La presenza di imprenditrici appare relativamente elevata anche negli ambiti dell'agricoltura, della ristorazione e dell'industria alberghiera, delle comunicazioni e dei trasporti, del commercio, nonché dei servizi sociali non sanitari e dei servizi alle persone. Nell'industria, invece, la presenza di donne imprenditrici è fortemente ridotta, soprattutto nell'ambito delle imprese edili e di installazione degli impianti industriali e nel settore dell'acqua e dell'energia (settore nel quale non si annovera alcuna imprenditrice privata).

#### 4.2. Le tendenze

Anche nel settore imprenditoriale, così come rilevato negli altri settori, è possibile osservare una crescita progressiva della presenza fem



minile, come si può evincere dai seguenti dati:

- le donne che rivestono cariche di responsabilità all'interno di imprese sono aumentate del 1,7% tra il 1993 e il 1994<sup>5</sup>;
- il tasso di femminilizzazione dell'imprenditoria e/o della libera professione è passato dal 13% del 1980 al 17% del 1994; in valore assoluto, in questo periodo, le donne imprenditrici e libero-professioniste sono aumentate di 150.000 unità<sup>6</sup>;
- nel settore agricolo, nel decennio 1980-1990, mentre il numero complessivo di aziende si riduce del 7,5%, quello delle imprese gestite da imprenditrici sale del 9,9%; queste ultime rappresentavano, nel 1970, il 18,9% del totale delle imprese agricole, nel 1982 il 21,8% e nel 1990 il 25,9%, anno in cui le aziende a conduzione femminile erano ben 782.128<sup>7</sup>.

## 5. LA RICERCA SCIENTIFICA

### 5.1. *Le dimensioni del fenomeno*

Passando a considerare il settore della ricerca scientifica, occorre subito rilevare come la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali appaia abbastanza cospicua nell'ambito dei centri di ricerca (Istituti del CNR, Centri di ricerca non accademici, ecc.), mentre permane ancora limitata in ambito universitario. La tabella che segue offre uno spaccato della situazione.

---

<sup>5</sup> Cfr. dati CERVED relativi agli anni '92, '93 e '94, citati in ISFOL, *Rapporto 1995*, Franco Angeli, Milano, 1995.

<sup>6</sup> Presidenza del consiglio dei ministri, *Rapporto italiano in preparazione della Conferenza mondiale sulle donne - Pechino '95*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, giugno 1995.

<sup>7</sup> *Ibidem*

**Tab. 15 - Percentuale di donne tra i dirigenti degli enti di ricerca e dell'università (situazione al 15.10.1995)**

---

<i>Enti di ricerca</i>	
Dirigenti di ricerca	21,43%
Primo ricercatore	28,28%
Ricercatore	33,92%
Tecnologo	32,76%
Dirigente	2,22%
Dirigente tecnologo	20,83%
<b>TOTALE</b>	<b>30,08%</b>
 <i>Università</i>	 16,28%

---

Fonte: Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della Funzione pubblica, 1995

Ancora una volta occorre registrare l'esistenza di forte ostacoli all'accesso delle donne nei livelli apicali.

In proposito, appare utile richiamare alcuni dati di un test, effettuato dalla Rete Europea "Donne e processi decisionali" su tre università (Università Bocconi, Terza Università di Roma, Università Cattolica del Sacro Cuore) nel 1995.

Da questo test, risulta che, nel consiglio di amministrazione della Bocconi, le donne rappresentano solo il 5,5% dei membri, mentre in quello della Università Cattolica del Sacro Cuore la percentuale è appena superiore (8,3%). Solo alla Terza Università di Roma, la presenza femminile nel Consiglio di amministrazione appare più significativa, raggiungendo il 26,3%.

Considerando i dati della rilevazione concernenti i senati accademici, il quadro appare ancor più negativo. Non ci sono, infatti, donne tra i 12 membri del senato accademico dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, mentre ve ne è una sola tra gli 11 membri della Terza Università di Roma. Tra i 79 membri del Consiglio di Facoltà della Bocconi solo 5 sono donne.

Va notato infine che, negli organi consultivi del Ministero per la ricerca scientifica e tecnologica (Consiglio universitario nazionale, Comitato tecnico scientifico e Consiglio nazionale della scienza e della tecnologia), la presenza femminile si attesta su percentuali molto ridotte (tra il 4,2% e il 6,3%<sup>8</sup>).

### 5.2. Le tendenze

Passando a considerare le tendenze evolutive, possiamo rilevare un aumento, sia pur contenuto, della presenza femminile nell'ambito dei posti di responsabilità degli enti di ricerca, come mostrato dai dati riportati nella tabella che segue.

**Tab. 16 - Personale degli enti di ricerca**

	<b>1985</b>			<b>1990</b>			<b>1993</b>		
	totale	donne	%	totale	donne	%	totale	donne	%
Addetti	19.620	5.723	29,1	17.762	6.220	35,0	15.990	5.632	35,2
Ricercatori	-	-	-	4.662	1.402	30,1	4.468	1.304	29,2
Dirigenti	529	91	17,2	491	46	9,4	102	21	20,6

Fonte: Elaborazione ASDO su dati Osservatorio del Pubblico Impiego, 1987 e Ragioneria Generale dello Stato, 1995

Le cifre indicano una tendenza all'incremento della presenza di donne nel gruppo dei dirigenti (sebbene l'andamento non sia stato costante nel tempo), mentre rimane sostanzialmente stazionaria la percentuale delle donne ricercatrici.

Nel caso del personale universitario, si registra un aumento di presenza femminile tra i docenti di ruolo, mentre sembra ridursi il numero di donne in posti direttivi nell'ambito dei servizi amministrativi.

<sup>8</sup> Cfr. Ruggerini M.G. e Tei F. (a cura di), *Dossier, Rete Europea "Donne e processi decisionali"*, Roma, febbraio 1996, pp. 27-28

Tab. 17 - Personale dell'Università

	1985			1993		
	Totale	di cui donne	%	Totale	di cui donne	%
Addetti	81.752	36.074	44,1	102.721	39.381	38,3
Professori	21.759	9.635	44,3	30.304	5.804	19,1
- I fascia	9.551	-	-	10.808	995	9,2
Ricercatori	-	-	-	17.358	6.923	39,9
Dirigenti	80	17	20,1	117	11	9,4

Fonte: Elaborazione ASDO su dati Osservatorio del Pubblico Impiego, 1987 e Ragioneria Generale dello Stato, 1995

## 6. IL TERZO SETTORE

Per quanto riguarda il cosiddetto terzo settore (quello delle organizzazioni non-profit e non governative), non ci sono, ad oggi, dati sulla presenza femminile al livello dirigenziale, ma solo alcune informazioni sulla distribuzione delle donne nei diversi settori di attività. Dal Censimento della Federazione italiana per il volontariato emerge una prevalenza delle donne in organizzazioni che offrono servizi di assistenza sociale di varia natura (servizi di prima accoglienza, di accoglienza temporanea e di accoglienza notturna, di consulenza, di reintegrazione o reinserimento sociale di orientamento al lavoro e allo studio, segretariati sociali, alloggi protetti, ecc.), mentre più ridotto risulta il numero di donne nelle istituzioni non profit operanti nel campo della ricerca e della promozione culturale.

## 7. LE DINAMICHE DI SEGREGAZIONE VERTICALE FEMMINILE IN ITALIA

Quanto emerso nei paragrafi precedenti consente di fare alcune rapide riflessioni circa le due questioni affrontate in questo capitolo, vale a dire le dimensioni del fenomeno della segregazione verticale in Italia e le sue tendenze evolutive.

Appare più utile partire dal secondo tema - quello delle tendenze evolutive - che, a conti fatti, appare più meritevole di attenzione.

Come si è potuto constatare, a parte quanto rilevato nell'ambito delle istituzioni politiche nazionali (caso che sarà analizzato più avanti), in tutti gli altri settori considerati (escludendo il settore non profit, per il quale non esistono informazioni adeguatamente accurate) **si registra un incremento, negli ultimi anni, della presenza delle donne nelle aree dirigenziali.**

Più che le singole percentuali, a mostrare questa tendenza è soprattutto l'esistenza di una stessa direzionalità evolutiva nei differenti settori esaminati, tanto in quelli, come la pubblica amministrazione, dove maggiormente si è tentato di avviare politiche esplicitamente volte a favorire l'ascesa delle donne nelle carriere professionali, quanto in quelli, come l'imprenditoria privata o il sindacato, in cui, viceversa, la presenza di politiche di questo tipo è stata scarsa o addirittura nulla.

Si tratta di un processo che non è scontato; anzi, si può affermare che, pur nella loro inevitabile incompletezza, i dati esaminati mostrano una evoluzione per certi versi paradossale nei rapporti tra le donne e il *decision making*.

In effetti, l'accelerazione del cammino di avvicinamento delle donne a posti di responsabilità e di potere economico e sociale sembra essersi avviato in un periodo - quello a cavallo tra gli anni '80 e gli anni '90 - in cui la rilevanza e la visibilità della questione femminile sembravano essere molto ridotte, sia come oggetto di dibattito politico e culturale, sia come fattore di mobilitazione sociale e di attivazione dell'azione collettiva.

Tutto questo, oltretutto, è avvenuto in una fase economica segnata, prima, dalla crisi economica e, successivamente, dall'inquietante fenomeno della "crescita senza occupazione", con le ben note conseguenze in termini di disoccupazione strutturale.

La crescita del peso delle donne nel mondo del lavoro sembra insomma essersi maggiormente incrementato proprio nel periodo in cui le condizioni contestuali erano meno favorevoli.

Come si è detto, l'unico ambito in cui non si registra un aumento della presenza femminile ad alti livelli di responsabilità è quello delle istituzioni politiche nazionali.

Questo fenomeno può trovare elementi di spiegazione, innanzitutto, in una crisi del sistema politico italiano, che si manifesta, tra l'altro, in un atteggiamento di disaffezione e di disinteresse dei cittadini nei confronti del mondo politico (ed è in questo contesto, probabilmente, che va collocato anche lo scarso interesse apparentemente manifestato dalle donne per un impegno nella politica nazionale). E' anche possibile ritenere che la politica italiana - a causa dell'alto tasso di competitività che attualmente la caratterizza - non sia stata ancora in grado di operare un controllo sui fattori di segregazione femminile, subordinando una azione in tal senso agli obiettivi, solo apparentemente più impellenti, di una riforma generale del sistema politico. Non si può altrimenti spiegare come, nelle ultime elezioni politiche del 1996, solo l'11% dei candidati alla Camera e al Senato erano di sesso femminile.

Ma, al di là dei fattori che possono essere specifici del caso italiano, occorre registrare, alla base di questo trend, un più complessivo processo di progressivo allontanamento delle classi medie e medio-alte, nonché delle fasce più istruite della popolazione, dalla politica come luogo di impegno civile o, anche, di investimento professionale. Tale processo, attestato in tutti i Paesi ad alto sviluppo industriale e già tematizzato all'interno degli studi sociologici (si veda, per tutti, S. Verba, 1992), appare connesso con lo sviluppo di altri canali di partecipazione politica che consentono un approccio più concreto ed efficace ai problemi e più orientato al controllo dei rischi che minacciano l'individuo o le singole collettività. E' probabile che questo fenomeno riguardi soprattutto le donne, proprio in virtù dei caratteri specifici dominanti dell'identità femminile che mal si accordano con un pratica politica astratta e ancora fortemente ideologica.

Se dunque c'è da registrare una tendenza, forse debole, ma diffusa, a un incremento della presenza delle donne negli alti livelli di responsabilità decisionale, occorre, allo stesso tempo, sottolineare quanto ancora siano potenti i meccanismi di segregazione verticale in Italia.

Le dimensioni del fenomeno restano infatti macroscopiche, soprattutto per quel che concerne le posizioni apicali, per le quali l'accesso delle donne appare, in alcune aree lavorative ancora oggi semplicemente interdetto.

Per comprenderne l'effettiva incidenza, tuttavia, occorrerebbero dati statistici di dettaglio e ricerche - di cui si avverte pesantemente la mancanza<sup>9</sup> - che analizzassero i meccanismi effettivi di segregazione, i quali non sempre sono immediatamente identificabili come parti integranti del processo di marginalizzazione delle donne dal *decision making*, se non altro perché possono riguardare anche donne che sono già giunte a elevati livelli di potere (si considerino, ad esempio, le differenze tra donne e uomini nell'esercizio effettivo del potere<sup>10</sup> o la tendenza ad attribuire mansioni e responsabilità differenziate a dirigenti di pari grado, ma di sesso differente).

Nonostante queste oggettive difficoltà, nei prossimi capitoli si cercherà di andare più a fondo nella fenomenologia della segregazione verticale, analizzando i fattori che possono ostacolare o favorire una maggiore partecipazione delle donne ai processi decisionali.

---

<sup>9</sup> Si tratta di una questione che interessa comunque numerosi paesi europei, più volte denunciata nel corso del lavoro di carattere eminentemente quantitativo svolto dalla Rete Europea "Donne e processi decisionali" negli ultimi quattro anni (cfr. M. G. Ruggerini e F. Tei (a cura di), *Dossier*, Rete Europea "Donne e processi decisionali", Roma, febbraio 1996).

<sup>10</sup> Un'analisi dei modelli di leadership maschili e femminili all'interno delle organizzazioni (imprese, in questo caso) è condotta nelle ricerche realizzate da Lea Battistoni, Daniela Giacobazzi, Maria Merelli, Paola Nava, M. Teresa Palleschi, M. Grazia Ruggerini, per la Cooperativa Le Nove e l'ISFOL, pubblicate nel volume di L. Battistoni e all., *Doppi legami, Creatività e variabile di genere nelle organizzazioni*, Ediesse, Roma, 1993.

## CAPITOLO SESTO

### I fattori della segregazione verticale

#### 1. I FATTORI DELLA SEGREGAZIONE VERTICALE NELLA LETTERATURA E NEI DOCUMENTI ESAMINATI

Per affrontare la questione della partecipazione delle donne ai processi decisionali occorre chiedersi, in primo luogo, quali siano i fattori che maggiormente incidono sulle carriere femminili, contribuendo a perpetuare il fenomeno definito (cfr. quadro teorico) come "segregazione verticale". Alcune informazioni in merito provengono dall'esame dei documenti, delle ricerche e dei saggi che affrontano la questione dell'accesso delle donne al *decision making* nei diversi settori considerati dalla ricerca (impresa, politica, sindacato, pubblica amministrazione, ricerca scientifica, terzo settore), o questioni contigue quali quella delle pari opportunità.

Nell'ambito della presente ricognizione, sono stati esaminati 65 testi (57 documenti - contenenti anche dati e ricerche - di vari enti dei settori considerati, e 8 testi di letteratura giuridica e sociologica che fanno riferimento prevalentemente o anche alla realtà italiana):

- 12 riguardanti il mondo dell'impresa privata;
- 10 riguardanti il mondo della politica;
- 9 riguardanti le organizzazioni sindacali;
- 18 riguardanti la pubblica amministrazione e i servizi pubblici (sanità, giustizia e altri);
- 2 riguardanti il mondo della ricerca scientifica;
- 2 riguardanti il terzo settore;
- 12 riguardanti più settori differenti.



Nell'ambito di tali testi, si sono trovati 112 riferimenti a fattori di segregazione verticale, che, accorpati secondo un criterio di somiglianza semantica, hanno portato alla identificazione di 67 fattori. Questi ultimi vengono riportati nelle tabelle che seguono, corrispondenti a due grandi categorie: fattori esogeni, che cioè dipendono essenzialmente da circostanze e da vincoli esterni, e fattori endogeni, che cioè dipendono da atteggiamenti soggettivi delle donne stesse, sia pure influenzati dall'ambiente. Per ogni fattore, vengono indicati, nelle tabelle, i settori cui si riferiscono i documenti che lo menzionano.

**Tab. 1 - Fattori esogeni di segregazione verticale**

	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>G</b>
° Orari non adeguati	x	-	x	x	-	-	x
° Mancanza di servizi alla famiglia	-	x	x	x	-	-	x
° Limitazioni poste dalle responsabilità familiari	x	x	x	x	-	x	x
° Quantità di tempo lavorato come criterio di valutazione delle risorse umane	-	-	-	x	-	-	x
° Mancata considerazione di condizioni fisiologiche o familiari nell'ambiente di lavoro	-	-	-	x	-	-	-
° Effetto cumulato delle responsabilità familiari e del lavoro sulla scarsa disponibilità di tempo per la politica	-	x	-	-	-	-	-
° Modello corrente di leader politico-sindacale	-	x	x	-	-	-	-
° Modello maschile di dirigente	x	-	-	-	-	-	x
° Esclusione da reti informali	x	x	x	x	-	x	x
° Ambiente ostile alle donne dirigenti	x	x	x	-	-	-	-
° Sub-cultura femminile che sanziona le donne che vogliono emergere	x	-	-	-	-	-	-
° Molestie sessuali	-	-	x	-	-	-	-
° Mancata valorizzazione delle capacità delle donne	x	-	-	-	-	-	x
° Mancata percezione della rilevanza qualitativa/quantitativa della risorsa umana femminile	-	-	-	x	-	-	-
° Diffusione di una immagine negativa e caricaturale della donna manager sui mass media	-	-	-	x	-	-	-

(segue)

(continua)

**Tab. 1 - Fattori esogeni di segregazione verticale**

	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>G</b>
° Stereotipi sulla tendenza alla depressione	-	-	-	x	-	-	-
° Educazione sessista	-	-	-	x	-	x	-
° Modelli di rappresentanza che considerano i cittadini soprattutto in quanto lavoratori	-	x	-	-	-	-	-
° Scarsa rilevanza della questione di genere nell'agenda delle organizzazioni politiche	-	x	-	-	-	-	-
° Esclusione delle donne connotata ai modelli di cittadinanza tradizionali	-	x	-	-	-	-	-
° Scarso riconoscimento sociale delle donne in politica	-	x	-	-	-	-	-
° Minore accesso al capitale sociale	-	x	-	-	-	-	-
° Discriminazione negli avanzamenti carriera	x	x	-	-	-	-	-
° Difficoltà di accesso al credito	x	x	-	-	-	-	x
° Lauree segreganti femminili	-	-	-	x	-	-	-
° Mancanza di informazione sulle opportunità	-	-	-	x	-	-	-
° Mancanza di informazione sulle opportunità	-	-	-	x	-	-	-
° Le sentenze contro le misure sulle azioni positive	x	-	-	-	-	-	-
° Difficoltà di continuare la formazione per le leader	x	-	-	-	-	-	-
° Mancanza di consulenza pre-lavorativa	x	-	-	-	-	-	-
° Scarso impulso alla formazione professionale femminile	-	-	x	x	-	-	-
° Lontananza dai luoghi di socializzazione alla politica	-	x	-	x	-	-	-
° Carenza di formazione all'impresa	x	-	-	-	-	-	-
° Scarso accesso alla formazione sindacale	-	-	x	-	-	-	-
° Difficoltà a trovare lavoro	x	-	-	-	-	-	-
° Segregazione orizzontale del mercato del lavoro	-	-	x	x	-	-	-
° Aggressività/scarsa solidarietà professionale tra donne	x	-	-	x	-	-	-
° Il sistema politico maggioritario	-	x	-	-	-	-	-
° Assenza delle donne dai luoghi-chiave della contrattazione sindacale	-	-	x	-	-	-	-
° Effetti della legislazione passata in magistratura	-	-	-	x	-	-	-
° "Pregiudizio sul pregiudizio" in magistratura	-	-	-	x	-	-	-

(segue)

*(continua)***Tab. 1 - Fattori esogeni di segregazione verticale**

	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>G</b>
° Scarsa chiarezza dei criteri di assegnazione degli incarichi in magistratura	-	-	-	X	-	-	-
° Egemonia maschile sulle iniziative di formazione in magistratura	-	-	-	X	-	-	-
° Segregazione orizzontale in magistratura	-	-	-	X	-	-	-
° Necessità di un lungo processo di auto-promozione per accedere ad alte cariche	-	-	-	X	-	-	-
° Pregiudizi nelle commissioni di concorso per dirigenti pubblici	-	-	-	X	-	-	-
° Composizione prevalentemente maschile delle commissioni di concorso per dirigenti	-	-	-	X	-	-	-
° Necessità di protezione politica per accedere alle cariche dirigenziali	-	-	-	X	-	-	-

*Legenda:* I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

*Fonte:* ASDO, 1996

**Tab. 2 - Fattori endogeni di segregazione verticale**

	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>G</b>
° Effetti della socializzazione di ruolo	X	X	-	-	X	-	-
° Senso di colpa	X	X	X	X	-	-	-
° Paura del successo	X	-	-	-	-	-	-
° Basso livello di autostima	-	-	-	X	-	-	-
° Isolamento	-	-	-	X	-	-	-
° Timore di esporsi alla vita pubblica senza il sostegno di un gruppo	-	X	-	-	-	-	-
° Autoesclusione/rassegnazione	-	-	-	X	-	-	-
° Scarsa autolegittimazione assunzione potere	-	X	-	-	-	-	-
° Maggiore incidenza dello stress sulle donne dirigenti	-	-	-	X	-	-	-
° Importanza data dalle donne alla qualità delle relazioni umane	-	X	-	-	-	-	-

*(segue)*

(continua)

**Tab. 2 - Fattori endogeni di segregazione verticale**

	I	P	S	A	T	R	G
° Spirito oblativo delle donne							
° Carenza di managerialità	x	-	-	-	-	-	-
° Riluttanza a rinunciare al tempo per sé e per la famiglia	x	-	-	-	-	-	-
° Scarso interesse per i posti decisionali		-	-	x	-	-	-
° Timore di allontanarsi dalla realtà concreta per cui si voleva lavorare	-	-	-	x	-	-	-
° Insofferenza per i nonsens delle organizzazioni	-	-	-	x	-	-	-
° Estraneità culturale alla concezione maschile del potere	-	-	-	x	-	-	-
° Maternità	x	-	-	x	-	-	x

Legenda: I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

I fattori identificati nei documenti possono essere ricondotti, come già detto, a cinque grandi categorie.

Nella prima categoria, quella dei fattori antropologici, sono stati fatti rientrare quegli ostacoli derivanti dall'incompatibilità con la carriera politica e professionale, così come attualmente strutturata, di tratti culturali profondamente radicati nella storia del genere femminile, come l'orientamento alla cura della famiglia, l'attenzione alle relazioni umane, la concretezza o la riluttanza a manifestare l'aggressività.

Nella seconda categoria, quella dei fattori socio-culturali, sono stati annoverati quegli impedimenti che denotano la persistenza, nella società e nei microambienti, di pregiudizi, stereotipi ed atteggiamenti ostili o escludenti, che esprimono una resistenza ad accettare il fatto stesso che le donne possano rivestire posizioni dirigenziali, a prescindere da ragioni sostanziali.

Nella terza categoria, quella dei fattori socio-economici, sono stati in-

seriti gli ostacoli relativi alla difficoltà ad accedere a risorse e opportunità materiali e immateriali necessarie all'intrapresa di un itinerario sociale ascendente: informazione, formazione, credito, ecc.

Nella quarta categoria, quella dei fattori psicologici, sono stati inclusi quegli impedimenti che originano da atteggiamenti di auto-limitazione o auto-esclusione da parte delle donne stesse in presenza di opportunità di carriera o da conseguenze al livello psicologico dello stress subito.

Nella quinta categoria, quella dei fattori fisiologici, è stato inserito un unico elemento, la maternità, in quanto fonte di conseguenze negative per le carriere femminili.

Di seguito vengono segnalati i fattori registrati per le diverse aree, segnalando anche laddove la loro esistenza è stata confermata dalle interviste effettuate agli informatori qualificati.

### 1.1. Fattori antropologici

Un primo insieme è dunque quello dei fattori antropologici. Si tratta, sia di fattori esogeni (che provengono dal contesto in cui la leadership femminile dovrebbe affermarsi), sia di fattori endogeni (che emergono sotto forma di atteggiamenti delle donne stesse).

