

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

Dipartimenti di Giurisprudenza, Ingegneria Industriale e Dell'Informazione,
Scienze Economiche e Aziendali, Scienze Politiche e Sociali, Studi Umanistici

Corso di Laurea Magistrale in
Comunicazione Digitale

Il soffitto di cristallo: le barriere che contribuiscono alla segregazione
verticale e orizzontale nel mondo del lavoro. Una ricerca sulla disparità di
genere dei ruoli dirigenziali nel settore della comunicazione.

Relatore:

Prof. Flavio Antonio Ceravolo

Correlatore:

Prof. Emanuela Dal Zotto

Tesi di Ricerca di
Paviglianiti Annalisa
Matricola n. 503690

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

| | |
|--|------------|
| Introduzione | 1 |
| Capitolo 1: <i>L'evolvere della differenza di genere nel mondo del lavoro: uno sguardo storico</i> | 5 |
| 1.1. L'emergere del lavoro femminile: origini e sviluppi | 5 |
| 1.2. La donna in fabbrica: i primi passi e le prime lotte | 11 |
| 1.3. Primo Novecento: dalla disparità alla differenza - l'impatto della guerra e del fascismo | 16 |
| 1.4. Trasformazioni giuridiche e cambiamenti socio-economici: dall'immediato dopoguerra ai giorni odierni | 24 |
| Capitolo Secondo: <i>Soffitto di cristallo nel mercato del lavoro: esplorando le barriere attuali per le donne nella parità di genere</i> | 37 |
| 2.1. Sfide di genere: dall'assunzione, alla conciliazione, al divario salariale | 37 |
| 2.1.1. La rappresentazione dei ruoli di genere nel contesto lavorativo e l'equilibrio tra vita professionale e personale | 37 |
| 2.1.2. Il divario retributivo di genere | 45 |
| 2.1.3. Cosa sta facendo l'Italia, uno rapido sguardo ai welfare | 50 |
| 2.2. L'altra faccia del soffitto di cristallo tra stereotipi di genere, cultura aziendale, strutture di potere e sessismo sul luogo di lavoro | 54 |
| 2.3. Sfide e ostacoli: il cammino delle donne verso la leadership | 69 |
| Capitolo Terzo: <i>Riflessi di genere: un'analisi quantitativa della disparità nei ruoli di leadership nel settore della comunicazione</i> | 75 |
| 3.1. Metodologia della ricerca | 75 |
| 3.1.1. Domanda della ricerca | 75 |
| 3.1.2. Scelta degli strumenti, delle variabili, e alcune problematiche incontrate | 75 |
| 3.2. Analisi dei dati: confronto tra gli stati europei nel settore della comunicazione | 79 |
| 3.2.1. Lombardia, Lazio, Piemonte e Italia. L'analisi dei dati delle tre regioni perno delle aziende di comunicazione messe a confronto col resto d'Italia.... | 85 |
| 3.3. Analisi dei dati: confronto tra gli stati europei nel settore dell'informazione e dell'assistenza sociale non residenziale | 88 |
| 3.4. Analisi dei dati: confronto tra gli stati europei nel settore dell'ingegneria | 97 |
| 3.5. Analisi del divario di genere per fasce di valore totale di produzione | 101 |
| Conclusioni | 106 |

Bibliografia 111
Sitografia 119
Abstract..... 120

Introduzione

Il soffitto di cristallo e la disparità di genere sono temi ancora estremamente presenti nella nostra società nonostante gli studi su questo fenomeno sono iniziati attorno agli anni '70. Di recente l'argomento è tornato ad essere discusso con più attenzione sia grazie al punto sul divario di genere all'interno del PNRR, sia grazie allo studio dell'economista Claudia Goldin. Oggigiorno il soffitto di cristallo è formato da diversi fattori, come ad esempio le aspettative sociali nei confronti delle donne, ovvero la cultura patriarcale che vede la figura della donna solo associata a ruoli tradizionali di cura della famiglia e della casa. Di contro le politiche e le istituzioni pubbliche non vengono incontro alle difficoltà che spesso le donne incontrano, così come la cultura aziendale che discrimina le donne a impedisce loro la possibilità di svolgere un processo di partecipazione al mercato del lavoro senza incorrere in discriminazioni. Un concetto importante che incontreremo spesso durante la tesi è quello del “male breadwinner” ovvero di come l'uomo fin dall'inizio della storia dell'umanità è stato considerato il principale responsabile per il sostentamento familiare, si tratta di uno stereotipo che ancora oggi permane nella cultura occidentale. Dunque, mentre per l'uomo il lavoro è visto come un dovere, per le donne viene considerato come un accessorio, un di più, ma non un compito imprescindibile.

Questa ricerca si concentra non solo sulla segregazione orizzontale, ovvero quegli ostacoli invisibili posti tra la figura femminile alcuni settori specifici del mondo del lavoro, ma soprattutto sulla segregazione verticale, ovvero tutti gli ostacoli sociali, organizzativi e culturali che impediscono alle donne di accedere alle posizioni apicali. Sebbene ad oggi il mondo del lavoro non impedisce alle donne la partecipazione a tutti i settori lavorativi, per quanto concerne i ruoli apicali le donne affrontano ancora molte difficoltà soprattutto in quei settori considerati più maschili. Innanzitutto perché tendenzialmente si percepisce il ruolo manageriale come un posto riservato al genere

maschile, questo per via del fatto che la nostra società patriarcale e paternalista è abituata a vedere gli uomini in posizione di comando sulle donne.

L'obiettivo principale di questa tesi è quello di capire se il settore della comunicazione presenta un alto grado di disparità di genere nei ruoli apicali o se i ruoli si dividono in maniera uguale per entrambi i generi. La domanda di ricerca principale è: Esiste un problema di disparità di genere nel settore della comunicazione? Se sì, questa disparità è simile anche in altri settori o vi sono campi dove le donne performano meglio? Inoltre, la disparità di genere è un problema solo per l'Italia o anche altri stati europei faticano a raggiungere la parità di genere?

Questa ricerca utilizzerà un metodo quantitativo, utilizzando banche dati e software di analisi per quantificare il numero di donne che occupa una posizione apicale all'interno dei vari settori. I risultati di questa ricerca potrebbero fornire informazioni interessanti sia sul settore della comunicazione sia sul punto in cui si trova l'Italia in questo momento.

La tesi è suddivisa in tre capitoli. Il primo capitolo si occupa di riassumere la storia delle donne nel mondo del lavoro. Il fenomeno della disparità di genere si manifesta in più ambiti e non solo quello del lavoro. Questo capitolo mostra come l'origine della frattura tra uomini e donne avviene ancor prima dell'ingresso della donna nel mondo del lavoro così come lo conosciamo oggi. Osserviamo inoltre come la separazione tra uomini e donne inizia fin dagli antichi greci con alcune riflessioni appartenute ai filosofi Senofonte e De Fidio e che si protrae per secoli. In questo capitolo emerge un tema estremamente importante ovvero la dinamica del rapporto tra uomo, donna e lavoro. Nel medioevo, ad esempio, il lavoro delle donne era ascritto agli uomini, inoltre spesso le donne svolgevano, soprattutto nei lavori agricoli, mansioni pesanti e faticose, ma non veniva considerato lo sforzo fisico femminile, ma anzi veniva minimizzato. Importante punto che tocchiamo infine in questo tema sono le lotte del movimento

femminista delle lavoratrici, iniziate prima delle guerre mondiali con l'obiettivo di rendere il lavoro meno pesante e meglio retribuito e portate avanti fino ai giorni nostri per le battaglie come il diritto all'aborto e il divorzio.

Il secondo capitolo invece si occupa di delineare il concetto di soffitto di cristallo. In questo capitolo viene, soprattutto, osservato come il soffitto di cristallo non è costituito da un solo elemento, ma è il risultato di un insieme di elementi che costituiscono una barriera. Questi sono ad esempio il concetto di male breadwinner, il livello di istruzione che costituisce un importante fattore nell'accesso all'occupazione, la conciliazione tra lavoro e famiglia, che spesso è un problema per le donne che vogliono costruire una famiglia ma che allo stesso tempo vogliono avere una carriera, la mancanza di servizi le porta spesso a dover scegliere tra uno o l'altro. Infine uno degli elementi tangibili del soffitto di cristallo è il divario retributivo di genere che è causato a sua volta da diversi fattori. Allo stesso tempo però il soffitto di cristallo si forma di una serie di elementi meno tangibili ma pervasivi come ad esempio gli stereotipi di genere, la cultura aziendale sessista e le strutture di potere. Questi elementi sono il risultato di una serie di pregiudizi, percezioni e una cultura maschio-centrica che vede la donna come inferiore rispetto all'uomo.

Il terzo capitolo invece si focalizza sulla ricerca quantitativa. La domanda su cui si concentra la nostra ricerca è relativa ad eventuali disparità nel progresso verso l'uguaglianza di genere, attraverso l'esposizione di dati contenenti informazioni con altri settori, nello specifico il confronto tra Italia, Portogallo, Spagna, Francia, Germania, Svezia e Regno Unito. La ricerca si occupa di indagare sulla possibile disparità tra uomini e donne che occupano ruoli apicali all'interno delle aziende del settore della comunicazione, confrontando tali dati con quelli di altri settori. Si prevede dunque un confronto sia interno, tra le diverse regioni italiane, sia estero, coinvolgendo le aree della comunicazione, dell'assistenza sociale, dell'istruzione e dell'ingegneria.

Capitolo 1: *L'evolvere della differenza di genere nel mondo del lavoro: uno sguardo storico*

1.1. L'emergere del lavoro femminile: origini e sviluppi

Il *gender gap*, o divario di genere, è un fenomeno sociale che ha segregato uomini e donne su due piani differenti lungo il corso della storia umana. Questa disparità si manifesta in molteplici ambiti della vita quotidiana, quali educazione, il lavoro, i diritti e l'accesso alle opportunità economiche ma anche la politica e la salute. Per comprendere appieno l'origine della frattura tra uomo e donna e ottenere così una visione completa di tale fenomeno, è necessario far avviare la discussione ancor prima dell'ingresso della donna nel mondo del lavoro così come lo conosciamo oggi. Un punto di partenza storico per la nostra discussione potrebbe essere il periodo neolitico, considerando gli studi condotti dall'archeologa Margaret Ehrenberg e dall'antropologo J.J. Bachofen. Durante questa fase, con il passaggio dalla vita nomade alla sedentarietà e l'introduzione dell'agricoltura con la nascita dei primi villaggi, si assiste a una trasformazione del potere che fino ad allora era stato prerogativa degli uomini responsabili della caccia. Bachofen, in particolare, conia il concetto di "matriarcato" per descrivere questo momento. In questo contesto, con il trasferimento delle responsabilità della lavorazione della terra alle donne, queste acquisiscono nuove conoscenze nella produzione di beni, ottenendo di conseguenza una forma di potere. Tuttavia, quando la zappa viene sostituita con l'aratro e si introduce l'irrigazione, le donne vengono gradualmente rimpiazzate dagli uomini nei ruoli agricoli, perdendo di fatto la loro autorità (Pescarolo, 2019). Parallelamente, l'uomo accresce il suo potere nel momento in cui diventa essenziale garantire la sicurezza dei villaggi, richiedendo quindi bisogno un leader in grado di combattere, un'abilità precedentemente sviluppata attraverso la caccia, dagli uomini, come sottolineato da Cantarella (2013). Dunque, potremmo arguire da questa teoria che il potere risiede in chi svolge attivamente il lavoro. Tuttavia, queste sono ipotesi proposte dai sostenitori del matriarcato e, nonostante gli studi di Bachofen abbiano ricevuto apprezzamento nel corso degli anni anche da filosofi come Marx e Hegel, restano concetti difficili da verificare a causa

della mancanza di documentazione scritta relativa a questo periodo storico. Ciò che possiamo affermare con sicurezza invece è che la figura della donna godeva di un certo grado di venerazione, come testimoniato dalla presenza di simboli apotropaici come la *Venere di Willendorf*.

Procedendo nel tempo fino all'antica Grecia, la disparità tra uomini e donne emerge chiaramente. In primo luogo, il potere decisionale e il diritto al voto erano prerogative degli uomini impegnati nel combattimento (Cuchet, 2015). Inoltre, tracce della percezione della donna come essere inferiore sono rintracciabili anche nei poemi Omerici. Per quanto riguarda il contributo alla società da parte dei due sessi, un'immagine eloquente è fornita dal filosofo ateniese Senofonte che scrive:

«Il dio [...]. Dispose il corpo e l'anima maschile a sapere sopportare meglio il freddo e il caldo, le marce e le spedizioni militari. [...] generò invece il corpo femminile meno adatto a queste cose, e mi pare che il dio abbia affidato a lei le attività che si fanno all'interno. »

Come riportato anche da De Fidio, dalle documentazioni pervenuteci tramite tavolette, a Micene esistevano donne lavoratrici retribuite, ma i ruoli lavorativi erano distinti per donne e uomini. Mentre gli uomini si occupavano della pastorizia e dell'artigianato, le donne si occupavano di lavorare e distribuire i cereali e della produzione di manufatti tessili.

L'ampia presenza delle donne nell'industria tessile in Italia, compresa la filatura e la tessitura, emerge chiaramente da alcuni documenti risalenti agli ultimi secoli del medioevo. Un esempio significativo è rappresentato dalle ricamatrici di Ferrara nel 1400, le quali realizzarono dei completi da camera per Borso D'Este. In questo contesto si osserva che mentre gli uomini venivano pagati in base al tempo impiegato, le donne, al contrario, percepivano una somma di denaro per ogni pezzo concluso (Ghinato, 1991). Si evince dunque da questa vicenda un altro grande tema ovvero quello del

*gender pay gap*¹ che vedremo più avanti.

Nella dinamica del rapporto tra uomo, donna e lavoro quello che emerge dal medioevo è che il lavoro delle donne era ascritto agli uomini ed era questi che spesso era il responsabile delle transazioni del lavoro femminile (Pescarolo, 2019). Dal 5 al '700 vi fu un percorso non lineare per quanto riguarda l'impiego femminile con particolari picchi durante la crisi del '600. Tuttavia, nonostante la fine del medioevo, le donne in questo periodo erano ormai escluse dalla sfera politica e religiosa e private del potere decisionale. Ciò ha contribuito a creare un divario di genere sempre più marcato.

Con la nascita, nel 1804, del *Code civile des Français*², introdotto da Napoleone in Francia e successivamente importato in Italia due anni più tardi, si abbandonano i valori aristocratici in favore di una normativa che poneva come base della proprietà fattori come i diritti civili, il voto e i diritti economici ma anche il libero commercio (Cazzetta, 2007). L'implementazione di questo codice ha aperto la strada affinché le donne degli stati italiani potessero godere di pari diritti ma anche di poter avere accesso all'eredità. In teoria, ciò avrebbe consentito alle donne di poter gestire autonomamente le proprie risorse economiche. Tuttavia, tale possibilità fu vanificata causa della presenza della norma sulla podestà maritale, che conferiva al marito il diritto di gestire i beni della coniuge. È sempre nel codice che vediamo l'istituirsi del *locatio operarum*³ con significato differente rispetto al diritto romano. L'attuarsi del *locatio operarum* da un lato limitò le donne sul mercato, dall'altro mostrò comunque l'asimmetria della regolazione del lavoro, interamente gestito dai datori di lavoro (Maifreda, 2010).

Con il primo censimento del regno d'Italia emerse come alcuni lavori fossero principalmente svolti da donne, come ad esempio le "addette alle cure domestiche" ma anche l'impiego nel settore della manifattura dove le donne ricoprivano circa 56% dei lavoratori. La mancanza di donne nel settore industriale invece era data dal fatto che vi

¹ Divario retributivo di genere.

² Codice civile francese o codice napoleonico.

³ Locuzione latina che indica la prestazione delle azioni lavorative di un soggetto ad un altro soggetto.

fossero più lavoratrici nel meridione dove la manifattura raggiungeva il 64% mentre gli uomini erano più impiegati al nord dove si trovavano le industrie (Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, 1866). Con il censimento del 1901, a differenza del primo, si distinse tra lavoro per autoconsumo e lavoro per produzione e vendita e si separarono le persone “in condizione professionale” e “in condizione non professionale”. Questa differenziazione evidenzia inequivocabilmente una discriminazione di genere. Mentre per gli uomini il loro ruolo professionale assumeva primaria importanza (sia essi pensionati, studenti, proprietari), per le donne invece il lavoro di gestione domestica veniva considerato l’occupazione principale, relegando il lavoro di tessitura o filatura a una posizione secondaria (Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica, 1904).

Durante il corso dell’800 l’Italia affrontò prima un calo demografico dovuto all’aumento della mortalità a causa delle malattie come il vaiolo, la peste polmonare, il colera ma anche la peste, il tifo e la malaria. Con il proseguire degli anni la natalità aumentò nuovamente, ma il numero di prole portò i contadini a tagliare i lavoratori delle terre, portando così i giovani braccianti e i lavoratori senza terra al matrimonio (Istituto nazionale di statistica, Sistema statistico nazionale, 2011). Il surplus della popolazione abbassò però lo standard di vita dei lavoratori delle terre e lentamente la donna fu obbligata a lasciare il ruolo di contadina per entrare, negli anni 80, nell’industria.

All’interno del settore dell’agricoltura, sia da parte degli uomini che delle donne, emergeva la convinzione che il fisico degli maschili fosse in grado di sopportare uno sforzo fisico superiore rispetto a quello femminile (Ferrara, 1955). Di conseguenza, i compiti agricoli suddivisi, con quelli più gravosi affidati agli uomini e quelli considerati “da donna” relegati a mansioni più leggere. Tuttavia, mentre le donne si trovavano spesso a partecipare anche alle attività agricole maschili, gli uomini evitavano accuratamente di assumere compiti tipicamente femminili (Pescarolo, 2001).

Pertanto, le donne si trovavano a sopportare la fatica delle mansioni domestiche e agricole senza godere del potere decisionale di cui godeva l'uomo. La fatica delle donne viene interpretata e giustificata, in base al concetto del *male breadwinner*⁴ e del patrimonio emergente, come un modo di compensare per il mantenimento garantito dall'uomo. Di conseguenza, la donna veniva considerata principalmente come bocca da sfamare e il suo lavoro non era riconosciuto alla pari di quello dell'uomo (Palazzi). Non possiamo trascurare un fattore significativo nell'analisi dell'occupazione femminile nel settore agricolo: la stratificazione sociale. Le donne coinvolte nel lavoro agricolo, che contribuivano al sostentamento della famiglia insieme al marito, appartenevano spesso alla classe medio-bassa. Nonostante il loro contributo essenziale, come abbiamo già notato, il loro lavoro non veniva riconosciuto adeguatamente. Al contrario, le donne aristocratiche di questo periodo non erano coinvolte nelle attività lavorative, essendo esentato da tali responsabilità grazie al loro status sociale privilegiato.

Tornando al lavoro agricolo, i compiti della donna contadina nella campagna erano numerosi e non sempre leggeri come venivano considerati. Questi comprendevano: la raccolta di prodotti di stagione, il lavoro di zappa, la mietitura, il trasporto di carichi pesanti per lunghe distanze. Nonostante questo la donna era ancora considerata inferiore ma non da tutti, ad esempio si legge nell'inchiesta Jacini:

«La donna [...] ha nel fatto produttività uguale all'uomo [...] ma è piuttosto lento, mentre quella esegue lavori più leggeri (non sempre) ed è velocissima.»⁵

Nonostante il carico di lavoro più pesante per la donna, non dobbiamo dimenticare che questa era anche la responsabile delle faccende domestiche, la madre contadina, prima ancora di occuparsi della terra aveva come compito principale quello di occuparsi della

⁴ Capofamiglia maschio, il breadwinner è colui che è responsabile del sostentamento economico della famiglia.

⁵ Cit. in Sergio Anselmi, *Padroni e contadini*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Le Marche*, a cura di Id., Einaudi, Torino 1987, pp. 243-297, p. 292.

casa e della cura dei figli (Salvadori,1979). Come abbiamo già visto in precedenza, nel censimento del 1861 emerge come tra gli occupati le donne siano di più rispetto agli uomini, nello specifico nelle regioni del sud e nel settore tessile (gli uomini invece si concentravano nell'industria pesante presente al nord nelle regioni della Liguria, Lombardia e Piemonte). Col passare degli anni la manifattura femminile iniziò il proprio declino, questo portò a una lenta diminuzione dell'occupazione femminile che per la prima volta si vide sorpassare dagli uomini.

Tabella 1. Popolazione occupata nell'industria, censimenti 1861-1901(in migliaia)

| | Maschi | Femmine |
|------|--------|---------|
| 1861 | 1.218 | 1.588 |
| 1871 | 1.476 | 1.575 |
| 1881 | 1.738 | 1.510 |
| 1901 | 2.399 | 1.317 |

Fonte: Istituto nazionale di statistica, L'Italia in 150 anni tavola 10.3

La maggiore incidenza di donne meridionali nel settore tessile è un fenomeno dovuto ad un criterio differente che le industrie del sud avevano utilizzato per registrare le loro dipendenti nei censimenti del 1861 e del 1881. Le industrie dell'attività manifatturiera avevano considerato come dipendenti operaie tutte quelle lavoratrici a domicilio che vivevano nei borghi rurali e quindi non lavoravano nel settore agricolo come al centro-nord (Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica, 1904).

Il successivo declino del settore tessile rurale del mezzogiorno – che si era sviluppato in maniera differente in ogni regione, dalla coltivazione del baco da seta nella provincia di Reggio Calabria, alla lavorazione e tessitura del cotone a Napoli – fu causato dalla struttura latifondistica dell'agricoltura che portò a una mancanza di visione imprenditoriale che avrebbe potuto industrializzare il mezzogiorno (Piselli, 1981). Al nord il settore tessile non viene considerato importante come prima, al suo

posto vengono incoraggiati i lavoratori ad entrare nelle fabbriche. Verso fine ottocento che vediamo le prime proteste, come ad esempio quelle nate nelle zone di Firenze, guidate da donne che difendevano il loro lavoro di trecciaiole⁶, tra i vari motivi della protesta uno era l'aumento del salario (Pescarolo).

È cruciale evidenziare che nel periodo preso in esame, le donne descritte appartengono principalmente alla classe medio-bassa; le donne aristocratiche, ancora non considerate come lavoratrici, non sono menzionate. La partecipazione delle donne al lavoro è motivata principalmente dalla necessità di contribuire al sostegno della famiglia, ma non vengono viste come principali sostenitrici economiche (*breadwinner*), poiché il loro ruolo predominante resta quello di *caregiver* della casa e dei figli. Questa etichetta della caregiver, come vedremo nei prossimi paragrafi, risulterà difficile da rimuovere dalle donne. È interessante notare che verso la fine del diciannovesimo secolo si osserva un primo movimento di insubordinazione femminile, il quale, come vedremo, si protrarrà nel corso degli anni fino ai giorni nostri.

1.2. La donna in fabbrica: i primi passi e le prime lotte

Con l'inizio dello sviluppo industriale e la necessità di migliorare il trasporto ferroviario venne sfruttata sempre più la mano d'opera femminile di tutte le età che venne implementata ora nelle nuove fabbriche. Durante gli anni 80 dell'ottocento Vittorio Ellena svolse un'inchiesta dove sottolineava come le donne fossero impiegate in diverse categorie dell'industria tessile (seta, canapa, cotone e lino) ma largamente anche nel settore dei tabacchi. Quello che però non compare nell'indagine di Ellena è la larga presenza delle donne anche in settori più pesanti come ad esempio quello dell'edilizia ma anche nelle miniere. In questi settori le donne svolgevano lavori faticosi che poco convergevano con l'idea della donna fragile e poco forzata. Quello che ne scaturì da questo insediamento fu che la presenza femminile nelle fabbriche

⁶ donne che intrecciavano fili di paglia per fare le trecce che sarebbero servite a cucire i cappelli di paglia, capo di abbigliamento che spopolò in Europa in quel periodo.

portò a non poche difficoltà per le donne stesse che spesso subivano abusi sessuali da parte dei padroni (De Clementi, 2015), ma anche il giudizio dell'opinione pubblica che vedeva nella donna che lavorava in fabbrica uno scandalo come ci racconta un'intervistata di Gianbruno Ravenni:

«In casa [...] a quell'epoca [...] era quasi uno scandalo. Di fatti, quando andò mia zia da primo, le prime donne che andarono nelle fabbriche erano quasi come additate perché era una cosa piuttosto un pochino scandalosa»

Importante in quegli anni, per il successivo sviluppo industriale della Lombardia, fu il settore della seta, all'interno del quale si concentrano un alto numero di donne di tutte le età⁷ (Tabella 2), un lavoro estremamente pesante, informazione che conosciamo proprio perché venne attestata anche nella storiografia (Merli, 1972).

Tabella 2. Impiegati nel settore della seta, 1880

| | Uomini | Donne | Fanciulli | Totale | Adulte su adulti valore % |
|-----------|--------|--------|-----------|---------|---------------------------|
| Lombardia | 2.039 | 36.425 | 16.841 | 55.305 | 94,7 |
| Piemonte | 1.140 | 16.211 | 4.459 | 21.810 | 93,4 |
| Veneto | 527 | 13.064 | 1.924 | 15.515 | 96,1 |
| Calabrie | 112 | 2.633 | 303 | 3.048 | 95,9 |
| Emilia | 171 | 2.130 | 403 | 2.704 | 92,6 |
| Campania | 28 | 74 | 35 | 137 | 72,5 |
| Totale | 4.839 | 81.165 | 25.373 | 111.377 | 94,4 |

Fonte: Ellena, La statistica, p. 45

La scelta di impiegare le donne in lavori così pesanti è data dal fatto che erano viste come abili nel sopportare le lunghe giornate di lavoro, spesso passate in posizioni statiche per eseguire azioni meccaniche e ripetitive, oltre ovviamente al fatto che essendo pagata di meno, la mano d'opera di una donna faceva risparmiare i padroni.

⁷ Anche la dicitura "fanciulli" della tabella 2 di Ellena omette come la maggior parte di questi fossero in realtà di sesso femminile.