**Tab. 3 - Fattori antropologici esogeni**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° Orari non adeguati	x	-	x	x	-	-	x
° Mancanza di servizi alla famiglia	-	x	x	x	-	-	x
° Limitazioni poste dalle responsabilità familiari	x	x	x	x	-	x	x
° Quantità di tempo lavorato come criterio di valutazione delle risorse umane	-	-	-	x	-	-	x
° Mancata considerazione di condizioni fisiologiche o familiari nell'ambiente di lavoro	-	-	-	x	-	-	-

(segue)

(continua)

**Tab. 3 - Fattori antropologici esogeni**

	I	P	S	A	T	R	G
° Effetto cumulato delle responsabilità familiari e del lavoro sulla scarsa disponibilità di tempo per la politica	-	x	-	-	-	-	-
° Modello corrente di leader politico-sindacale	-	x	x	-	-	-	-
° Modello maschile di dirigente	x	-	-	-	-	-	x

Legenda: I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R=ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

Tra i fattori esogeni vi sono, in primo luogo, le difficoltà incontrate dalle donne nel tentare di conciliare sfere diverse della vita, in particolare le responsabilità familiari con quelle professionali o politiche. Comuni a diversi ambienti (vengono segnalate nei documenti che si riferiscono a tutti i settori, tranne il "terzo settore") sono le **limitazioni poste dalle responsabilità familiari**, le quali impediscono alle donne - specie quelle con figli - di tenere il passo con i loro colleghi maschi, e in particolare la esistenza di **orari** (di lavoro, delle riunioni, ecc.) **non adeguati** alla conciliazione dei tempi di vita. Nell'ambito della politica, si segnala l'impedimento connesso con il **cumularsi delle responsabilità familiari e di quelle lavorative**, che non lascerebbero, complessivamente, il tempo alle donne di prendere parte ad attività politiche. Un fattore segnalato a proposito di diversi settori è quello, strettamente connesso al precedente, della **mancanza di servizi alla famiglia**. Sempre riguardo alla questione della conciliazione tra sfere della vita, e quindi dei tempi di vita, all'interno dei documenti riguardanti la pubblica amministrazione si mette in evidenza che la **disponibilità a lavorare per più tempo** (ad esempio, a fare gli straordinari) viene ancora percepita come un segno di lealtà verso l'organizzazione di appartenenza e rappresenta un **criterio di valutazione delle risorse umane**, che penalizza chi non intende rinunciare a conciliare il lavoro con gli altri impegni.

Altri fattori di segregazione per le donne di carattere antropologico

riguardano la **concezione dominante riguardo ai tratti propri di un leader**, rilevabile, sia nell'impresa (dove l'aggressività e la competitività sono sempre state considerate qualità positive di un manager energico e determinato), sia nelle **organizzazioni politiche e sindacali** (dove si aggiunge la richiesta di una disponibilità illimitata di tempo da dedicare a riunioni, a trattative, ecc.). Tutte queste doti e prerogative appartengono a un modello "maschile" del potere, cui non sarebbe ancora possibile contrapporre un modello "femminile", se non quello, considerato perdente, fondato sull'idea del sacrificio di sé.

**Tab. 4 - Fattori antropologici endogeni**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° Importanza data dalle donne alla qualità delle relazioni umane	-	x	-	-	-	-	-
° Spirito oblativo delle donne	-	-	-	-	x	-	-
° Riluttanza a rinunciare al tempo per sé e per la famiglia	x	-	-	-	-	-	-
° Timore di allontanarsi dalla realtà concreta per cui si voleva lavorare	-	-	-	x	-	-	-
° Insofferenza verso i paradossi delle organizzazioni burocratiche	-	-	-	x	-	-	-
° Estraneità culturale alla concezione maschile del potere	-	-	-	x	-	-	-

*Legenda:* I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

*Fonte:* ASDO, 1996

Tra i fattori endogeni, ve ne sono alcuni che rappresentano la controparte soggettiva di quelli esogeni, come, ad esempio, la **estraneità alla concezione culturale maschile del potere** (che emerge, in particolare, nei documenti relativi alla pubblica amministrazione), e la **riluttanza a rinunciare al tempo dedicato alla famiglia e a se stesse** (fattore, questo, segnalato nei documenti che trattano dell'impresa). Si segnala, inoltre, che in alcuni contesti - in particolare in quello della politica - la **propensione delle donne a dare importanza alla qualità delle relazioni umane** impedirebbe loro di assumere atteggiamenti di tipo conflittuale

caratteristici della leadership politica come è sempre stata tradizionalmente intesa. Lo **spirito oblativo delle donne**, segnalato in un documento di ambiente imprenditoriale, che però fa riferimento anche al volontariato, costituirebbe un impedimento nella misura in cui spingerebbe le donne a confinare la propria presenza in settori in cui è centrale lo spirito di servizio, come l'assistenza sanitaria o sociale, dando luogo a una "segregazione orizzontale" anche nell'ambito delle attività senza scopo di lucro. Infine, costituirebbe un impedimento alla carriera (in particolare nell'ambito della pubblica amministrazione) una particolare **insofferenza delle donne verso i paradossi delle organizzazioni burocratiche**.

L'esistenza di fattori di segregazione verticale di natura antropologica (sia relativamente alla conciliazione tra sfere della vita, sia riguardo alla concezione del potere) viene confermata da informatori qualificati di tutti i settori considerati.

### 1.2. Fattori socio-culturali

I fattori socio-culturali della segregazione verticale, di cui si trova traccia nei documenti e nella letteratura, come si è detto, possono essere identificati con quegli impedimenti che nascono dalla presenza di pregiudizi o stereotipi sulle donne dirigenti, o comunque da prassi e atteggiamenti diffusi negli ambienti professionali e politico-sindacali, che tendono, di fatto, ad escluderle e a scoraggiarle dall'intraprendere itinerari sociali ascendenti. I fattori identificati in questo ambito sono di natura fondamentalmente esogena.

**Tab. 5 - Fattori socio-culturali**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° Esclusione da reti informali	x	x	x	x	-	x	x
° Ambiente ostile alle donne dirigenti	x	x	x	-	-	-	-
° Aggressività/scarsa solidarietà professionale tra donne	x	-	-	x	-	-	-

(segue)



(continua)

**Tab. 5 - Fattori socio-culturali**

	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>G</b>
° Sub-cultura femminile che sanziona le donne che vogliono emergere	x	-	-	-	-	-	-
° Molestie sessuali	-	-	x	-	-	-	-
° Mancata valorizzazione delle capacità delle donne	x	-	-	-	-	-	x
° Mancata percezione della rilevanza qualitativa/quantitativa della risorsa umana femminile	-	-	-	x	-	-	-
° Discriminazione negli avanzamenti carriera	x	x	-	-	-	-	-
° Diffusione di una immagine negativa e caricaturale della donna manager sui mass media	-	-	-	x	-	-	-
° Stereotipi sulla tendenza alla depressione	-	-	-	x	-	-	-

*Legenda:* I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

*Fonte:* ASDO, 1996

Si può notare, in primo luogo, la diffusione, in pressoché tutti i settori considerati, di un fattore di segregazione costituito dalla presenza di **reti di relazioni informali**, che debbono essere coltivate per accedere a posizioni di alto livello, e dalle quali le donne tendono ad essere escluse. Inoltre, sia nel mondo dell'impresa, sia negli ambienti politici e sindacali si rileva la presenza di **atteggiamenti ostili verso le donne che riescono a raggiungere i vertici**.

A volte le dirigenti devono fare fronte a **manifestazioni di aggressività o per lo meno di scarsa solidarietà tra donne** che appartengono alle medesime professioni o organizzazioni. Tale fattore viene segnalato, nei documenti riguardanti le imprese, così come in quelli sulla pubblica amministrazione (ad esempio, in campo medico, o tra avvocate) non per sottolineare una maggiore presenza di tali manifestazioni tra le donne rispetto agli uomini dei medesimi ambienti, ma per mettere in evidenza la carenza di un sostegno reciproco che potrebbe essere d'aiuto nel superamento degli altri fattori di segregazione verticale. A questo proposito, un documento fa riferimento all'esistenza, all'inter-

no di molti micro-ambienti professionali, di una **sub-cultura femminile che tende a sanzionare le donne che vogliono emergere.**

Un modo "estremo" con il quale le donne vengono tenute in posizioni di subordinazione è rappresentato dalle **molestie sessuali**, che vengono tematizzate nei documenti sindacali, ma in riferimento a diversi ambienti lavorativi. In alcuni documenti si mette in rilievo una tendenza a **non valorizzare a sufficienza le capacità delle donne**. Più in generale, viene denunciata la **manca di una percezione circa la rilevanza qualitativa e quantitativa della risorsa umana femminile**, in particolare nella pubblica amministrazione, dove si avverte lo scarto tra una larga presenza femminile negli organici e una non proporzionale quota di donne dirigenti. E' da segnalare la persistenza (segnalata in documenti sulla pubblica amministrazione, ma riferibili anche ad altri ambienti) di alcuni stereotipi, come quello secondo il quale **le donne sarebbero maggiormente soggette alla depressione** (e per questo meno adatte ad assumere responsabilità dirigenziali) o quello che presenta le **donne manager in chiave caricaturale**, sottolineandone le nevrosi, l'insoddisfazione rispetto nella vita privata, ecc.; rappresentazione, questa, che certo non contribuisce a diffondere un modello positivo, e quindi da promuovere, di donna dirigente.

Fattori socio-culturali vengono menzionati quali ostacoli alle carriere femminili anche da informatori qualificati appartenenti a quasi tutti i settori.

### *1.3. Fattori socio-economici*

Vi è poi l'area dei fattori segreganti di carattere socio-economico. Anche in questo caso si tratta di fattori a carattere esogeno.

Tab. 6 - Fattori socio-economici

	I	P	S	A	T	R	G
° Minore accesso al capitale sociale	x	-	-	-	-	-	
° Difficoltà di accesso al credito	x	x	-	-	-	-	x
° Mancanza di informazione sulle opportunità	-	-	-	x	-	-	-
° Le sentenze contro le misure sulle azioni positive	x	-	-	-	-	-	-
° Difficoltà di continuare la formazione per le leader	x	-	-	-	-	-	-
° Mancanza di consulenza pre-lavorativa	x	-	-	-	-	-	-
° Scarso impulso alla formazione professionale femminile	-	-	x	x	-	-	-
° Lontananza dai luoghi di socializzazione alla politica	-	x	-	x	-	-	-
° Carenza di formazione all'impresa	x	-	-	-	-	-	-
° Scarso accesso alla formazione sindacale	-	-	x	-	-	-	-
° Difficoltà a trovare lavoro	x	-	-	-	-	-	-
° Segregazione orizzontale del mercato del lavoro	-	-	x	x	-	-	-
° Lauree segreganti femminili	-	-	-	x	-	-	-

Legenda: I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

Un fattore che, secondo alcune analisi, ha storicamente impedito l'inserimento delle donne nel *decision making* (e che tende oggi, come si dirà nei capitoli successivi, ad attenuarsi) è il **minore accesso al "capitale sociale"**<sup>1</sup> convertibile in valuta negoziabile sul mercato politico. Tale capitale comprende: l'accesso all'istruzione, specialmente di terzo livello; ad occupazioni e professioni percepite come "rilevanti" o particolarmente adatte per titolari di cariche politiche; appartenenza a organismi o istituzioni influenti, a club e reti potenti. Viene inoltre sottolineato, nei testi, il problema dello **scarso impulso** dato alla formazione delle donne nei diversi settori: **formazione all'impresa, formazione sindacale, formazione professionale in generale.**

<sup>1</sup> Ailbhe Smyth, *Strategies for the promotion of women in politics*, Dublin, October 1992, p. 15.

Viene menzionato, tuttavia, anche un fattore che tende a precludere a monte la possibilità per le donne di accedere ad alcuni tipi di formazione, e cioè l'educazione di impronta sessista che tende a orientare le ragazze prevalentemente verso le materie umanistiche o, nell'ambito delle materie scientifiche, verso le discipline *soft* (ad esempio, la biologia); fenomeno, questo, che si traduce nella persistenza di **lauree femminili segreganti**, che rendono più difficile l'accesso al mondo del lavoro.

Alcuni problemi specifici, sempre connessi all'ambito della formazione, sono quelli relativi alla **mancanza di servizi di consulenza per le donne che si accingono a entrare nel mercato del lavoro**, nonché la difficoltà, per le donne leader (in particolare, in campo imprenditoriale) di **proseguire la formazione** una volta raggiunte posizioni di vertice. Nella **politica**, in cui la formazione ha, più che in altri campi, un carattere esperienziale, si sottolinea il problema della **lontananza delle donne dai luoghi di socializzazione** tipici di questo settore.

A questa carenza di formazione si aggiunge la **mancanza di una informazione** sulle opportunità esistenti, in particolare per l'imprenditorialità femminile.

Nell'ambito dei fattori socio-economici è da segnalare, su un altro versante, la difficoltà che ancora le donne incontrano, più degli uomini, nell'accedere a una risorsa cruciale, cioè il **credito**: ciò viene segnalato come un impedimento che colpisce, in primo luogo, le donne imprenditrici, ma anche, ad esempio, le donne che devono effettuare una campagna elettorale.

Infine, chi ha considerato come "risorsa" anche le opportunità offerte dalle azioni positive in favore dell'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, così come negli organi decisionali politici (ma sull'efficacia di alcune di tali misure il dibattito è tuttora aperto), sottolinea l'effetto negativo che potrebbero avere **le recenti sentenze che tendono a bloccare tali azioni** (la sentenza Kalanke<sup>2</sup>, in Germania, che elimina il principio che, a parità di qualificazione, le commissioni concorsuali sono

---

<sup>2</sup> Si tratta della sentenza della Corte di giustizia delle Comunità Europee del 17 ottobre 1995, C-450/93, Kalanke c. Freie Hanstsenstadt Bremen.

tenute a scegliere donne, introdotto in modo da rovesciare una prassi che tradizionalmente ha portato ad operare in maniera opposta; la sentenza<sup>3</sup> che dichiara incostituzionali, in Italia, le norme recentemente introdotte circa la presenza obbligatoria di quote di donne nelle liste elettorali).

I fattori socio-economici (specialmente il problema dell'accesso al credito) vengono segnalati quali ostacoli anche dagli informatori qualificati, soprattutto in riferimento al settore dell'imprenditoria. In alcune aziende di infrastrutture, inoltre, sembrerebbe costituire uno svantaggio lo scarso accesso delle donne all'istruzione e alla cultura tecniche.

#### 1.4. Fattori psicologici

Una quarta area di fattori che contribuiscono a rendere difficile l'accesso delle donne al *decision making* è costituita da impedimenti di carattere psicologico. Questi hanno una natura prevalentemente, anche se non esclusivamente, endogena, fatta salva la loro origine ultima, in molti casi, nei processi di socializzazione.

---

<sup>3</sup> La sentenza 12 settembre n. 422 della Corte Costituzionale ha dichiarato incostituzionalmente illegittime le norme "che, al fine di provocare adeguata presenza della donna negli organi elettivi, dispongono che nelle liste dei candidati nessuno dei due sessi può essere di norma rappresentato in misura superiore a due terzi", contenute nelle leggi 25 marzo 1993 n. 81 e 15 ottobre n. 415 (consigli regionali), 4 agosto 1993 n. 277 (Camera dei deputati), 23 febbraio 1995 n. 43 (consigli comunali e provinciali), oltreché in alcune leggi e decreti regionali e di province a statuto speciale. Tali norme sarebbero in contrasto con gli articoli 3 e 51 della Costituzione che garantiscono l'assoluta eguaglianza tra i due sessi nella possibilità di accedere alle cariche pubbliche elettive, nel senso che l'appartenenza all'uno o all'altro sesso non può mai essere assunta come requisito di eleggibilità.

Tab. 7 - Fattori psicologici

	I	P	S	A	T	R	G
° Effetti della socializzazione di ruolo	x	x	-	-	-	x	-
° Senso di colpa	x	x	x	x	-	-	-
° Paura del successo	x	-	-	-	-	-	-
° Basso livello di autostima	-	-	-	x	-	-	-
° Isolamento	-	-	-	x	-	-	-
° Timore esporsi vita pubblica senza il sostegno di un gruppo	-	x	-	-	-	-	-
° Autoesclusione/rassegnazione	-	-	-	x	-	-	-
° Scarsa autolegittimazione assunzione potere	-	x	-	-	-	-	-
° Maggiore incidenza stress su donne dirigenti	-	-	-	x	-	-	-

Legenda: I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R=ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

Soprattutto in riferimento ad alcuni settori vengono segnalati, nei testi, gli **effetti segreganti della socializzazione ai ruoli femminili**. Una ragione della scarsa presenza delle donne in politica risiederebbe, ad esempio, nel fatto che esse sono state sempre educate a disinteressarsi del "pubblico", e a essere portatrici di valori legati all'ordine e alla stabilità più che al cambiamento. Su un altro versante, quello scientifico, la socializzazione di ruolo si tradurrebbe in una tendenza, da parte femminile, a precludersi alcuni campi disciplinari, sin dal periodo dell'educazione scolastica (secondo alcuni studi, le ragazze tendono generalmente a sottostimare le proprie capacità nelle materie scientifiche). Anche nel campo dei servizi e della pubblica amministrazione si registrano forme di **rassegnazione** a non fare carriera, o di **auto-esclusione**, da parte delle donne.

Un altro fattore che sembra caratterizzare la presenza delle donne in diversi settori è un **senso di colpa** diffuso, connesso, in molti casi, alla sensazione di derogare alle proprie responsabilità familiari e materne. Un altro fenomeno psicologico registrato, in particolare, nei testi riguardanti l'impresa è la **paura del successo**, connessa, in alcuni casi, con il timore di trovarsi in una situazione di **isolamento**, una volta

giunte in posizioni di vertice. La sperimentazione di una situazione di isolamento viene segnalata come una realtà effettiva, ad esempio in un documento sulla situazione delle giuriste universitarie; in un altro testo, relativo alla esperienza delle donne in politica, si sottolinea il timore delle donne che si accingono a intraprendere la carriera di amministratrici pubbliche di **trovarsi**, una volta assunta tale carica, **prive del sostegno del gruppo** (partito, movimento, ecc.) che le ha espresse e promosse. Riguardo alle donne che assumono incarichi politici o manageriali, viene inoltre rilevata una carenza di **auto-legittimazione all'esercizio di potere**.

Infine, in un documento si riportano alcuni dati a sostegno della tesi secondo la quale **le donne** che si trovano in posizioni dirigenziali sarebbero, rispetto agli uomini, **maggiormente soggette a patologie connesse con lo stress**.

I fattori psicologici non vengono segnalati come ostacoli rilevanti da nessuno degli informatori qualificati.

### *1.5. Fattori fisiologici*

Sulla segregazione verticale sembra avere una forte influenza un fattore endogeno che ha natura, per così dire, fisiologica: la **maternità**. Nei testi riguardanti l'impresa si fa riferimento alle sue "conseguenze irreversibili" sulla carriera delle donne, ai danni che esse subiscono in virtù dell'allontanamento dal lavoro che essa comporta. Alcune donne limitano la propria ascesa professionale in quanto percepiscono che la scelta di fare figli comporta per loro "tempi obbligati" dedicati alla cura degli stessi. Nell'ambito dei documenti sulla magistratura, ad esempio, si segnalano, casi di mancata partecipazione a concorsi importanti, come quello per entrare nel Consiglio di stato, con motivazioni di questo genere.

**Tab. 8 - Fattori fisiologici**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° Maternità	x	-	-	x	-	-	x

*Legenda:* I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

La rilevanza della maternità come ostacolo all'affermazione delle donne, soprattutto nel mondo dell'impresa, è confermata anche da diversi informatori qualificati.

#### 1.6. Fattori specifici dei settori

In questa area vengono inseriti alcuni fattori, menzionati dai testi, che sono riconducibili a problematiche specifiche dei settori considerati, alla loro storia e al loro assetto istituzionale.

**Tab. 9 - Fattori specifici dei settori**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° Educazione sessista	-	-	-	x	-	x	-
° Modelli di rappresentanza che considerano i cittadini soprattutto in quanto lavoratori	-	x	-	-	-	-	-
° Scarsa rilevanza della questione di genere nell'agenda delle organizzazioni politiche	-	x	-	-	-	-	-
° Esclusione delle donne connaturata ai modelli di cittadinanza tradizionali	-	x	-	-	-	-	-
° Scarso riconoscimento sociale delle donne in politica	-	x	-	-	-	-	-
° Assenza delle donne dai luoghi-chiave della contrattazione sindacale	-	-	x	-	-	-	-
° Effetti della legislazione passata in magistratura	-	-	-	x	-	-	-

(segue)



(continua)

**Tab. 9 - Fattori specifici dei settori**

	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>G</b>
° "Pregiudizio sul pregiudizio" in magistratura	-	-	-	x	-	-	-
° Scarsa chiarezza dei criteri di assegnazione degli incarichi in magistratura	-	-	-	x	-	-	-
° Egemonia maschile nelle iniziative di formazione in magistratura	-	-	-	x	-	-	-
° Segregazione orizzontale in magistratura	-	-	-	x	-	-	-
° Necessità di un lungo processo di auto-promozione per accedere ad alte cariche	-	-	-	x	-	-	-
° Pregiudizi nelle commissioni di concorso per dirigenti pubblici	-	-	-	x	-	-	-
° Composizione prevalentemente maschile delle commissioni di concorso per dirigenti pubblici	-	-	-	x	-	-	-
° Necessità di protezione politica per accedere alle cariche dirigenziali	-	-	-	x	-	-	-

*Legenda:* I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

Innanzitutto, vi sono alcuni fattori che sono connessi al mondo della politica: in primo luogo, si segnala l'effetto penalizzante, per le donne, di alcune **concezioni tradizionali della rappresentanza incentrate sul mondo del lavoro**, e quindi sul "lavoratore organizzato" piuttosto che sul "cittadino organizzato"; in secondo luogo, **i modelli di cittadinanza classici** (sia quello liberale che quello repubblicano) sarebbero fondati su una esclusione delle donne dalla sfera pubblica. Nei testi attinenti alla presenza delle donne negli organismi decisionali politici si segnala anche **l'assenza della questione di genere dalle agende delle organizzazioni politiche**, nonché lo **scarso riconoscimento sociale del ruolo svolto dalle donne che operano in politica**.

Nel sindacato, la **sostanziale assenza delle donne nei luoghi chiave della contrattazione** - alcuni comparti particolarmente importanti - costituirebbe un impedimento alla loro ascesa.

In un sotto-settore della pubblica amministrazione, e cioè il mondo della **giustizia**, si risente di alcuni **effetti della legislazione passata** (soltanto da 33 anni è possibile per le donne accedere alla magistratura, per cui non sono molte quelle che hanno raggiunto un grado di anzianità sufficiente a promuoverle ad alte cariche). Inoltre, si osserva nei documenti che per accedere ad alcune cariche, come quello di giudice costituzionale, è necessario un **lungo processo di auto-promozione**, che le donne hanno più difficoltà ad intraprendere. Alcuni testi sottolineano, poi, la **mancaza di criteri chiari per l'assegnazione degli uffici**. I **momenti di formazione e aggiornamento per i magistrati**, secondo alcuni studi, sono caratterizzati ancora da una **egemonia maschile** e da una scarsa presenza femminile (poche donne relatrici, poche partecipanti). Su un altro versante, si osserva la tendenza a una **segregazione orizzontale delle donne magistrato**, chiamate a ricoprire incarichi soprattutto in luoghi come tribunali minorili, uffici di sorveglianza, procure circondariali.

Per quanto riguarda la dirigenza pubblica, viene segnalata la **composizione prevalentemente maschile di molte commissioni giudicanti dei concorsi**, nonché la persistenza di **pregiudizi** in seno a tali commissioni verso le donne. Inoltre, si mette in evidenza il peso negativo che ha sulle carriere femminili (ma ovviamente non solo su di esse) la cattiva abitudine di promuovere i dirigenti in virtù della **protezione da parte di esponenti politici** di cui essi possono usufruire.

Infine, nell'ambito della ricerca scientifica, si indica l'effetto segregante del fattore, già richiamato, dell'**educazione sessista**, proprio in quanto tende a scoraggiare le donne, sin dalla giovane età, dall'occuparsi di materie scientifiche, specie quelle cosiddette *hard*.

## **2. I FATTORI DI SEGREGAZIONE VERTICALE NELL'ESPERIENZA DELLE DONNE INTERVISTATE CON ACCESSO AI PROCESSI DECISIONALI**

Fin qui si è trattato dei fattori di ostacolo alle carriere femminili, così come vengono tematizzati nella letteratura e nella documentazione dei diversi settori. Vale ora la pena di andare a vedere in che misura

questi ostacoli sono stati all'opera nell'esperienza delle donne che hanno raggiunto posizioni decisionali, e se e in che modo essi sono stati da loro superati. Si ricorda (cfr. capitolo terzo) che nell'ambito della ricognizione sono state prese in esame le biografie di 29 donne, di cui:

- 11 imprenditrici o dirigenti di azienda;
- 2 parlamentari;
- 2 dirigenti sindacali;
- 10 dirigenti o professionisti dei servizi pubblici (sanità, giustizia, finanza, pubblica amministrazione);
- 2 scienziate;
- 2 dirigenti di organizzazioni del terzo settore.

Si ricorda che tre intervistate hanno fino a 40 anni; la maggior parte (12) è di età compresa tra i 41 e i 50 anni; 8 hanno tra i 51 e i 60 anni e 6 hanno più di 60 anni; inoltre, dodici intervistate risiedono al Nord, 11 al Centro, 6 al Sud.