Ciò che invece non viene sottolineato, ma traspare da alcune attestazioni, è l'abile competenza delle donne nel coltivare i bachi e filare la seta, un processo estremamente complicato e doloroso⁸ che veniva insegnato alle ragazze più giovani dalle donne più adulte (Ravizza, 1841).

Altre industrie con una presenza prevalentemente femminile erano quelle della produzione del tabacco e del cotone, ma con l'aumentare della povertà e l'eccesso di forza lavoro contadina, molti uomini decisero di entrare nei cotonifici. Questo nuovo innesto portò ad una distinzione tra il lavoro femminile e quello maschile, mentre gli uomini si occupavano delle prime fasi della lavorazione, le donne erano coinvolte in tutte quelle mansioni che richiedevano manualità. Ma mentre gli uomini con l'andare del tempo arrivavano in posizioni di potere come quelle di sorveglianti o capi, la massima aspirazione della donna era quella di diventare maestra delle più giovani (Pescarolo).

È importante sottolineare però come, secondo l'inchiesta dell'epidemiologo Angelo Celli svolta nei primi anni del '900, l'impiego nelle donne in fabbrica non fosse equivalente in tutta Italia, bensì nel mezzogiorno la presenza della donna nell'industria del tabacco era pari a zero. Questa insufficienza fu la diretta conseguenza della scarsità di posti di lavoro extra-agricoli per gli uomini unita alle norme patriarcali estremamente presenti nel mezzogiorno.

È con il settore della manifattura dei tabacchi che vediamo per la prima volta delle condizioni lavorative favorevoli alla donna. Essendo monopolio dello Stato questa industria presentava delle condizioni decisamente migliori per le donne rispetto agli altri settori. Alcuni dei privilegi di cui godevano le operaie erano ad esempio un salario più alto, la possibilità di conciliare il lavoro e la famiglia, l'esistenza di assegni per il parto e di riposo pagato durante l'ultimo periodo della gravidanza (Pizzato). Nonostante i numerosi privilegi, la donna impiegata nella fabbrica rimaneva comunque

⁸ Le bambine più piccole in quanto prive di qualificazioni per svolgere altre mansioni erano costrette a immergere le mani nelle alte temperature delle bacinelle d'acqua per trarne le bave dei bachi (Melchiori, 1845)

sottomessa a un controllo disciplinare più duro rispetto a quello rivolto agli uomini. Riprendendo la credenza insita già in passato – ricordiamo a tal proposito la frase di Senofonte⁹ – c’era la convinzione che essendo le donne abituate ai luoghi chiusi, esse gestissero meglio il lavoro in fabbrica rispetto agli uomini a cui venivano concessi più permessi per mancare dal lavoro, e avevano orari ridotti rispetto alle 14 ore svolte dalle donne.

Con l’arrivo del Novecento e del governo Giolitti le industrie cambiarono notevolmente rispetto a quello che erano state fino ad allora. Come primo dato importante si evidenzia un aumento degli operai che superano il numero di donne impiegate nelle fabbriche. Questo risultato è la conseguenza della decadenza delle industrie rurali e l’arrivo di nuovi macchinari – ad esempio il telaio meccanico – che venivano utilizzati anche durante i turni notturni dai quali la donna era stata esclusa con una legge del 1902. Nonostante l’andamento degli altri settori, in quello tessile la presenza femminile sopravvisse grazie soprattutto ai nuovi imprenditori che ne preferivano la forza lavoro, questo provocò però rivolte da parte dei braccianti tessitori, che facevano parte dell’industria tessile rurale.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, a fine Ottocento si manifestano le prime rivolte delle operaie, nello specifico delle trecciaiole, nei primi anni del Novecento però la giovane forza operaia femminile iniziò a legare la lotta contro le gerarchie sociali e i padroni alla politica (Procacci, 1970). La relazione tra lotta femministe e i partiti operai funzionò nel momento in cui bisognava battersi per la pari dignità sul posto di lavoro, idee condivise soprattutto dalla sinistra, ma si spense nel 1912 con l’inizio della battaglia per il diritto al voto per le donne. L’ascesa del movimento femminile fu una conseguenza che emerse nei decenni finali dell’Ottocento, portato avanti soprattutto dalle donne impiegate nel settore tessile e del tabacco, nonché dalle operaie che lavoravano da casa. Questo movimento contribuì a ridefinire l’immagine

⁹ Capitolo 1, paragrafo 1.1.

della donna, che non veniva più considerata una figura fragile e incapace di svolgere compiti gravosi, come veniva dipinta in precedenza, e per questo esclusa dalla possibilità di compiere altre mansioni se non quelle brevi e ripetitive. Questa rappresentazione era una mera teoria, derivante da una visione patriarcale della società, sostenuta da ideologie basate su presunte differenze biologiche tra uomini e donne, che in realtà non avevano alcun fondamento. Le donne infatti svolgevano lavori estremamente faticosi e talvolta dolorosi, semplicemente non veniva riconosciuto loro lo sforzo. Al contrario, l'insurrezione femminile evidenziava la loro forza e determinazione. Queste lotte altro non dimostravano se non l'attaccamento da parte delle donne al mondo lavoro.

Nel primo Novecento le proteste raggiunsero anche il settore agricolo coinvolgendo un alto numero di braccianti guidate dalla figura di Argentina Altobelli, capo della federazione sindacale agricola. Nel settore tessile invece, a causa dell'organizzazione confederale e delle posizioni della Fiot¹⁰ (federazione nata nei primi anni del Novecento) i risultati non furono così progressivi come negli altri settori. La Fiot promosse principalmente i temi delle ore di lavoro sostenendo come la donna non potesse abbandonare il proprio ruolo di custode della casa (Imprenti). Anche all'interno del socialismo, al quale all'inizio le operaie avevano legato le proprie lotte, aumentò l'idea che il problema principale fosse quello di tutelare la figura della donna, mettendo quindi in secondo piano i temi della libertà, di diritto al voto e pari dignità sul posto di lavoro, queste idee inizialmente appartenute solo ai liberali, si espansero anche tra i socialisti che nel 1912 votarono a favore del suffragio universale maschile. Il femminismo divenne borghese (Perrot), già a partire dagli anni '90 del Ottocento in tutta Italia nacquero le prime leghe femministe che non erano più unicamente legate al mondo dei sindacati o delle operaie, ma all'interno delle quali borghesi e operaie si incontravano, come ad esempio l'Unione femminile di Milano nata nel 1899. Le partecipanti di queste leghe non vedevano il lavoro come mero scopo di guadagno per

¹⁰ Federazione Italiana Operai Tessili.

sostenere la famiglia, ma bensì come la possibilità di avere autonomia economica. Inoltre si impegnarono per inserire figure nella politica dei municipi (Buttafuoco, 1988) e grazie alla presenza di giunte socialiste e democratiche aumentò la presenza di donne nei ruoli pubblici.

1.3. Primo Novecento: dalla disparità alla differenza - l'impatto della guerra e del fascismo

L'ingresso nel Novecento come abbiamo visto introduce una visione differente del lavoro da parte delle donne, non più visto come mezzo di sostentamento ma come strumento per raggiungere l'autonomia. Insieme a questo un altro cambiamento importante è quello della scoperta degli ovuli femminili che cambiò la precedente idea secondo cui l'uomo fosse l'unico responsabile della generazione, mentre la donna solo ospite del seme (Laqueur). La teoria secondo cui la donna non avesse un ruolo fondamentale nella nascita di un bambini, aveva in passato alimentato l'idea secondo cui la donna fosse inferiore rispetto all'uomo, non solo a livello fisico ma anche a livello biologico. Quello che le donne guadagnarono nei contesti lavorativi fu però un'estrema sorveglianza, non per la salute in se, ma per tutelare la capacità generativa, secondo il testo di legge del 1901 infatti: «il fine è di evitare che le donne minorenni si infiacchiscano e diano al paese generazioni di deboli e infelici» (Ballestrero, 1979). Questo causò la nascita del paradigma del materno che portò allo sviluppo di una serie di nuove mansioni, impieghi volti alla cura, all'accudimento della persona, al sacrificio, ma anche all'educazione erano visti come naturale inclinazione della donna che fin dall'antichità ha sempre messo al primo posto le cure dei figli e della casa. Questi lavori inoltre non erano rischiosi per il corpo della donna come potevano esserli quelli in fabbrica che vennero limitati a differenza di quelli dei campi. In questo periodo continuarono ad aumentare i lavori nel settore dei servizi, che spesso risultavano invisibili, come le lavandaie o le serve. Da queste mansioni erano ovviamente escluse le donne appartenenti alle famiglie aristocratiche ancora legate all'idea della separazione delle sfere che quindi non permettevano alle donne di lavorare. In questo

caso le borghesi si occupavano di educare volontariamente le donne operaie su temi come la salute dei bambini (Pescarolo). Il ruolo del domestico invece fu un mestiere che vide la sua massima espansione dalla fine dell'Ottocento fino alla prima guerra mondiale in tutta Europa, ma in Italia si sviluppò più al nord che al sud. Il motivo di questa differenza tra il centro-nord e il mezzogiorno era legato sia dalla presenza di un alto numero di braccianti, sia perché il processo di femminilizzazione che aveva trasformato il settore dei servizi in un settore prettamente femminile, fu ostacolato dalla paura che le serve potessero subire oltraggi all'onore all'interno delle case dei padroni. Dunque con il processo di femminilizzazione del settore dei servizi e con la crescita di posti di lavoro per gli uomini, il numero di domestiche e serve donne superò quello degli uomini (Tabella 3), ma con l'espandersi dell'industrializzazione le donne preferirono il lavoro nelle fabbriche.

Tabella 3. Personale domestico Milano 1881-1911

| | Maschi servi | Femmine serve | Maschi servi % | Femmine serve % |
|------|--------------|---------------|----------------|-----------------|
| 1881 | 16.528 | 22.860 | 14 | 31,9 |
| 1901 | 13.344 | 30.202 | 7,5 | 30,6 |
| 1911 | 11.652 | 26.984 | 5,5 | 25,4 |

Fonte: Hunecke, *Classe operaia e rivoluzione industriale a Milano*, pp. 162-163; rielaborazione dei dati da Louise A. Tilly, *The Working Class of Milan. 1881-1911*, Tesi di laurea, University of Toronto, 1973

Diversa era invece la questione del lavoro a domicilio, svolto dalle donne che venivano dalla campagna e che aiutavano il marito che altrimenti non sarebbe riuscito a mantenere l'intera famiglia con solo il suo salario. Le attività svolte dalle lavoratrici a domicilio erano molte e differenti, ma erano anche state considerate, dalle associazioni umanitarie e dai giornali cattolici, attività pesanti, che impiegavano le donne per tante ore e spesso in condizioni igieniche preoccupanti (Società umanitaria, 1907). Nonostante questo i lavori svolti venivano svalutati dal momento che erano considerati "da donna" e per questo non erano retribuiti in maniera adeguata. Tra i mestieri svolti

a domicilio, quello che godeva di maggiore considerazione era quello della sarta. Questo lavoro consentiva alle donne delle classi sociali più basse di guadagnarsi all'interno della società, anche tra le donne aristocratiche, per svariati motivi. Innanzitutto, le sarte possedevano una conoscenza artigianale raffinata e si riguardavano da insegnarla alle giovani ragazze che le assistevano, gelose di poter creare concorrenza, dissipando così l'idea preconcepita di umiltà associata alle donne di estrazione sociale minore. Inoltre, erano consapevoli del valore del loro lavoro che si contrapponeva al modello del *male breadwinner* (Pescarolo).

Nel corso della storia la donna ha ricoperto spesso ruoli considerati "femminili" non solo per la loro leggerezza ma anche per l'inclinazione materna che molti di questi possedevano. Dopo l'unità d'Italia, vi fu il bisogno di una legge che obbligasse i cittadini, maschi e femmine, a frequentare almeno due anni di scuola elementare per alzare il livello di alfabetizzazione della popolazione, all'epoca gli italiani erano quasi completamente analfabeti se non per alcuni casi eccezionali come persone appartenenti al clero o alle famiglie aristocratiche. Con l'andare degli anni molti più giovani iniziarono a frequentare anche gli anni successivi ai primi due e numerose ragazze arrivarono alle scuole superiori. La nascita della scuola pubblica elementare obbligatoria rese il ruolo di insegnanti una nuova professione per le donne (Soldani) che si contrapponevano alle figure dei maestri, che erano più rigidi e severi. Le maestre si differenziavano per il loro modo di insegnare sì rigido ma affettuoso, è in questo ruolo che si evidenzia il fare materno delle donne, apprezzato dalla pedagogia, che le rendeva adatte per il ruolo di insegnanti. Il processo di femminilizzazione del corpo insegnante riuscì a portare al superamento delle maestre sui maestri nelle zone del centro-nord, ma solo nelle classi più inferiori, nelle scuole superiori la presenza dei maestri rimase insuperata. La figura dell'educatrice nei secoli si è intrecciata a quella della donna, prima responsabile dell'educazione dei figli e di quella delle donne di ceto basso (come abbiamo visto in precedenza, le donne aristocratiche non potendo lavorare si occupavano di insegnare ad altre donne come crescere i figli e ad educarle al

sentimento patriottico). Allo stesso modo il ruolo dell'infermiera si costruisce sull'idea che la donna sia per sua natura propensa alla cura, come una madre assiste i propri figli. Anche nel settore infermieristico avvenne un processo di femminilizzazione portato avanti da due fattori importanti, il primo era dato dall'atteggiamento da parte del personale maschile che maltrattava sia pazienti che medici, di contro le donne apparivano affettuose e cortesi (Bartoloni, 2011). Il secondo motivo era che il neo nato Regno d'Italia, così come per la Francia e l'Inghilterra, stava cercando di allontanare la presenza delle suore che fino ad allora avevano ricoperto il ruolo di infermiere, il motivo principale era soprattutto il fattore igienico, che le religiose spesso non consideravano. Fu durante gli anni della prima guerra mondiale che la figura dell'infermiera si femminilizzò e consolidò l'archetipo materno, ciò avvenne grazie alle cure affettuose che esse riservavano ai giovani feriti in guerra. Le infermiere venivano dipinte come eroine e in molte, grazie alla presenza della Croce Rossa, poterono accorrere al fronte. In "La signorina dell'igiene" Olivia Fiorilli così scrive:

«Nell'immaginario bellico e postbellico, [...] all'"angelo bianco" le autorità e la stampa riservano caparbiamente il ruolo di archetipo dell'ordine costituito»

Quella di infermiera fu la figura professionale femminile che si adattò meglio all'idea di donna favorita dall'ideologia fascista: ordinata, silenziosa, pronta al sacrificio per la patria, pertanto fu permessa la loro presenza anche alla fine della guerra.

Per quanto riguarda ambiti più lontani da quelli infusi da caratteristiche materne, come ad esempio il lavoro di impiegato, la femminilizzazione fu possibile ma comunque difficile. Le prime impiegate furono assunte dalle aziende statali, questo a causa del debito pubblico prodotto dall'unificazione (Odorisio) e impiegate dal Ministero dei Lavori pubblici in mansioni che rientravano nel settore della comunicazione come ad esempio le centraliniste, ricevatrici o le responsabili dell'attivazione della linea fra due utenti. Il ruolo di impiegata era legato ad un serie di limitazioni portate avanti attivamente dallo Stato, per essere assunte alle Poste le donne dovevano dimostrare una

comportamento moralmente integro, dunque alle impiegate era impedito sposarsi, o convivere con un'altra persona, pena il licenziamento, mentre sul posto di lavoro esse venivano separate dagli uomini per evitare «l'innaturale competizione» (Ropa). In aggiunta a questo, i disagi dati dai bassi salari e dalla privazione della pensione e delle ferie, non permetteva alle impiegate di considerare questa posizione come fonte primaria di reddito per la famiglia, ma solo come parziale. Le lotte delle impiegate furono sostenute sia dai sindacalisti che dalla sinistra nonostante facessero ampia concorrenza agli uomini, sia per il loro modo di lavorare che per il fatto che venivano pagate di meno.

La guerra mondiale ha provocato cambiamenti significativi in molteplici aspetti della vita umana, tra questi poniamo l'attenzione in particolare sui ruoli e gli attributi di uomini e donne. Mentre l'uomo, in passato simbolo di forza e razionalità, si era trasformato in un essere spaventato e debole a causa delle atrocità viste in guerra, la donna al contrario aveva acquisito forza e responsabilità. Complice di questo cambiamento furono le mansioni che la donna assunse soprattutto nell'ambito lavorativo. I settori che registrarono un elevato numero di donne furono quelli impegnati nella produzione di uniformi militari, come le fabbriche tessili di cotone e lana, dove in precedenza la presenza femminile era inferiore a quella maschile. A differenza di ciò che si pensa, le donne non sostituirono gli uomini in quei settori prettamente maschili, se non per qualche piccolo ruolo nelle fabbriche di munizioni, quei posti rimasero nelle mani di operai qualificati a cui fu concesso il privilegio di non partecipare alla guerra (Camarda, Peli, 1980). Con le donne nelle fabbriche entra in uso il nuovo modello taylorista della produzione industriale, una procedura lavorativa alienante che però non si confermò alla fine della guerra. La presenza femminile nel settore metalmeccanico provocò una serie di dissensi da parte degli operai che, timorosi di poter essere sostituiti e mandati al fronte, lamentavano qualsiasi atteggiamento delle donne, accusate di lavorare poco e male. Nel mentre le piccole conquiste ottenute dai sindacati nel corso degli anni furono cancellate dall'incombere

della guerra che richiedeva una massiccia produzione di beni militari come armi, munizioni e mezzi di trasporto. Sia le donne che i giovani tornarono ad essere sfruttati tramite l'imposizione di turni di lavoro estenuanti, con orari lunghi che spesso si estendevano fino alla notte e che portò ad un alto numero di infortuni (Pescarolo). All'indomani della guerra si registrò un largo ridimensionamento dell'occupazione femminile nei settori industriali tipicamente maschili, ciò dovuto ad un ampio processo che portò al licenziamento forzato del personale qualificato appartenente alla classe borghese, che coinvolse per le donne l'88% del totale, contro il 65% degli uomini (Tomassini). Le cause dei licenziamenti furono: il ritorno dell'applicazione delle leggi sulla tutela delle donne sul posto di lavoro; il pregiudizio sulla scarsa efficienza del lavoro delle donne – che era stato abbandonato durante il periodo bellico; il reintegro dei militari sopravvissuti al conflitto, nei posti di lavoro che possedevano prima di partire per il fronte (Ibidem). I settori che videro l'aumento di donne, invece, furono: il settore impiegatizio, il quale non qualificandosi come lavoro pesante e non prevedendo turni notturni sfuggiva alle leggi sulla tutela delle donne; il settore infermieristico che come abbiamo visto in precedenza ebbe un aumento di volontarie sul fronte.

Il rapporto tra donne e fascismo fu per certi versi altalenante. Da un lato il regime portava avanti gli ideali di una società patriarcale e paternalista, costruita sulla figura dell'uomo vigoroso e di una donna ridotta al suo ruolo di madre e guardiana della casa; dall'altro il governo fascista aveva individuato nella massa il potere, per cui non poteva esimersi dal coinvolgere la donna. Per fare ciò il governo portò avanti la creazione di associazioni per le donne lavoratrici, con l'obiettivo di creare un nuovo tipo di donna, che concentrasse gli ideali del regime. La figura della donna lavoratrice non subì alterazioni per quanto riguarda i settori pubblici, come quelli della comunicazione, mentre l'operaia della campagna e della fabbrica fu nuovamente vittima della disparità di genere. Con la riforma dell'istruzione del 1923 le donne appartenenti alla classe operaia vennero escluse dalla possibilità di poter svolgere il lavoro di maestre o operaie

qualificate (Meldini, 1994), vennero private le giovani appartenenti alle classi inferiori di accedere all'istruzione, costringendo così le bambine ai lavori a domicilio o quelli minori delle fabbriche per aiutare la famiglia. Viene delineata, con il fascismo, una situazione simile a quella degli ultimi anni dell'Ottocento.

Così come era successo in passato, l'occupazione femminile camminava parallelamente a quella maschile, i periodi di crisi, come ad esempio quella che seguì la Grande Depressione del '29, determinavano i provvedimenti di espulsione delle donne. Nel 1934 Mussolini paragona la donna alla macchina individuando in questi due fattori la causa della disoccupazione maschile:

«Il lavoro femminile è la seconda delle grandi spine del problema [della disoccupazione]. La donna operaia e lavoratrice in genere interseca oltre la disoccupazione anche la questione demografica.»

Per impedire alle donne di sottrarre il lavoro agli uomini una strategia fu quella di escluderle anche dall'ambito dell'istruzione; la prima legge fu quella di Sacchi del 1919 seguita da Giovanni Gentile che rese la scuola un ambiente totalmente maschile impedendo alle donne di ricoprire ruoli come quello della preside. Nel '26 il decreto 2480 fu loro impedito di insegnare storia, filosofia ed economia nei licei, lettere e storia negli istituti tecnici, per “supposta incapacità di astrazione e ragionamento” (Pescarolo). Con il termine della Grande Depressione e l'aumento della disoccupazione, nel 1933 questo decreto venne esteso anche al settore della pubblica amministrazione, riducendo le opportunità di impiego per le donne negli uffici; mentre nel 1938 fu stabilito un tetto massimo del 10% per le assunzioni femminili anche per gli uffici privati (ivi). Da questo progetto di esclusione vennero omessi una serie di lavori giudicati pertinenti alla figura femminile come ad esempio la segretaria, la bibliotecaria, ma anche le annunciatrici delle radio e le responsabili dei laboratori di moda.

Gli effetti delle leggi volte all'espulsione delle donne dal mercato del lavoro, non ebbero un impatto uniforme in tutti i settori. In questo periodo il declino

dell'occupazione femminile ebbe più fattori tra cui il trasferimento dalle zone rurali alle città e al calo delle donne coinvolte nel settore agricolo (Pescarolo). L'industria invece ebbe un aumento di produzione ma, ad esempio, a differenza dello sviluppo avvenuto nel settore tessile nell'Ottocento, la crescita di attività compensò i licenziamenti forzati. Ma il reintegro coinvolse maggiormente gli operai, mentre le donne furono limitate non potendo beneficiare di questo trend positivo¹¹. Con il fascismo torna la divisione dei lavori per donne e per uomini, mentre per le donne i settori prediletti erano quelli dell'abbigliamento o alimentare, in settori come quello chimico o dove era richiesta forza fisica, vennero limitati. L'assegnazione di specifici ruoli in base al genere era influenzata dalle differenze fisiche, queste però si basavano su credenze culturali e costrutti sociali.

Le professioni liberali videro allo stesso tempo un aumento dell'occupazione femminile grazie anche alla legge Sacchi che nel '19 aveva permesso alle donne che si erano impiegate nella produzione di beni militari, di ricoprire questi posti di lavoro, esclusi però quelli che implicavano possedere potere pubblico come quello giurisdizionale, politico e militare. L'ingresso delle donne nella magistratura sfidò le concezioni tradizionali dello stato e della legge basati su «un'antropologia giuridico-politica profondamente misogina» (Malatesta). Le donne che però studiavano giurisprudenza non poterono esercitare ma solo insegnare fino al 1919, durante il periodo fascista fu loro permesso di assistere le categorie più deboli (Pescarolo).

Per quanto riguarda le donne appartenenti al ceto medio tradizionale (contadine, commercianti, braccianti) furono soggette a un processo di fascistizzazione attraverso l'introduzione del libretto del lavoro e l'assicurazione per la maternità¹², questo ha contribuito ad aumentare il valore del lavoro svolto dalle donne. Allo stesso tempo il fascismo cercò di ridurre il potenziale di opposizione delle braccianti – e nello specifico delle mondine¹³ che per loro natura rappresentavano una minaccia per il regime fascista

¹¹ Fonte: Istituto nazionale di statistica, *L'Italia in 150 anni*, tavola 10.3.

¹² Regio decreto legge 654 del 22 marzo 1934.

¹³ Le mondine erano le donne impiegate nelle risaie soprattutto del nord Italia nei primi anni del '900, provenivano spesso da regioni rurali e povere, venivano sottopagate e sfruttate e per questo note per le loro proteste.

– attraverso politiche mirate. Queste misure comprendevano l’istituzione di servizi di ristoro ma più importante l’inserimento di asili nido. Nel frattempo l’immagine della mondina venne modificata e costruita una più sensuale, ricordiamo ad esempio *Riso Amaro* di Giuseppe De Santis con Silvana Mangano e Doris Dowling o *La Risaia* con Elsa Martinelli, prodotti mediali che hanno contribuito a creare una nuova figura di donna concentrata sul suo corpo anziché sulle sue idee.

Al fine di mantenere la struttura concettuale secondo cui il maschio è superiore alla femmina, oltre all’espulsione forzata dal lavoro e il divieto di frequentare i gradi superiori dell’istruzione, il regime abbassò i salari alle donne. Questo intervento coinvolse principalmente le categorie più deboli dove però era alta la percentuale di donne impiegate (Zamagni). Questo intervento fu necessario per ristabilire la superiorità dell’uomo sulla donna.

1.4. Trasformazioni giuridiche e cambiamenti socio-economici: dall’immediato dopoguerra ai giorni odierni

Con la conclusione della guerra e il collasso del regime fascista, l’Italia promulgò una serie di nuove leggi che rappresentavano una netta rottura con quelle precedenti, basate sulla creazione di uno scarto tra uomini e donne. La legislatura del dopoguerra si impegnò a garantire parità e protezione per le donne non solo nella vita sociale, ma anche nel lavoro. Nel gennaio del ’45 al Consiglio dei Ministri fu approvato il diritto al voto per tutte le donne maggiorenni, mentre nel 1948 con la Costituzione viene sancito che «tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono uguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali». La Costituzione però si contraddiceva nelle questioni familiari oppure il reintegro delle donne nei settori lavorativi dalle quali erano state espulse durante il fascismo, come ad esempio l’articolo 37 che stabiliva, nel lavoro, stessi diritti e retribuzioni sia per donne che uomini, ma sottolineava come alle donne

dovesse essere consentito di adempiere alla funzione familiare. Nel corso degli anni '50 e '60 diverse furono le leggi approvate, con maggiore rilievo ricordiamo quella sulla parità salariale, la tutela delle donne in gravidanza e il divieto di licenziarle, così come la libertà di sposarsi, l'accesso alla pensione e alla tredicesima. Negli anni '50, la crescita economica e l'aumento della produttività hanno generato un aumento dei profitti per gli imprenditori, il che ha a sua volta influenzato un aumento dei salari per gli operai. I sindacati hanno svolto un ruolo significativo in questo contesto, negoziando contratti di lavoro incentrati sull'uguaglianza di opportunità professionali, come la possibilità di accedere a posizioni di alto livello all'interno delle carriere, e sulla parità retributiva. Questi cambiamenti hanno portato benefici anche alle donne, contribuendo a ridurre le disuguaglianze di genere sul luogo di lavoro.