### *2.1. Fattori antropologici*

Si è visto prima come alcuni impedimenti alla carriera delle donne provengano da una serie di fattori, definiti antropologici, che hanno a che fare fondamentalmente con due problemi: quello di conciliare le diverse sfere della vita (soprattutto le responsabilità familiari con quelle professionali e/o politiche) e quello di fare i conti con alcuni modelli culturali, connessi all'esercizio del potere e alla gestione delle relazioni umane all'interno degli ambienti lavorativi, che sembrano essere sostanzialmente estranei alla identità femminile.

Alcune osservazioni possono essere effettuate, innanzitutto, sul primo problema, quello della **conciliazione tra le diverse sfere della vita**.

La **situazione familiare** delle donne considerate è variabile. 16 di loro sono coniugate, 1 convive con il partner, 3 sono divorziate, 9 sono nubili. Solo 3 vivono da sole; 25 vivono con altre persone (partner e/o figli e/o famiglia di origine) e una non ha dato informazioni in merito.

13 intervistate hanno figli. Di quelle che non li hanno, 6 affermano di avere scelto volutamente di non averli, in 2 casi relativi a donne imprenditrici per ragioni connesse alla carriera (perché "non era possibile conciliare il lavoro con la maternità" e per "interessi professionali").

**Solo poche tra le donne intervistate sembrano avere incontrato difficoltà nell'affermarsi professionalmente a causa delle responsabilità familiari.** Quasi nessuna menziona questo genere di ostacoli tra i più significativi incontrati; poche (5) intervistate, concentrate in alcuni settori, affermano che la "scarsa considerazione di condizioni fisiologiche e/o familiari" è stata un ostacolo rilevante o molto rilevante nel loro itinerario sociale ascendente (si tratta di entrambe le sindacaliste, una delle due parlamentari e due intervistate del settore giudiziario).

In generale, una serie di circostanze favorevoli sembrano avere consentito alla maggior parte delle donne di ottemperare alle responsabilità familiari senza perdere battute sul piano professionale. Un elemento importante è costituito dal **sostegno del partner**, che è stato presente in quasi tutti i casi (15 donne sulle 18 che hanno un partner). Tale appoggio viene riferito, in alcuni casi, alla condivisione di compiti (ad esempio, nella cura dei figli), in altri a un sostegno di tipo morale o professionale, legato alla presenza di interessi simili. Un altro fattore di agevolazione è il possesso di un **lavoro autonomo** (ne parla, in particolare, una dirigente di una organizzazione non profit di cooperazione internazionale, che dice di avere potuto, con esso, realizzare la sua aspirazione a tenere insieme lavoro e famiglia) o comunque di un **lavoro che permette una certa flessibilità nell'organizzazione del tempo** (ad esempio, una docente universitaria dice di avere scelto la carriera accademica, negli anni '70, anche in considerazione degli orari di lavoro compatibili con le esigenze familiari).

Se si prende in considerazione la valutazione che le donne intervistate danno della rilevanza di diverse dimensioni nella loro vita (attività professionale o principale, attività sociali, vita familiare e affettiva, interessi individuali) emergono alcuni elementi non privi di interesse.

Innanzitutto, si può notare che **solo per una intervistata**, su 27 che si sono espresse in merito, **il lavoro ha una rilevanza superiore a tutte le altre tre sfere**. I modelli prevalenti, semmai, sembrano essere due:

- un modello equilibrato, tendente alla pari rilevanza di tutte le aree (che viene sperimentato da 10 intervistate);
- un modello che tende a dare un'alta rilevanza al lavoro e alla vita familiare e affettiva e, a seconda dei casi, scarsa rilevanza agli interessi individuali e alle attività sociali (10 donne), oppure rilevanza agli interessi individuali, ma non alle attività sociali (2 donne).

Vi sono anche 4 casi (cosa non ovvia, se si pensa che si tratta di donne con alte responsabilità decisionali) in cui la dimensione familiare ha addirittura un primato su quella professionale (in tre casi, insieme a quella individuale; in un caso, rispetto anche a quest'ultima).

Sembra quindi che, **a fare le spese dell'impegno professionale delle intervistate, siano soprattutto i loro interessi personali e culturali**, il tempo dedicato alla dimensione individuale e sociale, **meno che la famiglia**. Ciò è confermato dal fatto che la maggioranza di loro (17) afferma di coltivare poco o per nulla interessi diversi da quelli professionali (culturali, ricreativi, sportivi, ecc.).

E' da notare, inoltre, che **non c'è sempre una coerenza tra rilevanza effettiva delle diverse dimensioni nella vita delle intervistate e livello di aspettative verso tali dimensioni**: la presenza di un equilibrio tra le varie sfere, o la pari rilevanza di quella familiare e di quella professionale, si trovano anche tra le donne che affermano di aspettarsi le maggiori soddisfazioni, nella vita, dal lavoro (12 donne, su 29 intervistate).

La "doppia presenza", tuttavia, non è stata del tutto priva di influenza negativa sulle carriere e, in generale, sulla vita di alcune donne. Una dirigente di azienda riconosce che la presenza dei figli e l'impossibilità di trasferirsi hanno rallentato il suo percorso professionale. Una magistrata dice che il carico della famiglia ha influito sui tempi di formazione, sulle modalità di lavoro, sulla scarsa disponibilità di tempo per il confronto con i colleghi. Alcune donne mettono in evidenza la gravosità della conciliazione tra le diverse sfere di vita.

Un'avvocata e docente universitaria afferma che il doversi occupare della famiglia ha reso faticosa l'attività professionale. Un'altra intervistata (dirigente in una impresa) afferma di aver dovuto rinunciare ad avere una vita sociale perché già abbastanza oberata dal lavoro e dalle responsabilità familiari.

Inoltre, **diverse donne sostengono di avere pagato un prezzo sul piano della propria vita affettiva, familiare e sociale.** Questo fatto viene messo in evidenza **soprattutto dalle donne impegnate in campo politico**, che sacrificano una maggiore quantità di tempo all'attività principale che svolgono (oltre tre quarti, in media). Una magistrata da alcuni anni eletta parlamentare afferma di avere avuto successo a spese della propria vita affettiva, e anche una sindacalista considera quella della dimensione affettiva una questione irrisolta nella propria vita, nonostante l'affetto comunque ricevuto in ambito lavorativo. Un'altra intervistata lamenta il carattere totalizzante del proprio impegno in politica e nel lavoro, che non le lascia abbastanza tempo per la famiglia e per se stessa. **Variabile sembra essere la presenza di questo tipo di disagio tra le dirigenti di azienda e le imprenditrici**, le quali, in media, non dedicano più di due terzi del proprio tempo al lavoro, con oscillazioni, però, tra chi vi dedica il 25% e chi il 90% del tempo. Le scienziate, pur avendo un alto livello di impegno in termini di quantità di tempo dedicato alla professione (in media, tre quarti), non fanno riferimento a questioni irrisolte relativamente al raggiungimento di un equilibrio tra carriera e vita personale. Per le donne impegnate nelle ONG di cooperazione internazionale (che dedicano a questa attività, comunque, in media, meno di due terzi del proprio tempo), il fatto di dover viaggiare molto comporta qualche disagio per la lontananza dalla famiglia, e così per alcune donne della pubblica amministrazione (ma si tratta di un solo caso) che lamentano di avere poco tempo per coltivare i propri interessi culturali e sociali (la quota di tempo dedicata dalle donne di questo settore intervistate varia, tra un massimo, oltre tre quarti, nella sanità, a un minimo, meno di due terzi, nella giustizia).

Un secondo fattore di natura antropologica, che può incidere negativamente sulle carriere femminili, è costituito dalla **estraneità culturale** che le donne possono avvertire **nei confronti di modelli maschili di leader**, il mancato adeguamento ai quali può causare reazioni negative da parte dell'ambiente. **Questo tema è presente, anche se non centrale,**

nella descrizione che le donne intervistate forniscono degli ostacoli da loro incontrati. Ad esempio, una dirigente di un ente pubblico ritiene di aver trovato un ostacolo nella sua tendenza, in quanto donna, a essere "poco rigida" e "molto diretta e disinvolta" nei rapporti professionali, uscendo così "dagli schemi consueti".

Emblematica di una certa **difficoltà** presente in alcuni ambienti, soprattutto quelli politici, **a fare accettare una concezione diversa del potere** è l'esperienza di una parlamentare che racconta come, nelle commissioni, il tentativo di promuovere il lavoro collegiale e di responsabilizzare tutti i membri venga visto negativamente, come carenza di decisionalità da parte del presidente. Un'altra parlamentare esprime il disagio di non essere riuscita a "darsi autorità" rimanendo se stessa, senza aderire ai modelli correnti di leader, connessi alla politica come "apparire".

Anche nell'impresa, le donne non si trovano sempre a proprio agio con i modelli di manager disponibili. Una dirigente di azienda, per esempio, considera una questione irrisolta della propria vita quella di non essere riuscita a trovare un **modello manageriale** diverso da quello maschile, in quanto non esistono ancora alternative.

Infine, specialmente in alcuni settori pubblici in cui esistono alte cariche di difficile accesso (come la magistratura), esiste per le donne la difficoltà ad adattarsi a una prassi di accesa **competitività professionale**. Una consigliera di stato esprime rabbia nei confronti della impossibilità, nel suo settore, di affermarsi senza praticare una intensa concorrenza nei confronti dei propri colleghi. In altri casi è la **manca di concretezza e di efficacia pratica** a rendere le donne (anche se ovviamente non solo le donne) particolarmente insofferenti verso l'attività politica ad alto livello. Una donna che ha ricoperto incarichi di governo, ad esempio, dice che il fatto di non aver visto portare a termine la risoluzione di problemi da lei impostata le ha lasciato "l'amaro in bocca".

## *2.2. Fattori socio-culturali*

Come si è detto prima, l'accesso delle donne a ruoli decisionali è spesso impedito da fattori connessi con la presenza di pregiudizi o ste-

reotipi, o comunque da prassi e atteggiamenti diffusi negli ambienti professionali e politico-sindacali, che hanno un carattere escludente.

Questo genere di fattori sembrano essere stati all'opera anche nella carriera delle donne intervistate.

Se poche di esse hanno subito discriminazioni in occasione dell'assunzione (in particolare, quattro intervistate operanti nel settore della giustizia, della ricerca scientifica e, in due casi, dell'impresa), **molte di più ritengono di avere subito discriminazioni negli avanzamenti di carriera** (tredici donne di tutti i settori, tranne di quello politico; tra di esse ve ne sono quattro per le quali tali discriminazioni hanno inciso in modo "abbastanza rilevante"). **Numerose sono le intervistate che hanno incontrato ostilità nei confronti delle donne dirigenti nel proprio ambiente professionale** (12 donne di tutti i settori, più raramente nell'impresa piccola e media), e per 4 di esse tale ostilità ha inciso in modo abbastanza rilevante o molto rilevante sulla vita professionale. Ben 11 intervistate su 29, inoltre, ritengono di essersi visto **riconoscere meno potere di quello che viene attribuito a un uomo che ricopre la medesima carica** (e ciò ha inciso in modo abbastanza rilevante sulla loro esperienza professionale in 6 casi). Infine, non va trascurato il dato che ben 5 donne di tre settori diversi (giustizia, sindacato, impresa) sono state oggetto di **molestie sessuali**, che, seppure non hanno inciso in modo diretto sulla carriera, sono state sicuramente un pesante fattore di stress.

**Le donne imprenditrici o dirigenti d'azienda sembrano avere trovato ostilità soprattutto nell'ambiente esterno all'impresa** (ad esempio, presso banche o uffici pubblici). Una dirigente afferma di essere stata scambiata, spesso, per una segretaria; un'altra denuncia la difficoltà in un settore, quale quello metalmeccanico, ad accettare la presenza di donne manager. **Nella pubblica amministrazione, invece, quando presenti, le forme di ostilità si manifestano soprattutto all'interno dell'unità di lavoro:** una intervistata, per esempio, afferma di avere rilevato, come unico ostacolo nella propria vita professionale, una "generica diffidenza dei maschi subalterni nei confronti di una donna dirigente".



### 2.3. Fattori socio-economici

**Le intervistate sembrano essere state relativamente immuni dall'influenza di fattori segreganti di tipo socio-economico.** Infatti, nonostante la estrazione sociale medio-bassa delle famiglie di origine di molte, la maggior parte (23) ha portato a termine l'istruzione fino alla laurea. Molte (21), inoltre, hanno avuto modo di completare la propria formazione con corsi e iniziative di specializzazione attinenti alla loro attuale professione a professioni svolte in precedenza, ma anche corsi di lingue, fotografia, attività sportive. L'unico tipo di ostacolo frapposto al conseguimento dell'istruzione è stato, in un paio di casi, la pressione della famiglia a iscriversi a corsi di laurea considerati più consoni a una donna (lettere e filosofia). Per quanto concerne la scelta della professione, solo nel caso di una sindacalista la famiglia di origine ha fatto opposizione. Anche l'accesso al mondo del lavoro sembra essere stato tendenzialmente privo di problemi: solo 2 delle 29 intervistate hanno cominciato a lavorare tardi (a 40 anni); in particolare, una in seguito al divorzio (che la ha costretta a lavorare per mantenersi) e una dopo al fallimento del tentativo di affermarsi nella libera professione, fortemente limitato dalla necessità di occuparsi di due bambini adottivi; tutte le altre intervistate hanno iniziato non oltre i 26 anni.

### 2.4. Fattori psicologici

Circa un terzo delle intervistate hanno segnalato, tra gli impedimenti incontrati nel raggiungimento della loro posizione, fattori psicologici, di natura endogena, ma, in parte, anche esogena. Alcune intervistate affermano di aver dovuto fare i conti con l'**insicurezza e la scarsa autostima**; altre rilevano quale ostacolo lo **stress**, che talvolta ha avuto conseguenze di natura psico-somatica. In un caso c'è stata una crisi depressiva, in un altro si sottolinea l'insorgere di **sensi di colpa** a causa della sensazione di dover scegliere tra vita lavorativa e vita affettiva. Una intervistata, infine, sottolinea che un fattore di stress è stata "l'invidia delle donne di pari grado".

### 2.5. Fattori fisiologici

**La maternità è stata sperimentata come un ostacolo alla carriera da poche intervistate (solo quattro).** Una dirigente di una grande azienda afferma di essere riuscita ad avviare una carriera professionale solo a 40 anni, mentre in precedenza aveva dovuto rifiutare proposte interessanti a causa della presenza dei figli. Un'altra intervistata, anch'essa dirigente d'azienda, non ha potuto accettare un trasferimento il che ha prodotto conseguenze negative. Occorre sottolineare, comunque, che **per molte intervistate l'assenza dal lavoro per maternità è stata assai contenuta** (meno di 5 mesi, in 6 casi, e meno di 3 mesi, in 4 casi, su 11 rispondenti); inoltre, si può ricordare che due intervistate affermano di avere scelto di non fare figli per ragioni connesse alla carriera.

E' da segnalare, infine, che per 6 intervistate la maternità avrebbe avuto un'influenza positiva sulla vita professionale, nel senso che le avrebbe stimolate ad andare avanti e al tempo stesso a "non assolutizzare l'ambiente di lavoro e a lavorare su più tavoli contemporaneamente", come dice una intervistata rettore di università.



## CAPITOLO SETTIMO

### **Gli effetti della "cognitivizzazione" delle società contemporanee sull'integrazione delle donne nei processi decisionali**

Finora si è visto come siano all'opera, in diversi settori della vita economica, politica e sociale, numerosi fattori che concorrono ad ostacolare l'accesso delle donne alle posizioni di *decision making*. In questo capitolo si tenta di rilevare, al contrario, gli elementi che potrebbero contribuire a una maggiore integrazione delle donne nelle strutture decisionali della politica, dell'impresa, della pubblica amministrazione, della scienza e del terzo settore. Ciò viene fatto, ancora una volta, a partire dai documenti, dalla letteratura e dalle biografie delle donne intervistate.

Nell'illustrare i fattori di integrazione menzionati nei documenti e nella letteratura, si tenta anche di mostrare in che misura essi siano connessi, in modo diretto o indiretto, a due ambiti fenomenici che possono essere considerati rilevanti per la questione dell'accesso delle donne al *decision making*.

Il primo ambito fenomenico è costituito da quello che nel quadro teorico è stato definito il "**modello della identità femminile**". Dalla letteratura esaminata, infatti, è emersa una convergenza circa l'ipotesi che le donne siano portatrici di una serie di atteggiamenti e tratti comportamentali, che influenzano il loro approccio alla realtà e quindi anche al lavoro e all'impegno politico-sindacale. Tra tali atteggiamenti e tratti, quelli considerati nella presente ricognizione sono:

- a) la tendenza ad agire anche in base a considerazioni non completamente razionali;

- b) la tendenza a privilegiare un approccio concreto/caso per caso alla realtà piuttosto che un approccio astratto;
- c) la propensione ad affermare un punto di vista coinvolto rispetto ai problemi trattati, piuttosto che un punto di vista distaccato;
- d) la tendenza a non vergognarsi degli aspetti emotivi del proprio comportamento, piuttosto che a nasconderli;
- e) l'attitudine ad interpretare il potere con atteggiamenti di tipo pastorale, piuttosto che di tipo autoritario;
- f) la tendenza a essere motivate ad agire dalla gratitudine, piuttosto che a non mostrarla.

Alcuni di questi elementi sono già stati menzionati, nel capitolo precedente, come un possibile impedimento alla integrazione delle donne nel *decision making*. Questa volta si tratta di vedere se essi non possano invece costituire, in alcuni casi, un fattore di facilitazione. Nel fare ciò, occorre tenere conto di alcuni mutamenti che sono avvenuti, negli ultimi anni, nelle società contemporanee - e qui entra in gioco il secondo ambito fenomenico, cioè quello della cosiddetta "**rivoluzione cognitiva**", o cognitivizzazione delle società. Con questa espressione ci si riferisce alla crescita del peso dei fattori cognitivi riscontrabile, soprattutto da qualche decennio a questa parte, in tutti i campi della vita umana e sociale.

I fenomeni che sono stati considerati nell'esame del rapporto tra rivoluzione cognitiva e fattori di integrazione delle donne nei processi decisionali sono:

- al livello degli individui, dei gruppi e delle società:

- \* il diversificarsi delle identità personali e collettive;
- \* la crescente autonomia degli individui dalle centrali politiche, culturali e religiose tradizionali;
- \* l'emergere di una forte domanda di significati;
- \* il manifestarsi di una nuova vitalità delle solidarietà di tipo meccanico, cioè di legami sociali fondati sul riconoscimento di vecchie e nuove forme di appartenenza (famiglia, etnica, religione, eco-sistema, genere sessuale, ecc.) piuttosto che sulla organizzazione del lavoro o sulla distribuzione di funzioni e ruoli sociali;
- \* l'innalzarsi dei livelli di aspettativa riguardo alla qualità della vita

**sociale, familiare e personale;**

- *al livello delle organizzazioni:*

\* **il riconoscimento del valore del capitale cognitivo;**

\* **il diffondersi della cultura della qualità, con tutte le sue implicazioni (soprattutto quella della importanza degli aspetti immateriali e delle componenti relazionali dei processi produttivi).**

Si ricorda che i fattori segnalati nei testi ed emersi dalle interviste, oltre che all'uno all'altro ambito fenomenico, sono stati ricondotti a tre tipi principali:

- **fattori che contribuiscono a incrementare le opportunità e le potenzialità in possesso delle donne, e quindi la loro capacità e il loro orientamento (la loro *agency* - cfr. quadro teorico) ad intraprendere itinerari sociali ascendenti;**

- **fattori che contribuiscono all'insorgere, all'interno delle organizzazioni, di una domanda di competenze che sono considerate prerogative (anche se non esclusive) delle donne in base al modello della identità femminile;**

- **fattori che contribuiscono a modificare, in senso favorevole alle donne, il contesto sociale che determina la natura e la attribuzione delle posizioni di *decision making*.**

Come si è fatto nel capitolo precedente, si parte innanzitutto dai fenomeni menzionati nella letteratura e nei documenti sui diversi settori; dopodiché, viene esaminata sotto questa luce l'esperienza delle 29 donne che hanno raggiunto posizioni di *decision making*, intervistate nella ricerca.

## 1. I FATTORI DI INTEGRAZIONE NELLA LETTERATURA E NEI DOCUMENTI ESAMINATI

Nei documenti e nella letteratura sono stati rintracciati, nel complesso 108 riferimenti a fattori di integrazione, che hanno portato, attraverso un procedimento di accorpamento per somiglianza semantica, ad identificare 35 fattori diversi. Questi sono elencati di seguito, con riferimento ai settori cui si riferiscono i documenti e i saggi in cui sono stati trovati.

**Tab. 1 - Fattori di integrazione nei testi esaminati**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° aumento dei livelli di istruzione delle donne	x	x	-	x	-	-	x
° accumulo di competenze e corsi di formazione	-	x	x	x	-	-	-
° accesso all'informazione sulle opportunità	x	-	-	-	-	-	-
° tensione a sperimentare l'uso di nuove tecnologie	-	-	x	-	-	-	-
° maggiore inserimento delle donne nel mondo del lavoro	-	x	-	-	-	-	-
° peso delle esperienze associative e di volontariato	x	x	-	-	x	-	x
° nascita di reti professionali femminili	x	-	-	-	-	-	-
° nascita di reti femminili	x	-	-	-	-	-	x
° presenza delle donne in sindacati, gruppi di interesse	-	x	-	-	-	-	-
° sostegno delle famiglie e del partner alla carriera femminile	x	x	-	-	-	-	x
° presenza di qualità psicologiche quali determinazione o ottimismo	x	-	-	-	-	-	-
° concezione non autoritaria del potere	x	x	x	x	-	-	x
° modalità della "cura" come metodo di lavoro	-	-	-	x	-	-	-
° tendenza all'orizzontalità nei rapporti di lavoro	x	-	x	-	-	-	-
° capacità relazionali	x	-	x	-	-	-	-
° concretezza	x	x	-	-	-	-	-
° tendenza ad adottare la qualità del lavoro come criterio di valutazione	-	-	-	-	-	-	x
° capacità di tenere insieme cose diverse	-	-	-	x	-	-	-
° attenzione allo spazio emotivo	-	-	-	x	-	-	-
° capacità di coinvolgimento e di impegno	x	-	-	-	-	-	-
° capacità di adattamento, stile di leadership adeguato all'incertezza	x	-	-	-	-	-	-

(segue)

(continua)

**Tab. 1 - Fattori di integrazione nei testi esaminati**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° capacità di mediare e comporre conflitti	-	-	x	-	-	-	-
° assenza di rigidità intellettuali	-	-	-	-	-	x	-
° moltiplicazione dei luoghi decisionali	-	-	x	-	-	-	-
° affermarsi di nuove logiche decisionali	x	x	-	-	-	-	-
° aumento dei modelli di ruolo disponibili per le donne in politica	-	x	-	-	-	-	-
° crescente attenzione al tema delle differenze	-	-	x	-	-	-	-
° maggiore sensibilità al tema della conciliazione delle sfere della vita	x	-	-	-	-	-	x
° capacità delle donne di distinguere e combinare responsabilità familiari e professionali	-	x	-	-	-	-	-
° tendenza alla redistribuzione dei carichi familiari tra uomini e donne	x	-	-	-	-	-	-
° maggiore rilevanza delle componenti psicologiche e maggiore legittimazione dell'atteggiamento "coinvolto"	x	-	-	x	-	x	-
° spinta all'autorealizzazione	x	-	-	-	-	-	-

Legenda: I=impresa; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi pubblici; R= ricerca scientifica; T=terzo settore; G=testi generali o riguardanti vari settori.

Fonte: ASDO, 1996

### 1.1. L'incremento dell'agency femminile

Un primo insieme di fenomeni di cui si trova traccia nella letteratura e nella documentazione riguarda, appunto, l'accumularsi di un patrimonio di risorse e opportunità che consentono alle donne, oggi più che in passato, di intraprendere itinerari sociali ascendenti. In pratica, ciò che si rileva è una tendenza alla diminuzione dello svantaggio relativo del genere femminile nell'accesso al capitale cognitivo, al capitale sociale (istruzione, informazione, legami sociali, cfr. capitolo sesto) e all'energia psichica e morale necessari per affermarsi. Tale svantaggio relativo, si ricorda, è stato finora all'origine di fattori di segregazione verticale, sia di tipo socio-economico, sia di tipo socio-culturale (ad esempio, esclusione da reti sociali informali), sia di tipo psicologico.