Anche la figura della contadina cambiò rispetto all'immagine che aveva assunto durante il periodo fascista. Le lotte dei contadini e la migrazione dei meridionali al nord, l'aumento delle case rurali di proprietà, la spinta dei sindacati verso la parità professionale e salariale portarono di conseguenza a miglioramento della vita. Questo progresso coinvolse anche le donne desiderose di emancipazione personale, spingendo molte di loro ad abbandonare le pessime condizioni delle campagne meridionali per quelle del nord, dove pur rimanendo sottomesse, trovavano comunque una situazione lavorativa indubbiamente migliore rispetto al sud. Come abbiamo visto nel paragrafo precedente le braccianti e nello specifico le mondine avevano attraversato un processo di fascistizzazione perché per la loro natura ribelle rappresentavano un problema per il regime. Dopo la guerra le battaglie sindacali delle mondine si dimostrarono efficaci, garantendo loro, per esempio, salari superiori rispetto alle colleghe nel settore agrario. Tuttavia, verso la fine degli anni '50, si registrò una diminuzione delle mondine poiché molte donne preferivano lavorare da casa – come il lavoro della sarta – anziché affrontare le fatiche delle risaie.

Alla fine degli anni Cinquanta, il lavoro a domicilio divenne la preferenza predominante tra le donne. Questa propensione fu determinata da una serie di fattori. Innanzitutto bisogna sottolineare come nel settore agricolo rimase valido fino al 1964 il *Coefficiente Serpieri*, introdotto durante il regime fascista. Il coefficiente Serpieri era un meccanismo utilizzato per stabilire il salario delle lavoratrici agricole in relazione a quello dei lavoratori agricoli, questo prevedeva che, pur lavorando lo stesso numero di ore, le donne avrebbero ricevuto solo il 60% del salario dei loro colleghi maschi, anche a parità di orario. Questa politica rimase in vigore nonostante l'esistenza dell'articolo 37 della Costituzione e la legge 741 del '56 dove si sanciva la parità salariale, voluta dalle indicazioni del *Bureau International du Travail*¹⁴ e dalla convenzione di Copenaghen del '53. Allo stesso tempo alle giovani contadine non dispiaceva l'idea di abbandonare il tradizionale lavoro nei campi in favore di un riavvicinamento alla propria casa e anche gli uomini erano disposti a «rinunciare al guadagno della moglie in cambio di una vita domestica accogliente e organizzata» (Pescarolo). Inoltre le operaie del settore industriale, avendo fatto la scelta di sposarsi ed avere figli, trovarono difficile tornare a lavorare dopo la maternità, soprattutto in luoghi come le fabbriche. Col passare degli anni molte lavoratrici, scoraggiate o demotivate nel continuare la ricerca di impiego, furono costrette a cercare impieghi precari al di fuori del contesto domestico, causando un movimento della popolazione dalle zone rurali, dove l'occupazione era legata all'agricoltura, verso le aree urbane dove c'erano maggiori opportunità di lavoro (ibidem). La percentuale di donne attive nel lavoro domestico arrivò nel '61 al 7% e nel '71 al 4% (Sarti) (che era divenuto nel mentre un lavoro pagato in nero) e nonostante fosse aumentata la richiesta di lavoro nelle altre attività, l'occupazione femminile non aumentò. Il lavoro a domicilio, che nelle regioni del Centro-Sud era visto come un'ottima fonte di reddito, divenne meno desiderabile quando assunse il ruolo di ultima risorsa per le operaie licenziate dalle fabbriche. Il ruolo della donna nel lavoro domestico è cambiato, negli anni '70, c'è stata una trasformazione nel modo in cui le lavoratrici erano viste, l'aumento di possibilità di

¹⁴ Organizzazione internazionale del lavoro, un'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa dei diritti umani.

lavoro per le donne con un livello di istruzione medio-alto ha portato a una ripartizione dei ruoli sociali. Questo ha anche cambiato la visione tradizionale che le donne delle classi inferiori erano sempre state lavoratrici, mentre le donne borghesi avevano sempre svolto il ruolo di casalinghe (e per questo erano invidiate). Durante gli anni '70 con la possibilità di scelta le donne dei ceti più bassi non si offrono per i lavori mal retribuiti. Nel corso del tempo si sono sempre più intersecati i principi di mascolinità tradizionali, le norme sociali di fine Ottocento secondo cui il ruolo materno delle donne era quello di curare ed educare i figli e la famiglia e l'idea, seppur ambigua, di parità tra i ruoli maschili e femminili all'interno del nucleo familiare, finendo per influenzare le relazioni familiari (Pescarolo). Durante gli anni del boom economico, il ruolo della casalinga e le sue condizioni erano caratterizzati dall'essere confinate in casa, donne spesso prive di formazione educativa, alle prese con il dilemma tra cercare un impiego al di fuori del nucleo familiare per contribuire al sostentamento economico o rinunciare a un reddito, anche se modesto, per dedicare più tempo alla famiglia (Becker, 1981). Negli anni '60, le donne del Nord furono sempre più coinvolte in lavori esterni al contesto domestico, alimentando un desiderio diffuso tra le mogli di vivere un matrimonio caratterizzato dalla condivisione e sull'intimità domestica. Per le donne di quell'epoca, era fondamentale che, nonostante i compiti e le responsabilità diversi all'interno della famiglia – con la donna preoccupata delle cure e l'uomo del sostentamento finanziario – e nonostante le differenze economiche tra i coniugi, vi fosse un reciproco rispetto e affetto, questo rappresentava la parità all'interno del nucleo familiare. Tuttavia questa presunta parità era legata a ciò che gli uomini pensavano delle proprie mogli, queste infatti si sentivano pari solo se i mariti davano loro il riconoscimento del loro valore nel lavoro ma anche nella vita familiare e coniugale.

La generazione femminile del '68 manifestò un nuovo desiderio di espressione e libertà, spingendosi a distaccarsi dalle figure autoritarie tradizionali come quelle della chiesa, della patria e dei genitori. Allo stesso tempo, politicizzarono quasi tutti gli

ambiti della vita sia pubblica che privata. Le ragazze di questo periodo si distaccano dalle figure delle madri e dall'antico concetto tradizionale di donna e del ruolo materno. Questa frattura è stata in parte causata dalle nuove politiche che imponevano con rigore le norme sulla morale sessuale femminile. Le studiose di quegli anni spostarono l'attenzione dalle lotte di classe a quelle di genere, nonostante per alcuni anni le battaglie delle studentesse del '68 furono sostenute anche dai giovani uomini, mettendo da parte le differenze di genere, ci si rese conto che in realtà alla base delle disuguaglianze vi fosse il modello patriarcale. Nel corso degli anni settanta le giovani ragazze si opposero anche ai coetanei sostenendo la necessità di rendere politiche anche le relazioni private (Saraceno, 1976). Le lotte femministe contro le gerarchie di genere furono sostenute anche dai partiti laici e liberali. In quegli anni la società italiana attraversò una trasformazione di rilievo. Come affermava Göran Therborn l'Italia si era evoluta verso una struttura "post-patriarcale". Sebbene le disparità legali basate sul genere fossero state eliminate, questa trasformazione avvenne principalmente a livello formale solo sulla carta; l'adattamento delle mentalità e delle pratiche culturali fu un processo più lento e non completamente concluso (Therborn, 2004).

La legge che segnò l'inizio della stagione di cambiamento giuridico fu la legge 898 del 1970, nota come legge sul divorzio. A questa iniziale riforma seguirono altri cambiamenti legislativi, ma uno dei più significativi fu l'aggiornamento dell'articolo 24, il quale abolì l'obbligo del marito di mantenere la moglie, si legge infatti che:

«Con il matrimonio il marito e la moglie acquistano gli stessi diritti ed assumono i medesimi doveri [...]. Entrambi i coniugi sono tenuti, ciascuno in relazione alle proprie sostanze e alle proprie capacità di lavoro, professionale o casalingo, a contribuire ai bisogni della famiglia.»¹⁵

Significative furono anche le leggi sull'aborto e l'abolizione del *delitto d'onore*, ma più importante nell'ambito lavorativo fu la legge di parità n 903 approvata alla fine

¹⁵ Legge 19 maggio 1975, n. 151, art. 24, in «Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana», 135 (23 maggio 1975).

degli anni '70 che sanciva la parità salariale e di trattamento per lavoratori e lavoratrici. Nonostante ciò, settori come quello industriale rimanevano un ambiente lavorativo difficile per le donne. Anche se i salari erano ormai quasi paragonabili a quelli degli uomini, le donne trovavano difficile conciliare gli orari industriali con la cura dei figli. Di conseguenza, le giovani donne appartenenti a famiglie provenienti da famiglie benestanti o da famiglie operaie – che avevano avuto la possibilità di ottenere titoli di studio secondario o terziario – preferivano impieghi nel settore terziario, che in quel periodo offriva maggiori opportunità di lavoro. L'aumento della presenza femminile nel settore terziario fu giustificato dalla possibilità di adottare il modello detto della “doppia presenza” (Balbo, 1978). Questo modello implica la capacità di lavorare e allo stesso tempo gestire le responsabilità familiari, tra cui la cura dei figli e delle faccende domestiche. Contestualmente iniziò a diffondersi il concetto di lavoro a vita, il quale ha gradualmente sostituito l'idea patriarcale dell'uomo come unico sostentatore della famiglia. La sua natura interclassista ha contribuito a farlo accettare come modello condiviso da numerose donne appartenenti a diverse fasce sociali, guadagnandosi così una legittimità sociale più ampia.

Negli anni Settanta, l'aumento dell'occupazione femminile ha catalizzato un cambiamento significativo: le donne hanno progressivamente relegato il matrimonio in secondo piano preferendo concentrarsi sulla costruzione di una carriera. Questo fenomeno, diffuso in questo periodo in tutto il mondo occidentale, è stato identificato dall'economista statunitense Claudia Goldin – nella sua suddivisione delle fasi del lavoro – con il nome di “Career then family” (Goldin, 2021). Le donne appartenenti al quarto gruppo della divisione di Goldin, che sono diventate maggiorenti durante la maturazione del movimento femminista, hanno avuto accesso a un importante strumento che le donne delle generazioni precedenti non possedevano: la pillola anticoncezionale. Questo ha consentito loro di posticipare la gravidanza dopo aver stabilito una solida base lavorativa e professionale. In passato, il matrimonio era considerato come un'istituzione e unica aspirazione per una donna. Tuttavia con

l'aumento dell'indipendenza economica e la crescente ricerca di realizzazione personale e di successo professionale, il matrimonio ha perso progressivamente la sua centralità. Le donne di questa generazione aspirarono a raggiungere gli stessi traguardi dei loro colleghi maschi: sicurezza e indipendenza economica, riconoscimento e rispetto sul posto di lavoro, nonché opportunità di avanzamento professionale. La loro visione dell'autorealizzazione è stata influenzata dalla ricerca di una parità di opportunità nel mondo del lavoro, che non riguardava solo l'accesso all'occupazione ma anche nella retribuzione e nel trattamento sul posto di lavoro; ma anche dalla volontà di conquistare una posizione di leadership e di influenza significativa all'interno del loro settore professionale, come ad esempio assumere ruoli di responsabilità.

Nei decenni successivi sempre più donne si unirono alla forza lavoro in settori tipicamente associati agli uffici, questo dovuto come abbiamo visto in precedenza alla possibilità di accedere a l'istruzione superiore e ai cambiamenti dei costumi sociali e culturali. Nonostante ciò però le donne dovettero fare i conti con delle barriere (vedremo successivamente come questo fenomeno prenderà il nome di *glass ceiling*, soffitto di vetro) che gli impedirono di accedere alle posizioni apicali nelle aziende. I dati sulla distribuzione delle donne tra gli imprenditori e gli impiegati rimangono infatti bassi, solo il 24,6% degli imprenditori e il 49,4% degli impiegati sono donne (Bianco, 1997).

Nel corso del Novecento, si assistette a una crescente lotta per l'ottenimento di diritti e protezioni nel contesto lavorativo. Tuttavia, verso la fine del secolo, i diritti precedentemente considerati consolidati iniziarono a vacillare, esponendoli a rischi di perdita. Già negli anni '80 si percepiva un'incertezza crescente riguardo alle tutele sul lavoro (Accornero). L'evento significativo che influenzò la dinamica economica fu il crollo del muro di Berlino e la conseguente crisi del sistema socialista sovietico, che rappresentò un fallimento dell'ideologia socialista e del concetto di produzione e distribuzione del reddito non privatizzata. In seguito a questi eventi, paesi come la Cina abbracciarono il modello capitalista privato, portando alla creazione di fabbriche e alla

produzione a basso costo che esercitarono una forte pressione sui salari e i sui diritti dei lavoratori europei attraverso l'offerta di prodotti a basso prezzo. Di conseguenza, la Cina ha avuto un impatto significativo sulla dinamica della concorrenza internazionale e sui diritti dei lavoratori (Chang, 2010).

Le multinazionali, seguendo la logica della globalizzazione, hanno frammentato il lavoro creando catene di produzione sparse in diverse parti del mondo. Questa pratica ha reso estremamente difficile per i sindacati stabilire una connessione significativa tra i lavoratori (Gozzini). Gli stati, incaricati di uniformare i diritti dei lavoratori a livello internazionale, hanno incontrato notevoli difficoltà a causa delle profonde differenze economiche, storiche e culturali (Rampini, 2016). Questo scenario ha reso estremamente complesso per i partiti politici e le organizzazioni sindacali proteggere gli interessi dei lavoratori su scala internazionale. Tali cambiamenti e indebolimenti sono stati particolarmente evidenti durante il processo di adozione dell'euro come valuta unica in vari paesi europei. Con l'introduzione dell'euro, l'Italia si è sforzata di adeguarsi ed avvicinarsi agli standard europei sia dal punto di vista economico che da quello occupazionale. Questo processo ha comportato una deregolamentazione e una riduzione delle protezioni per i lavoratori, ma nonostante le modifiche alle politiche del lavoro, non si è verificata una crescita occupazionale (Pescarolo). Durante la crisi del 2008, i danni occupazionali sono stati maggiori per gli uomini. In risposta a queste perdite di lavoro, le mogli dei licenziati hanno tratto beneficio, perché nonostante il loro livello di istruzione medio-basso riuscirono comunque ad ottenere lavori in grado di sostenere la famiglia. Di conseguenza la crisi economica ha ridefinito il concetto del breadwinner e ha portato al ritorno di modelli dell'Ottocento, in cui le donne precedentemente non occupate hanno accettato lavori part-time diventando "deboli breadwinner". Questo concetto è noto con il termine "lavoratrice aggiunta", dove le donne, spinte dalla necessità economica, entrano nel mercato del lavoro per contribuire al reddito familiare (Pintaldi, 2013).

Nel confronto con l'Europa, per quanto riguarda il tema del salario delle donne, vi sono stati alcuni miglioramenti. Le donne in passato avevano lavorato spesso in economie rurali tradizionali dove il valore del loro lavoro non era pienamente riconosciuto o compensato, ricordiamo ad esempio come spesso veniva svalutata la difficoltà dei lavori nei campi. Durante il periodo dell'Italia Repubblicana, il salario delle donne è gradualmente aumentato, diventando una componente significativa all'interno dell'economia familiare. Già a seguito della prima guerra mondiale, il salario delle donne era aumentato arrivando quasi a quello maschile, ma nel tempo ha continuato a crescere fino a costituire circa l'87% del salario maschile nel 2005 (tabella 4).

Tabella 4. Salari netti annui femminili e percentuale sul salario maschile (lavoratori full time)

| | Salario medio | Percentuale su salari maschili |
|-------------|---------------|--------------------------------|
| Regno Unito | 23.283 | 76,5 |
| Svezia | 18.283 | 76,1 |
| Italia | 17.407 | 86,6 |
| Spagna | 14.799 | 85,6 |

Fonte: Michele Raitano, *Differenze di genere nel mercato del lavoro dei paesi della UE15*, in «La rivista delle politiche sociali», 2 (2009), pp. 165-185. La fonte dei dati è l'indagine EU-SILC (2006).

L'aumento del contributo delle mogli al lavoro, sia quello delle occupazioni retribuite che attraverso attività domestiche non retribuite, ha giocato un ruolo significativo nell'incremento complessivo del reddito familiare. Questo fenomeno ha favorito la formazione di una classe sociale caratterizzata dalla proprietà di beni, come case o terreni, soprattutto nelle regioni del mezzogiorno caratterizzate da economie con una distribuzione più equa delle risorse rispetto ad altre regioni con economie più concentrate. In Italia, a differenza di altri paesi occidentali, l'espansione del patrimonio personale, prevalentemente basata sulla proprietà immobiliare, ha coinvolto persone di diverse classi sociali. Questo ha evidenziato una tendenza alla riduzione delle differenze sociali, almeno per quanto riguarda le proprietà di immobili. Tuttavia, il limitato coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro è diventato una nuova fonte di disparità. In particolare, si sottolinea la disuguaglianza di genere nei

tassi di occupazione a seconda della classe sociale alla quale appartengono le donne. Ad esempio, il tasso di occupazione delle donne appartenenti alla classe dirigente risulta inferiore rispetto a quello delle famiglie impiegatizie¹⁶.

Quando si discute della situazione lavorativa in Italia, è imprescindibile considerare le disparità esistenti tra le regioni del nord e del sud. Alcune di queste disparità sono state evidenziate nei paragrafi precedenti, adesso ci concentreremo sull'analisi del tasso di occupazione femminile nel periodo post-crisi. Prima dell'impatto della crisi economica globale del 2008 si era registrata una modesta crescita dell'occupazione femminile nel sud Italia. Tuttavia, con l'avvio della crisi, il tasso di occupazione ha cominciato a diminuire. Tra il 2008 e il 2016 il tasso di donne occupate nel sud si è stabilizzato al 31,7%. Questo dato è significativamente inferiore rispetto alle altre aree del paese, come il nord, dove invece il tasso di occupazione femminile si attestava al 57,6% o il centro, con il 52,8% (Tabella 5.). La scarsa partecipazione delle donne al mercato del lavoro nel meridione è attribuibile a diversi fattori. Uno di essi è la disoccupazione, che rende difficile per molte donne trovare un impiego e, di conseguenza, le scoraggia, portandole a non cercare attivamente lavoro. Un altro fattore è rappresentato dalla diffusa presenza di offerte di lavoro con contratti a termine, lavoro temporaneo o a chiamata, nonché da impieghi non costanti nel tempo, caratterizzati da periodi di occupazione alternati a periodi di disoccupazione, come nel caso dei lavori stagionali o a progetto. Questa situazione non è peculiare solo del sud, ma è più diffusa in quelle zone a causa di un'economia privata fragile.

¹⁶ Istituto nazionale di statistica, *Rapporto annuale 2017*, Istat, Roma 2017, tavola 4.10.

Tabella 5. Tasso di occupazione per genere e posizione geografica. Anni 2008 e 2016 (Valori percentuali e variazioni di genere)

| | Maschi | | Femmine | | Differenze di genere | |
|--------|--------|------|---------|------|----------------------|-------|
| | 2008 | 2016 | 2008 | 2016 | 2008 | 2016 |
| Nord | 76,1 | 73,6 | 57,6 | 58,2 | -18,5 | -15,4 |
| Centro | 73 | 69,9 | 52,8 | 54,4 | -20,3 | -15,5 |
| Sud | 61 | 55,3 | 31,3 | 31,7 | -29,7 | -23,6 |

Fonte: Elaborazioni su Istituto nazionale di statistica, *Rapporto annuale 2017*, tavola 4.0.

Dopo la crisi del 2008, si è osservata una riduzione del divario di genere conosciuto come “gender gap” di alcuni punti percentuali. Ciò implica che la discrepanza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile si è attenuata. Tuttavia, questo non è stato dovuto a un significativo aumento del numero di occupate, bensì dal fatto che, sebbene la crescita dell’occupazione femminile sia stata modesta, quella maschile è stata ancora più negativa. Di conseguenza, gli uomini hanno registrato una diminuzione dell’occupazione più accentuata rispetto alle donne dopo la crisi. Inoltre, la qualità del lavoro disponibile per gli uomini è peggiorata, soprattutto in riferimento principalmente alla stabilità lavorativa, che è diventata più precaria e simile a quella delle donne. Questo fenomeno di riduzione del gender gap è stato identificato con il termine di “uguaglianza verso il basso”, coniato dalla rivista “InGenere”. Tale espressione suggerisce che, sebbene si sia verificata una riduzione delle disparità di genere nell’occupazione, ciò è avvenuto principalmente attraverso una diminuzione della qualità dell’occupazione per entrambi i sessi, anziché un miglioramento delle opportunità lavorative per le donne.

La complessa situazione economica in Italia si può dire strettamente legata alla interconnessione dei valori culturali, soprattutto riguardo ai ruoli familiari e al posizionamento che hanno le donne all’interno della famiglia stessa. Il conservatorismo culturale, che favorisce la divisione tradizionale dei ruoli di genere all’interno del contesto familiare, è sia causa che conseguenza della stagnazione

economica e sociale. Di conseguenza questa mentalità conservatrice può generare vincoli strutturali che ostacolano il superamento dei cambiamenti necessari per migliorare la situazione socio-economica. Si manifesta inoltre in questa situazione una sorta di adattabilità che impedisce lo sviluppo di una forte richiesta di cambiamento. In altre parole, nonostante le sfide economiche e sociali, la società tende a adattarsi piuttosto che rivendicare attivamente il cambiamento. Questo atteggiamento può essere dovuto alla persistenza delle norme culturali tradizionali, le quali tendono a preservare lo status quo anziché favorire innovazioni sociali ed economiche. Secondo i dati provenienti dall'indagine Istat sull'uso del tempo, che esplora vari aspetti della vita quotidiana, inclusi i ruoli di genere e le attività domestiche, emergono nelle risposte differenze significative in base ad alcune variabili come il genere, la dislocazione geografica, l'età e il livello di istruzione. Le risposte analizzate sono quelle relative all'affermazione «Per la famiglia è meglio che l'uomo si dedichi prevalentemente alle necessità economiche e la donna alla cura della casa» (Istat). Si osserva una notevole disparità tra le regioni del nord e quelle del sud. Ad esempio, più del 50% dei giovani maschi del meridione concorda con tale affermazione, mentre al nord solo il 37%. Questo suggerisce una maggiore accettazione dei ruoli tradizionali di genere al sud. Tuttavia, emerge anche una differenza significativa tra le giovani donne. Ciò suggerisce che, sebbene in misura minore rispetto agli uomini, vi sia comunque una quota considerevole di donne nel Mezzogiorno che concorda con i ruoli di genere tradizionali, infatti al sud concordano per il 40% mentre al nord non supera nemmeno il 30%.

Nonostante le riforme legali attuate negli anni, una considerevole parte della popolazione italiana, soprattutto quelli che vivono nel sud Italia, continua a conformarsi al modello del *male breadwinner*. Questa tendenza è particolarmente diffusa tra coloro che hanno un livello di istruzione inferiore alla laurea e un'età avanzata (Pescarolo), ovvero categorie di persone che sono più propense a mantenere radicate tradizioni culturali e sociali. Per molte persone, specialmente nel mezzogiorno,

questo modello di divisione dei ruoli offre un senso di sicurezza e stabilità, nonostante gli avvenuti cambiamenti legali e sociali nel corso degli anni.

In conclusione, nel corso di questo primo capitolo nel corso abbiamo esaminato un ampio arco di storia umana, rivelando una chiara disparità di trattamento tra uomo e donna. Quest'ultima è spesso vista come il "soggetto debole" relegata al ruolo di gestore familiare anziché di lavoratrice, nonostante sia stata storicamente la figura principale nell'assumere molte responsabilità domestiche e agricole. Si è notata una correlazione tra lavoro e potere: l'esclusione del mondo del lavoro ha privato le donne della possibilità di partecipare pienamente alla società, aggravata dalle leggi discriminatorio nel corso dei secoli. Nel corso della storia, le donne sono state spesso sminuite, marginalizzate e i loro contributi sono stati minimizzati dagli uomini. Per secoli, sono state private del diritto di essere riconosciute come pari nel processo di generazione di una nuova vita, solo per vedere poi questa partecipazione distorta come pretesto o motivo di biasimo, che le ha impedito di accedere al mondo del lavoro. Inoltre, abbiamo osservato come, per le donne, il concetto di lavoro sia passato dall'essere una mera necessità per il sostentamento familiare a diventare un simbolo di indipendenza sia economica che sociale. Nonostante i progressi compiuti, il dibattito sulla parità di genere nel mondo del lavoro è ancora in corso, sia in Italia che nel resto del mondo, dove persiste un divario evidente tra uomini e donne. È sufficiente osservare come, nella nostra legislazione, si sia sentita la necessità di introdurre le "quote rosa", ovvero concetto che si riferisce alle politiche e alle leggi che impongono una determinata percentuale minima di donne in posizioni lavorative di rilievo. L'introduzione di tali quote indica il riconoscimento del problema della sottorappresentazione femminile e la necessità di adottare misure concrete per promuovere una maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro.