---

**Tab. 2 - L'incremento dell'agency femminile: alcuni fattori menzionati nei testi esaminati**

---

- ° aumento dei livelli di istruzione delle donne
  - ° accumulo di competenze e corsi di formazione
  - ° accesso all'informazione sulle opportunità
  - ° tensione a sperimentare l'uso di nuove tecnologie
  - ° maggiore inserimento delle donne nel mondo del lavoro
  - ° peso delle esperienze associative e di volontariato
  - ° nascita di reti professionali femminili
  - ° nascita di reti femminili
  - ° presenza delle donne in sindacati, gruppi di interesse
  - ° sostegno delle famiglie e del partner alla carriera femminile
  - ° presenza di qualità psicologiche quali determinazione o ottimismo
- 

Fonte: ASDO, 1996

Un elemento segnalato come rilevante nei documenti di diversi settori (dalla politica alla pubblica amministrazione, all'impresa) è costituito dall'**aumento dei livelli di istruzione delle donne**. Tale aumento può essere evinto dai dati statistici che attestano, ad esempio, una maggiore presenza di donne tra i laureati (basti pensare che tra il 1977 e il 1986 la percentuale di donne laureate e diplomate sul totale delle forze di lavoro femminili è passata dal 16,6% al 25,9% in Italia), ma anche dalla constatazione, presente nei testi esaminati, di un alto grado di istruzione tra la forza lavoro e tra le donne leader di determinati settori, quale l'imprenditoria. Nei testi, inoltre, si mette in evidenza una tendenza a favorire un accumulo di competenze femminili, anche con iniziative e corsi di formazione che rispondono alla filosofia della "**formazione lungo tutta la vita**", ad esempio nelle organizzazioni sindacali. In alcuni settori tradizionalmente ad egemonia maschile, come la magistratura, si rileva un aumento della presenza femminile anche nei corsi di formazione. Per le donne imprenditrici si stanno diffondendo iniziative volte a favorire l'**accesso all'informazione**, come gli "sportelli". Tra le competenze che si cominciano ad accumulare, compare qualche volta, nei testi, anche quella relativa all'**uso di innovazioni tecnologiche**, in particolare di tipo informatico e telematico (la tensione a incrementare tale uso è menzionata, per esempio, in un do-

cumento del coordinamento donne di un'organizzazione sindacale).

Un fattore che rafforza la posizione delle donne nella società è costituito dal loro **maggiore inserimento nel mondo del lavoro**. Alcune ricerche esaminate mostrano che l'accesso all'occupazione, oltre a incrementare l'indipendenza economica delle donne, costituisce anche una premessa favorevole per un loro inserimento negli organi decisionali politici. Nel capitolo precedente si è detto come, per molti anni, l'esclusione dal mondo del lavoro si sia tradotta, di fatto, in una esclusione dalla rappresentanza; quindi, ogni inversione di tendenza che riguardi la presenza nel mondo del lavoro tende, di fatto, ad avere un carattere includente. Si può ora aggiungere che il mondo del lavoro, in una fase, quale quella attuale di crisi delle agenzie di socializzazione alla politica "specializzate" (grandi partiti di massa, ecc.), aumenta di importanza come luogo dove è possibile accedere all'informazione politica ed allacciare quei contatti, anche di tipo informale, che consentono di essere conosciute e quindi elette a cariche politiche.

Ad aumentare il grado di connessione delle donne a reti sociali che possono essere rilevanti per la loro ascesa, tuttavia, non è solo il lavoro, ma anche l'appartenenza a organizzazioni di vario genere: dai **sindacati** alle **associazioni di categoria**, alle **associazioni di volontariato**. Queste ultime in particolare, secondo alcuni documenti, vedono al proprio interno una forte presenza femminile. E' da sottolineare infine il fatto che i testi segnalano la costituzione, ai livelli transnazionale, nazionale e locale, anche in connessione con le politiche delle pari opportunità, di **reti** che collegano tra di loro donne impegnate nel medesimo settore (ad esempio, consulte dell'imprenditoria femminile).

Infine, si può sottolineare la forza morale e psicologica che scaturisce dal maggiore riconoscimento sociale delle aspirazioni degli individui (e quindi anche delle donne) a crearsi una propria identità e un proprio percorso biografico originale. Tale riconoscimento si traduce in elementi non secondari per l'ascesa delle donne, come ad esempio un più forte **sostegno dei partner e delle famiglie** nell'intrapresa della carriera, o una **maggiore determinazione e ottimismo** circa la possibilità di riuscire da parte delle donne stesse. Entrambi questi elementi vengono citati come rilevanti in alcuni testi che riguardano le donne che hanno scelto l'impresa come luogo di auto-promozione.

**Tab. 3 - Fattori di facilitazione connessi all'incremento dell'agency femminile e loro relazioni con la rivoluzione cognitiva e con il modello della identità femminile**

	<i>Riv.cognit.</i>	<i>Id. femm.</i>
° aumento dei livelli di istruzione delle donne	I	N
° accumulo di competenze e corsi di formazione	I	N
° aumento dell'istruzione della forza lavoro femminile	I	N
° accesso all'informazione sulle opportunità	I	N
° tensione a sperimentare l'uso di nuove tecnologie	D	N
° maggiore inserimento delle donne nel mondo del lavoro	N	N
° peso delle esperienze associative e di volontariato	I	I
° nascita di reti professionali femminili	I	N
° nascita di reti femminili	I	N
° presenza delle donne in sindacati, gruppi di interesse	N	N
° sostegno delle famiglie e del partner alla carriera femminile	N	N
° determinazione e ottimismo nella costruzione dell'identità	I	N

*Legenda:* I=connessione indiretta; D=connessione diretta; N=nessuna connessione

*Fonte:* ASDO, 1996

Nella tabella precedente si mette in evidenza come la maggior parte dei fattori di facilitazione che contribuiscono ad aumentare le opportunità e le potenzialità di inserimento delle donne nel *decision making*, citati finora, siano collegabili, almeno indirettamente, alla rivoluzione cognitiva. Ciò vale innanzitutto per i fenomeni connessi alla maggiore diffusione dell'informazione e dell'istruzione; ma anche la nascita di reti di collegamento tra soggetti diversi (nella fattispecie tra donne, e tra donne impegnate nella medesima professione) e il maggiore peso delle esperienze associative e di volontariato vengono notevolmente incrementati dall'aumento dei processi di comunicazione che si verifica nell'ambito della rivoluzione cognitiva. Alcuni fenomeni possono essere ricondotti al moltiplicarsi e differenziarsi delle identità personali, come ad esempio l'acquisizione, da parte delle donne, di una maggiore determinazione e ottimismo nella costruzione della propria identità.

Viceversa, dei fattori sopra menzionati, solo uno, quello relativo al

---

peso delle esperienze associative e di volontariato, ha punti di contatto con il modello della identità femminile, in particolare con l'attitudine ad assumere un punto di vista coinvolto verso la realtà in cui si opera.

### 1.2. L'aumento della domanda di capacità femminili

Un secondo insieme di fattori che possono facilitare l'accesso delle donne al *decision making* è costituito dall'emergere, all'interno delle organizzazioni, di una domanda di capacità e competenze che per ragioni psicologiche, antropologiche e storico-sociali, tendono a essere una prerogativa specifica (anche se non esclusiva) del genere femminile. Occorre fare riferimento, in questo ambito, ai nuovi requisiti che, in materia di management, sono messi in evidenza da tendenze quali: la crescente importanza, anche economica, del capitale cognitivo; la incertezza e la "turbolenza"<sup>1</sup> dell'ambiente in cui operano le organizzazioni, creata dall'accelerazione dell'innovazione tecnologica; e, soprattutto, il diffondersi della cultura e della pratica della qualità totale.

**Tab. 4 - Fattori di facilitazione connessi con i requisiti dei nuovi modelli di management delle organizzazioni, segnalati nei testi esaminati**

---

- ° concezione non autoritaria del potere
  - ° modalità della "cura" come metodo di lavoro
  - ° tendenza all'orizzontalità nei rapporti di lavoro
  - ° capacità relazionali
  - ° concretezza
  - ° tendenza ad adottare la qualità del lavoro come criterio di valutazione
  - ° capacità di tenere insieme cose diverse
  - ° attenzione allo spazio emotivo
  - ° capacità di coinvolgimento e di impegno
  - ° capacità di adattamento, stile leadership adeguato all'incertezza
  - ° capacità di mediare e comporre conflitti
  - ° assenza di rigidità intellettuali
- 

Fonte: ASDO, 1996

---

<sup>1</sup> Il concetto di ambiente turbolento è ripreso dai teorici dell'organizzazione (F.E. Emery e E.L. Trist, "Il carattere causale degli ambienti organizzativi", in F.E. Emery (a cura di), *La teoria dei sistemi*, Milano, Angeli, 1989).

In primo luogo, nella letteratura e nei documenti, vengono messe in evidenza alcune capacità femminili che si legano bene con importanti caratteristiche del Total Quality Management. Si può fare riferimento, in primo luogo, al differente stile di leadership di cui risulterebbero portatrici le donne, che sarebbe improntato a una **concezione non autoritaria del potere**. Di ciò fanno menzione diversi testi, riguardanti un po' tutti i settori: la politica, il sindacato, l'impresa, i servizi e la pubblica amministrazione. Tale interpretazione si adatterebbe all'esigenza di una maggiore orizzontalità e di una maggiore **cura delle relazioni umane** (come prassi normale del management centrale, e non come funzione specializzata) che contraddistingue l'approccio della qualità totale. Un documento sull'imprenditoria femminile mette in evidenza, ad esempio, che **le donne imprenditrici aspirano a "fare crescere intorno a loro un gruppo"**. Un altro testo, riguardante le donne dirigenti di azienda, attribuisce loro una maggiore **tendenza all'orizzontalità nei rapporti di lavoro**. Un altro documento ancora, sempre sull'impresa, stabilisce una connessione tra donne e capacità di **lavoro di équipe**. Un testo sulle donne impegnate in politica sottolinea la **riluttanza**, da parte di queste ultime, a **concepire la politica come mero esercizio di potere** (nel senso di autorità). Un documento sul sindacato riconosce la attitudine delle donne all'orizzontalità e al **lavoro di rete**, mentre un altro testo, sempre di provenienza sindacale, mette in rilievo la **capacità delle donne di mediare e comporre i conflitti**, particolarmente importante nel settore di riferimento, oltre che in generale.

Un'altra corrispondenza interessante la si può trovare tra l'orientamento al risultato, tipico della cultura manageriale della qualità, e l'**attitudine** propriamente femminile a **privilegiare un approccio concreto, caso per caso alla realtà**, piuttosto che un approccio astratto e universalistico. Questo aspetto viene sottolineato, sia nei testi riguardanti la politica, dove le donne sarebbero portatrici di una maggiore concretezza, sia in quelli riguardanti l'impresa, dove il **primato del risultato**, insieme all'amore per il particolare, ispirerebbero in molti casi l'azione femminile nel settore. In ambito sindacale, alcuni scritti testimoniano dell'attitudine femminile a introdurre modalità innovative di lavoro fondate sulla centralità del risultato, come il lavoro "per progetti" piuttosto che per "funzioni". Può essere connessa, in qualche modo, a questa cultura del risultato anche la tendenza delle donne che lavorano a **commisurare il proprio successo**, non sulla retribuzione ri-

cevuta, ma **sulla qualità del lavoro** da loro svolto, tendenza rilevata anche empiricamente in una ricerca su scala europea.

Un ulteriore punto di contatto tra cultura della qualità e identità femminile è rappresentata dall'approccio olistico e sistemico alla realtà. In un documento sulla pubblica amministrazione e i servizi si fa riferimento, ad esempio, alla **capacità delle donne di tenere insieme competenze specifiche e approccio globale** ai problemi, e in generale a gestire più attività o ambiti di azione contemporaneamente.

Si può poi mettere in evidenza un parallelismo tra la rilevanza delle componenti psicologiche e spirituali, anche nella dimensione professionale e lavorativa, tipica della cultura della qualità totale, da una parte, e il tipo di atteggiamento psicologico che le donne tendono ad assumere sul lavoro e in generale nei rapporti sociali, dall'altro. Tale atteggiamento è improntato al **coinvolgimento nei problemi trattati** e alla tendenza a **non vergognarsi degli aspetti emotivi del proprio comportamento**. Diversi documenti sottolineano la disponibilità all'impegno e al coinvolgimento delle donne che lavorano nell'impresa, e, al tempo stesso, la capacità di mantenere elementi del proprio "visuto" personale anche nel lavoro. Nei documenti relativi ai servizi, poi, viene sottolineata la possibilità di tradurre un **atteggiamento** che riguarda l'esperienza secolare delle donne, quello della "cura", in un vero e proprio metodo di lavoro orientato al conseguimento della qualità delle prestazioni rese. Inoltre, sempre a proposito dei servizi, si sottolinea la capacità delle donne di prestare **attenzione allo "spazio emotivo"** tanto importante quanto ancora misconosciuto nelle organizzazioni.

Infine, se si considera la situazione di incertezza, o di turbolenza ambientale, in cui versano oggi le imprese e più in generale le organizzazioni, a causa dell'accelerazione dell'innovazione tecnologica e dei trends ad essa connessi (globalizzazione economica, globalizzazione finanziaria, ecc.), diviene particolarmente rilevante la **capacità delle donne di reagire e di adattarsi con flessibilità a situazioni di mutamento**. La letteratura sulle donne nell'impresa, in particolare, sottolinea che esse hanno uno stile di leadership più adeguato a trattare condizioni di incertezza e una maggiore capacità di reazione e adattamento a situazioni di stress organizzativo. Un altro testo mette in evidenza le

**capacità di apprendimento delle donne leader d'impresa**, una dote questa senz'altro utile in un contesto di forte variabilità e mutamento. Infine, trasferendo l'idea dell'incertezza dall'ambiente delle organizzazioni alla crisi che attraversa il pensiero, in particolare il pensiero scientifico, si possono notare l'attualità e l'idoneità di alcune caratteristiche del modo tipico delle donne di fare scienza, che, secondo alcuni testi in materia, sarebbe caratterizzato dall'**assenza di rigidità intellettuali eccessive**, dal mantenimento di forti elementi di intuizione e di un punto di vista coinvolto nella ricerca, in opposizione al primato della razionalità e del distacco esaltati dai paradigmi epistemologici tradizionali.

Nella tabella che segue vengono riassunti i principali punti di contatto tra rivoluzione cognitiva e fattori di facilitazione dell'accesso delle donne al *decision making* menzionati nei testi.

**Tab. 5 - Rivoluzione cognitiva e domanda di capacità femminili**

<i>rivoluzione cognitiva</i>	<i>capacità femminili</i>
Qualità - orientamento al pubblico	-> modalità della "cura" come metodo di lavoro
Qualità - lavoro d'équipe	-> tendenza all'orizzontalità, concezione non autoritaria del potere, capacità relazionali
Qualità - orientamento al risultato	-> concretezza, qualità del lavoro come criterio di valutazione
Qualità - attitudine sistemica/olistica	-> capacità di tenere insieme cose diverse
Qualità - elementi "spirituali" nel lavoro	-> attenzione allo spazio emotivo -> capacità di coinvolgimento, impegno
Accelerazione innovazione-incertezza organizzativa	-> capacità di adattamento, stile di leadership adeguato all'incertezza
Accelerazione innovazione - incertezza cognitiva	-> assenza di rigidità intellettuali eccessive

Fonte: ASDO, 1996

**Tab. 6 - Fattori di facilitazione connessi ai requisiti dei nuovi modelli di management delle organizzazioni e loro relazioni con la rivoluzione cognitiva e con il modello della identità femminile**

	<i>Riv.cognit.</i>	<i>Id. femm.</i>
° modalità della "cura" come metodo di lavoro	I	D
° tendenza all'orizzontalità nei rapporti di lavoro	D	D
° concezione non autoritaria del potere	D	D
° capacità relazionali	D	D
° concretezza, qualità del lavoro come criterio di valutazione delle risorse umane	D	D
° capacità di tenere insieme cose diverse	D	D
° attenzione allo spazio emotivo	D	D
° capacità di coinvolgimento, impegno	D	D
° capacità di adattamento, stile leadership adeguato all'incertezza	D	D
° capacità di mediare e comporre conflitti	I	D
° assenza di rigidità intellettuali	D	D

*Legenda:* I=connessione indiretta; D=connessione diretta; N=nessuna connessione

*Fonte:* ASDO, 1996

Come si può vedere, la maggior parte dei fattori di facilitazione considerati sono collegabili direttamente o indirettamente, sia alla rivoluzione cognitiva, sia al modello della identità femminile. Le connessioni dirette riguardano, come si è detto, l'introduzione della qualità totale; quelle indirette possono concernere, ad esempio, il legame tra rivoluzione cognitiva e terziarizzazione, che rende maggiormente centrali i servizi e quindi la modalità della "cura" come metodo di lavoro; o anche la capacità di mediare e comporre conflitti che diventa più importante in un'epoca caratterizzata dal moltiplicarsi e differenziarsi delle identità. E' quindi a questo livello - quello dei mutamenti in corso nelle organizzazioni - che si manifesta maggiormente la sinergia positiva tra identità femminile e rivoluzione cognitiva.



### 1.3. Il cambiamento del contesto del decision making

Infine, un terzo insieme di fattori che contribuiscono a un ampliamento dell'accesso delle donne alle posizioni decisionali riguarda il contesto sociale più generale nel quale tali posizioni sono inserite, e, quindi, in un certo senso, anche la natura e la ubicazione di tali posizioni.

**Tab. 7 - Fattori connessi al cambiamento del contesto del decision making nei testi esaminati**

- 
- ° moltiplicazione dei luoghi decisionali
  - ° affermarsi di nuove logiche decisionali
  - ° aumento dei modelli di ruolo disponibili per le donne in politica
  - ° crescente attenzione al tema delle differenze
  - ° maggiore sensibilità al tema della conciliazione delle sfere della vita
  - ° capacità delle donne di distinguere e combinare responsabilità familiari e professionali
  - ° tendenza alla redistribuzione dei carichi familiari tra uomini e donne
  - ° maggiore rilevanza delle componenti psicologiche e maggiore legittimazione dell'atteggiamento "coinvolto"
  - ° spinta all'autorealizzazione
- 

Fonte: ASDO, 1996

Due primi fenomeni di rilievo sono rappresentati dalla **moltiplicazione dei centri decisionali** (che non possono essere più fatti coincidere con i soli organi legislativi ed esecutivi degli stati), dall'altra, dall'**affermarsi di nuove logiche decisionali**, diverse da quella dell'appartenenza. Tali fenomeni potrebbero essere ricondotti al trend sociale generale della perdita di carisma delle centrali politiche (soprattutto degli organi decisionali ed esecutivi degli stati), l'occupazione delle quali non costituisce più la meta maggiormente ambita dai soggetti organizzati nei movimenti sociali, i quali, semmai, tendono a creare nuovi "centri", autonomi da quelli tradizionali. Una manifestazione di tale perdita di carisma è la crescente disaffezione degli individui e delle collettività verso le forme tradizionali di appartenenza politica, che sono storicamente nate in funzione dell'occupazione dei "centri", e quindi

in primo luogo nei confronti dei partiti politici, ma anche delle grandi organizzazioni sindacali. In questo contesto, si apre la possibilità di una egemonia delle donne le quali, vuoi perché escluse, vuoi perché culturalmente estranee alla politica tradizionale, potrebbero emergere, oggi, quali portatrici di una nuova decisionalità che si esprime in luoghi e con modalità differenti dai precedenti.

Sembrano confermare in qualche modo questa tesi i numerosi cenni presenti, nei testi esaminati, riguardo alla **distanza delle donne dalla politica**, che si manifesta, non solo in occasione di eventi quali le competizioni elettorali, ma anche nella quotidianità delle relazioni sociali: alcune ricerche mettono in evidenza, ad esempio, la scarsa fiducia e le limitate aspettative che le lavoratrici hanno verso la possibilità di ottenere appoggio e sostegno da parte di politici e sindacalisti. Nei testi, inoltre, si fa riferimento alla **tendenza delle donne ad associarsi comunque tra di loro a prescindere dalle divergenze di opinione politica**, tendenza che si ritrova, sia al livello parlamentare, sia in ambiti meno direttamente toccati dalla politica, come ad esempio le consulte locali dell'imprenditoria femminile. Infine, nei documenti relativi al terzo settore viene spesso ricordata la **forte presenza femminile in aggregazioni non tradizionali**, quali quelle del volontariato; questo fenomeno non è privo di incidenza sul *decision making*, se si considera, ad esempio, il peso che hanno nelle politiche pubbliche, non solo al livello nazionale ma anche a quello europeo, le lobbies dell'associazionismo e del volontariato (si pensi alle politiche contro la tossicodipendenza, per la difesa dell'ambiente e per la tutela dei consumatori).

Su un altro versante, possono essere messe in evidenza le implicazioni positive per l'accesso delle donne al *decision making* di un altro fenomeno tipico delle società contemporanee, e cioè quello del **moltiplicarsi di identità differenziate**. Gli individui, oggi, tendono a costruire la propria identità sulla base dell'appartenenza a una pluralità di organizzazioni e reti sociali. In questo contesto, anche i modelli di decision-maker vanno diversificandosi. Mentre, infatti, prima tendeva a prevalere un unico modello, quello del politico di professione, o del dirigente sindacale a tempo pieno, oggi anche la stessa politica tradizionale sembra attingere a figure diverse, che provengono da ambienti differenti (la ricerca scientifica, la pubblica amministrazione, l'impresa, il terzo settore, ecc.). Ciò si traduce, come viene messo in rilievo nella

letteratura e nei documenti esaminati (in particolare, in quelli inerenti alla presenza delle donne in politica) anche in un **aumento della disponibilità di modelli di ruolo nella politica per le donne**. Più in generale, la **crescente attenzione al tema delle differenze** (messa in evidenza, ad esempio, in un documento del sindacato) contribuisce a creare un contesto favorevole all'affermazione di figure di leader femminili.

I testi mettono poi in evidenza l'influenza di un altro trend sociale, che è rappresentato dall'innalzarsi dei livelli di aspettativa di qualità della vita sociale, familiare e personale, soprattutto nelle società industrializzate. Tale tendenza, che ha numerosi punti di contatto con il diffondersi di un orientamento alla qualità nelle imprese e nei servizi di cui si è trattato prima, si traduce anche in una **maggiore sensibilità sociale verso il tema della conciliazione tra le diverse sfere della vita**. In questo ambito, viene a volte presentata dai testi, non come elemento di debolezza, ma come elemento di forza, la aspirazione delle donne a dare rilevanza a tutte le dimensioni dell'esistenza e a cercare di trovare tempo per il lavoro, per la famiglia, per la vita sociale e per sé stesse (messa in evidenza da ricerche sulle donne che lavorano nell'impresa), e la **capacità** che molte di esse hanno sviluppato **di distinguere e combinare responsabilità familiari e responsabilità professionali** (se ne parla, in particolare, in un documento che riguarda la partecipazione delle donne alla vita politica). Alla piena realizzazione di questa inclinazione può inoltre giovare la **tendenza**, rilevata in alcuni documenti inerenti all'impresa, **a una redistribuzione dei carichi familiari tra uomini e donne**.

Infine, non si può non menzionare, tra i fenomeni che concorrono a modificare il contesto sociale del *decision making*, il manifestarsi di una domanda crescente di significati al livello individuale e delle collettività. Tale domanda di significati sembra rilevabile anche in ambienti quali quello delle donne imprenditrici, che, a quanto risulta dalla letteratura e dai documenti, sono guidate da significati tipici della modernità, come quello dell'**autorealizzazione**, ma esprimono anche, più in generale, un desiderio di permeare il proprio lavoro di **valori spirituali**. Si può supporre che, in presenza di una simile spinta a introdurre elementi di spiritualità nei contesti lavorativi e professionali, risultino maggiormente legittimati anche quel punto di vista coinvolto e quella tendenza a non reprimere del tutto l'emotività, che sono

prerogative del modo di lavorare - e di decidere - delle donne e che fino al recente passato (e in parte ancora oggi) sono stati percepiti come ostacoli alla loro affermazione.

Gli effetti dei fenomeni connessi con la rivoluzione cognitiva sul contesto sociale nel quale ha luogo il *decision making* sono riassunti nella tabella che segue.

**Tab. 8 - Rivoluzione cognitiva e cambiamento del contesto del *decision making***

<i>rivoluzione cognitiva</i>	<i>cambiamento del contesto</i>
- Perdita di carisma delle centrali politiche	-> moltiplicazione dei luoghi decisionali
- Moltiplicarsi di identità diversificate	-> aumento dei modelli di ruolo disponibili
- Innalzarsi dei livelli di aspettativa di qualità della vita sociale, familiare e conciliazione delle sfere della vita personale	-> maggiore sensibilità al tema della
- Domanda di significati	-> legittimazione dell'atteggiamento "coinvolto"
- Domanda di significati	-> spinta all'autorealizzazione

Fonte: ASDO, 1996

Di seguito si presentano, inoltre, le relazioni tra i fattori di facilitazione appena considerati, il modello della identità femminile e la rivoluzione cognitiva.

**Tab. 9 - Fattori relativi al cambiamento del contesto sociale del *decision making* e loro connessione con la rivoluzione cognitiva e con il modello della identità femminile**

	<i>Riv.cognit.</i>	<i>Id. femm.</i>
° moltiplicazione dei luoghi decisionali	D	N
° affermarsi di nuove logiche decisionali	I	N
° aumento dei modelli di ruolo disponibili per le donne in politica	I	I
° crescente attenzione al tema delle differenze	D	I

(segue)

(continua)

**Tab. 9 - Fattori relativi al cambiamento del contesto sociale del *decision making* e loro connessione con la rivoluzione cognitiva e con il modello della identità femminile**

	<i>Riv.cognit.</i>	<i>Id. femm.</i>
° maggiore sensibilità al tema della conciliazione delle sfere della vita	I	I
° capacità delle donne di distinguere e combinare responsabilità familiari e professionali	N	I
° tendenza alla redistribuzione dei carichi familiari tra uomini e donne	N	N
° maggiore rilevanza delle componenti psicologiche e maggiore legittimazione dell'atteggiamento "coinvolto"	D	D
° spinta all'autorealizzazione	N	N

Legenda: I=connessione indiretta; D=connessione diretta; N=nessuna connessione

Fonte: ASDO, 1996

Anche in questo caso diversi fattori possono essere connessi, almeno indirettamente, alla rivoluzione cognitiva, mentre per il modello della identità femminile appare rilevante la tendenza a una maggiore legittimazione dell'atteggiamento "coinvolto". Connessa a mutamenti sociali più generali (come la modernizzazione), ma non all'uno o all'altro degli ambiti fenomenici considerati in questo capitolo, sembra essere la presenza di valori quali quello dell'autorealizzazione come forte motivazione all'ascesa professionale e politica.

## 2. I FATTORI DI INTEGRAZIONE NELL'ESPERIENZA DELLE DONNE INTERVISTATE

Dopo aver offerto una panoramica dei fattori di integrazione nel *decision making* per le donne, così come emergono dalla letteratura e dai documenti inerenti a questa problematica, si può ora passare a esaminare in che modo questi elementi hanno pesato nelle biografie delle 29 donne che ricoprono posizioni decisionali, intervistate nell'ambito della presente ricerca. Si prendono, quindi, innanzitutto in

considerazione i fattori che hanno influito sulla formazione dell'agency delle intervistate; si esamina poi il loro orientamento nei confronti del tema e della pratica della qualità, comprendendo in esso anche quelle caratteristiche a essa conformi, e richiamate nel paragrafo precedente, del modo di lavorare tipico del genere femminile; infine, si considera l'influenza dei mutamenti del contesto sociale connessi con la rivoluzione cognitiva.

### 2.1. La formazione dell'agency

#### formazione scolastica e professionale

Come si è accennato nel capitolo precedente, le donne intervistate hanno potuto beneficiare di una formazione scolastica e professionale che le ha portate, in molti casi, a salire nella scala sociale rispetto ai loro genitori. Quasi tutte le intervistate riconoscono di avere ricevuto un ampio sostegno negli studi da parte della famiglia di origine, sia in senso economico che sul piano morale. Tra di loro vi sono, 23 laureate, 1 diplomata assistente sociale (diploma para-universitario) e 5 diplomate di scuola media superiore. 14 di loro hanno un titolo di studio superiore a quello di entrambi i genitori, in alcuni casi anche di due o tre livelli. Alcuni esempi:

- Anno di nascita: 1942; terzogenita di tre fratelli; padre ferroviere e madre casalinga, entrambi con licenza elementare; si laurea in economia e commercio; attualmente vice-sindaco e deputato di una fondazione bancaria.

- Anno di nascita: 1936; primogenita di due fratelli; padre messo comunale e madre bidella al Comune, entrambi con licenza elementare; si laurea in giurisprudenza; attualmente vice-direttore centrale di una grande azienda pubblica.

La scelta per il tipo di studi seguiti è stata, nella maggior parte dei casi, determinata da motivazioni e interessi personali; ad esempio: l'amore per la filosofia; il desiderio di sentirsi utile; la passione per l'insegnamento; la predilezione per le materie scientifiche; l'interesse per le problematiche dei popoli del Sud del mondo. Non sono pochi, tuttavia (11 intervistate su 29) i casi in cui hanno giocato un ruolo la

casualità e i fattori di costrizione esterni. In qualche caso ci sono state pressioni per la scelta di determinate materie di studio. Ad esempio:

- una intervistata ha frequentato economia e commercio, perché la condizione economica della famiglia di origine non permetteva la iscrizione a facoltà umanistiche, cosa che lei avrebbe preferito;

- un'altra intervistata voleva studiare medicina, ma il padre le disse che quello del medico era un mestiere da uomo e voleva che facesse lettere e filosofia; lei rifiutò, e infine si iscrisse a giurisprudenza.

E' da sottolineare, inoltre, che la maggior parte delle intervistate (21) ha avuto modo di **completare la propria formazione con corsi e iniziative di specializzazione** attinenti alla attuale professione, a professioni svolte in precedenza, ma anche ad interessi extra-professionali. Ad esempio, le laureate in giurisprudenza e scienze politiche, hanno seguito stage e corsi di formazione in particolari branche del diritto (diritto del lavoro, diritto canonico, diritto comunitario europeo); per le laureate in medicina, si è trattato della specializzazione universitaria; per le laureate in economia e commercio e per le dirigenti d'azienda e imprenditrici, in possesso di diploma o anche di lauree non attinenti all'area aziendale e commerciale, hanno frequentato corsi su argomenti quali la gestione d'impresa, il marketing, la psicologia e le tecniche della vendita, la formazione delle risorse umane, l'economia aziendale. Le donne impegnate in politica hanno coltivato la propria formazione nelle strutture di partito o dell'associazionismo (cattolico).

#### accesso al mondo del lavoro

La maggior parte delle intervistate è entrata nel mondo del lavoro in età relativamente giovane (prima dei 26 anni). Grazie all'accesso all'occupazione, esse hanno potuto compiere una serie di esperienze lavorative, anche in settori diversi da quello nel quale hanno fatto carriera, ma che comunque, a loro giudizio, hanno fortemente influito sulla loro attuale collocazione.

Ad esempio:

- una intervistata, attualmente responsabile della linea sviluppo e immagine di una grande azienda a capitale pubblico, ha fatto la psicologa in un consultorio familiare, l'insegnante, l'analista e la ricercatrice di mercato,

e afferma: "fondamentalmente non ho maturato la sclerosi di chi lavora per molto tempo in un'azienda, che provoca chiusura mentale. Essendo stata libera professionista, mi sono sentita più libera di muovermi".

- due intervistate, attualmente responsabili di organizzazioni non profit, hanno maturato un'esperienza di lavoro presso aziende profit, in un caso come assistente del presidente di una grande multinazionale, in un altro come responsabile dell'area commerciale.

Si può osservare, per inciso, che l'influenza della famiglia di origine appare meno evidente nell'ingresso nel mondo del lavoro di quanto non lo sia negli studi. La maggioranza delle intervistate, infatti, svolge una professione che non ha attinenza con quella dei genitori. Solo in una minoranza di casi esse hanno ricevuto un sostegno da parte della famiglia nella ricerca del lavoro (ad esempio, presentazioni, o anche l'assunzione nell'azienda paterna, per le imprenditrici); negli altri casi, i genitori, o non ne avevano la capacità, o si sono limitati a un appoggio di tipo morale, o addirittura hanno contrastato le scelte delle figlie.

- E' il caso, quest'ultimo, delle sindacaliste, i cui padri si sono opposti strenuamente all'intrapresa di tale attività, ma anche di una docente universitaria, la cui madre riteneva che si stesse avviando verso una carriera "troppo impegnativa".

#### ruolo della famiglia

Si può intuire che parte della forza psicologica e morale che ha consentito alle intervistate di arrivare alle posizioni che ora occupano è provenuta dal sostegno dell'ambiente familiare. Si è già detto che in molti casi la famiglia di origine ha offerto un appoggio e un incoraggiamento al compimento degli studi e all'intrapresa della carriera professionale.

Molte intervistate esprimono in effetti un **senso di gratitudine e riconoscenza verso la famiglia di origine**. Un'intervistata impegnata in politica dice che la famiglia è stata per lei "un esempio di pratica di valori morali e di rispetto della diversità delle scelte". Una funzionaria pubblica afferma che la famiglia ha avuto un ruolo importante soprattutto nella sua educazione al senso del dovere. Un'avvocata che ha ricoperto alte cariche politiche afferma di dovere alla famiglia di origine la spinta a lavorare seriamente e con successo.



Rilevante sembra essere stato anche il **sostegno da parte degli attuali partner**, che si è manifestato, sia come disponibilità ad alleviarle di parte del carico familiare, sia come opportunità di confronto sulle materie oggetto dell'attività professionale (nel caso di partner che lavorano nello stesso settore), sia come appoggio morale e psicologico in senso lato. In qualche caso, il sostegno è subentrato a forme iniziali di resistenza e opposizione (ad esempio, da parte dei partner di una sindacalista e di una dirigente di una grande azienda).

Si può notare che per molte intervistate le motivazioni a intraprendere la carriera che le ha portate alla loro attuale posizione si sono rafforzate in **reazione a eventi e circostanze stressanti** della propria vita personale. Ad esempio, una amministratrice pubblica afferma che la morte del fidanzato la ha stimolata a un maggiore impegno nella professione, nelle attività culturali e in quelle sociali. Una dirigente d'azienda racconta che il divorzio la ha spinta a lavorare per mantenersi, un'altra che la separazione la ha portata alla decisione di dedicarsi totalmente alla carriera, un'altra si è laureata dopo avere lasciato il marito.

In aggiunta, può essere rilevata la **capacità delle intervistate di fronteggiare questo genere di eventi**, anche quando hanno premuto decisamente contro la prosecuzione della carriera.

- Una dirigente d'azienda lavorava prima come psicologa libero-professionista, ma una grave malattia del marito la ha costretta a lasciare l'attività e a impiegarsi in una ditta, dove inizialmente ha svolto attività di basso profilo; successivamente, ha ripreso una carriera che la ha portata a ricoprire posizioni dirigenziali, nell'ambito del lavoro dipendente.

#### **rapporto con reti sociali**

Come si è detto nel paragrafo precedente, le opportunità e le potenzialità che possono essere messe in campo per la intrapresa di un itinerario sociale ascendente non comprendono solo la formazione o l'accesso al lavoro, ma anche altri elementi di "capitale sociale", come ad esempio le relazioni interpersonali e sociali.

**La maggior parte delle intervistate (15 su 29) appartiene, per l'ap-**

**punto, ad associazioni di qualche genere**, al di là del proprio settore di attività. Si va dalle associazioni professionali (ad esempio, Associazione nazionale magistrati) al volontariato (Associazione nazionale donatori di organi, Associazione tumori solidi, Tribunale per i diritti del malato, Lega Antivivisezione, WWF, Lions), dai gruppi ricreativi e sportivi (circolo velico motonautico) a quelli culturali (Amici di Santa Cecilia), dalle formazioni partitiche o sindacali ai gruppi religiosi. Inoltre, quasi tutte sono state, in passato, membri di organizzazioni collettive: molte sono state militanti o simpatizzanti di partiti popolari (e non solo le donne attualmente impegnate in area politico-sindacale) o di movimenti sociali (associazioni studentesche durante la Resistenza, movimento studentesco del '68, movimento femminista, movimento cattolico - Scout, Azione Cattolica). Le intervistate che riconoscono un'influenza di queste esperienze sulla loro carriera professionale ritengono di avere tratto da esse soprattutto due tipi di apporto: formazione (ai valori, alla disciplina, alla presa di decisioni) e opportunità relazionali (rilevanti più per l'acquisizione di capacità di mettersi in rapporto con ambienti diversi, che come relazioni funzionali all'ascesa professionale in senso stretto).

## 2.2. *L'orientamento alla qualità*

### **iniziative negli ambienti lavorativi**

Si è detto prima che una delle conseguenze della rivoluzione cognitiva che può avere effetto sulla posizione delle donne è rappresentata dal diffondersi della cultura e della pratica della qualità (e in particolare della qualità totale) nelle organizzazioni. Tutte le intervistate, tranne due (una che opera nell'ambiente della ricerca scientifica e una che fa la docente universitaria e l'avvocata), affermano che questo fenomeno ha interessato, in qualche modo, anche la loro organizzazione.

Vi sono, tuttavia, **differenze rilevanti tra il modo e l'intensità in cui la questione della qualità è stata affrontata nei diversi settori di appartenenza delle intervistate**. Si può distinguere, principalmente, tra le imprese produttive e commerciali ed alcune aziende ed enti che erogano servizi (sanità, telecomunicazioni), da un lato, e le organizzazioni politico-sindacali, la ricerca scientifica e altri settori della pubblica am-

ministrazione (giustizia) dall'altro.

Nelle imprese, infatti, sono state messe in atto, nella maggior parte dei casi, una pluralità di iniziative, che vanno dalla istituzione di uffici preposti al controllo della qualità dei servizi o prodotti e del lavoro interno all'attribuzione di incarichi ad hoc a singoli o gruppi di lavoro o studio, alla realizzazione di iniziative formative/informative interne, alla redazione di piani di qualità e di reengineering aziendali.

Anche in buona parte delle aziende o enti che erogano servizi il tema sembra essere stato tradotto in iniziative concrete (ad esempio, Carte dei servizi e conferenze di organizzazione). Nelle organizzazioni politico-sindacali, invece, pur essendoci una generica sensibilità, il tema non è stato affrontato ufficialmente, con strategie coerenti e strutture specifiche; lo stesso può dirsi anche per le organizzazioni non governative del terzo settore. In ambienti quale quello della ricerca scientifica, poi, il tema sembra del tutto assente; nella giustizia, esso si ritrova solo implicitamente, in alcune misure organizzative (quali l'informatizzazione) o nella definizione di norme deontologiche (ad esempio, codice deontologico del magistrato, attenzione alla nomina dei dirigenti).

#### coinvolgimento delle intervistate

Nelle organizzazioni dove il tema della qualità è stato affrontato in modo più determinato, **le intervistate sono state fortemente coinvolte** nelle relative attività. Ciò rappresenta forse una ulteriore testimonianza del legame esistente tra qualità ed attitudini femminili. Alcuni esempi di tale coinvolgimento, così come viene descritto dalle intervistate, sono i seguenti:

- una intervistata, amministratrice delegata di un'azienda metalmeccanica, afferma che la sua attività è diretta a recepire i dati emersi dalle ricerche e predisporre rimedi per fronteggiare le anomalie che si riscontrano;
- un'altra intervistata, consigliere delegato di un'azienda tessile, dice di essersi impegnata nel favorire la partecipazione delle dipendenti a numerosi corsi di formazione anche durante le ore di lavoro, riuscendo così a mantenere alta la qualità del prodotto che ha consentito all'azienda di resistere in tutti i momenti di crisi;

- una dirigente di un'azienda alimentare ha introdotto le procedure di controllo di qualità, che prima non esistevano, con effetti da lei giudicati molto positivi;

- una dirigente regionale del settore della sanità afferma di essere impegnata intensamente nella elaborazione della Carta dei servizi.

#### concezione della qualità

**La concezione della qualità di cui sono portatrici le donne intervistate sembra privilegiare maggiormente gli aspetti organizzativi-relazionali e quelli di "orientamento al pubblico",** rispetto a quelli tecnici o economici. Le affermazioni circa la qualità sulle quali è stato rilevato un maggiore accordo sono, infatti, quella secondo la quale "gli interventi di miglioramento della qualità dovrebbero coinvolgere tutti i soggetti operanti nell'organizzazione" e quella per cui "gli interventi di miglioramento della qualità dovrebbero essere soprattutto orientati ad incrementare il grado di soddisfazione degli utenti/dei cittadini/del pubblico", mentre minore accordo (ma comunque un accordo della maggioranza delle intervistate) si rileva a proposito dell'idea che "gli interventi di miglioramento della qualità dovrebbero riguardare soprattutto gli aspetti inerenti al processo produttivo" e ancora di meno sull'affermazione che essi "vanno intesi soprattutto come strumenti di ottimizzazione delle risorse e di riduzione dei costi". E' da notare che non emerge una particolare propensione verso l'una o l'altra concezione della qualità da parte delle intervistate di differenti settori.

La tendenza ad affermare un approccio organizzativo-relazionale alla qualità emerge anche dalle informazioni circa l'orientamento al tema provenienti dalle opinioni delle intervistate riguardanti le **caratteristiche ritenute utili per una leader di successo**. I tratti che vengono considerati più utili sono la "capacità di valorizzare le competenze relazionali e del management umano", la "capacità di valorizzare il lavoro collegiale" e la "capacità di valorizzare le funzioni di apprendimento organizzativo". Vengono considerate abbastanza utili anche la "autonomia e spirito di iniziativa", l'"attenzione alle diversità culturali" e la "capacità di gestire flussi informativi esterni e interni all'organizzazione". Relativamente meno utili vengono considerati la "disponibilità al cambiamento di opinioni, abitudini e procedure", la "attitudine alla diffusione di funzioni decisionali e responsabilità operative

a uno staff più esteso" e la "fluidità dei ruoli all'interno dell'organizzazione".

#### controllo cognitivo dell'ambiente

Le intervistate sembrano attribuire, quindi, una particolare importanza alle relazioni con il proprio ambiente, sia in termini di rapporti interpersonali, sia in termini di controllo cognitivo. Ciò può essere ulteriormente confermato dal fatto che **la maggior parte di loro fa uso di strumenti che consentono di assumere informazioni** e di tenersi aggiornate sui rispettivi campi di attività, tutti caratterizzati da un notevole grado di "turbolenza".

Innanzitutto, 17 intervistate, su 29, appartengono ad associazioni nazionali del proprio settore, e qualcuna anche a reti internazionali. Inoltre esse, per tenersi aggiornate e informate, utilizzano una pluralità di strumenti: molto diffusi sono la partecipazione a convegni in Italia (26 intervistate su 29), consultazione di riviste nazionali specializzate (24), di ricerche, studi e dossier (23), la realizzazione di incontri ad hoc con specialisti (21); diffuse sono anche le rassegne stampa ad hoc (19), l'aggiornamento tramite la radio e la televisione (15), la consultazione di riviste estere (15) e la partecipazione a convegni all'estero (18), la lettura di notiziari o riviste dell'ente di appartenenza (15). Da notare, infine, anche l'uso che viene fatto dei nuovi media da parte di una quota non irrilevante di intervistate (10 di esse affermano di utilizzare Internet per la posta elettronica, l'accesso a banche dati, l'aggiornamento, ecc.).

#### rappresentazione del legame qualità/caratteristiche femminili

Ma in che misura le donne sono **consapevoli della relazione esistente tra attitudini femminili e qualità**, di cui si è parlato anche nel paragrafo precedente? Nel caso delle intervistate della presente ricerca, sembra esservi in linea di massima un accordo della maggioranza sull'esistenza di tale relazione. Delle donne viene sottolineata soprattutto l'attitudine alla collegialità, l'attenzione alle relazioni, l'attenzione alla qualità della vita e degli ambienti di lavoro, la maggiore rapidità nel prendere decisioni, le capacità organizzative. Tuttavia, vi è anche qualche intervistata che dissente su questo accostamento tra presenza

femminile e qualità: una dirigente d'azienda, per esempio, afferma che alcune donne in ruoli direttivi diventano più "tiranne" proprio perché hanno maggiori problemi a imporsi e sono insoddisfatte a causa delle grandi rinunce che hanno dovuto fare; altre due intervistate rifiutano semplicemente l'equazione donne uguale qualità; un'altra non si esprime, ma in compenso osserva che "una donna ai vertici societari, se di bell'aspetto, accattivante e ben vestita, ha più possibilità di un uomo a parità di professionalità".

Quanto al **peso che le caratteristiche ritenute femminili avrebbero avuto nel proprio personale successo**, le intervistate si pronunciano, in maggioranza, affermativamente riguardo a tale influenza, ritenendo che alcune doti che le hanno facilitate (tra le quali vengono citate l'intuito, la determinazione, la costanza, il senso pratico, la facilità a intrattenere relazioni) siano prerogativa tipica del genere femminile.

### 2.3. L'influenza del contesto sociale

#### diversificazione delle identità

Si è detto prima che la rivoluzione cognitiva incide sulla natura e la localizzazione del *decision making* anche attraverso l'influenza che ha sul più generale contesto sociale. A questo proposito, si è parlato, da una parte, di una moltiplicazione dei luoghi decisionali e, dall'altra, di un aumento dei modelli di ruolo disponibili in relazione allo stesso *decision making*. Circa quest'ultimo aspetto, è già sufficiente osservare come sia stato possibile, nella presente ricerca, individuare donne la cui attività rispondeva ai criteri operativi stabiliti per la identificazione di una posizione di *decision making* (pubblicità, istituzionalità, continuità temporale e impatto delle decisioni) in settori diversi, e quindi, non solo negli organi politici, ma anche nei sindacati, nelle organizzazioni del terzo settore, nella pubblica amministrazione e nei servizi, nella ricerca scientifica, nell'impresa privata e commerciale. Non solo: anche all'interno dei singoli settori, si trovano donne con **esperienze stratificate e ruoli compositi**. Ad esempio, tra le leader del mondo della politica c'è una magistrata che ha svolto tale lavoro fino a tempi assai recenti; una imprenditrice ricopre anche il ruolo di responsabile locale di una organizzazione del terzo settore; e così via.

La tendenza a una diversificazione delle identità e dei modelli di ruolo si può rilevare, in qualche modo, anche a partire dalla **eterogeneità delle scelte e dei percorsi compiuti dalle donne intervistate**. Tra di esse, infatti, vi sono donne con situazioni familiari differenziate (sposate, non sposate, con o senza figli), con percorsi di carriera diversi (alcuni più "standard", altri più irregolari e determinati da casualità), con valori e motivazioni differenti. Per la scelta della professione, in alcuni casi, è stata rilevante l'influenza della famiglia di origine (ad esempio, nel caso di alcune imprenditrici, che hanno intrapreso questa carriera per proseguire l'attività dei genitori); in altri, la aspirazione all'indipendenza economica, magari motivata da un evento quale il divorzio o la malattia del partner; in altri casi ancora, ha prevalso l'interesse per l'oggetto del lavoro (nel caso delle ricercatrici, ma anche, ad esempio, di imprenditrici che hanno maturato una passione per il loro settore di attività) o l'interesse per alcune caratteristiche del lavoro, come la possibilità di avere relazioni umane (presente, ad esempio, tra le donne impegnate in politica, ma anche tra le donne che hanno lavorato nei servizi sanitari, o le donne dirigenti d'azienda); infine, per altre intervistate, è stata importante una idea abbastanza determinata circa gli orari e i tempi che si volevano dedicare al lavoro (ad esempio, la possibilità di essere libere di gestire il proprio tempo, che ha portato alcune a scegliere per il lavoro autonomo nelle organizzazioni del terzo settore, o per un lavoro con orari "accettabili" nell'università). La presenza di motivazioni diverse lascia intendere il riferimento a una pluralità di modelli e di identità, al di là di alcuni semplici schemi con i quali, un tempo, veniva interpretata la scelta delle donne di lavorare (ad esempio, la necessità di guadagnare).

#### domanda di significati

Si può osservare, comunque, come **la maggior parte delle donne intervistate**, a prescindere dal settore in cui operano, **appaia guidata nella carriera da alcuni valori o ideali**, in qualche modo in linea con la forte domanda di significati presente nelle società contemporanee.

Nel caso delle donne impegnate in area politica e in area sindacale, le intervistate menzionano valori quali la "giustizia sociale", il "valore del lavoro", il "riformismo", la possibilità di "riprogettare la società".

Nel caso delle donne imprenditrici o dirigenti d'azienda, si trovano valori quali "il senso del dovere", la "lealtà", l'"altruismo", l'"amore per le cose". Le intervistate della pubblica amministrazione parlano di "desiderio di servire lo stato", di "servire con giustizia", di "mediare i conflitti sociali", e ancora di "senso del dovere". Le ricercatrici menzionano la tensione a "fare bene il proprio lavoro", e quella ad "ampliare la partecipazione". Le dirigenti del terzo settore citano la "solidarietà con le donne al livello internazionale", la "solidarietà con chi è più debole", il "desiderio di giustizia". E' da notare che quasi nessuna intervistata ritiene che questi valori o ideali siano cambiati per lei negli ultimi 10 anni.

**orientamento alla qualità nella  
vita sociale, familiare e personale**

Infine, considerando tra gli effetti della rivoluzione cognitiva anche l'innalzarsi dei livelli di aspettativa di qualità della vita sociale, familiare e personale, si può mettere in evidenza come tra le intervistate sia presente almeno **l'aspirazione a conciliare le diverse dimensioni della propria esistenza**. Infatti, come si è detto in precedenza (capitolo secondo), a prescindere dal tempo, spesso limitato, che effettivamente esse hanno la possibilità di dedicare alla famiglia, agli interessi individuali e alle relazioni sociali, praticamente nessuna attribuisce al lavoro, in termini di rilevanza nella propria vita, un primato assoluto rispetto alle altre dimensioni.