Capitolo Secondo: *Soffitto di cristallo nel mercato del lavoro: esplorando le barriere attuali per le donne nella parità di genere*

2.1. Sfide di genere: dall'assunzione, alla conciliazione, al divario salariale

2.1.1. La rappresentazione dei ruoli di genere nel contesto lavorativo e l'equilibrio tra vita professionale e personale

Con l'espressione "glass ceiling" o "soffitto di cristallo" si riferisce a un ostacolo invisibile che impedisce alle persone facenti parte di una minoranza o a determinati gruppi sociali di raggiungere le posizioni apicali di un'azienda – o istituzione – o di progredire nella propria carriera professionale, a causa di discriminazioni legate al sesso, all'etnia e a norme strutturali, culturali e politiche. Questo termine è stato coniato Marilyn Loden ex direttrice della rivista *Working Woman*, nel 1978. Oggi il soffitto di cristallo è influenzato da diversi fattori, tra cui quelli legati alle donne, che sono di particolare interesse per questo lavoro di tesi. Questi includono le aspettative da parte della società che relegano le donne a ruoli tradizionali di cura della famiglia, degli anziani e dei figli le sfide nell'equilibrare lavoro e famiglia, aggravate dalle politiche e dalle istituzioni pubbliche che spesso non soddisfano adeguatamente le esigenze delle donne, la discriminazione di cui le donne sono vittime nel processo di partecipazione al mercato del lavoro e infine le culture aziendali che le organizzazioni mettono in atto nell'ambiente lavorativo rendendo difficile per le donne partecipare pienamente al lavoro. In questo primo paragrafo tratteremo delle aspettative sociali che si hanno nei confronti delle donne, dei ruoli di genere e dei welfare che non permettono la conciliazione del binomio lavoro-famiglia.

Nell'ultimo decennio, i dati relativi alla disoccupazione in Italia hanno evidenziato come non vi sia stato un vero e proprio cambiamento sostanziale: di fatto il numero di

occupati rispetto a quello della popolazione non sono diminuiti (Abburrà, 1989). Questo suggerisce che non c'è stata come una riduzione nella domanda di lavoro, ma piuttosto si è alzato il numero di persone in cerca di impiego. Ciò che ha contribuito all'aumento del numero di richieste di lavoro non è stata la crescita della popolazione in età lavorativa, ma piuttosto l'incremento delle donne che hanno scelto di cercare occupazioni stabili e ben remunerate, rispetto al totale di donne in età da lavoro. In risposta a questo aumento della richiesta di occupazione da parte delle donne, emerge invece una sorta di pregiudizio o una tendenza sfavorevole nella società. Mentre un uomo disoccupato o inattivo sul fronte lavorativo può essere oggetto di giudizio da parte della comunità, una donna nella sua stessa situazione non affronta la stessa discriminazione; anzi, al contrario, una donna viene spesso giudicata negativamente se lavora, soprattutto se è anche sposata e ha dei figli. Questo perché, come abbiamo evidenziato nel capitolo precedente, l'archetipo del "male breadwinner", ovvero dell'uomo che è considerato il principale responsabile del sostentamento familiare, permane ancora fortemente radicato nella nostra cultura. Mentre le donne hanno la possibilità di non lavorare per dedicarsi alla cura dei figli e alle faccende domestiche, il lavoro per gli uomini è spesso considerato un dovere imprescindibile. Di conseguenza, il lavoro femminile viene spesso visto come un'aggiunta ai ruoli di madre e casalinga, quasi come un accessorio. Questa percezione potrebbe essere attribuita al fatto che i salari degli uomini tendono ad essere più elevati rispetto a quelli delle donne – un argomento che esamineremo più avanti – e gli uomini hanno maggiori opportunità di avanzamento nella carriera e di aspirare a posizioni di leadership che consentono guadagni ancora più consistenti. Di contro, il guadagno di una donna, essendo generalmente inferiore, può essere ed è spesso considerato più sacrificabile. Inoltre, gli uomini hanno la possibilità di dedicarsi esclusivamente al proprio lavoro in maniera senza dover considerare le responsabilità familiari, riservando solo due ore al giorno alla famiglia, mentre le donne dedicano circa cinque ore, evidenziando così una disparità nei ruoli genitoriali (Pruna, 2007). Questo fenomeno riflette l'aspettativa sociale che le madri debbano svolgere un doppio lavoro, mentre tale pressione non

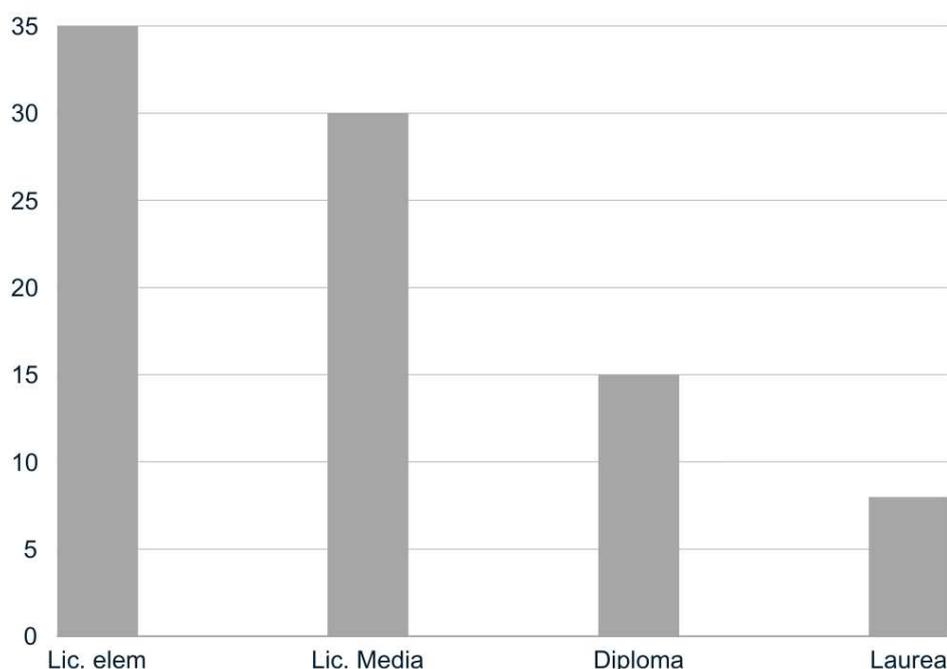
viene applicata agli uomini. Di conseguenza, le donne con figli piccoli o con il desiderio di formare una famiglia in passato sono spesso state escluse dal mondo del lavoro. Storicamente, le donne sono state discriminate a causa della percezione che la maternità potesse interferire con la loro produttività sul lavoro, mentre gli uomini con famiglie erano visti più affidabili perché motivati a sostenere la prole. Si pensi ad esempio al primo cittadino degli Stati Uniti, nel parlare di un futuro presidente la narrazione sulla genitorialità cambia a seconda del sesso del candidato, un presidente uomo con una famiglia risulta più serio, una persona di cui ci si può fidare, il fatto che non sia scapolo sottolinea come sia un uomo con la testa sulle spalle, allo stesso tempo una presidentessa donna che è anche madre avrà sempre una doppia responsabilità: la nazione e la famiglia. Prendiamo in esempio il caso di Hillary Clinton, negli anni è stata oggetto di molti dubbi da parte dei media, tra questi, l'essere diventata nonna è risultato essere un fattore problematico in quanto avrebbe potuto risultare un bagaglio di emozioni troppo grande da poter sostenere (Elliot et al., 2016).

È importante notare come le donne entrano nel mercato del lavoro più tardi rispetto agli uomini, questo per due motivi principali: alcune scelgono di formare una famiglia prima di cercare impiego, attendendo che i figli siano abbastanza grandi per frequentare la scuola dell'obbligo; altre preferiscono intraprendere un percorso di istruzione per accedere a lavori più qualificati e stabili. Questo ritardo nell'ingresso del mondo lavorativo costituisce un ostacolo significativo.

Quello dell'istruzione è un fattore estremamente importante quando si parla di partecipazione femminile al mercato del lavoro. Negli ultimi decenni, soprattutto a partire dagli anni Sessanta, come evidenziato nel capitolo precedente, il numero di ragazze che hanno scelto di proseguire gli studi oltre la scuola dell'obbligo si è alzato. Secondo i dati ISTAT, negli anni '70 la maggioranza delle donne impiegate nel mondo del lavoro aveva al massimo il diploma di scuola elementare, mentre trent'anni più tardi più della metà delle donne nel mondo del lavoro ha conseguito almeno il diploma,

e alcune anche la laurea. È notevole osservare come l'istruzione sia in grado di attenuare la disparità di genere nel mercato del lavoro, specialmente con un livello di istruzione più elevato. Analizzando i dati raccolti dall'ISTAT sulle forze lavoro, emerge che mentre la differenza tra donne e uomini con diploma di scuola media è significativa, con quasi il 30% in più di uomini impiegati rispetto alle donne (71% degli uomini contro 41% delle donne), tale divario si riduce tra coloro che hanno conseguito il diploma (80% degli uomini e 63% delle donne), e si attenua ulteriormente tra coloro che posseggono una laurea (88% degli uomini contro l'80% delle donne), come mostrato nella Figura 1.

Figura 1. Differenza tasso di attività tra uomini e donne per titolo di studio (in percentuale)



Fonte: Elaborazione dati Istat, *Rilevazione di lavoro, Media, 2005*

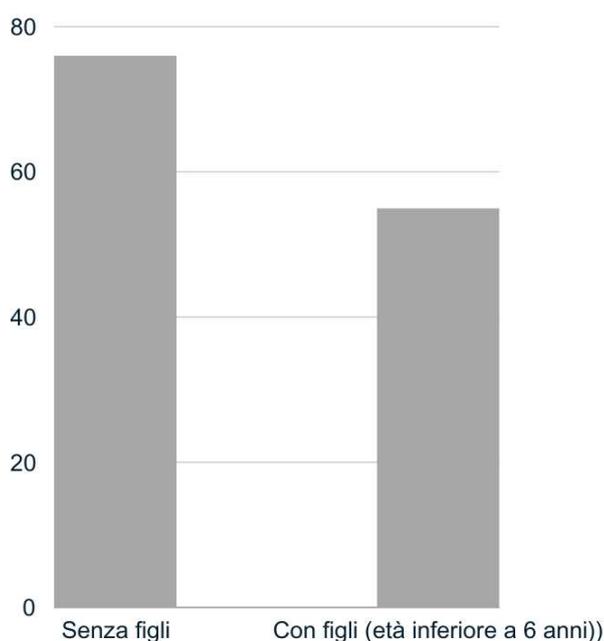
È per questo motivo che negli anni, le donne hanno alternato tra il lavoro e la famiglia, escludendo a seconda delle circostanze uno o l'altro, come evidenziato chiaramente nell'analisi condotta da Goldin. Nella sua ricerca intitolata "Career & Family: Women's

Century-Long Journey Toward Equity", l'economista Claudia Goldin ha suddiviso il percorso lavorativo delle donne in cinque gruppi distinti. Il primo gruppo comprende le donne che hanno fatto una scelta netta tra carriera e maternità. Il secondo gruppo riguarda le donne che, per necessità, hanno iniziato a lavorare prima di costruire una famiglia, soprattutto a causa della grande depressione. Il terzo gruppo, al contrario, ha deciso di formare una famiglia prima di entrare nel mondo del lavoro, ma ha incontrato notevoli difficoltà a causa dei cambiamenti nel mercato del lavoro durante la loro assenza. Il quarto gruppo ha invertito nuovamente le priorità, ponendo la carriera al primo posto e la famiglia in secondo piano. Questo gruppo è costituito dalle donne laureate dalla metà degli anni '60 alla fine degli anni '70, un periodo in cui il movimento femminista stava guadagnando forza e quando le donne avevano a disposizione mezzi contraccettivi come la pillola. Infine, il quinto gruppo comprende le donne che hanno scelto di conciliare carriera e famiglia contemporaneamente. Questo gruppo coinvolge le laureate degli anni '80 e le donne dei giorni nostri, che hanno scelto di perseguire entrambe le vie, sebbene riducendo le ore di lavoro e avendo meno figli.

Secondo i dati Eurostat del 2022 le donne occupate in Italia sono circa 9,5 milioni, mentre gli uomini che lavorano sono circa 13 milioni. La decisione di sposarsi e formare una famiglia, sia in giovane età, in tarda età o mai, è ampiamente influenzata dalle prospettive di carriera che le donne si pongono. Le donne che cercano di inserirsi nel mondo del lavoro devono affrontare una doppia sfida. La prima riguarda la differenza tra le donne sposate e quelle nubili, mentre la seconda, ancora più significativa, coinvolge le donne con figli rispetto a quelle senza. Secondo i dati dell'ISTAT del 2023, le donne con figli, soprattutto se hanno bambini piccoli, hanno minori opportunità di lavorare a tempo pieno. Infatti, la percentuale di donne si divide nel 76,6% per quelle senza figli e nel 55,5% per quelle con figli di età inferiore ai 6 anni (fig. 2), mentre la percentuale di occupate (con o senza figli) con un alto livello di istruzione è del 91,5%. Inoltre, molte di loro si trovano ad affrontare discriminazioni economiche che possono spingerle ad abbandonare il lavoro. Un'indagine condotta nel

2022 da INAPP ha rivelato che solo il 43% delle donne tra i 18 e i 49 anni mantiene il proprio impiego dopo aver dato alla luce un figlio. Questo dato si abbassa al 29% per le regioni del sud e delle isole, mentre il 18% delle donne non torna più al lavoro. Solo il 6,6% delle donne che non lavoravano prima della gravidanza riesce a trovare un impiego successivamente. Anche in questo caso, l'istruzione svolge un ruolo cruciale in questo contesto: il 65% delle donne con una laurea rimane nel mondo del lavoro, mentre il 21% di coloro che posseggono un diploma di scuola media smette di lavorare dopo aver avuto figli.

Figura 2. Tasso di occupazione donne comprese tra i 25 e i 49 anni (in percentuale)



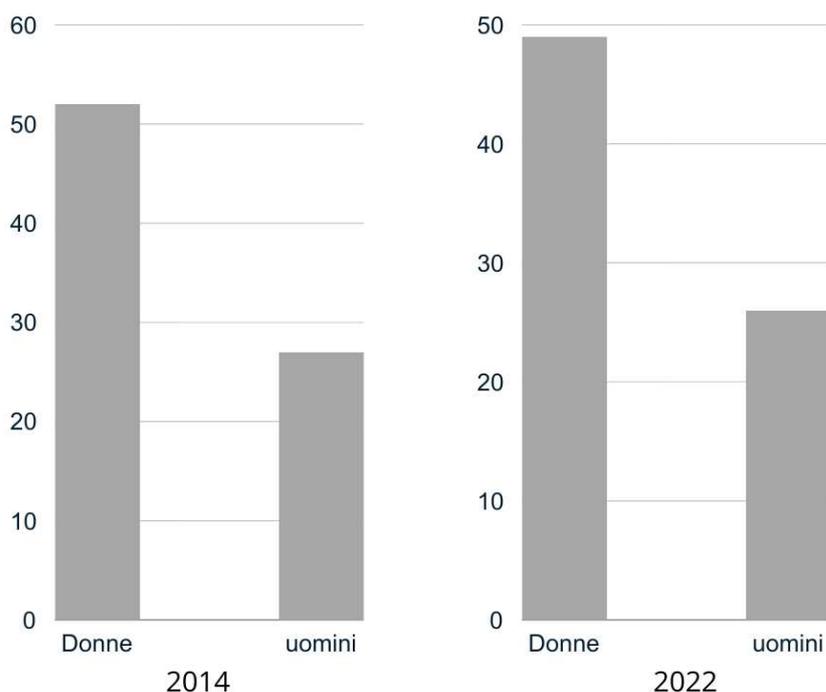
Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2023

I motivi del perché molte donne si ritrovano ad abbandonare il posto di lavoro o a non cercarlo dopo aver avuto un figlio sono molteplici. Alcuni sono legati alle discriminazioni e a strutture di potere, mentre altri sono associati invece a fattori di difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia. Secondo i dati della ricerca INAPP le ragioni dell'abbandono dell'impiego sono per il 19% per motivazioni relative a questioni economiche mentre il 52% per inconciliabilità tra famiglia e lavoro. Quando parliamo di conciliazione famiglia-lavoro si intende tutte quelle iniziative messe in atto

dalle aziende che cercano di migliorare e rendere possibile il bilanciamento tra vita personale e professionale. Questo tema in particolare queste strategie si attuano principalmente in modo da poter garantire l'incremento della partecipazione femminile al mercato del lavoro ma anche a causa della diminuzione dei tassi di fecondità. I problemi incontrati dalle donne che impediscono la conciliazione sono relativi alla flessibilità organizzativa, i servizi di supporto, il reddito adeguato, ma anche alla gestione del tempo dei partner. La flessibilità organizzativa si riferisce alla capacità di un'azienda di adattarsi alle esigenze delle madri, consentendo loro, ad esempio, di gestire il lavoro e l'assistenza ai figli simultaneamente tramite orari flessibili, spesso non concessi dai datori di lavoro. Questo potrebbe includere opzioni come il lavoro part-time per un periodo di tempo. Infatti il 25% degli intervistati del Rapporto plus 2022 ritiene cruciale un orario di lavoro flessibile, mentre il 10% approva il telelavoro o lo smart working.

Tradizionalmente, il lavoro part time è stato considerato un'opzione per conciliare lavoro e famiglia, ma prevalentemente per le donne per permettere loro di potersi occupare dei figli. Questo ha portato a una disparità di genere nel lavoro part time, con un numero significativamente maggiore di donne rispetto agli uomini che accettano questo tipo di impiego. L'accettazione del lavoro part time comporta una riduzione del salario e delle opportunità di avanzamento di carriera per le donne. Nel 2009, il 43% delle donne che lavoravano part-time ha segnalato che lo faceva contro voglia, suggerendo che potrebbero essere state costrette ad accettare questo tipo di lavoro per ragioni legate alla gestione familiare (Valentini, 2012). Secondo il Gender Policies Report del 2022, redatto da INAPP, le donne con contratto part-time sono quasi il doppio degli uomini (Figura 3). Questo dato, secondo le elaborazioni INAPP basate sui dati dell'INPS, è rimasto costantemente invariato dal 2014.

Figura 3. Quota part time per genere anni 2014 e 2022 in comparazione (in percentuale)



Fonte: Elaborazione INAPP su dati Inps 2022

La carenza dei servizi, specialmente quelli per la prima infanzia, rappresenta uno dei principali motivi per cui molte madri decidono di non tornare a lavoro dopo il parto. Secondo l'indagine INAPP, il 56% degli occupati non utilizza strutture come i nidi per i propri figli. Tra coloro che invece lo fanno, solo il 48% usufruisce del servizio pubblico, mentre il 40% preferisce rivolgersi a asili privati. È interessante notare che una percentuale significativa di genitori, pari al 58%, fa affidamento sui nonni per la cura dei figli, una forma di sostegno familiare che diventa sempre più diffusa, raggiungendo il 63% nelle regioni meridionali, fungendo quasi da sistema di assistenza personale.

È essenziale sottolineare che quando si parla di responsabilità familiare, non si fa riferimento solo alla cura dei figli, anche se questo testo si è concentrato principalmente sulle sfide affrontate dalle madri. Oltre alle questioni legati ai bambini, spesso le donne si trovano a dover assistere anche gli anziani fragili, questo a causa del sistema pensionistico che non riesce a coprire completamente i costi delle residenze sanitarie assistenziali o per l'assistenza domiciliare integrata. In Italia viene riconosciuto che l'affidamento alle cure degli anziani e malati ricade sulla famiglia, ma non gode della

stessa attenzione riservata alla cura dei figli. Infatti la legge 104 per l'assistenza ai genitori anziani prevede come agevolazione per i caregiver solo tre giorni di permesso al mese. A causa della mancanza di servizi adeguati o dell'elevato costo di quelli disponibili, nei casi in cui i familiari non possono prendersi cura direttamente dei propri anziani, molte famiglie si rivolgono alle badanti, spesso donne, anche se non sempre regolarmente impiegate.

2.1.2. Il divario retributivo di genere

Quello del reddito è un fattore estremamente importante nel discorso della conciliazione. Come abbiamo detto in precedenza, molte donne scelgono di abbandonare il lavoro dopo il parto perché la perdita a cui va incontro un nucleo familiare, in termini di salario, è più bassa rispetto a quella di uomo. Questo fattore è conosciuto con il termine *gender pay gap*, o divario retributivo di genere, e si tratta di una disparità di retributiva che si basa sulla discriminazione di genere, e avviene quando, a parità di lavoro svolto – stesso impiego e stesse ore – le donne guadagnano di meno rispetto agli uomini. Questa disparità non è un problema solo italiano o europeo bensì una questione globale. Secondo una ricerca del World Economic Forum svolta nel 2022 ogni anno le donne guadagnano il 37% in meno rispetto agli uomini e su 146 stati solo 5 hanno un divario salariale minimo. Secondo i dati Eurostat il divario della retribuzione oraria tra donne e uomini è del 5% mentre quello annuale è del 43%. Una ricerca svolta da Caf Acli del 2021 ci permette invece di vedere quale genere vive sulla soglia della povertà (Tabella 6).

Tabella 6. Reddito complessivo annuo, per sesso.

| Fasce di reddito | Donna (%) | Uomo (%) |
|--------------------------------|------------------|-----------------|
| Fino a 9.000 euro | 19,2 | 6,0 |
| Da 9.000 a 11.000 euro | 6,5 | 2,7 |
| Da 11.000 a 15.000 euro | 14,3 | 7,0 |
| Da 15.000 a 21.000 euro | 21,7 | 18,5 |
| Da 21.000 a 28.000 euro | 19,5 | 27,4 |
| Da 28.000 a 50.000 euro | 16,5 | 30,5 |
| Oltre 50.000 euro | 2,3 | 7,9 |

Fonte: elaborazioni su dati Caf Acli 2021

Le prime tre fasce di reddito equivalgono a delle situazioni di estrema fragilità economica si tratta di fasce che racchiudono cittadini in totale o semi povertà. Come possiamo notare dal grafico si evidenzia maggiore la presenza femminile nelle prime tre fasce, arrivando con una disparità che diventa significativa nella fascia di povertà (soglia stimata da dati Istat) dove le donne sono tre volte più numerose rispetto agli uomini. Questa discrepanza persiste anche nelle fasce di povertà relativa e la “vulnerabilità reddituale”, dove le donne sono il doppio degli uomini. Da una seconda elaborazione dei dati, possiamo invece osservare come la differenza tra i redditi permane anche nelle situazioni di lavoro intermittente o tra coloro che hanno abbandonato il mercato del lavoro. Un dato rilevante è quello riguardante la prima fascia di reddito presente nella tabella 7. Come possiamo notare, la differenza tra la percentuale di donne che percepisce fino a 15 mila euro è più del doppio rispetto a quella degli uomini, e supera di tre volte quella relativa ai ritirati dal lavoro (45,2% delle donne contro 15,7% degli uomini). Tuttavia, il divario più significativo si osserva tra i lavoratori a tempo pieno, dove la percentuale di donne con un reddito inferiore o pari a 15 mila euro è quattro volte quella degli uomini.

Tabella 7. Reddito in base alla continuità lavorativa, per sesso (in percentuale)

| Fasce di reddito | Quantità di lavoro | | | |
|----------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|--------|
| | Ritirati dal lavoro | Lavoratori discontinui | Lavoratori continui | totale |
| Donne | | | | |
| Fino 15.000 | 45,2 | 66,4 | 24,8 | 39,9 |
| Da 15.000 a 25.000 | 32,3 | 24,6 | 39,5 | 34,2 |
| Da 25.000 a 35.0000 | 15,8 | 6,5 | 24,0 | 17,8 |
| Da 35.000 a 50.000 | 5,3 | 1,8 | 7,8 | 5,8 |
| Oltre 50.000 | 1,4 | 0,7 | 3,9 | 2,3 |

| Fasce di reddito | Quantità di lavoro | | | |
|----------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|--------|
| | Ritirati dal lavoro | Lavoratori discontinui | Lavoratori continui | totale |
| Uomini | | | | |
| Fino 15.000 | 15,7 | 46,6 | 6,8 | 15,7 |
| Da 15.000 a 25.000 | 38,7 | 31,8 | 32,7 | 35,0 |
| Da 25.000 a 35.0000 | 26,5 | 13,4 | 33,1 | 27,8 |
| Da 35.000 a 50.000 | 13,1 | 5,1 | 16,5 | 13,6 |
| Oltre 50.000 | 6,0 | 3,1 | 10,9 | 7,9 |

Fonte: elaborazioni su dati Caf Acli 2021

I motivi dell'esistenza di questa disparità salariale possono essere vari, sicuramente quelli che hanno un impatto maggiore sono: le differenze di istruzione; la segregazione orizzontale e verticale; qualità del lavoro. Degli ultimi due punti tratteremo in un prossimo paragrafo relativo alla cultura aziendale e alle strutture di potere quindi per ora ci concentreremo sulle differenze di istruzione che riguardano quei ruoli di genere di cui stiamo trattando in questo paragrafo.

Come sottolineato all'inizio di questo paragrafo, le donne con un livello di istruzione più elevato riescono a mantenere il loro impiego nonostante la maternità. Tuttavia, un livello di istruzione può anche garantire anche un salario migliore attraverso l'accesso a posizioni lavorativa di qualità superiore. Per posizione lavorativa di qualità superiore si intende sia a livello orizzontale quindi posti di lavoro in settori più redditizi, sia a livello verticale ovvero il raggiungimento di ruoli apicali. Tuttavia, le disparità salariali persistono anche tra individui con pari livello di istruzione (tabella 8). Ad esempio, solo il 4% delle donne con licenza media guadagna oltre 2.500 euro mentre la percentuale di uomini con lo stesso titolo di studio è del 28,6%. Come accennato in precedenza, un livello di istruzione più elevato è associato a redditi migliori; tuttavia, solo l'11,9% delle donne laureate supera i di 2.500 euro di reddito, rimanendo comunque indietro rispetto al 18% degli uomini con la stessa qualifica.

C'è un altro fattore che determina non solo la differenza di partecipazione al lavoro tra donne e uomini, ma anche il reddito, ovvero la scelta della disciplina per il titolo di laurea. Come si evince dal rapporto ISTAT sui livelli di istruzione e i ritorni occupazionali del 2022, le donne laureate nelle discipline STEM (scienze, tecnologia, ingegneria e matematica) sono la metà degli uomini. Dalla ricerca si evince anche come se il tasso di occupazione per i laureati nell'area Umanistica è del 77,7%, quello per le lauree STEM è invece del 88%. Nonostante l'alto livello di occupazione, il divario di partecipazione persiste tuttavia anche tra i laureati di questa disciplina ed è di quasi 10 punti.

Tabella 8. Confronto redditi mensili per livello di istruzione (in percentuale)

| Fasce di reddito | Titolo di studio | | | | | |
|-------------------------|------------------|--------|---------|--------|--------|--------|
| | Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne | Uomini |
| | Licenza media | | Diploma | | Laurea | |
| Fino a 1.000 | 64 | -- | 34,3 | 6,4 | 20,4 | 4,8 |
| Da 1.000 a 1.500 | 24 | 35,7 | 36 | 24,8 | 31,5 | 19,1 |
| Da 1.500 a 2.000 | 8 | 28,6 | 18,2 | 34,4 | 30,4 | 37,1 |
| Da 2.000 a 2.500 | -- | 7,1 | 5,6 | 17,2 | 5,8 | 21 |
| Oltre 2.500 | 4 | 28,6 | 5,9 | 17,2 | 11,9 | 18 |

Fonte: Coordinamento Donne – area lavoro Acli 2022

Anche tra gli occupati con specializzazione in diverse discipline si vede un divario salariale. Un dato positivo si registra invece per gli specializzati nelle discipline STEM dove si nota un minore divario (Tabella 9).

Tabella 9. Confronto di genere nei redditi mensili rispetto al tipo di laurea (in percentuale)

| Fasce di reddito | Ambito disciplinare | | | | |
|---------------------|---------------------|------------------|------------|-----------------------|---------------------|
| | Donne | | | | |
| | STEM | Psico-pedagogico | Giuridiche | Economico-statistiche | Sociali e politiche |
| Fino a 1.500 | 18,2 | 68,9 | 54,3 | 53,7 | 61,8 |
| Oltre 1.500 | 81,8 | 31,1 | 45,7 | 46,3 | 47,5 |

| Fasce di reddito | Ambito disciplinare | | | | |
|------------------|---------------------|------------------|------------|-----------------------|---------------------|
| | Uomini | | | | |
| | STEM | Psico-pedagogico | Giuridiche | Economico-statistiche | Sociali e politiche |
| Fino a 1.500 | 20,7 | 35,7 | 27,3 | 37,5 | 20 |
| Oltre 1.500 | 79,3 | 64,3 | 72,7 | 62,5 | 80 |

Fonte: Coordinamento Donne – Area Lavoro Acli 2022

2.1.3. Cosa sta facendo l'Italia, uno rapido sguardo ai welfare

Nella Carta Comunitaria dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori e delle Lavoratrici del dicembre 1989 si legge che, in tutti gli stati che hanno sottoscritto il testo, «deve essere garantita la parità di trattamento tra gli uomini e le donne». Nella stessa si legge anche come al fine di raggiungere l'obiettivo della parità di trattamento tra donne e uomini bisogna attuare delle azioni, soprattutto per tutte le problematiche che abbiamo incontrato nel corso di questo secondo capitolo come l'occupazione, l'istruzione, la conciliazione famiglia lavoro e la retribuzione. A tal proposito una direttiva importante è quella del 1996, grazie al quale l'Europa dà il via all'istituto dei

congedi parentali, questi sappiamo essere di grande importanza soprattutto quando si parla di conciliazione tra lavoro e famiglia, questa direttiva permetteva di avere 3 mesi di congedo, che poteva essere a tempo pieno o parziale. A livello nazionale invece la questione delle pari opportunità è sostenuta nella legge 125 del 10 aprile 1991, che promuove la partecipazione delle donne al mondo del lavoro ma anche la questione della conciliazione. All'interno della legge emerge la dicitura "azione positive", ovvero tutte le buone pratiche da adottare al fine di poter abbattere i muri che ostacolano il raggiungimento delle pari opportunità in ambito lavorativo. Inoltre, con questa legge, vengono istituite in Italia le figure della consigliera di parità nazionale, regionale e provinciale, queste figure hanno il compito di visionare affinché non vi siano discriminazioni sul lavoro e di promuovere le pratiche per la conciliazione tra lavoro e famiglia. La legge 125 ha favorito la promozione dell'occupazione femminile, specialmente nei settori in cui le donne sono in minoranza, e ha anche l'orientamento delle donne a scuole o formazioni professionali in cui sono tradizionalmente meno presenti.. Per quanto riguarda il tema della conciliazione lavoro-famiglia, il punto di svolta significativo è stato raggiunto con la legge 53 del 8 marzo del 2000 nota come "disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città". Questa legge mira a creare un equilibrio tra i tempi dedicati al lavoro e a quelli alla cura, attraverso l'istituzione dei congedi parentali, il potenziamento del sostegno ai genitori di figli con disabilità e la flessibilità di orari non solo lavorativi ma anche dei servizi della città. Per questo ultimo punto, l'articolo 9 della legge prevede dei contributi per consentire alle aziende la conciliazione tra famiglia e lavoro, attraverso l'organizzazione dei tempi di lavoro che possano venire incontro ai bisogni del lavoratore e garantendo la formazione sia per i lavoratori che per le lavoratrici che rientrano nel mondo del lavoro dopo il congedo parentale. Nel 2007, la legge 296 ha ampliato tali disposizioni, specificando i criteri per l'accesso ai finanziamenti: progetti per l'implementazione di orari flessibili per i genitori, formazione per i lavoratori che rientrano sul posto di lavoro dopo oltre

60 giorni di congedo parentale, sostituzione dei lavoratori in congedo e infine iniziative a supporto dei dipendenti con figli disabili o anziani non autosufficienti.

Il raggiungimento della conciliazione tra lavoro e famiglia è possibile solamente attraverso l'attuazione di diverse politiche e programmi. L'attuazione della conciliazione è un processo complesso formato da diversi fattori: i servizi messi a disposizione per i dipendenti, le ore di lavoro e la flessibilità oraria, l'organizzazione del lavoro e la cultura aziendale. Non solo lo stato, ma anche le aziende se vogliono raggiungere l'equilibrio fra tempo responsabilità di cura e il lavoro, devono mettere in atto politiche differenti e modificare l'organizzazione interna.

Lo Stato può adottare diverse soluzioni per sostenere concretamente le famiglie e i lavoratori attraverso i servizi, un aramo del welfare che facilità la conciliazione tra famiglia e lavoro. Come evidenziato all'inizio di questo capitolo, la maternità spesso diventa una delle cause di abbandono dal mondo del lavoro da parte delle donne, rendendo i servizi per l'infanzia fondamentali per le madri desiderose di tornare al lavoro. Molti italiani, tuttavia, optano per non mandare i propri figli all'asilo nido, alcuni perché si affidano alle famiglie (conosciuto come welfare fai-da-te), altri per motivi economici. Un problema chiave dei servizi per l'infanzia è la mancanza dell'obbligo scolastico per i bambini dai 3 ai 6 anni. Secondo i dati ISTAT relativi all'anno 2020/2021, in 9 regioni su 20, i posti privati nei servizi educativi superano quelli pubblici presentano. Questa disparità si osserva principalmente nel sud Italia, ma non solo, infatti troviamo anche il Friuli Venezia Giulia e la Lombardia. La carenza di asili pubblici rappresenta un ostacolo per i genitori che desiderano tornare a lavoro ma non hanno la possibilità di sostenere il costo della retta. Tuttavia, anche i servizi per i bambini dai 0 ai 3 anni sono estremamente necessari per garantire il ritorno delle donne al lavoro. L'implementazione di servizi pubblici per la prima infanzia farebbe diminuire il numero di donne che abbandona il lavoro per seguire i primi anni dei figli. Una soluzione che potrebbe essere attuata dalle aziende è l'implementazione di più

“nidi aziendali”, secondo la guida “la conciliazione famiglia-lavoro” della regione Lombardia l’inserimento di più asili nido all’interno stesso delle strutture aziendali o convenzionati con l’azienda garantirebbe una serie di benefici non solo ai dipendenti che potrebbero ridurre i costi del servizio o del tempo impiegato per spostarsi, ma anche per l’azienda stessa che abbasserebbe il tasso di abbandono del posto di lavoro da parte delle mamme, aumenterebbe il senso di appartenenza all’azienda e abbasserebbe i casi di assenteismo a causa delle malattie dei bambini.

Un altro fattore importante è quello relativo agli orari delle città. Quello del tempo è un fattore che condiziona la vita di molti genitori che spesso devono fare i conti con un posto di lavoro che non permette la flessibilità degli orari. Gli enti locali cercano di venire in contro a questo bisogno modificando gli orari scolastici e l’accesso ai servizi pubblici e sanitari, per far sì che siano concilianti con gli orari lavorativi. Anche in questo caso le aziende possono venire in contro ai dipendenti modificando l’organizzazione sia orari lavorativi che i luoghi del lavoro. Quello dello smart working è uno strumento che consente la decentralizzazione del lavoro e permette ai dipendenti di lavorare da casa e non dover andare giornalmente nella sede lavorativa. Questo permette ai lavoratori di vivere di più la vita familiare perché elimina gli sprechi di tempo dati dagli spostamenti per arrivare a lavoro e di gestire in maniera autonoma la cura dei figli o degli anziani a carico. La variazione degli orari lavorativi può comprendere diverse varianti, come ad esempio il lavoro part time, che però ha come contro quello di avere uno stipendio più basso, oppure la possibilità di avere flessibilità oraria quindi modificando gli orari di entrata o uscita a seconda dei bisogni dei dipendenti, o dando la possibilità di richiedere più congedi di quelli normalmente concessi dalle norme.

Altri incentivi sono stati creati così da incentivare l’occupazione femminile, come ad esempio dal 2012 è stato previsto dal legislatore l’esonero contributivo, fino a 8.000 euro, per i datori di lavoro che assumono dipendenti donne sia a tempo determinato

che indeterminato. Per quanto riguarda invece la parità salariale l'Italia, insieme agli altri stati membri, dovrà seguire la direttiva numero 970 del 2023 dell'Unione Europea entro il 2026, adottando le misure necessarie per adeguare la propria legislazione nazionale alle disposizioni contenute nella direttiva. La direttiva prevede l'obbligo di trasparenza sulle retribuzioni e di adattamento nei casi di disparità retributive di genere. In questo momento in Italia vige l'obbligo, per le aziende con più di 50 dipendenti, di redigere un rapporto che, tra le altre cose, indichi le eventuali disparità retributive. Inoltre la legge di bilancio del 2021 ha istituito un fondo che promuove la creazione di interventi per il sostegno della parità salariale di genere.

In questo primo paragrafo abbiamo esaminato alcuni elementi che contribuiscono a creare il cosiddetto “soffitto di cristallo”. Nel corso degli anni, le istituzioni hanno adoperato leggi e direttive volte a ridurre la discriminazione di genere e ad attenuare il divario occupazionale tra donne e uomini. Nonostante tali iniziative, la disparità nel mondo del lavoro persistono ampiamente. Come vedremo nei prossimi paragrafi, esploreremo il concetto di soffitto di cristallo, che non è soltanto determinato dalle aspettative sociali e dalla concezione dei ruoli di genere, ma è anche influenzato dagli stereotipi di genere, dalla cultura aziendale e dalle strutture di potere.

2.2. L'altra faccia del soffitto di cristallo tra stereotipi di genere, cultura aziendale, strutture di potere e sessismo sul luogo di lavoro

Quando si parla del concetto di soffitto di cristallo, è fondamentale considerare non solo dei fattori tangibili e visibili che sono stati illustrati nel primo paragrafo di questo secondo capitolo. Un ruolo significativo nel creare e mantenere il soffitto di cristallo è giocato da un'altra “faccia”, ovvero tutti quei fattori invisibili ma pervasivi e che le donne subiscono ogni giorno nel mondo del lavoro. Si tratta di tutti quegli stereotipi di genere, la cultura aziendale e le strutture di potere. Questi fattori sottostanti, che non possono essere eliminati con la semplice promulgazione di leggi, svolgono un ruolo

cruciale nell'influenzare le opportunità e i percorsi professionali delle donne, la loro eliminazione può avvenire solo con un cambiamento culturale e strutturale delle organizzazioni e della società.

Gli stereotipi di genere sono le convinzioni o quelle aspettative sociali che riguardano le capacità delle donne e degli uomini, che possono influenzare il processo decisionale di assunzione o promozione di un'azienda, ma anche di considerazione da parte dei dipendenti. Per cultura aziendale si intendono tutte quelle norme, tradizioni e pratiche che esistono dentro un'organizzazione e che possono favorire un gruppo sociale rispetto un altro. Le strutture di potere è invece il modo in cui si distribuisce il potere all'interno delle organizzazioni, spesso questo processo favorisce gli uomini mentre invece si pone come barriera per il raggiungimento di posizioni apicali per le donne.

Come evidenziato nel primo capitolo, la segregazione di genere nel mondo del lavoro ha radici antiche. Mentre gli uomini erano storicamente impegnati in lavori esterni, mentre le donne erano confinate all'interno delle mura domestiche. Nonostante oggi la forza lavoro femminile costituisca una percentuale significativa, come dimostrato dai dati estratti dal dossier sull'occupazione femminile della Camera dei Deputati (55% in Italia e 69% in Europa), le donne in questi anni, per una serie di ragioni che andremo a vedere, continuano a essere svantaggiate rispetto agli uomini nei ruoli di leadership e maggiore potere. Per esempio, solo il 30,3% delle posizioni apicali nei ministeri è occupato da donne (fonte: openpolis).

Secondo uno studio condotto nel 2017 dal Boston Consulting Group, il mito secondo cui le donne "non chiedono" posizioni di leadership è stato confutato. Al contrario, le donne dimostrano di avere la stessa, se non una maggiore, ambizione degli uomini nell'aspirare a ruoli di vertice e cercare promozioni. Inoltre, la presenza o meno di figli non sembra influenzare negativamente questo desiderio di avanzamento professionale. L'indagine ha evidenziato che le donne richiedono attivamente posizioni di maggiore

potere, ma spesso incontrano nel loro percorso. Questi ostacoli sono spesso attribuiti al fatto che la maggior parte degli ambienti lavorativi è dominata dagli uomini e rispecchia valori e norme culturali prettamente maschili. Questo contesto può influenzare le decisioni di selezione e promozione, penalizzando le donne nonostante il loro desiderio e la loro competenza. Tendenzialmente le persone si associano e sostengono persone simili a loro e con cui hanno affinità, questo avviene anche nell'ambiente lavorativo. Ciò implica che i membri del management, che solitamente sono di sesso maschile, tendono a favorire individui che somigliano a loro. Di conseguenza, le donne sono spesso considerate dopo gli uomini per ricoprire le posizioni di leadership. Questo approccio, basato su pregiudizi legati all'affinità di gruppo, non riflette scelte ponderate, ma piuttosto decisioni che si fondano unicamente sul fatto che gli uomini preferiscono collaborare con altri uomini, ritenendo tale dinamica più semplice rispetto al lavorare con le donne. Diversi studi hanno inoltre evidenziato come l'atteggiamento degli uomini nei confronti delle colleghe donne sia influenzato dalla paura di essere rimpiazzati quando le donne raggiungono posizioni simili. Sembrerebbe che l'identità maschile sia fortemente legata al ruolo professionale, quindi perderlo significherebbe perdere parte della propria identità. Questo può portare alla creazione di un ambiente ostile che ostacola l'avanzamento delle donne, visto come una minaccia da cui difendersi. (Karsten, 2016). Attualmente, c'è l'idea radicata che le donne siano tipicamente premurose e modeste, mentre si presume che i loro colleghi maschi siano competitivi, decisi e forti. Poiché gli stereotipi associano i leader a queste caratteristiche, sembra che la personalità maschile sia perfettamente allineata con il ruolo di leadership, mentre le donne vengono marginalizzate ad altri ruoli, come assistenti, a causa della percezione della loro predisposizione a prendersi cura degli altri. Allo stesso modo è ancora radicato il preconcetto secondo cui gli uomini sono migliori delle donne a ricoprire il ruolo di leader perché più pronti alle difficoltà o crisi dell'organizzazione.

Le risposte delle donne a queste tensioni all'interno dei luoghi di lavoro sono diverse, una di queste è quella dell'abbandono. Secondo un report di Forbes del 2017 le donne nel settore tecnologico hanno un tasso di abbandono superiore del 45% rispetto ai colleghi maschi. Tuttavia, non tutte le donne decidono di abbandonare il proprio posto di lavoro: alcune di esse invece scelgono di accettare ruoli inferiori o secondari, i motivi di questa scelta sono riconducibili a questioni come il bisogno di sicurezza economica. Nel processo di accettazione e considerazione nei posti di lavoro, una opzione attuata dalle donne può essere quella di assumere atteggiamenti e caratteristiche tipiche degli uomini. Le caratteristiche nominate in precedenza, la competitività, l'essere decisivi e la fredda razionalità, vengono assunte dalle donne perché come abbiamo visto sono caratteristiche che vengono ammirate e premiate. Le possibilità di accrescimento della carriera dunque diviene più facile nel momento in cui si decide di abbandonare i tratti distintivi della propria femminilità a favore di uno stile più maschile (Kramer & Harris, 2019). Quello del diventare "una di loro" è un processo che spesso non si ferma solo all'atteggiamento nel mondo del lavoro. Osservando le donne che ricoprono o hanno ricoperto alcune delle maggiori posizioni di leadership (prendiamo ad esempio Angela Merkel, Hillary Clinton) notiamo subito come il loro abbigliamento ha dei tratti maschilini. L'idea che la femminilità sia in qualche modo inferiore o frivola comparata ai valori e all'estetica maschio-centrica, è una visione estremamente maschilista che svaluta le donne, soprattutto nel mondo del lavoro.

I pregiudizi di genere sono invisibili ma allo stesso tempo estremamente dannosi. Nonostante le organizzazioni dichiarino il loro impegno per la parità di genere, i pregiudizi sulle donne persistono nelle azioni quotidiane, come i modelli di interazione e i valori organizzativi. questi pregiudizi hanno conseguenze dannose non solo per le donne, ma anche per le aziende stesse. Escludendo le donne dalle posizioni di potere, le aziende limitano il loro potenziale, con impatti sull'economia e sulla capacità organizzativa complessiva. In questo paragrafo cercheremo di rendere visibili quali sono gli stereotipi di genere che le donne affrontano sul posto di lavoro. Secondo uno

studio condotto da Diehl e Dzubinski gli stereotipi di genere rientrano all'interno di sei categorie: il privilegio maschile, il supporto insufficiente, l'ostilità, il consenso, la svalutazione e la disparità dei vincoli.

Abbiamo già introdotto il tema dell'affinità e di cosa significa far parte del gruppo delle persone con potere, che spesso risulta essere un gruppo di soli uomini. L'esclusione delle donne da quello che generalmente viene percepito come il "club degli uomini" impedisce loro di poter creare rapporti con i propri superiori o i colleghi e quindi di accedere a possibilità che invece vengono offerte agli uomini. Parte del privilegio maschile risiede nella libertà da dover affrontare l'incredulità del ruolo che ricoprono. Troppo spesso, leggiamo di medici donne che operano all'interno di strutture ospedaliere che vengono chiamate "infermiera" o peggio "signorina". La nostra società tende a pensare che le donne non possano ricoprire ruoli di comando (come ad esempio può essere quello del primario). Di conseguenza, le donne che ricoprono posizioni tradizionalmente associate al genere maschile vengono spesso confuse con ruoli considerati "minori" come ad esempio l'infermiera o l'assistente. Questo stereotipo non solo porta le donne ad avere meno possibilità di raggiungere posizioni apicali, ma vengono spesso dubitate e devono affrontare la questione dal punto di vista emotivo. Un aspetto contrastante rispetto a quanto discusso finora riguarda i casi in cui le manager sono donne. Secondo Diehl e Dzubinski, una manifestazione del privilegio maschile consiste nel rifiuto di seguire le indicazioni, adempiere ai compiti assegnati o addirittura di lavorare con dirigenti o colleghe donne. Le donne, infatti, spesso non vengono percepite come autoritarie e di conseguenza qualsiasi incarico rischia di non essere preso seriamente dai colleghi di sesso maschile.

Un fattore importante che rientra nel tema del privilegio maschile è la presenza del *glass cliff*. Il glass cliff o "scogliera di cristallo" è un concetto che si riferisce alla pratica di affidare alle donne (o ad altri gruppi di minoranza) ruoli di potere durante periodi di crisi o di declino all'interno di un'organizzazione. Questa designazione di

ruoli di leadership può derivare due diverse motivazioni: da un lato, è possibile che le donne vengano selezionate per le loro competenze nella gestione dei periodi di crisi, perché considerate capaci di prevenire il fallimento dell'azienda; dall'altro, potrebbe essere una strategia per avere la possibilità di attribuire a qualcun altro la responsabilità del fallimento qualora le azioni prese risultassero insufficienti. Tuttavia, le donne, spinte dal desiderio di dimostrare il proprio valore e le proprie capacità, spesso accettano questa sfida. Ciononostante una volta superata la crisi, è comune che le dirigenti donne vengano licenziate, il che conferisce alla situazione il nome di “scogliera”.

Abbiamo visto dunque come il privilegio maschile si esprime nel mondo del lavoro. Spesso sul posto di lavoro le donne non hanno la possibilità di accedere ai ruoli dirigenziali, per riuscirci devono abbandonare parte della loro identità, lasciando alcuni tratti della femminilità per diventare “una di loro”. Tuttavia, nei casi in cui le donne riescano ad essere promosse e a ricoprire un ruolo di potere spesso vengono dubitate dal pubblico, oppure non ascoltate dai colleghi maschi. Come ultimo fattore abbiamo visto come vi sono dei casi in cui le donne riescono ad avere dei ruoli di leadership, questo avviene spesso nei casi di crisi e l'intenzione dietro queste promozioni è quella di trovare la persona a cui scaricare la responsabilità nel caso di fallimento dell'organizzazione.

Un secondo tipo di discriminazione che le donne incontrano nel mondo del lavoro è la disparità dei vincoli, questi vincoli solitamente riguardano le scelte di carriera o gli standard lavorativi. Come abbiamo già potuto osservare nel primo capitolo, le donne da sempre sono state indotte a scegliere carriere lavorative che avevano a che fare con l'assistenza verso il prossimo, come ad esempio l'infermiera, l'assistente o l'insegnante. Tutti lavori che comunemente vengono associati alla figura della donna. Questo concetto viene solitamente chiamato “segregazione orizzontale”, ovvero la tendenza sociale che vede la maggior parte delle lavoratrici concentrate determinati settori o professioni che solitamente hanno a che fare con stereotipi di genere e che

condizionano le donne a seguire determinati tipi di carriera lavorativa. Tuttavia, la segregazione orizzontale non concerne solo l'esclusione delle donne da determinati mestieri, ma all'interno degli stessi settori e dello stesso livello gerarchico o categoria professionale, le donne ricoprono occupazioni diverse rispetto agli uomini. Ad esempio secondo un'elaborazione Istat su dati Registro delle imprese relative all'anno 2021, la maggior parte delle imprenditrici opera nel settore dei Servizi (90,7%), mentre nel settore industriale e delle costruzioni non raggiunge nemmeno il 10% (relativamente 6,4% e 2,9%) dove invece primeggiano gli uomini con quasi il 90%. Gli altri settori dove le donne primeggiano sono quello della sanità e dell'assistenza sociale (49,3%), dell'istruzione dove raggiungono il 44%, per ultimo troviamo i servizi di alloggio e ristorazione dove la presenza femminile raggiunge il 37,1%.

Questa segregazione in realtà nasce già a partire dall'istruzione, come abbiamo visto in precedenza, ad esempio, il numero di laureate in STEM sono inferiori rispetto agli uomini. Le discipline STEM sono anche quelle discipline che aprono le porte ai settori di occupazione con maggiore retribuzione, non è un caso infatti che le donne siano, per fattori di cultura sociale, segregate dalla possibilità di accedere a queste discipline.

Lungo il proprio percorso lavorativo le donne incontrano barriere e discriminazioni anche nel modo in cui esse comunicano con gli altri. La comunicazione di una donna non deve mai essere troppo autoritaria, il rischio è che appaia troppo cattiva. Tuttavia, un grande problema che affrontano spesso le donne è quello di venire silenziate o interrotte o peggio non ascoltate. Diehl e Dzubinski, all'interno del loro studio indicano tre tendenze che riguardano la comunicazione delle donne e come questa viene interrotta o messa in dubbio dalla controparte maschile. Il primo di questi fenomeni è indicato col termine *hepeating*, si tratta della tendenza a screditare una proposta o un'idea quando questa viene suggerita da una donna, mentre invece quando la stessa cosa è proposta da un uomo è immediatamente amata da tutti. Il risultato è che spesso le idee delle donne vengono appropriate dagli uomini che si prendono tutti i meriti. Il

secondo fenomeno è quello del *Bropropriating* (da bro/brother, fratello e appropriating, appropriazione) o effetto Matilda, si tratta della consapevole e intenzionale appropriazione delle idee o del lavoro di una donna per potersene prendere il merito. Questo fenomeno ovviamente ha delle ripercussioni negative nelle carriere delle donne che vengono così penalizzate e saccheggiate delle loro capacità lavorative. L'ultimo dei tre fenomeni è quello sicuramente più conosciuto in larga scala anche in Italia (tanto da trovarlo anche nel vocabolario Treccani) e si tratta del *Mansplaining*, si tratta della tendenza degli uomini di spiegare alle donne qualcosa, supponendo che queste non abbiano alcuna conoscenza sull'argomento, o in alcuni casi spiegare alle donne come debbano reagire o fare qualcosa. Un ulteriore aspetto discriminante che le donne affrontano quando vogliono comunicare è la censura. Spesso accade che venga detto alle donne di dire la propria opinione solo per poi essere silenziate o censurate per averlo fatto, un caso esempio che potremmo citare è quello del movimento #MeToo¹⁷.