I modelli prevalenti sembrano essere, appunto:

- un modello equilibrato, tendente alla pari rilevanza di tutte e quattro le aree (che viene sperimentato da 10 intervistate);
- un modello che tende a dare un'alta rilevanza al lavoro e alla vita familiare e affettiva e scarsa rilevanza agli interessi individuali e alle attività sociali (10 donne), oppure rilevanza agli interessi individuali, ma non alle attività sociali (2 donne).

Tra l'altro, appare significativo il fatto che **alcune intervistate mettono in evidenza una sinergia positiva tra questo atteggiamento volto a non penalizzare le sfere extralavorative e l'impegno e la determinazione messi in campo nel lavoro stesso**. Una ricercatrice, per esempio,



ritiene che la presenza dei figli le abbia dato maggiore consapevolezza dei problemi femminili e le sia servita a non assolutizzare l'ambiente di lavoro e a imparare a lavorare "su più tavoli contemporaneamente". Una dirigente di organizzazione non governativa mette in evidenza che la maternità la ha spinta a ricercare l'indipendenza e ad assumere un maggiore controllo sul proprio tempo; una imprenditrice afferma che i figli hanno rappresentato e rappresentano tuttora lo stimolo per continuare nell'attività.

### **3. ATTENUAZIONE DELL'INFLUENZA DEI FATTORI DI SEGREGAZIONE**

Confrontando gli elementi emersi dall'analisi dei fattori di segregazione con quelli di integrazione presentati in questo capitolo, si possono fare alcune considerazioni circa la possibilità di una attenuazione dei primi. Si farà riferimento, quindi alla tipologia di fattori utilizzata nel capitolo sesto: fattori antropologici, fattori socio-culturali, fattori socio-economici, fattori psicologici, fattori fisiologici.

#### *3.1. Fattori antropologici*

Nel capitolo precedente si è fatta menzione dell'effetto segregante provocato, da una parte, dalla difficoltà, per le donne, di conciliare le diverse sfere dell'esistenza, in particolare quella familiare con quella professionale, dall'altra, da alcuni elementi di incompatibilità tra l'identità femminile e modelli dirigenziali e manageriali tradizionali. Circa il primo problema, si possono intravedere alcuni indizi (o alcune opportunità) di superamento nell'innalzamento nelle società contemporanee, delle aspettative di qualità della vita sociale, familiare e personale, che possono portare sia uomini che donne a prestare maggiore considerazione alle diverse dimensioni della vita. In questo contesto, si inserisce l'importanza, ormai riconosciuta, del lavoro di cura, funzionale alla stessa sopravvivenza economica delle società. Circa il secondo aspetto, si può osservare come alcune caratteristiche dell'identità femminile che fino a tempi recenti potevano essere considerate segreganti (per esempio, la difficoltà ad assumere uno stile di leadership autoritario, la tendenza ad assumere un punto di vista coinvolto, e così

via), nel contesto dell'affermarsi della cultura della qualità nelle organizzazioni, diventano risorse preziose. Per altri versi, la tendenza a una differenziazione delle identità potrebbe consentire una relativizzazione del problema dell'adeguamento a un unico modello di leadership grazie al passaggio a un sistema pluralistico di modelli anche all'interno dei singoli settori considerati (imprese, politica, ecc.).

### *3.2. Fattori socio-culturali*

I fattori socio-culturali, legati alla presenza di atteggiamenti e comportamenti ostili ed escludenti verso le donne che aspirano a ricoprire cariche dirigenziali, possono subire un'attenuazione in relazione al diffondersi dell'informazione e della cultura, alla nascita di reti femminili formalizzate o informali, o anche, su un altro versante, allo stesso aumento del peso quantitativo della presenza femminile nel mondo del lavoro, che, oltre una certa soglia, potrebbe rendere paradossali e anacronistici atteggiamenti discriminanti. Con ciò non si vuole, ovviamente, sostenere che il superamento di questi problemi sia scontato o ineluttabile: esso dipende comunque fortemente dalle politiche e dagli interventi (ad esempio, di sensibilizzazione e di promozione della immagine femminile) che vengono effettuati dai diversi soggetti interessati.

### *3.3. Fattori socio-economici*

La diffusione dell'istruzione e degli interventi di formazione nei confronti della popolazione femminile rappresentano una controtendenza rispetto ad alcuni rilevanti fattori di segregazione di carattere socio-economico. Non sono invece identificabili, tra i fattori di integrazione individuati, elementi che contrastino la difficoltà ad accedere alle risorse finanziarie, specie per le imprenditrici. Come è noto dalle cronache di attualità, quello dell'accesso al credito, infatti, appare oggi in Italia, non solo per le donne ma per la popolazione nel suo complesso, un problema irrisolto.

### 3.4. Fattori psicologici

Tra i fattori di integrazione menzionati nei documenti, non ne sono stati individuati di direttamente influenti sull'attenuazione di fattori psicologici. Tuttavia, alcuni effetti indiretti potrebbero essere provocati, ad esempio, dall'affermarsi di modelli di lavoro collegiale nelle organizzazioni, nei confronti del problema dell'isolamento che vivono le donne chiamate ad alte responsabilità; oppure dal differenziarsi delle identità individuali e dal diffondersi di forme di lavoro compatibili con la dimensione familiare, sociale e individuale, anche ai livelli dirigenziali, rispetto al problema del senso di colpa.

### 3.5. Fattori fisiologici

Anche per quel che concerne l'effetto segregante di un evento fisiologico, quale la maternità, non si intravedono fattori di attenuazione evidenti, mentre, al contrario, potrebbe acuirsi l'effetto *boomerang* di alcune forme di tutela che sono state all'opera (soprattutto per le lavoratrici dipendenti) finora, a causa dell'intensificarsi delle pressioni ad aumentare la produttività esercitate sulle aziende dalla concorrenza globale e della tendenza a ridurre l'occupazione, alimentata dall'accelerazione dell'innovazione tecnologica. Alcuni elementi di facilitazione, in questo ambito, potrebbero comunque derivare dalla sperimentazione di nuove tecnologie (ad esempio, il telelavoro, sui cui effetti integranti o segreganti il dibattito è comunque aperto, e che tende a essere meno praticabile agli alti livelli manageriali) e, più in generale, da quanto si è detto circa la tendenza alla redistribuzione dei carichi familiari e la nascita di reti femminili, che potrebbero anche farsi carico di forme di mutuo aiuto. Anche in questo caso, il superamento del problema dell'effetto segregante della maternità non ha nulla di ineluttabile e dipenderà fortemente dagli interventi che i diversi soggetti metteranno in campo.

### 3.6. Osservazioni di insieme

Nel complesso, il confronto tra i fattori di segregazione e i fattori di integrazione lascia intravedere alcune **prospettive di miglioramento**

**delle opportunità di accesso ai processi decisionali per le donne**, soprattutto al livello antropologico, ma anche, come si è detto, ad altri livelli. Inoltre, la interazione tra differenti fattori di integrazione (quelli che incrementano l'*agency* femminile, quelli che rendono preziose le capacità femminili nel quadro della qualità, e quelli che modificano il contesto sociale del *decision making*) sembra configurare un mutamento nello statuto della donna e nella sua posizione rispetto alla questione dell'accesso al *decision making*, nel senso di una sua **sempre maggiore qualificazione quale "soggetto forte"**, portatore di risorse preziose per le società, piuttosto che "soggetto debole" da difendere e tutelare. Di questo elemento debbono tenere conto le politiche e gli interventi, ma ciò è l'oggetto del prossimo capitolo.



## CAPITOLO OTTAVO

### **Le politiche in favore delle donne e l'accesso ai processi decisionali**

#### **1. LE POLITICHE RILEVANTI PER L'ACCESSO DELLE DONNE AI PROCESSI DECISIONALI NELLA LETTERATURA E NEI DOCUMENTI ESAMINATI**

Nel capitolo precedente sono stati menzionati diversi fattori che possono essere considerati elementi di facilitazione all'integrazione delle donne nei processi decisionali. Occorre tenere conto, però, che negli ultimi anni, la problematica in questione è stata oggetto di politiche, strategie e provvedimenti esplicitamente rivolti a incrementare le opportunità di inserimento lavorativo e di partecipazione politica per le donne. Inoltre, non si debbono trascurare gli effetti di alcune politiche (come quelle inerenti alla famiglia) che, pur non avendo attinenza diretta con l'accesso al *decision making*, possono, anche in virtù di quanto affermato nel capitolo sesto a proposito dei fattori della segregazione verticale, influire indirettamente su di esso.

In questo capitolo si tenta proprio di effettuare una panoramica - inevitabilmente sommaria - di tali interventi, soprattutto allo scopo di metterne in evidenza la pertinenza rispetto all'attuale posizione della donna nella società e rispetto ai processi decisionali.

Si comincia quindi dal prendere in considerazione le politiche citate nei testi esaminati. Ai fini operativi, è stata considerata politica (cfr. capitolo secondo) un programma di azione coordinato, con effetti pubblici e visibili, promosso da attori pubblici o privati, e dotato di permanenza nel tempo, volto a risolvere gli specifici problemi e a sfruttare le specifiche potenzialità del soggetto femminile. Di ogni politica doveva

essere rinvenibile nelle fonti una traccia sufficiente ad individuarne le finalità, i promotori e i destinatari.

### 1.1. Identificazione delle politiche

Oltre la metà dei testi considerati nella ricognizione (33) contiene riferimenti a provvedimenti o politiche. A partire da tali riferimenti, è stato possibile identificare all'interno dei testi 32 diverse politiche<sup>1</sup>. Qui di seguito ne viene riportato l'elenco in ordine alfabetico, specificando quali, tra i settori considerati nella presente ricognizione, sono interessati maggiormente da esse.

**Tab. 1 - Le politiche per le donne nei testi esaminati, secondo il settore di pertinenza**

	I	P	S	A	T	R	G
° accrescimento della conoscenza dei propri diritti da parte delle donne							X
° agevolazioni fiscali per le famiglie							X
° assegni familiari							X
° attività di formazione a tempo parziale	X			X			
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nel lavoro	X			X			
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nella pubblica istruzione						X	X
° azioni positive (in generale)	X			X			
° azioni positive per l'imprenditoria femminile	X						
° campagne e norme per il riequilibrio della rappresentanza dei sessi		X	X				
° gestione dei tempi delle città							X
° istituzione di consultori familiari							X
° istituzione di organismi di parità (comitati, commissioni, consiglieri)	X	X		X			X
° istituzione di coordinamenti e network femminili	X		X				X
° job-sharing	X			X			
° parificazione delle donne agli uomini negli impieghi di polizia				X			

(segue)

<sup>1</sup> Le politiche sono state individuate mediante un procedimento di analisi linguistica e del contenuto; si veda, in proposito, il quadro metodologico, par. 4.

(continua)

**Tab. 1 - Le politiche per le donne nei testi esaminati, secondo il settore di pertinenza**

	<i>I</i>	<i>P</i>	<i>S</i>	<i>A</i>	<i>T</i>	<i>R</i>	<i>G</i>
° pensione sociale							x
° progettazione innovativa dei posti di lavoro	x			x			
° programmi di formazione per occupazioni tradizionalmente maschili	x			x			
° programmi informativo-educativi sulla salute femminile e infantile							x
° programmi per l'avanzamento di carriera per le donne	x			x			
° promozione dell'accesso delle donne alla magistratura militare				x			
° promozione di un'immagine corretta e non stereotipata delle donne nei media e nella pubblicitaria							x
° pari opportunità nella pubblica amministrazione				x			
° regolamentazione del lavoro a domicilio	x						
° regolamentazione dell'orario di lavoro	x			x		x	
° ri-addestramento al lavoro	x			x			
° servizi pubblici per l'infanzia				x			x
° sostegno all'auto-impiego	x				x		
° congedi parentali	x			x			x
° tutela sanitaria materno-infantile							x
° valorizzazione delle attività tradizionalmente femminili	x				x		
° valorizzazione dei quadri femminili nell'impresa	x						

Legenda: I=impresa privata e commerciale; P=politica; S=sindacato; A=pubblica amministrazione e servizi; T= terzo settore; R= ricerca scientifica; G= generali

Fonte: ASDO, 1996

Delle politiche elencate, la maggior parte, o hanno un carattere generale (cioè prescindono dai settori), o sono rivolte principalmente al mondo del lavoro, comprendendo, sia quello dipendente nella pubblica amministrazione o nelle aziende, sia quello autonomo o imprenditoriale; vi è tuttavia anche qualche strategia relativa all'area politica, a quella sindacale, al terzo settore e alla ricerca scientifica.

Vale la pena, però, ora, di descrivere brevemente le politiche individuate. Esse vengono, per comodità, ricondotte a cinque grandi gruppi:



- politiche di promozione dell'imprenditorialità;
- politiche di formazione;
- politiche di tutela delle donne lavoratrici;
- politiche per l'accesso delle donne agli organi decisionali politici e sindacali;
- politiche a sostegno della famiglia;
- politiche generali.

#### **imprenditorialità**

Un primo insieme di politiche ha per obiettivo il sostegno all'occupazione femminile attraverso la formazione e la creazione di posti di lavoro autonomo e di imprese gestite da donne.

Il provvedimento più importante menzionato, in questo ambito, è la legge 215 del 25 febbraio 1992 recante "Azioni positive per l'imprenditoria femminile". Tale legge ha come finalità esplicita il conseguimento della parità e di pari opportunità nell'attività economica ed imprenditoriale, attraverso disposizioni dirette a favorire la creazione e lo sviluppo di imprese guidate da donne, a promuovere la formazione imprenditoriale e ad agevolare l'accesso al credito per le imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile nei comparti più innovativi dei diversi settori produttivi.

Nell'ambito delle politiche a sostegno del lavoro autonomo e dell'impresa gestita da donne, esiste anche un orientamento specifico (espresso, per esempio, nei programmi del Ministero del lavoro per il finanziamento di azioni positive) alla valorizzazione delle attività tradizionalmente femminili caratterizzate da forte domanda e scarsità di offerta.

#### **formazione**

Le politiche relative alla formazione citate vanno dagli interventi volti a favorire il rientro nel mondo del lavoro dopo una maternità alla promozione di programmi di formazione a occupazioni in settori di attività in sviluppo e/o in cui le donne sono sottorappresentate. Una particolare politica che viene promossa per favorire la presenza delle donne alle iniziative formative consiste nell'introdurre forme innovative di organizzazione dei corsi, che prevedano, ad esempio, il

tempo parziale.

#### donne lavoratrici

Un altro insieme di politiche comprende gli interventi a sostegno delle donne che lavorano. La principale strategia menzionata consiste nella promozione di provvedimenti anti-discriminatori; essa fa perno sulla legge 66/1963, che ha stabilito che la donna può accedere a tutte le cariche e uffici senza limitazioni di mansioni e di svolgimento di carriera, e sulla successiva legge 903/1977, la quale sancisce i principi della parità nell'accesso al lavoro, nella retribuzione, nella formazione professionale, nell'attribuzione delle qualifiche e delle mansioni e nella carriera. La legge sulla parità è stata completata e integrata dalla n. 125/1991 sulle azioni positive, sulla scorta della Raccomandazione CE del 19/12/1984 e della convenzione ONU sulle donne del 1979.

Tra le più significative misure a sostegno delle donne lavoratrici viene citata anche l'istituzione dei congedi di maternità. Questi ultimi sono attualmente usufruibili, in Italia, non solo dalle lavoratrici dipendenti, ma, in base a provvedimenti varati negli ultimi 10 anni (legge 546/86; legge 979/90) anche dalle coltivatrici dirette, dalle artigiane, dalle commercianti e dalle libere professioniste. L'attuazione pratica dei congedi parentali viene inoltre citata come una politica da realizzare.

Altre politiche citate sono quelle volte a regolamentare e a tutelare il lavoro femminile sotto diversi aspetti: da quello dell'orario (ad esempio, con la introduzione di orari flessibili o di impieghi a tempo parziale) a quello della sua copertura retributiva e previdenziale (in particolare, per quanto concerne il lavoro a domicilio). Una forma innovativa di occupazione che viene sostenuta anche per promuovere il lavoro femminile (nel quadro, ad esempio, delle azioni positive promosse dal Ministero del lavoro) è il *job-sharing*, ossia la possibilità di occupare un posto di lavoro solo per due lavoratori, che si organizzano autonomamente per portare a termine i loro compiti.

Vi sono poi interventi che riguardano la promozione dell'accesso delle donne ad occupazioni tradizionalmente dominate dalla presenza maschile; rientra in questo ambito, ad esempio, l'apertura alle donne dei concorsi per l'accesso alla magistratura militare (il primo concorso è stato bandito con DM 5/3/990, in attuazione della delibera 6/10/1989),

o la parificazione delle donne agli uomini negli impieghi di polizia (sancita dalla legge 121/81).

Viene segnalata inoltre tra le azioni positive finanziate dal Ministero del lavoro, l'esistenza di politiche volte a sperimentare percorsi professionali studiati specificamente per le donne, in grado di ammortizzare qualche periodica assenza dal posto di lavoro; tali interventi prevedono l'inserimento di forme di *tutorship* o di *mentoring* per le donne all'interno dei luoghi di lavoro. Altri documenti (ad esempio, di imprese private) testimoniano l'esistenza di iniziative per valorizzare i quadri femminili all'interno delle aziende.

Vengono segnalate, infine, nei documenti alcune politiche, promosse nella pubblica amministrazione, volte ad attuare la legislazione anti-discriminatoria e a colmare lo squilibrio attualmente esistente tra presenza femminile negli organici e presenza femminile nei posti dirigenziali. In particolare, si può citare il DL 3/2/93 n. 29 (e successive modificazioni e integrazioni), concernente la nuova organizzazione delle pubbliche amministrazioni e il rapporto di lavoro nel settore pubblico, che dispone la presenza di almeno un terzo di donne nelle commissioni di concorso, la partecipazione delle donne ai corsi di formazione e aggiornamento professionale in misura proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni, e l'adozione di atti regolamentari per assicurare la tutela della dignità della persona nel luogo di lavoro.

#### **organi decisionali politici e sindacali**

Le principali politiche volte a favorire l'accesso delle donne agli organi decisionali politici, segnalate nei documenti, consistono nella promozione di campagne (come quelle effettuate nel 1987 e nel 1992 dalla Commissione nazionale pari opportunità della Presidenza del consiglio dei ministri) e nell'introduzione di norme volte a garantire il riequilibrio della rappresentanza dei sessi: la norma che prescrive candidature alternate per sesso nelle liste bloccate (cioè senza possibilità di mutare l'ordine di presentazione mediante l'uso del voto di preferenza) per la quota da assegnarsi secondo il sistema proporzionale; la legge elettorale comunale 81/93, che stabilisce quote non inferiori ai 3/4 (per i comuni con popolazione inferiore ai 15.000 abitanti) e ai 2/3

(per i comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti) di consiglieri eleggibili per ciascun sesso. Occorre ricordare, tuttavia, che queste norme sono state recentemente dichiarate incostituzionali. Norme antidiscriminatorie, volte ad assicurare un'adeguata rappresentanza femminile negli organi dirigenti, vengono poi adottate nei regolamenti interni di organizzazioni sindacali. La introduzione di tali norme è spesso preceduta e sostenuta dalla creazione di coordinamenti femminili all'interno di tali organizzazioni.

#### **famiglia**

Esistono, inoltre, le politiche volte a sostenere la famiglia o la salute delle donne e dell'infanzia. Queste comprendono un insieme di misure di sostegno economico-finanziario, quali le agevolazioni fiscali per le famiglie (detrazioni di imposta in relazione al numero di figli o alla presenza o meno del coniuge a carico) o gli assegni familiari; alcune misure volte alla tutela della salute materno-infantile, quali la istituzione dei consultori familiari e la promozione di campagne informative (come Azione Donna, del 1983, o Benessere Donna, del 1991); la istituzione di servizi pubblici quali asili-nido per l'infanzia. Si può fare rientrare nell'ambito delle politiche familiari anche l'intervento dello stato volto a garantire un reddito, ancorché minimo, agli ultrasessantacinquenni privi di reddito proprio o pensione contributiva, attraverso l'erogazione della pensione sociale (nel 1992, l'83% dei percettori di tale pensione era costituito da donne).

#### **politiche generali**

Nei documenti vengono, infine, menzionate politiche a carattere più generale, come quelle, ad esempio, volte ad accrescere la conoscenza delle donne circa i loro diritti (il testo diffuso dalla Commissione pari opportunità a partire dal 1991 e il precedente Codice Donna del 1985), o quelle volte a promuovere un'immagine corretta della donna, attraverso la individuazione di pregiudizi, stereotipi e forme di uso improprio dell'immagine femminile nel mondo della comunicazione e della pubblicità, nonché nei libri di testo scolastici (si veda il progetto "Scuola immagine donna"). Un importante insieme di misure è quello che riguarda la gestione dei tempi nelle città, ad esempio attraverso la pianificazione e il coordinamento degli orari dei servizi pubblici essenziali con quelli di lavoro (prevista dalla legge 142/90 sulle

autonomie locali).

Può essere considerata una politica - a carattere generale - a sé (anche se comprende molte delle azioni finora menzionate) quella delle azioni positive volte a rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la realizzazione della parità e delle pari opportunità, attraverso misure che favoriscano le sole donne. Tale politica, come è noto, è stata formalizzata, in Italia, nella legge 125/1991 e ha dato luogo all'istituzione di una serie di organismi di parità al livello nazionale e locale. E', infine, da segnalare come una vera e propria politica, quella di creazione di network femminili, in specifici settori (ad esempio, l'impresa) o a carattere inter-settoriale.

### *1.2. Classificazione delle politiche*

Al di là del settore di pertinenza o del target di riferimento, le politiche in favore delle donne possono essere classificate anche sulla base di criteri diversi, più rilevanti ai fini della presente ricognizione.

Si è visto, in precedenza, come la interazione tra alcuni mutamenti sociali (la rivoluzione cognitiva) e la identità femminile stia cambiando la valenza di alcuni elementi di quest'ultima, trasformandoli da fattore di impedimento a fattore di facilitazione dal raggiungimento delle posizioni decisionali. Ciò implica, probabilmente, un adeguamento anche sul piano delle politiche, che dovrebbero tenere conto dell'emergere della donna, non più solo come soggetto debole da difendere o tutelare, ma anche come soggetto forte da valorizzare.

Per verificare in che misura questo adeguamento sia in corso nel nostro paese, è parso utile provare a classificare le politiche individuate secondo tre sistemi.

#### **welfare/non welfare**

Utilizzando un primo sistema di classificazione, le fonti sono state esaminate allo scopo di comprendere se le politiche in esse citate appartengano o meno all'ambito di quelle di *welfare*. Queste ultime vengono intese secondo un'accezione ristretta, cioè come quelle misure, il

cui attore principale è lo stato e che consistono in agevolazioni fiscali, benefici in denaro o prestazione di servizi.

L'obiettivo di una tale classificazione è quello di verificare quale sia l'approccio più comune alla questione femminile: quello del *welfare* tradizionale, promosso dallo stato, o uno che preveda interventi più innovativi, anche al di là dei tre tipi sopra citati, ed eventualmente promossi da soggetti diversi.

Ripartendo nelle due categorie le politiche identificate nei testi, si è ottenuta la tabella che segue.

**Tab. 2 - Politiche di *welfare* e non *welfare* nei testi esaminati**

	WE	NW
° accrescimento della conoscenza dei propri diritti da parte delle donne		x
° agevolazioni fiscali per le famiglie	x	
° assegni familiari	x	
° attività di formazione a tempo parziale		x
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nel lavoro		x
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nella pubblica istruzione		x
° azioni positive		x
° azioni positive per l'imprenditoria femminile		x
° campagne e norme per il riequilibrio della rappresentanza dei sessi		x
° istituzione di organismi di parità (comitati, commissioni, consiglieri)		x
° istituzione di coordinamenti e network femminili		x
° gestione dei tempi delle città		x
° istituzione di consultori familiari	x	
° job-sharing		x
° parificazione delle donne agli uomini negli impieghi di polizia		x
° pensione sociale	x	
° progettazione innovativa dei posti di lavoro		x
° programmi di formazione per occupazioni tradizionalmente maschili		x

(segue)

*(continua)***Tab. 2 - Politiche di welfare e non welfare nei testi esaminati**

	WE	NW
° programmi informativo-educativi sulla salute femminile e infantile		x
° programmi per l'avanzamento di carriera delle donne		x
° promozione dell'accesso delle donne alla magistratura militare		x
° promozione di un'immagine corretta e non stereotipata delle donne nei media e nella pubblicitaria		x
° pari opportunità nella pubblica amministrazione		x
° regolamentazione del lavoro a domicilio		x
° regolamentazione dell'orario di lavoro		x
° ri-addestramento al lavoro		x
° servizi pubblici per l'infanzia	x	
° sostegno all'auto-impiego		x
° congedi parentali	x	
° tutela sanitaria materno-infantile	x	
° valorizzazione delle attività tradizionalmente femminili		x
° valorizzazione dei quadri femminili nell'impresa	x	x

Legenda: WE=politiche di welfare; NW=politiche non di welfare

Fonte: ASDO, 1996

Già da questa prima tabella si può notare come l'intervento in favore delle donne si stia chiaramente sganciando da un modello che subordina l'affermazione femminile all'erogazione di prestazioni e servizi sociali da parte dello stato. Questo fenomeno, oltre a fare parte della generale tendenza dei governi a ridurre le prestazioni sociali finanziate direttamente, fornisce una prima informazione circa il mutamento dello statuto della donna, che non viene più considerata come soggetto debole da tutelare a spese della collettività.

**"enabling environment" / "empowerment" / parità**

Ulteriori indicazioni circa questo mutamento di statuto possono provenire dalla applicazione di un secondo criterio di classificazione, il

quale distingue, invece, le politiche sulla base di tre categorie che sono state tratte dallo studio della documentazione internazionale e, in particolar modo, dai documenti finali dei summit mondiali di Copenhagen, sullo sviluppo sociale, e di Pechino, sulla donna.

Le politiche cosiddette di *enabling environment* sono quelle volte a creare un ambiente favorevole, che metta le donne in condizione di godere effettivamente dei propri diritti. Sono esempi di politiche di *enabling* quelle che proteggono le donne dalla malattia o dalla disoccupazione, in presenza della quale qualsiasi altra questione passa in secondo piano.

Le politiche di *empowerment* sono, invece, quelle che puntano a fornire alle donne gli strumenti che rendano possibile la loro ascesa, personale e professionale. Sono tipiche politiche di *empowerment* quelle che hanno come oggetto la formazione.

Le politiche di parità sono quelle mosse dalla constatazione di una disparità di trattamento tra uomini e donne e dalla volontà di rimuovere tale situazione. Sono politiche che si inquadrano nel contesto della parità, quelle volte ad abolire la legislazione discriminatoria contro le donne in qualunque settore.

**Tab. 3 - Politiche di *enabling environment*, *empowerment* e parità nei testi esaminati**

	EN	EM	PA
° accrescimento della conoscenza dei propri diritti da parte delle donne		x	
° agevolazioni fiscali per le famiglie	x		
° assegni familiari	x		
° attività di formazione a tempo parziale		x	
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nel lavoro			x
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nella pubblica istruzione (contro l'educazione sessista)	x		
° azioni positive		x	
° azioni positive per l'imprenditoria femminile		x	

(segue)



*(continua)***Tab. 3 - Politiche di *enabling environment*, *empowerment* e parità nei testi esaminati**

	<i>EN</i>	<i>EM</i>	<i>PA</i>
° campagne e norme per il riequilibrio della rappresentanza dei sessi			x
° istituzione di organismi di parità (comitati, commissioni, consiglieri)	x		x
° istituzione di coordinamenti e network femminili	x	x	
° gestione dei tempi delle città	x		
° istituzione di consultori familiari	x		
° job-sharing	x		
° parificazione delle donne agli uomini negli impieghi di polizia			x
° pensione sociale	x		
° progettazione innovativa dei posti di lavoro	x		
° programmi di formazione per occupazioni tradizionalmente maschili		x	
° programmi informativo-educativi sulla salute femminile e infantile	x		
° programmi per l'avanzamento di carriera delle donne		x	
° promozione dell'accesso delle donne alla magistratura militare			x
° promozione di un'immagine corretta e non stereotipata delle donne nei media e nella pubblicitaria	x		
° pari opportunità nella pubblica amministrazione			x
° regolamentazione del lavoro a domicilio	x		
° regolamentazione dell'orario di lavoro	x		
° ri-addestramento al lavoro		x	
° servizi pubblici per l'infanzia	x		
° sostegno all'auto-impiego		x	
° congedo di maternità	x		
° tutela sanitaria materno-infantile	x		
° valorizzazione delle attività tradizionalmente femminili		x	
° valorizzazione dei quadri femminili nell'impresa		x	

Legenda: EN=politiche di *enabling environment*; EM=politiche di *empowerment*; PA=politiche di parità.

Fonte: ASDO, 1996

Accanto alla presenza di un approccio indiretto alla questione fem-

minile, fondato sulla modificazione delle condizioni socio-ambientali (tipico delle politiche di *enabling environment*), e sulla rimozione delle forme di disparità di trattamento tra i sessi (proprio delle politiche di parità), si può notare che si stanno effettuando sforzi rivolti direttamente a incrementare gli strumenti a disposizione delle donne che vogliono migliorare la propria condizione. La presenza di queste politiche denota, forse, un avanzamento sul piano della considerazione di cui godono le donne, il cui rafforzamento, proprio perché a sua volta produttivo sul piano economico e sociale, viene considerato meritevole di investimenti specifici da parte degli organismi pubblici e degli altri soggetti che concorrono all'attuazione delle politiche.

**"difesa/pari opportunità/sviluppo"**

Avvicinandosi maggiormente al cuore della questione sollevata, quella cioè del riconoscimento delle donne quali soggetto sociale "forte", si è provato a classificare le politiche identificate nei testi secondo un terzo sistema, che le suddivide in tre categorie:

- politiche difensive, che prendono in considerazione la donna in quanto soggetto debole, particolarmente esposto a rischi come quello della povertà, della malattia, della discriminazione;
- politiche di pari opportunità, che tentano di rimuovere la condizione di debolezza della donna, eliminando gli ostacoli che si frappongono alla sua affermazione;
- politiche di sviluppo, che individuano nella donna, appunto, un soggetto forte il quale, in virtù di alcune caratteristiche, può costituire un punto di forza, una risorsa per il processo di sviluppo delle società.

Ne è risultata la tabella che segue.

**Tab. 4 - Politiche di difesa, di pari opportunità e di sviluppo nei testi esaminati**

	<i>DI</i>	<i>PO</i>	<i>SV</i>
° accrescimento della conoscenza dei propri diritti da parte delle donne		x	
° agevolazioni fiscali per le famiglie	x		
° assegni familiari	x		
° attività di formazione a tempo parziale		x	
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nel lavoro		x	
° attuazione della legislazione antidiscriminatoria nella pubblica istruzione		x	
° azioni positive		x	
° azioni positive per l'imprenditoria femminile			x
° campagne e norme per il riequilibrio della rappresentanza dei sessi		x	
° istituzione di organismi di parità		x	
° istituzione di coordinamenti e network femminili		x	
° gestione dei tempi delle città	x		
° istituzione di consultori familiari	x		
° job-sharing	x		
° parificazione delle donne agli uomini negli impieghi di polizia		x	
° pensione sociale	x		
° progettazione innovativa dei posti di lavoro	x		
° programmi di formazione per occupazioni tradizionalmente maschili		x	
° programmi informativo-educativi sulla salute femminile e infantile	x		
° programmi per l'avanzamento di carriera per le donne	x		
° promozione dell'accesso delle donne alla magistratura militare		x	
° promozione di un'immagine corretta e non stereotipata delle donne nei media e nella pubblicitica		x	
° pari opportunità nella pubblica amministrazione		x	
° regolamentazione del lavoro a domicilio	x		
° regolamentazione dell'orario di lavoro	x		
° ri-addestramento al lavoro		x	

(segue)

*(continua)***Tab. 4 - Politiche di difesa, di pari opportunità e di sviluppo nei testi esaminati**

	<i>DI</i>	<i>PO</i>	<i>SV</i>
° servizi pubblici per l'infanzia	x		
° sostegno all'auto-impiego			x
° congedi parentali	x		
° tutela sanitaria materno-infantile	x		
° valorizzazione delle attività tradizionalmente femminili			x
° valorizzazione dei quadri femminili nell'impresa			x

Fonte: ASDO, 1996

Come si può notare, accanto alla permanenza di politiche che tutelano la donna dall'esposizione ai rischi di malattia, povertà, emarginazione, ecc., cominciano a essere presenti, in modo altrettanto consistente, le politiche che considerano la questione dell'affermazione femminile soprattutto come un problema di presenza o assenza di opportunità per il dispiegamento di un potenziale comunque esistente. E' interessante, inoltre, osservare come si stiano affermando anche politiche che considerano le donne come una risorsa per conseguire obiettivi più ampi, come ad esempio quello dello sviluppo economico ed occupazionale ingenerato dalla diffusione della piccola e media impresa.

## **2. LE MISURE DI PARI OPPORTUNITÀ NEGLI AMBIENTI DI LAVORO DELLE INTERVISTATE**

Dopo avere esaminato le politiche menzionate nei documenti, si possono prendere in considerazione, ora, le tracce che di tali politiche emergono dalle interviste alle 29 donne dirigenti e agli informatori qualificati.

Le informazioni raccolte riguardano, in particolare, la istituzione di procedure o l'assunzione di provvedimenti, presso le organizzazioni nelle quali operano le intervistate, al fine di garantire pari opportunità

agli uomini e alle donne, soprattutto per quanto riguarda l'accesso a posti dirigenziali. L'insieme di politiche considerato è quindi più ristretto di quello di cui si è trattato finora.

Per prima cosa, si può notare come **provvedimenti per le pari opportunità siano stati presi in quasi tutti gli organismi politici e sindacali, nella pubblica amministrazione e nei servizi**, mentre essi non sembra siano stati adottati all'interno della grande maggioranza delle imprese, nelle organizzazioni di ricerca e in quelle del terzo settore (naturalmente, si fa riferimento soltanto a quelle di appartenenza delle intervistate, non ai settori nel loro complesso). Nei partiti e nei sindacati sono state messe in atto norme antidiscriminatorie che assicurano la presenza di quote prefissate di donne negli organi dirigenti e nelle assemblee elettive. Nei servizi pubblici, invece, sono stati istituiti, come prevede la legge, comitati e commissioni per la parità e le pari opportunità. In una grande azienda pubblica, in corso di privatizzazione, è stata creata una commissione per le pari opportunità con sezioni decentrate in tutte le regioni italiane. In una piccola impresa, è stato diffuso un manuale della qualità che fa riferimento anche alle problematiche femminili.

Le intervistate del terzo settore puntualizzano la superfluità dell'attivazione di misure di pari opportunità nelle loro organizzazioni: la prima sottolinea che la sua è, già di per sé, un'associazione di donne, che indirizza la propria azione di cooperazione allo sviluppo a un target femminile, e specifica che, comunque, esiste un'attenzione a problemi di questo tipo anche nell'organizzazione pratica del lavoro (ad esempio, alla tutela delle madri all'interno dello staff locale dei progetti di sviluppo); la seconda intervistata, anch'essa dirigente di un'associazione di cooperazione allo sviluppo, nega che sussistano problemi di avanzamento delle donne all'interno della sua associazione, in quanto le donne rappresentano già la maggioranza dei dipendenti, e informa, comunque, che è stato istituito un gruppo di studio, detto *gender desk*, il quale si occupa della tutela delle donne nell'ambito degli interventi e delle attività realizzati dall'associazione stessa.

Nessuna informazione circa la mancata assunzione di provvedimenti per le pari opportunità viene, invece, fornita dalle intervistate dei settori dell'impresa e della ricerca scientifica.

Gli informatori qualificati sembrano in qualche modo confermare l'esistenza delle tendenze appena citate nei diversi settori. Inoltre, coloro che segnalano la presenza di misure per le pari opportunità ne riconoscono, in maggioranza, gli effetti positivi, ma non mancano critiche: ad esempio, la presidente di una organizzazione nazionale di donne dirigenti d'azienda lamenta l'assenza di iniziative specifiche per le manager, quali servizi o altre forme di sostegno alla mobilità delle donne.

Occorre osservare che, **delle intervistate** nelle cui organizzazioni sono stati assunti provvedimenti per le pari opportunità, **la maggioranza ritiene di non averne beneficiato personalmente**. Le uniche intervistate che dicono di averne tratto vantaggi sono una dirigente di partito e due sindacaliste. La dirigente dell'azienda che ha introdotto il manuale della qualità ritiene di averne tratto benefici indiretti, venendo legittimata ad operare liberamente nel campo assegnatole. La dirigente della grande azienda che ha istituito la commissione nazionale per le pari opportunità ha acquisito ulteriore autorevolezza divenendo presidente di tale commissione.

Quanto detto finora può essere messo a confronto con il **grado di coinvolgimento delle intervistate nelle politiche delle pari opportunità**, che sembra essere **piuttosto elevato**. Alla maggior parte di loro, infatti, è capitato di condurre azioni nel proprio ambiente di lavoro per garantire alle donne pari opportunità occupazionali e di carriera e/o per combattere forme di discriminazione di genere. Afferma di averlo fatto la quasi totalità delle donne di tutti i settori, tranne che nel caso delle imprese private e commerciali, dove la maggioranza delle intervistate non ha preso nessuna iniziativa in tal senso.

Le azioni compiute dalle intervistate variano molto da settore a settore. Le dirigenti politiche e sindacali hanno promosso veri e propri progetti volti all'inserimento delle questioni di genere nelle rispettive organizzazioni. Le dirigenti sindacali, inoltre, hanno condotto vertenze per la tutela delle donne nei luoghi di lavoro (ad esempio, sul lavoro notturno). Le dirigenti della pubblica amministrazione e delle aziende di servizi pubblici sono intervenute a vario livello, sia formale che informale: ad esempio, una dirigente sanitaria ha cercato di favorire l'accesso di altre donne alla carica di direttore generale; alcune

giuriste hanno tenuto lezioni sulle questioni di genere nell'ordinamento giudiziario nei comitati pari opportunità e nelle facoltà universitarie; una dirigente di una grande azienda di servizi pubblici, divenuta presidente del comitato pari opportunità, ha promosso vari programmi in materia; le accademiche hanno incoraggiato le studentesse ad avere maggiore determinazione nello studio delle materie scientifiche e sono, inoltre, intervenute contro le discriminazioni attraverso le commissioni esaminatrici dei concorsi per docenti.

Le informazioni ottenute tramite l'esame delle esperienze nel microambiente delle intervistate, per quanto non possano essere generalizzate, sembrano fornire un'indicazione a proposito della tendenza delle politiche in favore delle donne: assodato il superamento di una concezione ancorata alla tutela della donna come soggetto debole, **sembra emergere una opposizione tra un mondo (quello del lavoro dipendente), che appare sensibile soprattutto alle politiche di pari opportunità e di equità, e un altro mondo, quello della piccola e media impresa guidata da donne**, includendo anche le organizzazioni del terzo settore, che costituisce, nei fatti, il soggetto e il risultato delle politiche di sviluppo e di *empowerment*, e che sembra, per contro, **scarsamente interessato da politiche di pari opportunità e di equità**, specialmente laddove queste coincidono con provvedimenti a carattere formale (istituzione di comitati, commissioni, quote, ecc.). Rimane aperta la questione se tale riluttanza sia l'espressione di una scarsa sensibilità in materia o del superamento, di fatto, dei problemi affrontati dalle politiche di pari opportunità e di equità in questi settori.

### **3. POLITICHE PER L'INSERIMENTO DELLE DONNE NEI PROCESSI DECISIONALI NEI DIVERSI SETTORI**

Al termine di questa panoramica delle politiche che hanno rilevanza per la carriera femminile, occorre domandarsi in che modo fattori di segregazione, elementi di facilitazione e politiche interagiscano nei diversi settori, al fine di estrapolare alcune indicazioni circa le prospettive per l'accesso delle donne al *decision making*. Prima di fare ciò, si richiameranno sinteticamente le informazioni presentate nei capitoli precedenti.

Nel quinto capitolo, si è messa in evidenza la persistenza del fenomeno della segregazione verticale delle donne in tutti i settori (politica, sindacato, pubblica amministrazione e servizi, ricerca scientifica, terzo settore) con tendenze al superamento di tale fenomeno più o meno marcate a seconda del settore.

Nel sesto capitolo, si sono individuati alcuni fattori di tale segregazione, così come vengono segnalati nella letteratura e nei documenti, e sperimentati dalle donne intervistate. Anche in questo caso, è emersa la influenza di diversi tipi di fattori (antropologici, socio-culturali, socio-economici, psicologici, fisiologici), in tutti i settori di attività, con alcune differenze, quali, ad esempio, la maggiore incidenza dei fattori antropologici (soprattutto la difficoltà di conciliare le sfere della vita e l'incompatibilità con i modelli di leadership correnti) nei settori politico e sindacale, la rilevanza di fattori fisiologici, quale la maternità, nell'impresa o la relativa immunità dalla presenza di fattori segreganti del terzo settore.

Nel settimo capitolo si sono presi in considerazione i fattori di facilitazione alla carriera femminile menzionati nella letteratura, nei documenti e nelle interviste a donne dirigenti e a informatori qualificati. Si è rilevato come molti di questi fattori siano ascrivibili all'influenza della rivoluzione cognitiva; in particolare, soprattutto nel caso del diffondersi della qualità totale come prassi di management delle organizzazioni, si è sottolineata l'esistenza di una sinergia positiva tra le esigenze poste dalla rivoluzione cognitiva, da una parte, e alcuni tratti della identità femminile, che finora hanno avuto una valenza segregante, dall'altra. È stata osservata, inoltre, una maggiore influenza positiva di tale sinergia in alcuni settori maggiormente permeati dalla cultura della qualità, quali quello dell'impresa e dei servizi pubblici, rispetto ad altri, come quello della politica partitica o quello sindacale. Sulle prospettive delle donne in questi ultimi due settori, per altri versi, sembrano incidere positivamente fattori legati alla influenza della rivoluzione cognitiva sul contesto sociale più generale, come il moltiplicarsi dei luoghi decisionali e dei modelli di ruolo relativi alla leadership oltre che il differenziarsi di questi ultimi.

Nell'ottavo capitolo, si sono esaminate le politiche che possono



avere una influenza, diretta o indiretta, sull'accesso al *decision making* da parte delle donne. Si è visto come, accanto alle politiche che considerano la donna come un soggetto debole da tutelare (politiche difensive), si stiano affermando in Italia, da alcuni anni a questa parte, politiche che considerano le donne come un soggetto dotato di elevate potenzialità, tanto da giustificare la messa in opera di azioni positive per favorirne l'affermazione (politiche delle pari opportunità), e anche alcune strategie che trattano le donne come un soggetto forte, portatore di un potenziale anche in ordine allo sviluppo più generale dell'economia e della società (politiche di sviluppo). Si è notato, inoltre, che, mentre le politiche delle pari opportunità sembrano attecchire maggiormente in alcuni ambienti (principalmente la pubblica amministrazione e i servizi pubblici, le organizzazioni politiche e i sindacati), altri settori, che rappresentano, sia il target, sia l'effetto delle politiche di sviluppo (la piccola e media impresa, il terzo settore) sembrano in una certa misura restii a introdurle.

A questo punto, si possono fare alcune considerazioni che hanno per oggetto, per così dire, la via all'integrazione delle donne nel *decision making* dei diversi settori.

### 3.1. Impresa

La strada percorsa dall'impresa (specie quella piccola e media) consiste nell'inserimento delle donne in posti manageriali, probabilmente anche in relazione alla domanda di nuove competenze connesse all'attuazione della qualità totale. Tale inserimento ha il carattere di un processo, più che di una politica consapevolmente messa in atto da qualche soggetto, e non appare sempre accompagnato da una tematizzazione del problema dell'accesso delle donne ai posti decisionali e dello stesso rapporto tra qualità e presenza femminile. Questo approccio al *decision making* femminile, che potremmo chiamare "pragmatico", e che certamente ha avuto effetti positivi (si è già detto dell'enorme aumento di imprese gestite da donne), potrebbe costituire una limitazione nel momento in cui inducesse a trascurare o a minimizzare la persistenza di alcuni fattori di segregazione tuttora rilevanti per le donne imprenditrici e dirigenti di azienda, come quello relativo alle conseguenze della maternità o quello dell'accesso al credito.

### 3.2. Politica

Nelle organizzazioni politiche la strada seguita consiste soprattutto nell'attivazione di meccanismi formali (come le quote), magari accompagnati da iniziative a carattere culturale (come campagne o forme di lobbying femminile interno). Quote e campagne di sensibilizzazione costituiscono anche lo strumento con il quale si tenta di incrementare la presenza delle donne nelle assemblee elettive. Di converso, la politica sembra relativamente impermeabile alla cultura della qualità, e ciò rende particolarmente persistente l'effetto di fattori segreganti di carattere antropologico. Si può ipotizzare che un ampliamento della presenza delle donne nei posti decisionali in questo settore, nonostante le tendenze emerse negli ultimi mesi, possa trovare una qualche *chance* nella ristrutturazione dell'arena politica attualmente in atto. Non si fa qui riferimento tanto alle dinamiche elettorali (che, anzi, per quel che concerne le ultime consultazioni politiche, lasciano intendere una tendenza a non dare spazio alle donne<sup>2</sup>), quanto a una trasformazione di più lungo termine, collegata alla crisi della rappresentanza, che comporta una perdita di rilevanza del partito politico, in favore di forme differenziate, trasversali, e così via, di decisionalità politica, nella quale le donne possono giocare un ruolo rilevante. Un ulteriore rischio, però, per questo settore, che appare sensibile alle politiche di pari opportunità, ma non a quelle di sviluppo delle potenzialità femminili, è che non si accumulino a sufficienza le risorse necessarie per un esercizio effettivo della leadership da parte delle donne (in altre parole, che non venga curata a sufficienza la formazione di una classe dirigente femminile, come peraltro quella di una classe dirigente in generale).

### 3.3. Sindacato

Le grandi organizzazioni sindacali sembrano caratterizzate dal medesimo approccio che si ha nei partiti (meccanismi istituzionali, campagne e lobbying interno per le pari opportunità) alla questione dell'inserimento delle donne nel *decision making*. La differenza con i

---

<sup>2</sup> Le donne elette in parlamento in seguito alle consultazioni del 21 aprile 1996 sono 88 su 945 parlamentari, pari a circa il 9%; le donne candidate nelle liste erano l'11,5%; cfr. anche capitolo quinto.

partiti è che per i sindacati è più semplice metterle in atto, in quanto la carriera sindacale dipende da dinamiche interne, o da dinamiche esterne che comunque non devono fare i conti con le regole istituzionali (come quelle elettorali nel caso della carriera politica). Inoltre, sebbene la strategia della qualità non sembra ancora essere stata introdotta nell'organizzazione interna (almeno non sono state rilevate iniziative formalizzate negli organismi di appartenenza delle intervistate), l'interazione del sindacato con alcuni settori, come quello dei servizi e della pubblica amministrazione, dove questa tematica si va diffondendo, potrebbe portare, un domani, a una maggiore apertura in tal senso. Rimane comunque cruciale, anche per il sindacato, l'incremento delle politiche "di sviluppo", che considerano le donne un soggetto forte (soprattutto in considerazione della loro entrata massiccia nel mondo del lavoro), da affiancare a quelle per le pari opportunità.

#### 3.4. *Pubblica amministrazione e servizi*

Nella pubblica amministrazione e nelle aziende pubbliche di servizi la questione dell'accesso delle donne al *decision making* viene affrontata, come per i settori precedenti, soprattutto attraverso le politiche delle pari opportunità, oltre che con varie politiche di tutela. A differenza dei settori precedenti, questo appare un ambito fortemente permeato anche dalla cultura della qualità (o almeno si va in questa direzione), e in particolare della qualità intesa come orientamento al pubblico, fatto questo che offre ulteriori possibilità all'affermazione della dirigenza femminile. Un problema, per questo settore, è rappresentato dagli effetti non voluti, in termini di segregazione verticale, di alcune misure, pur indispensabili, connesse alle politiche di tutela della donna (si pensi ai congedi di maternità). Si può quindi ipotizzare che l'emergere di donne dirigenti dipenda anche dall'affiancamento, alle politiche di tutela e a quelle di pari opportunità, di politiche di sostegno (quali la istituzione di servizi per l'infanzia) e di sviluppo (quali interventi formativi).

#### 3.5. *Ricerca scientifica*

L'inserimento di donne in posti decisionali nel settore della ricerca scientifica sembra essere influenzato da due tipi di dinamiche: da una

parte, quelle specifiche del mondo scientifico, dall'altra dinamiche di tipo amministrativo (come quelle che presiedono all'accesso all'insegnamento universitario o a determinati posti dirigenziali) che presentano le caratteristiche richiamate nel settore precedente. Il mondo della ricerca non appare particolarmente permeato dalla cultura della qualità; d'altra parte anche i fattori segreganti non sembrano essere molti e consistono soprattutto nell'esclusione da reti informali e negli effetti dell'educazione sessista che tendono a scoraggiare la presenza delle donne in determinati settori di ricerca. L'ampliamento della presenza delle donne ad alti livelli in questo settore potrà, probabilmente, essere enormemente favorito dallo svilupparsi di forme di networking e da azioni di incoraggiamento del lavoro scientifico femminile nei campi dove si è meno affermato.