Abbiamo detto prima come tra i vincoli dispari figurano anche gli standard, ovvero le aspettative e i criteri di valutazione che contribuiscono a influenzare il modo in cui le persone vengono giudicate sul posto di lavoro. Le donne spesso devono confrontarsi con standard diversi da quelli degli uomini. Così come le donne tendono a nascondere o sopprimere la propria femminilità per adattarsi a stereotipi di comportamento maschile ed essere prese sul serio, allo stesso modo è tipico per le lavoratrici lavorare più intensamente e duramente rispetto agli uomini. Questo è dovuto alla convinzione che solo attraverso un impegno intenso possano ottenere successo nell'ambiente lavorativo che è spesso dominato dagli uomini. Quindi le donne sono soggette a più pressioni e aspettative rispetto ai loro colleghi maschi. Allo stesso tempo, le donne non devono solamente svolgere lavori fisici o mentali ma spesso viene loro richiesto anche di svolgere dei lavori emotivi. La richiesta di mettere in pratica il lavoro emotivo è prevista non solo nei luoghi di lavoro con maggiore numero di dipendenti donne come

¹⁷ Il movimento #MeToo è un movimento nato contro le molestie sessuali e la violenza sulle donne. È diventato un hashtag virale nel 2017 a seguito di alcune accuse mosse da attrici per aver subito violenze sessuali. Oggi viene usato per le violenze e le molestie subite sul posto di lavoro.

ad esempio la scuola, gli istituti sanitari o di assistenza, ma anche luoghi di lavoro dove la maggior parte dei dipendenti sono uomini. Quello che viene spesso richiesto alle donne è di mantenere un umore positivo sul posto di lavoro, di essere gentili e cordiali. È evidente dunque come le donne vengano scrutinate sotto una lente molto più dei colleghi uomini.

Un'altra barriera discriminante, tra le donne e il mondo del lavoro, che si aggiunge agli elementi che formano il soffitto di cristallo, troviamo l'insufficienza del supporto fornito alle lavoratrici. Un caso che potremmo prendere in esempio è quello avvenuto qualche anno fa con la pandemia del covid-19, la sociologa Chiara Saraceno fa notare come a seguito della prima ondata del coronavirus il Governo italiano aveva pianificato la riapertura e il ritorno al lavoro in presenza senza però riaprire anche le scuole. Come abbiamo visto già all'inizio di questo capitolo, la conciliazione è uno tra i maggiori motivi per cui le donne abbandonano il posto di lavoro. Non venne, in questo caso, considerato il fatto che per le donne questo rappresentava un vero e proprio disagio che rendeva difficile l'equilibrio tra lavoro e cura dei figli. Abbiamo già visto i tipi di welfare che esistono in Italia e in Europa, ma molti di questi spesso non garantiscono il supporto necessario di cui hanno bisogno le donne per intraprendere una carriera stabile e ben retribuita. Oltre alla mancanza di servizi, secondo Diehl e Dzubinski, le donne affrontano anche l'esclusione da eventi sociali e reti informali, ovvero tutte quelle occasioni dove è possibile creare una rete di conoscenze utile ai dipendenti di un'organizzazione non solo per eventuali promozioni ma anche solo per uno scambio di opinioni. Come abbiamo già detto gli uomini spesso costituiscono un gruppo sociale all'interno dei quali, a causa di interessi affini, è molto difficile per le donne penetrarvi. In aggiunta a tutto questo, le donne fanno i conti anche con il supporto insufficiente da parte dei dirigenti delle organizzazioni. Questa mancanza viene riscontrata soprattutto quando i manager mancano nel fornire aiuto alle donne che hanno subito molestie o discriminazioni sul posto di lavoro da parte dei colleghi. Al contrario, spesso le donne trovano difficoltà nell'essere oppure riscontrano un atteggiamento di

colpevolizzazione oppure ciò che hanno subito viene minimizzato. Nei fenomeni di *victim blaming*¹⁸ (ovvero il fenomeno che tende ad incolpare la vittima anziché condannare l'aggressore) l'emotività femminile delle dipendenti diventa spesso un'excusatio non valida per le aggressioni subite, sia essa di natura sessuale o meno. Come evidenziato dagli studi di Diehl e Dzubinski, in situazioni di molestie sul lavoro, si tende a giustificare le azioni degli aggressori attribuendole a difficoltà nelle relazioni lavorative con le donne, o addirittura si giustifica l'accaduto come una reazione eccessiva delle donne mettendo in dubbio la credibilità delle vittime, etichettandole come emotivamente instabili. Inoltre, le reazioni delle donne, sia nella denuncia che nel tentativo di essere supportate dalla dirigenza, possono essere sminuite o ridicolizzate, e ciò contribuisce a costruire un ambiente di lavoro non sicuro, discriminatorio e stressante per le donne.

Un quarto elemento del soffitto di cristallo, è la svalutazione. Il lavoro delle donne viene spesso svalutato all'interno del luogo di lavoro, è anche per questo motivo che esiste il gap salariale tra donne e uomini, perché si tende a dare al contributo lavorativo delle donne un valore minore rispetto ai colleghi maschi. Vi è anche la tendenza spesso a non credere a ciò che viene esposto dalle donne, le loro idee e proposte vengono spesso messe in discussione o direttamente non credute. Un altro elemento che fa parte della svalutazione perpetrata nei confronti delle donne è l'*office housework*, ovvero tutta quella serie di "lavoretti" di casa che però vengono svolti in ufficio come ad esempio prendere appunti durante le riunioni, portare il caffè, pulire o sistemare, aiutare i colleghi e organizzare eventi o fare fotocopie. Solitamente questi sono compiti svolti dagli assistenti o stagisti, spesso però queste richieste vengono fatte anche alle manager o dirigenti donne. La credenza è sempre quella che le donne siano disposte a svolgere questi compiti perché naturalmente portate alla cura degli altri e quindi disposte a farlo anche quando non rientra nelle loro mansioni. Come afferma anche Joan Williams, insegnante di legge all'Università della California, «Dalle donne, pur

¹⁸ Colpevolizzazione della vittima

se alte dirigenti e con Ph.D., ci si aspetta che ordinino i panini». Così come per altre situazioni, nel caso in cui una donna dovesse rifiutarsi di svolgere questi lavoretti verrebbe indicata come egoiste, o in altri casi potrebbe subire ripercussioni, a differenza invece dei colleghi uomini che possono rifiutarsi senza che questo abbia un effetto sul loro lavoro. Come abbiamo visto anche precedentemente, quando parlavamo della tendenza a non credere che le donne possano ricoprire ruoli apicali, un altro fattore che le donne devono confrontarsi sul posto di lavoro è lo sminuimento da parte dei colleghi. Le lavoratrici affrontano una serie di azioni che contribuiscono a farle apparire meno importanti sul posto di lavoro. Come abbiamo visto in precedenza uno di questo può essere l'uso di diminutivi, del nome al posto del cognome oppure nomignoli (ad esempio nei casi in cui le dottoresse o infermiere vengono chiamate "signorine"), una serie di appellativi che non si addicono al rapporto professionale che dovrebbe intercorrere tra colleghi ma che contribuisce a sottostimare e denigrare il ruolo della donna sul posto di lavoro. Secondo le ricercatrici Marta Calàs e Linda Smircich utilizzare nomignoli spesso usati in una relazione affettiva produce l'effetto di trasferire l'ambiente della casa sul posto di lavoro, dunque le donne invece di essere considerate delle professioniste vengono invece trattate come persone responsabili della cura dell'ufficio o dei colleghi. L'utilizzo di nomignoli ha come effetto quello di abbassare il valore delle capacità delle lavoratrici, implicando anche il loro livello gerarchico all'interno dell'organizzazione. Allo stesso modo omettere il titolo professionale, come ad esempio "Dottoressa", è un'ulteriore forma di discriminazione del ruolo della donna che punta a minimizzare il lavoro delle dipendenti.

Nel contesto lavorativo, un altro elemento che contribuisce alla svalutazione della figura della donna, è l'atteggiamento sessista. Questo tipo di sessismo viene inteso come "buono", ma è essenzialmente un comportamento che sembra cortese o gentile ma che in realtà si basa si manifesta attraverso commenti sulle caratteristiche fisiche delle donne o sulla disponibilità, anziché riconoscere e apprezzare le loro competenze professionali. In realtà, tali comportamenti non fanno altro che rafforzare i pregiudizi

di genere, riducendo il ruolo delle donne a mero oggetto estetico e promuovendo l'idea erronea che debbano concentrarsi esclusivamente sull'apparenza per essere apprezzate o rispettate dai loro colleghi. Secondo i dati estrapolati dal sondaggio L.E.I. di Fondazione Libellula sette donne su dieci hanno ricevuto complimenti sul proprio aspetto fisico, l'effetto di questo comportamento ha portato quasi una donna su due a cambiare il proprio modo di vestire. Il sessismo "gentile" può manifestarsi anche nella forma di "protezione" che alcuni uomini offrono alle donne, come ad esempio riferirsi alle dipendenti come "le mie ragazze" con fare protettivo. In alcuni casi la protezione si estende fino al punto da non proporre la possibilità di poter svolgere compiti particolarmente difficili o lavorare durante orari straordinari, sottraendo di fatto alle donne la possibilità di dimostrare le proprie capacità, giustificando la scelta come un favore fatto nei loro confronti. Mentre invece uno stereotipo molto frequente è quello di presupporre che le donne non abbiano le capacità di svolgere alcuni compiti, per poi rimanere stupidi di fronte ai loro lavori.

Tra gli ostacoli che una donna può incontrare durante la sua carriera lavorativa uno di questi è l'ostilità, questa si compone di quattro diversi elementi: la discriminazione, che abbiamo visto precedentemente; molestie sul lavoro che possono essere sia psicologiche, che verbali o sessuali; ostilità che si manifesta tra donne; e infine le ritorsioni che subiscono quando denunciano un atto discriminatorio. Abbiamo già a lungo parlato dei diversi e numerosi tipi di discriminazioni all'interno del mondo del lavoro e del luogo di lavoro e per questo non ripeteremo qui quali sono le discriminazioni più comuni.

Quelle delle molestie sul luogo di lavoro è un tema estremamente delicato e comprende una serie di comportamenti intimidatori e provocatori che hanno l'obiettivo quello di mettere in difficoltà i dipendenti. Nello specifico le molestie subite dalle donne riguardano spesso la sfera sessuale ma anche il sabotaggio. Secondo il survey L.E.I. (lavoro, equità, inclusione) 2024 condotto dalla Fondazione Libellula, dove sono state

intervistate più di 11 mila donne, la percentuale di donne che ha dichiarato di aver subito molestie fisiche sul luogo di lavoro è del 40%, quasi il doppio del 2022 (22%), dato che è aumentato in solo un anno. Questi numeri non si abbassano per le dirigenti donne, ma anzi si aggravano, si tratta del 47% di dirigenti e del 54% delle imprenditrici, a dimostrazione del fatto che non conta il livello gerarchico all'interno dell'organizzazione. I dati appena visti riguardano le molestie sessuali di tipo fisico, ovvero contatti fisici non richiesti, sul posto di lavoro, per quanto riguarda invece le richieste o i comportamenti sessuali la percentuale è del 27%. Secondo Jennifer Berdahl le molestie sono uno strumento di controllo che ha come obiettivo quello di rifiutare l'ingresso delle donne nelle gerarchie più alte dei ruoli, al fine di poter proteggere il proprio status sociale.

Un tipo particolare di ostilità che le donne affrontano è quella tra donne. La violenza sul lavoro non avviene solo per mano degli uomini, ma anche da altre donne. Spesso nei contesti lavorativi tra le donne vive un sentimento di costante competizione data dal fatto che come abbiamo visto sia per entrare nel mondo del lavoro che per avanzare di posizione le possibilità sono poche. Questo però non avviene solo tra donne allo stesso livello della scala gerarchica ma anche da parte dei manager donne, che vedono le giovani dipendenti come una minaccia alla loro posizione. Questo tipo di ostilità ovviamente non fa che premiare gli uomini che nella competizione tra donne risultano spesso vincenti. Questa tendenza viene chiamata la *Queen Bee Syndrome* ovvero la sindrome da ape regina (Staines et. all) identificata nel 1974 in un articolo di *Psychology Today*, le donne finiscono per diventare una pedina che si muove contro le altre donne dell'organizzazione. La stessa cosa può verificarsi all'opposto, ovvero atteggiamenti aggressivi da parte di donne dello stesso livello gerarchico o di un livello inferiore, come le assistenti. La competizione del mondo del lavoro porta queste donne ad assumere un atteggiamento indicato da Rosalind Wiseman (2019) con il termine *mean girl*, ovvero ragazze cattive. Il motivo per questo tipo di comportamento è il risultato della gerarchia di genere che ha sempre visto e continua a vedere gli uomini

in posizioni più alte rispetto alle donne, di conseguenza vedere una donna in ruolo dirigenziale influenza la percezione e la credenza delle colleghe. Quando altre donne occupano posizioni di leadership viene percepito come una violazione dell'uguaglianza tra le donne stesse (Cardador et. All, 2021).

Quando si parla di acquiescenza si intende quell'atteggiamento di assenso passivo senza protesta o opposizione, una vera e propria sottomissione a qualcosa o qualcuno. La tendenza all'accettazione avviene quando le barriere contro cui si scontrano le donne sono così insormontabili che finiscono per interiorizzarle e accettarle. I tipi di barriere che incontrano le donne sono dei conflitti irrisolti contro i quali decidono di desistere, uno di questi è il conflitto della vita lavorativa e nello specifico nella difficoltà di conciliare la famiglia e il lavoro. Questa difficoltà si è ulteriormente intensificata a seguito della pandemia del 2020 e il risultato è stato un alto numero di abbandoni dal mondo del lavoro (Goldin, 2022). La categoria di donne che più affronta questo tipo di difficoltà sono le mamme, come abbiamo visto già la mancanza di servizi da parte delle organizzazioni costituisce uno dei motivi per cui molte donne decidono di abbandonare il posto di lavoro. I motivi possono essere svariati, uno come già detto è la mancanza di servizi ma anche di sostegno da parte dell'organizzazione che spesso non assiste le donne attraverso la flessibilità degli orari d'ufficio. Un altro motivo invece può essere la scelta di dare priorità alla carriera dei mariti, abbiamo parlato di come il divario retributivo tra i generi sia ancora estremamente presente in Italia, ciò significa che, per motivi strettamente economici, la scelta più facile spesso è rinunciare all'entrata della donna, che ha così la possibilità di curare la casa e i propri figli senza ulteriori spese aggiuntive. Dunque, un modo di soccombere a questa incapacità di conciliare famiglia e lavoro è scegliere tra uno dei due, o in alcuni casi le donne scelgono di avere un solo figlio prima o dopo aver dato inizio alla propria carriera.

Quella di incolpare se stesse è un'altra tendenza tipica della accettazione passiva degli ostacoli lavorativi. Spesso nei casi di discriminazione di genere alcune donne incolpano

loro stesse perché non consapevoli di cosa stanno subendo. Allo stesso modo anche l'atto di auto silenziarsi è una risposta alla discriminazione o alle molestie. Si tratta di un fenomeno sociale per cui le donne decidono di rimanere in silenzio rispetto ad alcuni casi di discriminazioni o molestie sul posto del lavoro, perché si trovano sotto pressione. La scelta di non denunciare è legata a quella cultura del silenzio che scoraggia le donne a parlare di ciò che succede per paura di ripercussioni sulla propria carriera o personali, o peggio di non essere credute. Una forma particolare di auto silenziamento che le donne adottano frequentemente è quella di usare un uomo come intermediare o portavoce delle loro idee, per far sì che queste vengano prese in considerazione. In molti contesti lavorativi è diffusa la tendenza ad ascoltare più quello che viene detto dagli uomini, perché si ha l'impressione che in determinate situazioni la parola di un uomo sia più credibile rispetto a quella di una donna. Questo comporta che le donne finiscono per privarsi dei riconoscimenti che spettano loro e di conseguenza rinunciano alla possibilità di ricevere promozioni o avanzare nella propria carriera. L'insieme di tutti gli stereotipi instillano nelle donne una sorta di barriera psicologica simile alla sindrome dell'impostore che ha come effetto quello di far sentire le donne non adatte al ruolo che ricoprono, di conseguenza questo le blocca dal voler avanzare nella propria carriera.

Gli impatti degli stereotipi di genere, delle strutture di potere e della cultura aziendale sulle donne sono diversi e significativi. Uno di questi è il danno alla loro carriera: spesso, di fronte agli ostacoli, molte donne optano per lasciare il proprio lavoro, rinunciando a ruoli o promozioni per timore di non essere all'altezza o di non poter gestire ulteriori responsabilità, soprattutto per quanto riguarda le madri. Ulteriori conseguenze invece sono le significative ripercussioni a livello psicologico, specialmente nei casi di discriminazione o molestie. Le donne possono subire danni e un calo dell'autostima a causa di queste esperienze negative.

2.3. Sfide e ostacoli: il cammino delle donne verso la leadership

Nel paragrafo precedente abbiamo parlato della segregazione orizzontale, ovvero quella tendenza a recludere le donne in determinati settori perché in maniera stereotipica, sono considerate più adatte. Ma esiste un secondo tipo di segregazione ovvero la segregazione verticale. È un termine usato per descrivere gli ostacoli sociali, organizzativi e culturali che impediscono alle donne di accedere alle posizioni apicali di un'organizzazione. Sebbene le donne siano oggi presenti in tutti i settori lavorativi, anche se in percentuali differenti, e consapevoli che l'idea per cui le donne non hanno ispirazione ad avanzare di posizione nel mondo lavorativo sia una credenza ormai largamente sfatata, il numero di dirigenti donne rimane comunque largamente inferiore rispetto agli uomini. Uno dei motivi che spiega questa tendenza può essere il fatto che tendenzialmente si percepisce l'ambiente manageriale come un posto riservato al genere maschile, questo soprattutto per via della società patriarcale e paternalista in cui l'uomo è abituato ad avere il comando sulle donne. Secondo la teoria delle caratteristiche di status di Ridgeway (2006), le donne in posizioni alte di leadership infrange l'idea secondo cui gli uomini siano superiori e abbiano uno status più elevato all'interno di un sistema patriarcale. Inoltre, secondo la teoria della congruenza di ruolo sviluppata da Eagly e Karau nel 2002, la leadership è sempre stata considerata un privilegio del genere maschile perché la posizione del leader è considerata più adatta agli uomini rispetto alle donne. Si aggiungono a queste teorie numerosi studi che hanno dimostrato queste teorie. Ad esempio alcuni studi della psicologa Virginia Schein hanno evidenziato come le caratteristiche che vengono associate ai ruoli manageriali sono percepite come più maschili, anche dalle manager donne. Lo studio di Powel e Butterfield invece ha analizzato i pareri di studenti e studentesse che hanno delineato la figura di un buon manager come qualcuno che possiede attributi maschili.

Nella cultura popolare, le manager donne spesso vengono ritratte in modo negativo, associandole a caratteristiche come freddezza e cattiveria. Un esempio è Miranda

Priestly, la spietata direttrice di un giornale di moda nel film "Il diavolo veste Prada". Questo tipo di rappresentazione rende difficile immaginare una figura femminile al potere in una luce positiva. Anche figure che hanno ricoperto o cercato di ricoprire ruoli di grande importanza nella politica, come Margaret Thatcher, con il soprannome di "Lady di Ferro", Angela Merkel, Giorgia Meloni o Hillary Clinton, sono state percepite come aspre, malvage e distanti. Per lungo tempo si è creduto che il concetto del "grande uomo", utilizzato per descrivere i manager di maggior successo, fosse legato alla nascita piuttosto che alla formazione, portando implicitamente alla convinzione che le donne non potessero diventare leader in quanto non nascevano uomini. Secondo Michele Paludi la leadership avviene all'interno di un gruppo, pertanto è estremamente importante come la dirigenza viene percepita e valutata dai componenti del gruppo. La valutazione dei leader avviene spesso sulla base di alcuni stereotipi di genere che hanno un impatto sulle persone in base al genere che queste hanno. Gli stereotipi vengono facilmente e automaticamente attivati perché sono conosciuti dall'intera società (Eagly, 2003), quello che ne risulta è che le persone hanno delle aspettative sui comportamenti che dovrebbero avere le persone in base al loro sesso. Di conseguenza una donna con comportamenti e caratteristiche tipiche maschili come la volontà di competizione è percepita in maniera negativa da parte dei colleghi maschi, dunque la percezione che si ha delle donne in posizioni che non combaciano con gli stereotipi tipicamente associati alle donne, è negativa e viene respinta al punto tale da poter costituire una barriera tra le donne e il successo (Carli & Eagly, 2001). Le donne che hanno successo nel mondo del lavoro sono percepite in maniera negativa e associate a caratteristiche come la freddezza. A differenza dei colleghi maschi, una donna di successo è giudicata come persone peggiori perché viste come ostili e individualiste (Heilman et al., 2004). Inoltre, tornando alla concezione secondo cui la leadership è qualcosa che si manifesta all'interno di un gruppo, secondo la dottoressa Linda Carli (1999) una donna che è in disaccordo con il gruppo attira più avversione da parte dei partecipanti del gruppo, rispetto ad un uomo che fa lo stesso. Il lavoro della dottoressa Carli evidenzia come gli uomini tendono a preferire donne più umili e che

rientrano nei tradizionali ruoli di genere. Una donna che ricopre un ruolo apicale che necessita caratteristiche “maschili” (ambizione, durezza), viene valutata dai colleghi non solo come manager ma anche come donna, secondo Paludi infatti quando all’interno di un gruppo è presente una persona che fa parte di una minoranza, questa attira tutte le attenzioni sugli aspetti che la rendono differente dagli altri. Il contrasto tra ruolo e genere diventa dunque un maggiore fattore svantaggioso per le donne leader quando alla minoranza si aggiungono qualità tipiche femminili come l’abbigliamento o la gravidanza. Vi sono dei casi in cui però le donne non rompono la tradizionale immagine del proprio ruolo di genere, in quei casi risultano essere più gradevoli rispetto agli uomini, dunque le donne che si rimangono all’interno dei confini dei ruoli di genere sono generalmente visti in maniera più positiva (Carli, 1999; Heilman et al., 2004).

Una difficoltà importante che incontrano le donne è quella di riuscire ad esercitare il potere all’interno del gruppo di lavoro. Quest’ostacolo può comparire anche all’inizio della carriera o in alcuni casi nel corso del proprio percorso lavorativo si può perdere potere a causa delle relazioni personali che si creano. Dunque se da un lato le donne guadagnano rispetto attraverso il loro ruolo, possono perdere i rapporti con i colleghi. Questa tendenza ha, per le donne, l’effetto di essere percepite in maniera negativa perché considerate meno simpatiche. Secondo quanto sostenuto dall’autrice Michele Paludi la leadership femminile viene percepita come più efficace se applicata al middle management. Il *middle manager* ha come compito quello di mediatore tra il top management e i dipendenti, questo ruolo richiede buone relazioni interpersonali e gestire sia i superiori che i subordinati. Le donne vengono considerate adatte a ricoprire questo ruolo perché sono percepite come migliori nel gestire le questioni sociali (Eagly et al., 1995). Queste percezioni sono estremamente simili al “*motherly type*” o “modello materno” sviluppato dagli studenti della professoressa di psicologia Joan Chrisler, ovvero un modello di leadership femminile con atteggiamenti tipici della

figura materna, come la gentilezza e l'empatia, è un modello che è orientato più alla collaborazione.

Esistono due tipi di approcci principali alla leadership: transazionale e trasformativa. Solitamente uomini e donne tendono ad adottare modelli diversi di leadership. Gli uomini ad esempio sono più inclini ad adottare la leadership transazionale, ovvero un modello che si basa sull'idea che vi sia una transizione tra leader e subordinati, dove la prestazione di quest'ultimi viene riconosciuta con ricompense o punizioni a secondo della qualità dei compiti svolti. Le ricompense spesso hanno a che fare con l'aumento di stipendio o di premi bonus. Le donne invece si orientano più verso una leadership trasformativa (Eagly & Johanssen-Schmidt, 2001). Questo modello vede il leader come una figura che ha il compito di incoraggiare i dipendenti non solo a raggiungere livelli di prestazioni ottime ma anche a interessarsi direttamente al raggiungimento degli obiettivi di gruppo. Tuttavia uno studio di J.B. Rosener (1990) ha dimostrato come le donne preferiscono anche un modello di leadership interattiva o partecipativa, uno stile che coinvolge tutti i membri di un gruppo, sia leader che dipendenti, nei processi decisionali. Si abbandona quindi lo stile autoritario in favore di un atteggiamento più collaborativo. Il motivo della preferenza per questo modello ha a che fare da un lato con il fatto che alle donne è stato vietato storicamente di avere potere di conseguenza molte donne hanno acquisito la capacità di comandare senza però essere autoritarie. Mentre le donne sono sempre state indottrinate ad essere collaborative e gentili, gli uomini d'altra parte sono stati istruiti per essere competitivi e in controllo. Dunque le donne esprimono con difficoltà la loro leadership nei contesti maggiormente maschili dove la cultura organizzativa presenta caratteristiche di leadership tipicamente maschili come la dominazione o l'autorità. Nei contesti dove emergono tratti come l'empatia, la collaborazione e la comunicazione invece è più facile che le donne possano eccellere.

In conclusione, in questo capitolo abbiamo osservato come il soffitto di cristallo non è costituito da una sola problematica, ma è l'insieme di diversi elementi che insieme costituiscono una barriera che difficilmente è possibile sfondare. Questi elementi sono la rappresentazione di genere nel mondo del lavoro che fin dall'antichità ha considerato il "male breadwinner" come il solo e principale responsabile del sostentamento familiare, concetto che persiste ancora oggi. Una sfida significativa è rappresentata dall'istruzione: il livello di istruzione gioca un ruolo cruciale nell'accesso all'occupazione, poiché un'istruzione più elevata aumenta le opportunità lavorativa.

Un'ulteriore ostacolo è il fenomeno della conciliazione tra famiglia e lavoro, infatti. Le donne spesso affrontano scelte difficili, come decidere di costruire una famiglia, il che può ritardare o impedire il loro ingresso nel mondo del lavoro, portando a difficoltà economiche e di indipendenza. Questo problema è aggravata dalla mancanza di servizi di supporto per la gestione del tempo e dalla scarsa flessibilità organizzativa. La presenza di questi servizi potrebbe costituire una soluzione e consentire alle donne con responsabilità genitoriali o con soggetti fragili a carico di poter adattare gli orari lavorativi alle proprie esigenze. Infine tra i fattori tangibili del soffitto di cristallo abbiamo il divario retributivo di genere, causato da differenze nell'istruzione, nella segregazione occupazionale e nella qualità del lavoro.