### 3.6. Terzo settore

Le prospettive delle donne nel terzo settore appaiono non facilmente decifrabili, vista anche la carenza di dati. Tendenzialmente, sembra che questo ambito, sia per la forte presenza femminile, sia per alcune caratteristiche del lavoro al suo interno (per esempio, gli orari più flessibili) sia abbastanza immune dall'influenza dei fattori di segregazione verticale. Il terzo settore, inoltre, costituisce un oggetto privilegiato delle politiche di sviluppo che fanno leva sulle potenzialità femminili, di cui sono di fatto protagonisti, in Italia come in altri paesi, il mondo dell'associazionismo e del volontariato. Il fatto che l'accesso delle donne ai posti dirigenziali non sia considerato un problema, in quest'area, è probabilmente il segno di una situazione maggiormente favorevole; potrebbe esserci, in qualche caso, un eccesso di ottimismo, legato alla pretesa che il problema della segregazione verticale non possa essere presente per definizione, in organizzazioni caratterizzate da una forte sensibilità sociale.

Una maggiore consapevolezza circa la questione del *decision making* femminile da parte dei soggetti di questo settore, accanto a una energica politica di sviluppo delle capacità delle donne, potrebbe essere auspicabile al fine di evitare cadute in tal senso.



## APPENDICE

### Elenco dei testi utilizzati per la ricognizione

#### A) SAGGIE DOCUMENTI

- Ballestrero M.V., *Azioni positive: punto e a capo*, Documento dattiloscritto distribuita al Convegno "Donne per il governo. Autorità e potere", Roma 22-23 febbraio 1996
- Battistoni L. e all., *Doppi legami, Creatività e variabile di genere nelle organizzazioni*, Ediesse, Roma, 1993
- Biagi L., *Contro la segregazione formativa. Le ragazze e la scienza. Quale scienza?*, Relazione dattiloscritta, Roma, 12 marzo 1996
- Braithwaite M., Byrne C., *Women in decision making in trade unions*, ETUC, Bruxelles, 1993
- Carlassare L. *Rappresentanza femminile - Appunti provvisori*, Relazione presentata al Convegno "Donne per il governo. Autorità e potere", Roma 22-23 febbraio 1996
- CENSIS, *Confini e percorsi di sviluppo del ruolo professionale per le donne quadro*, Sintesi della ricerca, Roma, 3 novembre 1994
- CISL - Coordinamento nazionale donne, *Per un sindacato di donne e uomini*, documento dattiloscritto, Roma, 5 dicembre 1995
- CISL - Coordinamento nazionale donne, *XII congresso confederale*, Opuscolo, Roma, Palacongressi, 29 giugno - 2 luglio 1993
- Colombo G. (a cura di), *Donne nella politica*, F. Angeli, Milano, 1994

- 
- Comitato nazionale pari opportunità, *Le opportunità crescono. La legge 125/91 due anni dopo*, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1993
  - Commission des Communautés Européennes, *Femmes d'Europe: 10 ans 1987*, Les cahiers de Femmes d'Europe n. 27, Bruxelles, juin 1988
  - Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Pechino 1995. Dichiarazione e programma di azione*, con introduzione di L. Turco, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1996
  - Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Rapporto italiano in preparazione della IV conferenza mondiale sulle donne, Pechino 1995*, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1995
  - Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Relazione al Presidente del Consiglio dei ministri sull'attività svolta - 1991-1994*, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1994
  - Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Ruolo e prospettive per le donne nell'economia*, Istituto poligrafico e zecca dello Stato, Roma, 1993
  - Consulta delle associazioni femminili di Verona, *Vent'anni di attività. Atti del Convegno interconsulta - Nuovo statuto*, Verona, 7 maggio 1994, brochure
  - Contratti collettivi del pubblico impiego - Comparti ministeri, regioni e autonomie locali, 1990-1995
  - Coordinamento donne della CISL, *Donne e potere*, Opuscolo, Roma, 1993
  - Coordinamento nazionale donne CISL e FNP, *Strategie possibili per i servizi sociali alla famiglia*, opuscolo, Roma, 1993
  - David P., Vicarelli G. (a cura di), *Donne nelle professioni degli uomini*, Franco Angeli, Milano, 1994

- 
- Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 recante "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421 e successive modificazioni e integrazioni
  - *Donnawomanfemme - DWF - Storie di lavoro*, n. 1, 1994
  - *Donne e formazione in Europa*, in "Illustrazione ENEL", n. 5, settembre-ottobre 1995
  - Fondazione Bellisario, *Le protagoniste. La dirigenza*, Opuscolo distribuito con il Sole 24 Ore, 11 marzo 1996
  - Fondazione Bellisario, *Le protagoniste. La dirigenza*, VIII Edizione premio Marisa Bellisario, Marzo 1996, Dattiloscritto
  - Fondazione italiana per il volontariato, *Il volontariato sociale in Italia - Rapporto di ricerca*, "Rivista del volontariato", Roma, 1995
  - Fondazione Whirlpool, *Europa: le nuove priorità al femminile - Ricerca della Fondazione Whirlpool, Parte seconda*, Whirlpool Foundation, Benton Harbor, 1996
  - Forum "Donne e lavoro", in *Il paese delle donne*, 21 febbraio 1996
  - Franchi M. (a cura di), *Donne imprenditrici. Le regole del gioco*, Franco Angeli, Milano, 1992
  - Grecchi A., *La diversità da limite a risorsa*, in *Mondoperaio*, n. 5-6, 1995
  - *Il riequilibrio della rappresentanza*, Seminario del coordinamento nazionale donne CGIL, 3-4 luglio 1989, opuscolo
  - IREF, *V Rapporto sull'associazionismo sociale*, Editoriale Aesse S.r.L., Roma, 1995
  - *La politica delle pari opportunità nell'ENEL*, estratto da "Illustrazione ENEL", n. 1, aprile 1994



- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano Gruppo Educazione - Coordinamento dell'assessorato per le politiche educative del Comune di Catania, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano Gruppo Finanza, "Donne e finanza - Donne nel credito, credito nelle donne", Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano Gruppo giustizia - Sintesi generale della prof.ssa Cecilia Assanti, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996 (Paciotti, Reillo)**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano Gruppo giustizia - Sottogruppi 1-2-3-4-5, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano, Gruppo giustizia - Sottogruppo sulla magistratura ordinaria, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996 (Cassano, Luccioli)**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano, Gruppo giustizia - Sottogruppo sulla magistratura ordinaria, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996 (Governatori)**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano, Gruppo giustizia - Sottogruppo sulla magistratura ordinaria, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996 (Paciotti, Reillo)**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano Gruppo salute - Coordinamento dell'Assessorato alla sanità del Comune di Napoli, Relazione presentata al convegno del 16 febbraio 1996**

- **Le donne nei luoghi decisionali - Costituzione di un network italiano, Gruppo salute - Coordinamento dell'Assessorato alla sanità del Comune di Napoli, Materiali del sottogruppo sulla salute mentale, Convegno del 16 febbraio 1996**

- Margani M., *Emploi féminin: les mutations en cours*, 1993
- Meier-Tedgui M., *Etude sur l'entrepreneuriat féminin en Europe*, Commission Européenne, DGV/A/3, 1993
- Mossuz-Lavau J., *Donne e uomini d'Europa oggi. Gli atteggiamenti rispetto all'Europa e alla politica*, I quaderni di donne d'Europa, n. 35, 1991
- Muir E.J., *Femmes chefs d'entreprise en Europe. Education, formation, carrière. Obstacles et soutiens dans leurs carrière et activités*, Commission Européenne, DGV/A/3, (1992)
- OECD, *Women and structural change - New perspectives*, OECD, Paris, 1994
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, Commissione per il controllo dei flussi di spesa con funzioni di osservatorio del pubblico impiego, *Relazione sulle principali attività svolte dal 1991 al 1995*, documento dattiloscritto
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, *Le donne nelle pubbliche amministrazioni degli stati della Comunità Europea*, settembre 1993, documento dattiloscritto
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, *Progetto di "Codice di comportamento per la tutela della dignità della donna e dell'uomo sul lavoro"*, Roma, 25 marzo 1995, documento dattiloscritto
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, Serv. II "Studi e Legislazione", Ufficio per la condizione femminile, Circolare n. 12, prot. 11821/93/1.10.11
- Réseau européen d'experts "Les femmes dans la prise de décisions", *Les femmes dans la prise de décision. Faits et chiffres relatifs à la participation des femmes à la prise de décision politique et publique en Europe*, II édition, CCE-DGV, Bruxelles, 1994

- 
- Réseau européen d'experts "Les femmes dans la prise de décisions", *Elections européennes 1994*, CCE-DGV, Bruxelles, 1994
  - Rete europea "Donne e processi decisionali", *Panorama. Stratégies visant à promouvoir la participation des femmes dans la prise de décision politique*, CCE-DGV, Bruxelles, 1994
  - Rete europea "Donne e processi decisionali", *Panorama. Participation of women in political decision-making at regional and local level*, CCE-DGV, Bruxelles, 1994
  - Ruggerini M. G. e Tei F. (a cura di), *Dossier, Rete Europea "Donne e processi decisionali"*, Roma, febbraio 1996
  - *Sindacato dei diritti, etica della solidarietà - I documenti del XII congresso della CGIL*, Ediesse, Roma, 1992
  - Smyth A., *Strategies for the promotion of women in politics. Survey of EC member states for European Women's Lobby*, Dublin, October 1992
  - Sotgiu S., *La corte costituzionale e le donne. Tutela ma non potere al sesso debole*, in "Giustizia Civile" n. 11/1995
  - *Statuto della CGIL*, 1991
  - *Statuto della CISL*, 1993
  - *Terziario donna Confcommercio*, dattiloscritto, 1996
  - *Università degli studi di Trieste Rapporto di lavoro a tempo parziale - Regolamento (s.d.)*
  - Wurster B. (éditeur), *Les femmes dans la haute fonction publique - Etude et document*, Institut Européen d'Administration Publique, Maastricht, 1989
  - Zincone G., *La democrazia del granchio, Relazione tenuta al convegno "Il voto alle donne 50 anni dopo"*, Roma, 6-7 marzo 1995

**B) REPERTORI STATISTICI**

- **Commission Européenne - Direction Generale V- Réseau européen "Les femmes dans la prise de decisions", Panorama. Données statistiques concernant la participation des femmes dans la prise de décision politique et publique, 15.11.1992.**

- **European Commission - Directorate General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, *Employment in Europe 1995*, Brussels - Luxembourg, 1995.**

- **Eurostat, *Women and men in the European Union. A Statistical Portrait*, Luxembourg, 1995.**

- **ISFOL, *Rapporto 1995. Formazione-Orientamento-Occupazione-Nuove tecnologie-Professionalità*, F. Angeli, Milano, 1995.**

- **ISTAT, *Rilevazione delle forze di lavoro - media 1994*, Collana d'informazione, n. 18 edizione 1995.**

- **Ministero del Tesoro - Ragioneria Generale dello Stato, *Conto annuale 1993. Il personale delle amministrazioni del settore statale*, Roma, Istituto poligrafico e Zecca dello stato, 1995.**

- **Ministero del Tesoro - Ragioneria Generale dello Stato, *L'occupazione femminile nell'amministrazione statale dal 1986 al 1991*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, s.d.**

- **Nazioni Unite, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Commissione per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Le donne nel Mondo 1970-1990. Statistiche e idee*, Roma, Istituto poligrafico e Zecca dello stato, s.d.**

- **Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, *Osservatorio del Pubblico Impiego*, Roma, Istituto poligrafico e Zecca dello stato, 1987.**

**- Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio Procedimenti ed efficienza Amministrativa - Servizio Statistico, *I dirigenti della P.A. - Situazione al 15 ottobre 1995, Roma.***

## CAPITOLO NONO

### **Accesso ai processi decisionali e lotta all'esclusione sociale**

L'oggetto di questa ricognizione rappresenta uno specifico problema nell'ambito della più generale questione femminile, e cioè l'accesso delle donne ai processi decisionali. Ci si è quindi concentrati sulle condizioni alle quali le donne riescono a guadagnare una posizione di rilievo, non solo nell'ambito degli organi politico-istituzionali, ma anche in altri importanti settori della vita economica e sociale del paese. Si sono quindi messi a fuoco numerosi ostacoli che impediscono un pieno inserimento delle donne nei processi decisionali, così come alcune opportunità che si presentano per un loro superamento. Nel fare ciò, si sono presentati anche alcuni esempi di donne che sono riuscite ad accedere a posizioni decisionali, superando diversi impedimenti, e beneficiando di opportunità e circostanze favorevoli.

A questo punto, però, è opportuno interrogarsi sul **significato che ha l'accesso al *decision making* per la condizione femminile** nel suo complesso. Tale condizione, come mettono in evidenza i documenti degli organismi internazionali<sup>1</sup>, ha un carattere per molti versi **paradossale**: se, da un lato, le donne, grazie all'aumento delle loro capacità e ai mutamenti socio-culturali, stanno sempre di più perdendo i caratteri di un soggetto debole da proteggere, per assumere invece quelli di un soggetto forte, dall'altra, alcune statistiche (ad esempio, quelle relative alla cosiddetta femminilizzazione della povertà) indicano chiaramente la persistenza, e in alcuni casi addirittura il moltiplicarsi, di forme di

---

<sup>1</sup> United Nations Development Program, *Human Development Report 1995*, Oxford, Oxford University Press 1995 (trad. it.: *Rapporto sullo sviluppo umano 6 - La parte delle donne*, Torino, Rosenberg & Sellier 1995).

esclusione e di squilibrio sociale a sfavore del genere femminile. L'**esclusione sociale** che colpisce le donne, non solo nei paesi in via di sviluppo, ma anche in quelli industrializzati, appare tuttora come il risultato del cumularsi di una serie di fattori di rischio, che vanno dalla disoccupazione e dalla precarietà occupazionale all'isolamento sociale, fino alle più dirette forme di discriminazione e agli abusi sessuali. Molti di questi fattori sono stati individuati, nel capitolo sesto, tra quelli che concorrono anche a impedire l'accesso delle donne ai processi decisionali.

In questo quadro contraddittorio, l'accesso ai processi decisionali assume quindi un duplice significato. Da una parte, esso può essere considerato come un **riconoscimento del cammino che le donne hanno percorso** negli ultimi decenni, e che le ha portate ad essere sempre più presenti nel mondo del lavoro, della politica, dell'attivismo sociale e culturale. In questo senso, esso consiste in un doveroso riequilibrio della rappresentanza a fronte della sproporzione venutasi a creare tra presenza femminile alla base e al vertice della "piramide" sociale. Dall'altra parte, l'accesso delle donne ai processi decisionali deve rappresentare il **risultato di un ulteriore progresso nell'ambito della lotta all'esclusione sociale**, specialmente nelle sue manifestazioni che maggiormente colpiscono la popolazione femminile. In questo senso, si può ritenere che le politiche per l'ampliamento di tale accesso debbano includere anche quelle per l'integrazione sociale delle donne, e quindi per la diffusione dell'informazione e dell'istruzione, per la qualità dei servizi sociali, per l'ampliamento dell'accesso alle risorse finanziarie, per la lotta alla disoccupazione, per la riduzione dell'isolamento sociale. Tutte queste azioni o interventi, infatti, concorrono a generare quel "capitale sociale", quella riserva di risorse e opportunità che può essere messa in campo nell'intrapresa di itinerari sociali ascendenti.

Tuttavia, occorre sempre tenere presente che, come testimoniano le esperienze studiate in questa ricognizione, non si tratta di partire da zero. La presenza femminile ai vertici della economia, della società e, seppure in misura minore, della politica, rappresenta, già oggi, una realtà significativa, sebbene numericamente inferiore rispetto a quella che sarebbe logico attendersi. Non è, quindi, troppo presto per domandarsi **quale sia il contributo che tale presenza può dare alla lotta all'esclusione sociale femminile**. Le donne che sono riuscite ad assumere

alte cariche rappresentano una minoranza privilegiata dal punto di vista socio-economico, che, una volta raggiunta una posizione di potere, si comporta né più né meno che come tutte le altre élite, o, al contrario, costituiscono, per così dire, la "avanguardia" di un più ampio movimento di inserimento sociale delle donne? Questo interrogativo è collegabile a una serie di questioni ampiamente dibattute dai movimenti femminili e femministi, come quella dell'esistenza e della coesione di un "soggetto" femminile, e della sua rilevanza rispetto ad altri tipi di soggetto sociale, come la classe o il ceto. Non si vuole qui entrare nel merito di tale questione. Ci si limita quindi a fornire un punto di vista a partire dalle esperienze che è stato possibile analizzare nella ricerca. Come si è detto nel capitolo precedente, le donne intervistate, una volta raggiunte posizioni decisionali, hanno, nella maggior parte dei casi, agito per garantire alle altre donne pari opportunità occupazionali e di carriera e per combattere forme di discriminazione di genere. Sembra, quindi, che la presenza delle donne nei luoghi decisionali possa costituire sin da oggi una sorta di caparra per la ulteriore avanzata del genere femminile nei diversi settori.

Un altro interrogativo riguarda, invece, il **rapporto tra inserimento delle donne nei processi decisionali e lotta all'esclusione sociale**, senza riguardo al genere. Alla luce del tipo di valori di cui sembrano portatrici le donne intervistate, del loro orientamento a introdurre elementi di qualità sui luoghi di lavoro, nei servizi pubblici e nella vita familiare, e del grado di impegno e di dedizione che mostrano di avere verso la dimensione pubblica, collettiva e sociale, sembra legittimo avanzare l'ipotesi che le donne inserite nei luoghi decisionali possano rappresentare, effettivamente, una forza per la lotta all'esclusione sociale e lo sviluppo. Tutto questo va detto, ovviamente, senza cadere nella retorica e senza facili schematismi. In questo senso, è forse meglio dire che le donne possono rappresentare una forza di mutamento positivo, qualora si realizzino **una serie di condizioni, legate al consolidarsi del soggetto femminile in quanto tale**. Tali condizioni potrebbero essere sommariamente rintracciate nella attivazione, ad opera delle organizzazioni delle donne ma anche degli organi pubblici e istituzionali, di alcune strategie, che sono sottese a molte delle politiche presentate nel capitolo precedente. Di queste strategie, se ne mettono qui in evidenza quattro, che vengono di seguito convenzionalmente denominate: strategia dell'informazione; strategia del *networking*; strategia dell'*empowerment*;



strategia del cambiamento culturale.

#### strategia dell'informazione

Una prima strategia dovrebbe consistere nella produzione di informazioni, sia di tipo statistico che di tipo qualitativo, sulla presenza femminile nei luoghi decisionali, nei diversi settori socio-professionali e più in generale sulla condizione femminile, anche con riferimento all'impatto che le diverse forme di esclusione sociale hanno sulle donne. La carenza di dati è emersa anche nella presente ricognizione come un grave limite da superare. In questo senso, occorre proseguire l'opera avviata dal Network europeo "Donne e processi decisionali" per la raccolta e l'analisi di dati statistici, e più in generale dare impulso a tutti gli sforzi che si stanno facendo da più parti in questo ambito<sup>2</sup>. La costruzione di una corretta base informativa appare infatti una premessa indispensabile perché la questione dell'accesso delle donne ai processi decisionali e le altre questioni legate all'esclusione sociale femminile entrino a pieno titolo nell'agenda delle politiche pubbliche.

#### strategia del *networking*

La creazione e il mantenimento di reti di donne che ricoprono cariche decisionali, o comunque di donne che operano nei diversi settori, può essere un importante strumento per rafforzare la presenza femminile e ridurre il pericolo di un isolamento delle donne al vertice. Le **reti sociali, formalizzate o informali**, sono peraltro già uno strumento con cui gli uomini, normalmente, allacciano contatti utili anche per accedere ai posti decisionali, e di cui spesso le donne, soprattutto nei settori dove sono meno presenti, soffrono la mancanza. Attraverso reti sociali femminili possono essere scambiate informazioni su esperienze di successo o insuccesso, su risorse e opportunità, su iniziative e strategie. Le reti tematiche possono avere una importante funzione di promozione delle donne in specifici settori (impresa, finanza, sanità, edu-

---

<sup>2</sup>Si può citare, tra gli altri, il tentativo di mettere a punto una matrice "genderizzata" dei rischi sociali, svolto nell'ambito della Scuola di Sociologia e Scienze Umane promossa da due istituti di ricerca, CERFE e Laboratorio di scienze della cittadinanza (cfr. F. Marta, *L'impatto dei rischi sociali sulle donne: un tentativo per un nuovo approccio sperimentale*, paper presentato al Workshop CERFE-Scuola di sociologia e scienze umane - Amsterdam School for Social Research, 26 febbraio 1996).

cazione, ricerca scientifica, giustizia, ecc.). Le reti generalistiche possono, per contro, contribuire a rafforzare la percezione di un'unica questione riguardante l'accesso femminile ai luoghi decisionali. In questo quadro, il problema del come mantenere vivi i contatti attivati dalla Rete europea "Donne e processi decisionali", che in quanto tale cesserà di esistere nei prossimi mesi, diviene particolarmente importante.

#### strategia dell'*empowerment*

La strategia dell'*empowerment* delle donne, come si è detto, deve consistere, oltre che nell'attivazione di meccanismi formali, nell'**accrescimento delle opportunità e delle risorse** a disposizione delle donne che possono intraprendere itinerari sociali ascendenti. Nella "società della conoscenza" il sapere e la informazione rappresentano in questo senso le risorse più importanti. Trattando, in particolare, di posizioni decisionali, occorre osservare che l'azione di inserimento delle donne in tali posizioni deve essere supportata da iniziative di formazione: all'impresa, alla politica, alla leadership sindacale, alla ricerca, e così via. Il problema della formazione di una nuova classe dirigente - centrale, in Italia, nel passaggio dalla prima alla seconda repubblica, ma rilevante per tutti i paesi democratici - è tra l'altro di estrema attualità e tende spesso a essere sottovalutato rispetto ad aspetti più formali quali quelli relativi ai meccanismi istituzionali di selezione della leadership. Trattando della formazione al lavoro nell'impresa e nella pubblica amministrazione, occorre inoltre considerare l'importanza delle nuove tecnologie e delle azioni formative volte a ridurre il rischio di spiazzamento tecnologico che colpisce milioni di lavoratrici e di lavoratori in tutto il mondo. Il rapporto tra donne e tecnologie, considerata l'estraneità che tradizionalmente è stata attribuita loro nei confronti di questo ambito, rappresenta un nodo cruciale da affrontare.

#### strategia del cambiamento culturale

Una terza strategia potrebbe essere definita del cambiamento culturale. Con questo termine generale non si intende far riferimento a un progetto illuministico di imposizione di nuovi modelli culturali, quanto piuttosto alla necessità di guidare e accelerare i mutamenti che sono già avvertibili nel tessuto sociale. Si può fare riferimento, ad esempio, alla **tendenza alla redistribuzione dei carichi familiari** (anche se l'Italia in questo campo sembra indietro rispetto ad altri paesi euro-

pei - cfr. indagini statistiche sul tempo dedicato dalle donne e dagli uomini al lavoro domestico), all'**innalzamento delle aspettative di qualità della vita** e alla sempre più diffusa sensibilità verso l'**esigenza di conciliare vita professionale, vita sociale, vita familiare e vita individuale**. Una strategia del cambiamento culturale deve quindi anche comprendere interventi ed azioni concrete, che possono andare dalle iniziative per socializzare i maschi alla condivisione delle responsabilità familiari alla attuazione dei congedi parentali per entrambi i sessi (magari studiando le ragioni pratiche della loro mancata utilizzazione da parte degli uomini), alla introduzione di orari di lavoro flessibili, fino alla creazione di servizi di sostegno alle famiglie per la cura dei figli e per la gestione delle incombenze domestiche e burocratiche (ad esempio, le "banche del tempo").

Naturalmente, occorre anche intervenire direttamente contro il formarsi di pregiudizi e stereotipi sessisti, agendo nei luoghi e sugli strumenti della **socializzazione e dell'educazione**. In questo quadro, appare rilevante proseguire nel controllo sui mass media, sulla pubblicità, sui libri di testo scolastici, ecc., nonché incoraggiare la presenza delle donne in aree di attività e di ricerca nelle quali la loro presenza è ancora insufficiente, anche al fine di ridurre le persistenti forme di segregazione orizzontale. Infine, sarebbe necessario diffondere un'adeguata immagine e rappresentazione delle donne che hanno accesso ai processi decisionali, attraverso la pubblicizzazione delle "success stories" nel campo dell'impresa, della politica, del sindacato, della ricerca scientifica, del terzo settore e dell'associazionismo non profit.