Sebbene siano stati compiuti alcuni cambiamenti, la giurisprudenza da sola non può eliminare tutti quei fattori invisibili ma pervasivi come gli stereotipi di genere, la cultura aziendale sessista e le strutture di potere. Si tratta di una serie di elementi che non possono essere eliminati con la promulgazione di leggi. È necessaria una rivoluzione culturale che parta e dovrebbe essere promossa dall'organizzazione stessa, attraverso l'adozione di politiche e programmi promossi dall'organizzazione per contrastare questi pregiudizi e promuovere l'uguaglianza di genere, oltre ad una maggiore attenzione da parte degli addetti alle risorse umane.

Sono stati identificati infatti sei bias di genere che ostacolano l'avanzamento delle donne nei ruoli di leadership come: l'esistenza del privilegio maschile, l'insufficienza del supporto da parte dell'organizzazione, l'ostilità dell'ambiente lavorativo, il consenso, la svalutazione e la presenza di vincoli dispari tra uomini e donne. Molti dei motivi che costituiscono questi ostacoli hanno a che fare con una serie di pregiudizi, percezioni e una cultura maschio-centrica che ha sempre visto la donna come elemento debole e per questo priva della natura di poter ricoprire il ruolo di "Grande uomo". Le donne sono viste meglio come "middle manager", un ruolo che necessita la capacità di saper costruire rapporti interpersonali tra i dipendenti e il top management, ancora una volta dunque torna il modello della madre, la donna responsabile del focolare che abbiamo incontrato all'inizio di questo lavoro di tesi.

Il prossimo capitolo si concentrerà sulla ricerca quantitativa, poserà l'attenzione sulla disparità di genere nei ruoli apicali nel settore della comunicazione. Saranno confrontati i dati italiani con quelli di altre nazioni europee per valutare eventuali differenze nel progresso verso l'uguaglianza di genere.

Capitolo Terzo: *Riflessi di genere: un'analisi quantitativa della disparità nei ruoli di leadership nel settore della comunicazione*

3.1. Metodologia della ricerca

3.1.1. Domanda della ricerca

In questo elaborato sono state esaminate le sfide storiche che le donne affrontano nell'accesso al mondo del lavoro e ai ruoli di leadership all'interno delle organizzazioni. La cultura maschilista, patriarcale e paternalistica, unita alla mancanza di politiche efficaci, costituiscono barriere significative. Come già approfonditamente visto nei capitoli precedenti, si sviluppa un quesito rispetto alla situazione italiana della disparità di genere, nello specifico, la domanda dalla quale si sviluppa la ricerca è la seguente:

Eventuali disparità nel progresso verso l'uguaglianza di genere, attraverso l'esposizione di dati contenenti informazioni sulla differenza nei ruoli di leadership del settore della comunicazione, in comparazione con altri settori, nello specifico il confronto tra Italia, Portogallo, Spagna, Francia, Germania, Svezia e Regno Unito.

Gli obiettivi e le domande della ricerca si concentrano sulla possibile disparità tra uomini e donne che occupano ruoli di vertice all'interno delle aziende del settore della comunicazione, confrontando tali dati con quelli di altri settori. Si prevede un confronto sia interno, tra le diverse regioni italiane, sia esterno, con tre nazioni europee selezionate: Portogallo, Spagna, Francia, Germania, Svezia e Regno Unito.

3.1.2. Scelta degli strumenti, delle variabili, e alcune problematiche incontrate

Per avviare la ricerca è stato scelto come primo strumento Orbis di Bureau van Dijk. Bureau van Dijk è un importante editore di informazioni relative alle aziende, che possiede dati provenienti da numerosi fornitori e permette di analizzare i dati secondo

la volontà degli utenti. Orbis è il database più importante di Bureau van Dijk, contiene dati su aziende provenienti da tutto il mondo, non solo pubbliche ma anche private. Il database Orbis offre come possibile filtro attraverso cui selezionare le aziende il codice NACE (Rev. 2), che sta per “Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee”, mentre Rev. 2 sta per la revisione effettuata nel 2006, e si tratta di un sistema che permette di rendere standard le definizioni per tutte le aziende all’interno dell’Unione europea. Dunque, oltre alla ampia quantità di dati che il database fornisce e la standardizzazione delle definizioni aziendali, un altro dei motivi per cui la piattaforma Orbis di Bureau Van Dijk è stata scelta come migliore opzione per svolgere la ricerca è il fatto che l’ultimo esercizio di bilancio è relativo al 2023, dunque si tratta di dati recenti.

I codici selezionati sono: ingegneria civile, istruzione, agenzie pubblicitarie e assistenza sociale non residenziale. La scelta di questi settori è stata mossa dalla volontà di voler analizzare se sono presenti ancora barriere di pregiudizio che vedono le donne eccellere nei settori che si legano meglio alla figura della donna-madre, mentre invece faticano ancora nei “settori maschili”, ovvero quei settori che hanno a che fare con le materie STEM di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente. Per quanto riguarda le variabili scelte da analizzare, ci siamo limitati a selezionare la variabile del genere dei manager e due variabili riguardanti l’età e la fascia d’età.

Durante lo svolgimento della ricerca abbiamo incontrato una serie di difficoltà che hanno impedito di svolgere la ricerca interamente per come era stata inizialmente pensata. Una delle prime difficoltà incontrata invece è stata la mancanza di dati relativi al compenso delle figure manageriali, la volontà all’inizio della ricerca era di indagare se anche nei ruoli apicali esiste una differenza tra i salari percepiti da uomini e donne. Una seconda barriera che abbiamo incontrato è stata invece la difficoltà a indagare se aziende con un alto valore totale della produzione, fossero anche quelle con maggiore presenza di donne nei ruoli di potere. Per questo motivo non potendo svolgere la ricerca

su tutte le aziende selezionate, è stato deciso di selezionarne alcune a campione tra la fascia alta e quella bassa di valore totale di produzione.

Per questa ricerca abbiamo deciso di comparare la situazione di divario di genere tra la Lombardia, il Lazio, il Piemonte e il resto d'Italia e il divario di genere in Italia con altri stati. Per quanto riguarda la comparazione tra regioni abbiamo deciso di selezionare un campione di mille aziende, mentre per quanto riguarda il confronto tra Italia e stati europei abbiamo selezionato 5000 aziende.

La scelta di mettere a confronto Lombardia, Lazio e Piemonte con il resto d'Italia è data dal fatto che ci siamo inizialmente interrogati se esistesse, anche a livelli gerarchici alti, una differenza tra nord e sud, soprattutto nel settore della comunicazione. Ci siamo subito resi conto però che una comparazione tra, ad esempio, Lombardia e Calabria sarebbe risultata squilibrata dal momento che la maggior parte delle aziende di comunicazione sono presenti sul territorio Lombardo. Di conseguenza la scelta è stata quella di comparare singolarmente Lombardia, Lazio e Piemonte con il resto d'Italia. Mentre la selezione degli stati ha seguito una lunga riflessione. Abbiamo deciso di scegliere gli stati da mettere a confronto tenendo conto della loro economia, cultura e, soprattutto, dei loro sistemi di welfare. Per questo motivo abbiamo selezionato gli stati seguendo la divisione in diverse tipologie dei sistemi di welfare, che vengono suddivisi tenendo conto di diversi criteri: la spesa totale che un paese investe nelle politiche di welfare, come le pensioni, l'assistenza sanitaria, le politiche del lavoro e della famiglia, al variare della spesa varia di conseguenza anche la qualità e la quantità dei servizi offerti; il secondo criterio è come vengono organizzati i programmi di welfare, ovvero quelli nominati prima, progettati e attuati in maniera differente da paese a paese; le regole con cui i cittadini possono accedere ai benefici del welfare, ovvero le idoneità per accedere ai servizi e le condizioni per mantenere tale idoneità (Esping, Andersen, 1999) .

I sistemi di welfare sono quattro e sono: welfare familiare, welfare corporativo, welfare socialdemocratico e welfare liberale. Il welfare familiare, sviluppato principalmente in sud Europa, di cui fa parte anche l'Italia insieme alla Spagna, Grecia e Portogallo. La caratteristica principale di questo modello di welfare è quello di dare la maggiore protezione sociale al breadwinner, ovvero colui che lavora e mantiene la famiglia. In questo modello è lo stato che provvede alla protezione e ai servizi come la sanità o l'istruzione che quindi non vengono acquistate privatamente dai cittadini. Da questo gruppo di stati abbiamo selezionato, oltre ovviamente l'Italia, la Spagna e il Portogallo, escludendo invece la Grecia perché non raggiungeva il numero minimo di aziende che avevamo scelto di usare come campione da analizzare.

Il modello corporativo offre un'alta protezione sociale, ma lo fa solo nei confronti di determinati gruppi di persone, solitamente lavoratori o chi partecipa al mercato del lavoro. Il secondo gruppo di stati scelti fanno invece adottano un tipo di welfare detto corporativo. Gli stati che adottano un sistema di welfare sono la Germania, la Francia e il Belgio. Di questo gruppo abbiamo scelto la Germania e la Francia, escludendo il Belgio per lo stesso motivo per cui abbiamo deciso di escludere dall'analisi la Grecia.

Il welfare liberale è tipico dei paesi anglosassoni ed è caratterizzato da una bassa protezione sociale da parte dello stato. I benefici sociali non riescono a coprire le necessità dei cittadini, per questo quest'ultimi, a differenza degli stati del sud Europa, fanno uso del mercato privato ad esempio per assicurazioni sanitarie che permettano di coprire i bisogni che lo stato non copre. Questo perché gli stati con welfare liberale puntano a fornire a tutti i cittadini una protezione minima, per ottenere una maggiore protezione i cittadini possono scegliere se acquistare assicurazioni private così da avere una protezione completa. Anche i fondi pensione privatizzati sono più usuali in questi stati perché la soluzione offerta dallo stato risulta spesso non sufficiente ai bisogni del cittadino. Fanno uso di questo modello il Regno Unito, gli Stati Uniti, la Nuova

Zelanda e il Canada. Abbiamo scelto di selezionare da questo gruppo solo il Regno Unito, perché volevamo mantenere la nostra ricerca all'interno dei confini europei.

L'ultimo modello è il welfare socialdemocratico, applicato dai paesi del nord Europa. Questo modello offre un alto livello di protezione sociale, non solo per estensione ma anche per qualità. Il modello socialdemocratico permette l'accesso ai benefici attraverso criteri basati sulla cittadinanza o la residenza, dunque chiunque sia residente o cittadino di un paese che applica questo modello, ha diritto ai benefici sociali. Dal momento che l'occupazione del cittadino non influisce sulla possibilità di accesso ai benefici, un maggior numero di cittadini è coperto dal welfare state. Gli stati che applicano questo modello sono la Svezia, la Danimarca e la Norvegia. La particolarità di questi stati è che tutti rientrano tra i primi 25 posti del Global Gender Gap Index relativo all'anno 2023. Da questo gruppo abbiamo selezionato solamente la Svezia, che nella classifica sopra nominata si è posizionata quinta a livello globale per minore divario di genere nel mondo del lavoro.

Questa comparazione tra stati che applicano welfare differenti è necessaria per capire se programmi e servizi diversi incidono sul gender gap e sul mantenimento del soffitto di cristallo oppure attuare politiche differenti permette alle donne di avere la possibilità di sfondare la barriera del divario di genere.

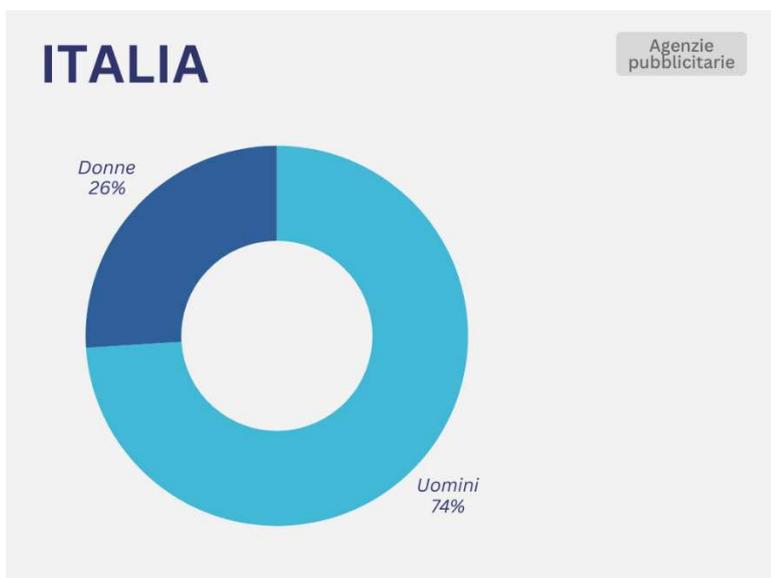
3.2. Analisi dei dati: confronto tra gli stati europei nel settore della comunicazione

Poiché il focus della nostra ricerca è sul divario di genere tra manager nel settore della comunicazione, il primo ambito che analizziamo è quello delle agenzie pubblicitarie. Abbiamo deciso di selezionare un campione di 5000 aziende per l'analisi dei dati relativi agli stati. È importante specificare che, esclusa l'Italia, gli altri stati hanno tutti presentato un alto numero di *missing values* ovvero si è manifestata un alto numero di volte la mancanza di dati relativi al genere delle figure apicali, e quindi un'alta

percentuale di caselle vuote. Pertanto, in questa analisi considereremo solo i dati relativi alle persone che hanno scelto di esprimere il proprio genere.

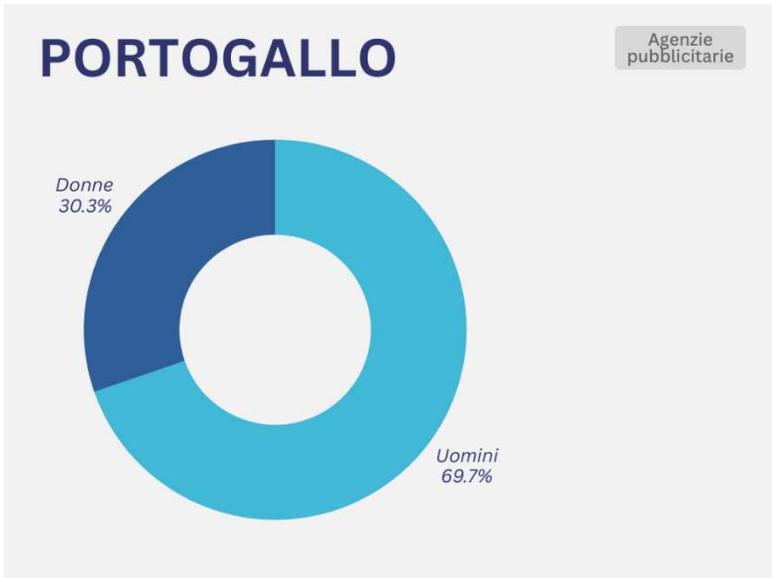
Nei paesi che adottano il modello del welfare familiare (Italia, Portogallo e Spagna), la percentuale di donne tra i dirigenti non riesce a superare il 30%. Italia e Spagna (figura 4 e 6) presentano quasi la stessa percentuale di donne dirigenti (26% Italia, 25,1% Spagna). Escludendo il dato non specificato, il divario tra donne e uomini in Italia e in Spagna è simile: in Italia ci sono circa 5000 dirigenti donne contro 16.000 dirigenti uomini, mentre in Spagna, su 31.000 dirigenti totali, circa 7000 sono donne e 22.000 sono uomini. Questo dimostra come in entrambi i paesi il numero di uomini superi di tre volte quello delle donne. Tra i tre stati il Portogallo presenta un dato leggermente diverso e in positivo per le donne, che arrivano al 30,3%, mentre gli uomini al 69,7%. Il Portogallo (figura 5) presenta però un'alta percentuale anche per la variabile non specificata, dunque, in realtà gli uomini dirigenti sono solo il doppio rispetto alle donne (circa 3000 dirigenti donne contro 7500 dirigenti uomini). In questo caso il divario di genere si assottiglia di svariati punti.

Fig. 4 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie in Italia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



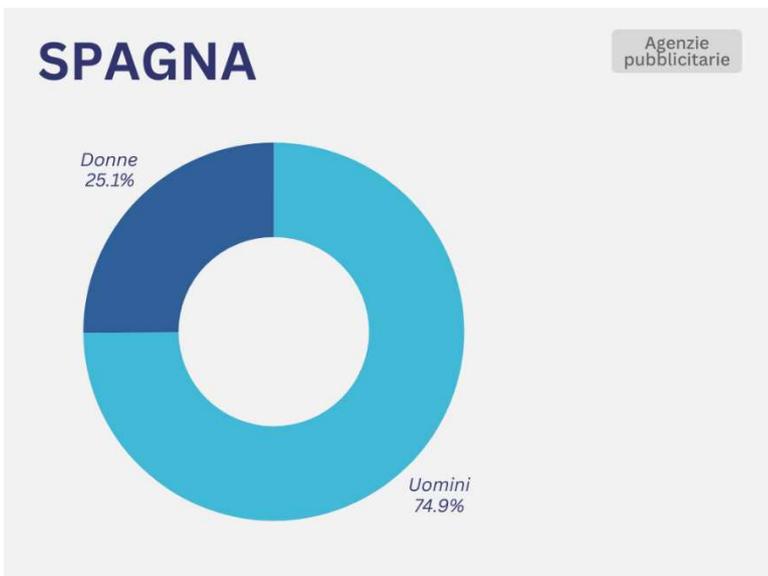
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 5 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie in Portogallo, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

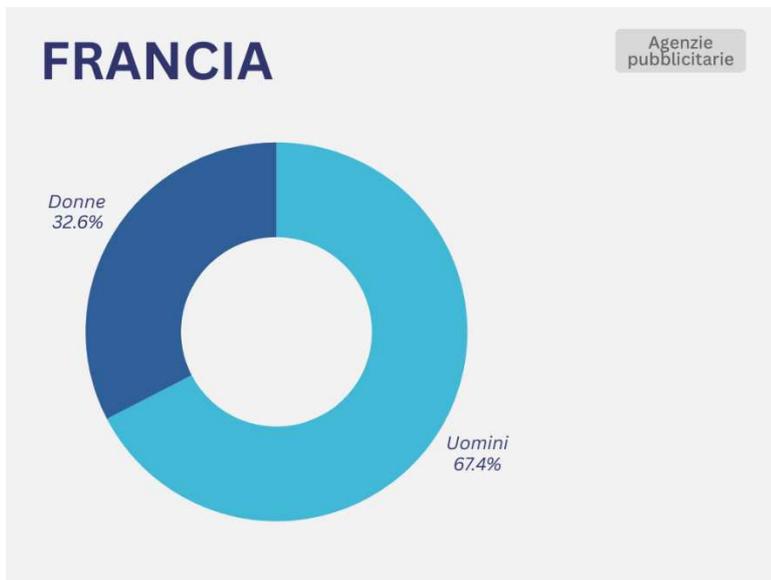
Fig. 6 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie in Spagna, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

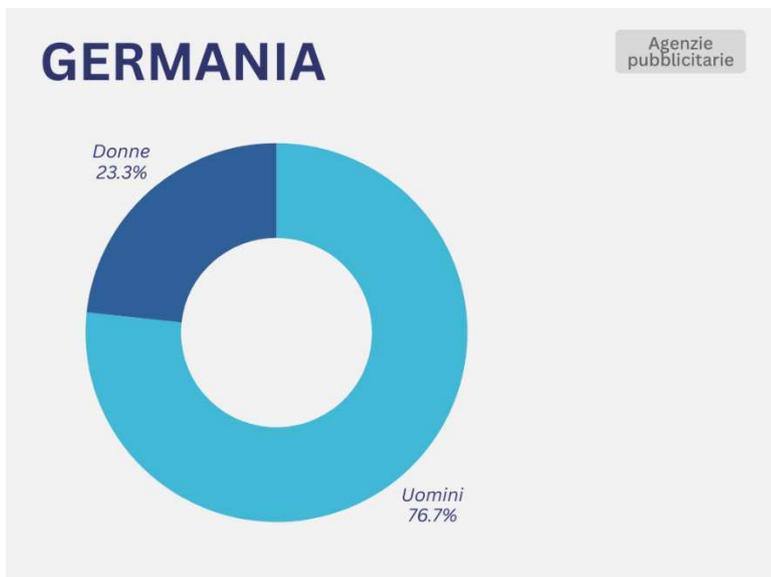
Molto simile si presenta la situazione negli stati con welfare state corporativo. Ma mentre in Francia (figura 7) il numero di dirigenti uomini è il doppio delle donne, che anche in questo caso non riesce a superare la soglia del 35%, ma arriva solamente al 32,6%, mentre gli uomini toccano il 67,4%. In Germania invece il divario diventa ancora più ampio, le donne scendono al 23,3%, mentre gli uomini toccano il 76,7%, superando di tre volte le donne come negli stati con welfare familiare. La situazione migliora, ma non di molto, in Svezia e Regno Unito, qui le donne superano solo in un caso il 35%. In Svezia il numero dei dirigenti uomini raddoppia quello delle donne con il 33,3% (11 mila uomini contro 5500 circa donne), mentre invece nel Regno Unito le donne distano poco in termini di numeri, mentre queste sono quasi 16.000, gli uomini non le raddoppiano del tutto rimanendo a circa 27.500 figure dirigenziali, costituendo dunque il dato più alto ovvero il 36,7%. Dunque possiamo dedurre che ciò che la letteratura aveva già evidenziato, è confermato anche nei dati della nostra ricerca. Nella maggior parte degli stati le donne non riescono a sfondare la soglia del 35% e negli stati dove ci riescono lo superano di qualche punto, senza riuscire ad avvicinarsi al 40%. In quasi tutti gli stati gli uomini raddoppiano il numero di donne e in alcuni di questi addirittura le triplicano.

Fig. 7 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie in Francia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



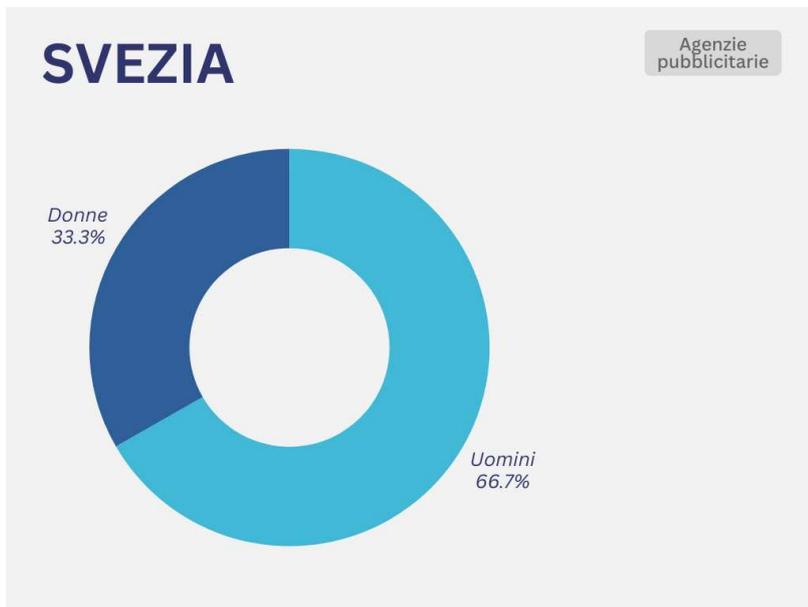
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 8 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie in Germania, campione di 5000 aziende (in percentuale)



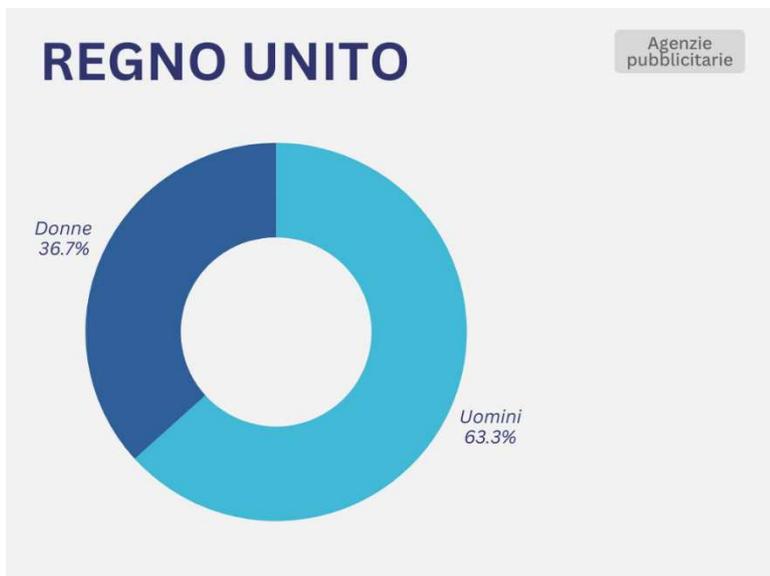
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 9 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie in Svezia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 10 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie nel Regno Unito, campione di 5000 aziende (in percentuale)



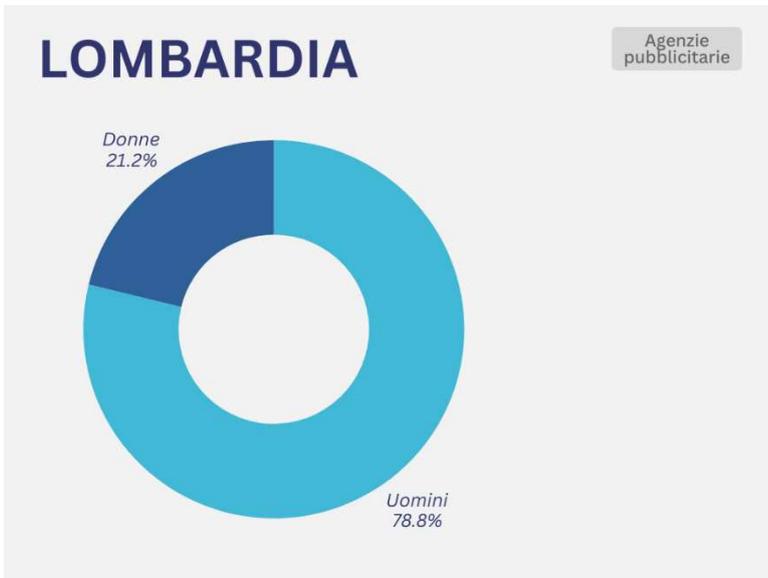
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

3.2.1. Lombardia, Lazio, Piemonte e Italia. L'analisi dei dati delle tre regioni perno delle aziende di comunicazione messe a confronto col resto d'Italia.

Oltre ai dati relativi agli stati europei, vogliamo anche esaminare quelli relativi alle tre regioni più importanti in Italia per numero di agenzie pubblicitarie, per capire quanto è grande il divario di genere e quali sono, se ci sono, le differenze tra le tre regioni e il resto d'Italia. Un dato sorprendente riguarda la regione Lombardia: tra mille organizzazioni prese in considerazione, si contano circa 7659 dirigenti, di questi 1600 sono donne, contro quasi 6 mila uomini.

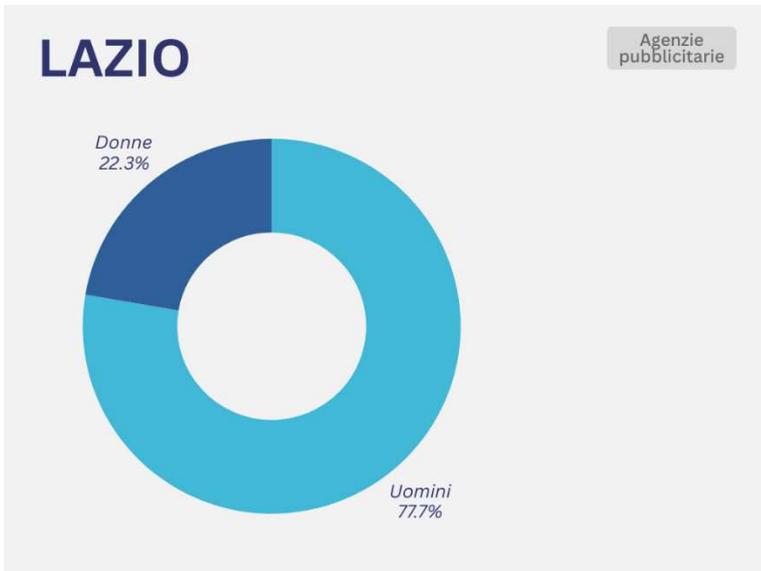
Nel confronto tra le regioni, la Lombardia (figura 11) si posiziona terza, con il 21,2% di donne dirigenti rispetto al 78,8% di uomini. Al primo posto troviamo il Piemonte (figura 13), dove le donne costituiscono il 27,5% della classe dirigente, mentre in nessuna delle tre regioni selezionate la percentuale degli uomini scende sotto il 70%. Anche nel Lazio (figura 12), gli uomini superano di quasi tre volte il numero delle donne dirigenti: su quasi 3000 dirigenti, le donne sono appena 600, mentre gli uomini sono poco più di 2000. Le restanti regioni (figura 14) rimangono in linea con le prime tre regioni, ma si posizionano in fondo alla classifica, dai dati emerge come gli uomini rappresentano quasi l'80% delle figure dirigenziali, il numero degli uomini, circa 3600, è quattro volte quello delle donne, circa 950. Si evince dunque come in tutte le tre regioni selezionate la disparità di genere mantiene dei dati quasi simili, con una differenza di qualche punto, così come nel resto d'Italia.

Fig. 11 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie regione Lombardia, campione di 1000 aziende (in percentuale)



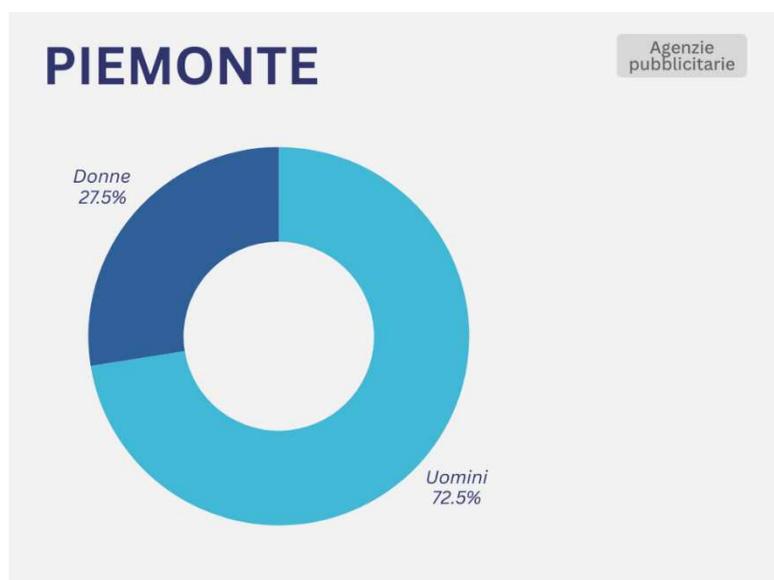
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 12 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie regione Lazio, campione di 1000 aziende (in percentuale)



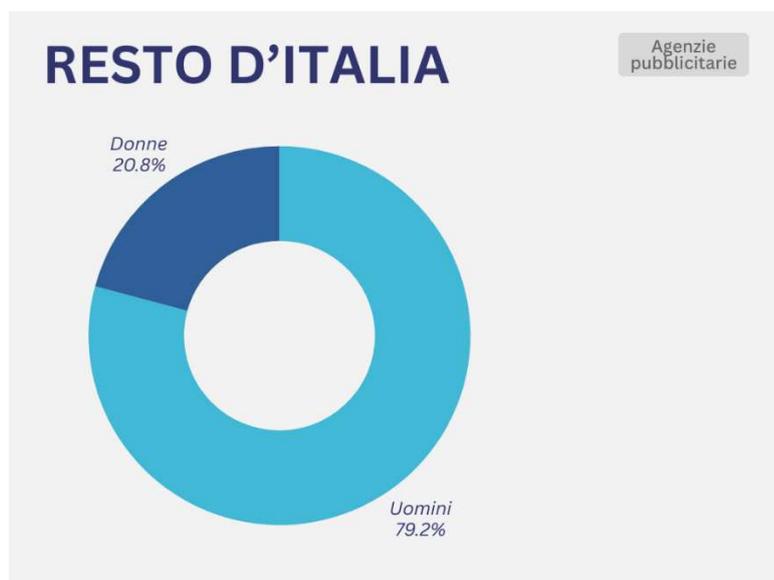
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 13 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie regione Piemonte, campione di 1000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 14 Divario di genere dei dirigenti nel settore delle agenzie pubblicitarie resto d'Italia, campione di 1000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

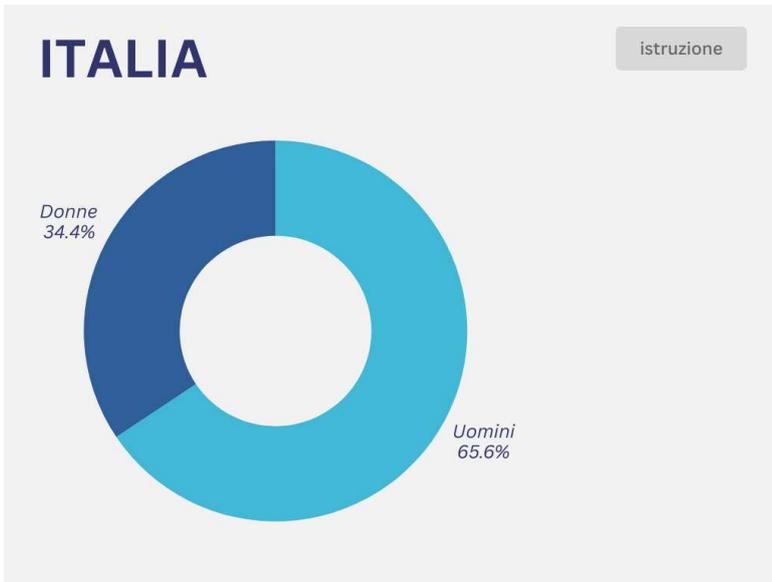
3.3. Analisi dei dati: confronto tra gli stati europei nel settore dell'informazione e dell'assistenza sociale non residenziale

Questi due settori sono stati scelti per la nostra ricerca perché vogliamo analizzare se, come sostiene la letteratura e come abbiamo visto nel percorso storico degli impieghi femminili, le donne hanno più possibilità di infrangere il soffitto di cristallo nei settori che hanno a che fare con la cura. Quello dell'istruzione e dell'assistenza sociale sono due settori femminilizzati già nel secolo scorso a causa del ruolo materno che viene conferito a figure come le infermiere o le insegnanti.

Con il settore dell'istruzione tutto ciò che è sostenuto nella letteratura viene confermato. In Italia (Figura 14) infatti il numero di dirigenti donne aumenta fino al 34,4%, abbattendo quel muro invisibile che persisteva nel settore della comunicazione. Il numero degli uomini rimane comunque quasi il doppio delle donne, mentre queste sono circa 13.000 gli uomini arrivano a 24.500 raggiungendo quindi il 65,6% dei dirigenti. Così come per il settore delle agenzie pubblicitarie, anche in questo caso il Portogallo (Figura 16) si posiziona al primo posto tra gli stati con welfare familiare, si tratta infatti del primo dato che presenta quasi una parità. La percentuale di donne nelle posizioni di potere raggiunge infatti il 43,3% posizionandosi al secondo posto, per il settore dell'istruzione, tra gli stati che abbiamo scelto per questa ricerca. Il Portogallo su un totale di 18.000 dirigenti vede una differenza di appena 2500 persone tra i due generi (7800 le donne, 10.200 gli uomini). Viceversa, la Spagna (Figura 17) si presenta nuovamente simile all'Italia, le 10.700 manager donne contro i 22.000 uomini raggiunge appena il 32,7% di occupazione femminile. Francia e Germania (Figura 18 e 19) si trovano entrambe accanto all'Italia con il 36,2% (Francia) e il 33,7% (Germania), mentre in confronto al settore della comunicazione la Francia era ben cinque punti sopra l'Italia, e la Germania solo uno. Per quanto riguarda invece la Svezia e il Regno Unito, si confermano nuovamente ai primi posti, insieme al Portogallo. La Svezia (Figura 20) con il 42,7% vede le donne di soli 3000 posti in meno rispetto agli

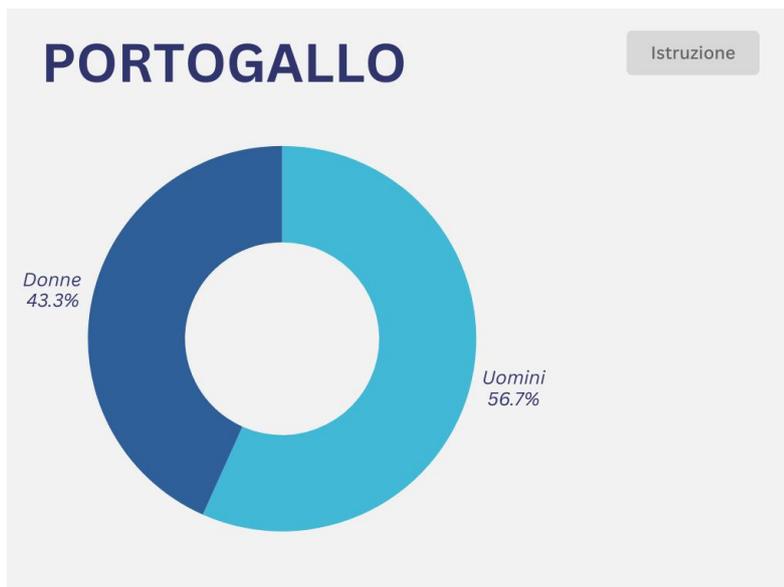
uomini, mentre il Regno Unito arriva ad una quasi parità: 48,7% donne e 51,3% uomini.

Fig. 15 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione in Italia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



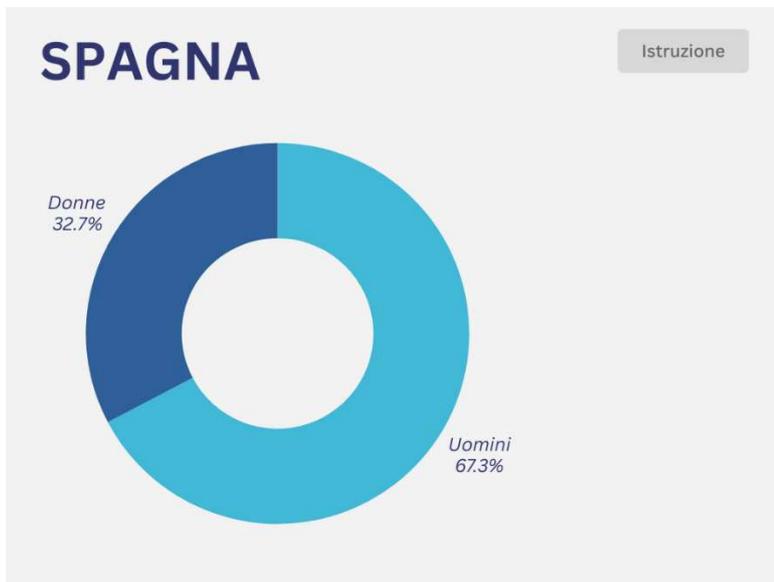
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 16 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione in Portogallo, campione di 5000 aziende (in percentuale)



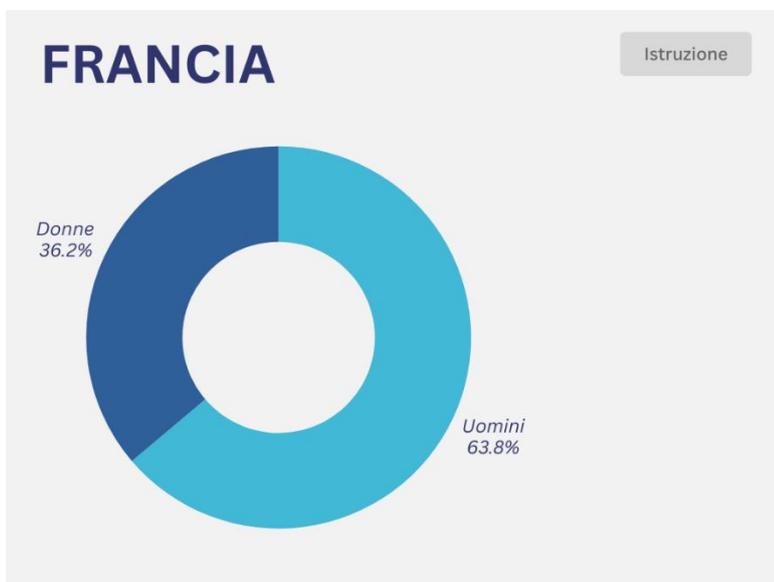
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 17 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione in Spagna, campione di 5000 aziende (in percentuale)



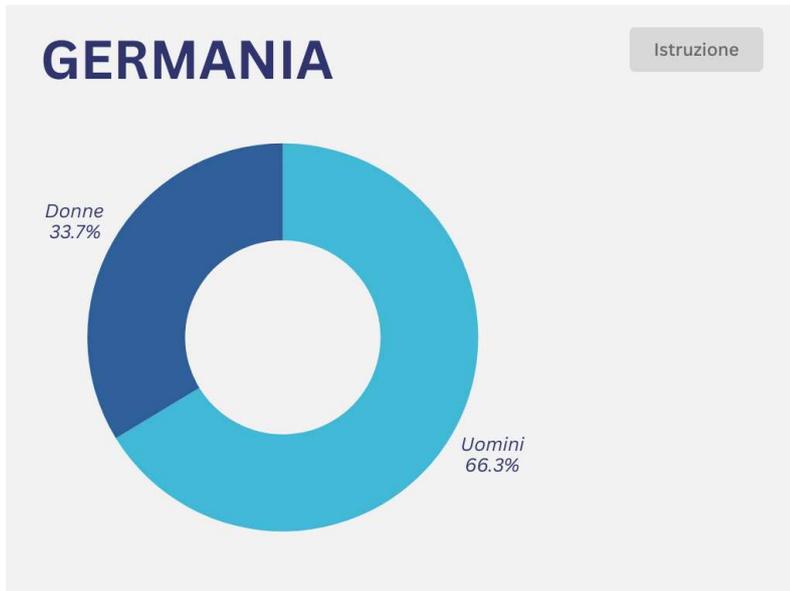
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 18 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione in Francia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



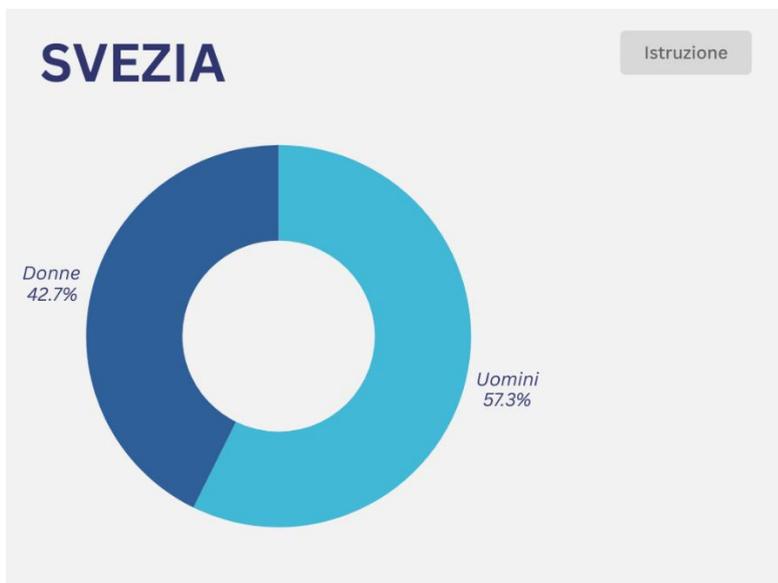
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 19 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione in Germania, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 20 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione in Svezia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 21 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'istruzione nel Regno Unito, campione di 5000 aziende (in percentuale)

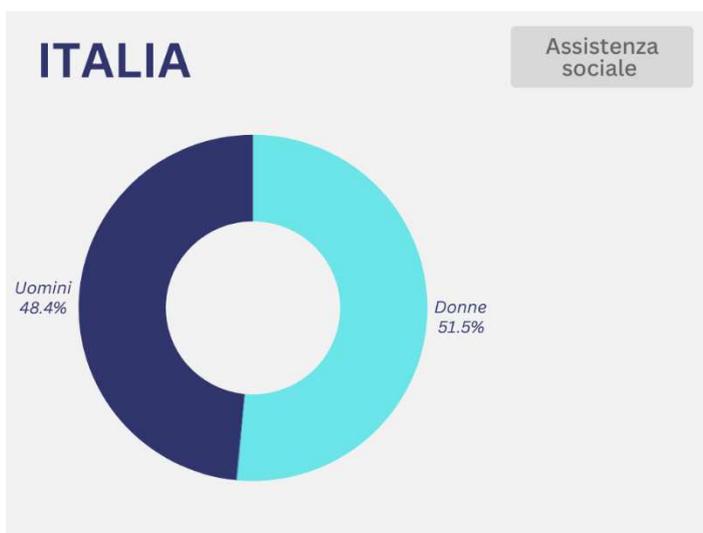


Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Nel settore dell'assistenza sociale non residenziale la situazione invece cambia. Stati come il Portogallo, la Spagna e la Germania riescono ad alzare la percentuale di dirigenti donne, rispetto ai settori della comunicazione e dell'istruzione che invece non superavano il 45%, ma rimangono comunque inferiori rispetto al numero di dirigenti uomini. Il Portogallo (Figura 23) ad esempio raggiunge il 41,7% ma continua a scontrarsi con il 58,3% degli uomini, mentre ancora più ampio è il divario in Germania (Figura 26) dove le donne sono appena il 40,6% contro il 59,4% degli uomini. Tra questi la Spagna (Figura 24) presenta il divario minore le donne sono infatti 46,4% e gli uomini 53,6% Come abbiamo detto però questo settore presenta una differenza rispetto ai primi due analizzati. La Francia (Figura 25) ad esempio presenta una situazione di quasi parità, la variabile delle donne e degli uomini è estremamente vicina (50,6% donne, 49,4% uomini), inoltre la percentuale di donne supera quella degli uomini. Simile la situazione in Svezia (Figura 27) dove le donne (51,4%) superano di poco il numero di uomini in posizioni dirigenziali (48,6%). Al secondo posto per divario più ampio troviamo invece il Regno Unito (Figura 28) dove le donne sono il 52,2%, ovvero quasi 58.000, mentre gli uomini 47,8%, quasi 53.000. Sorprende in

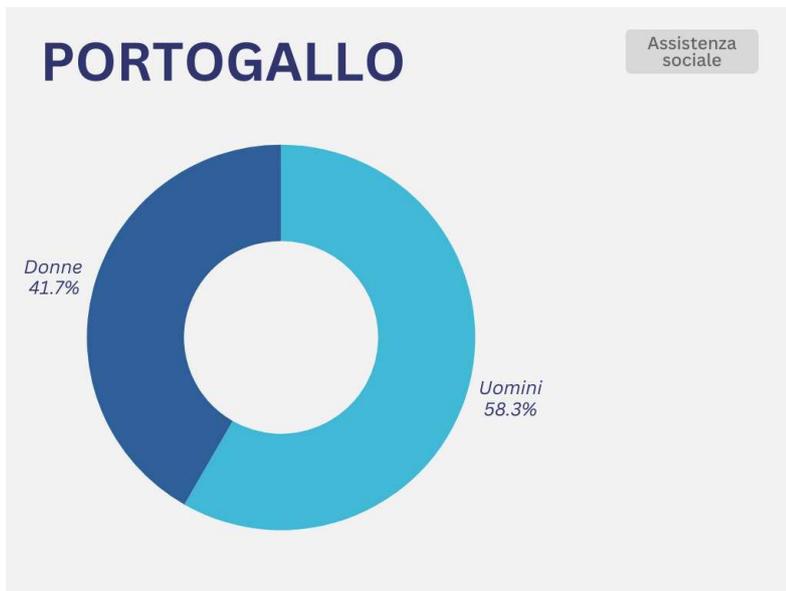
positivo invece l'Italia (Figura 22) che si posiziona al primo posto per numero di dirigenti donne nel settore dell'assistenza sociale non residenziale. La differenza tra donne e uomini in Italia è di appena due punti, le donne infatti sono circa 30.000 (51,5%) mentre gli uomini quasi 28.000 (48,5%). Questi dati, sebbene siano positivi per il settore dell'assistenza sociale, e dimostrino come la parità sia stata raggiunta in quasi tutti gli stati selezionati, non fanno che evidenziare come permangono ancora gli stereotipi che vedono le donne come più inclini ai ruoli di cura. Allo stesso modo, per il settore dell'istruzione, sebbene la parità di genere tra i dirigenti sia ancora lontana, è comunque un divario inferiore rispetto al settore della comunicazione. Ciò non fa che confermare la presenza e persistenza nei secoli dei ruoli di genere.

Fig. 22 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale in Italia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



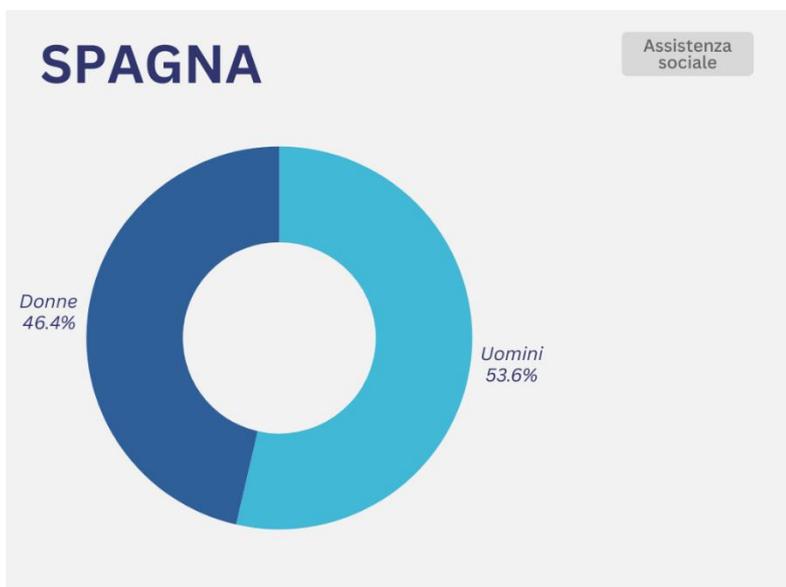
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 23 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale in Portogallo, campione di 5000 aziende (in percentuale)



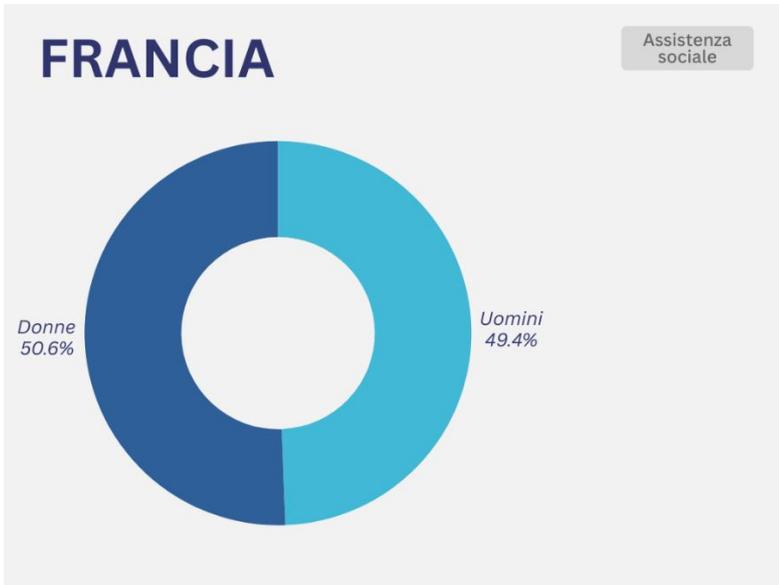
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 24 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale in Spagna, campione di 5000 aziende (in percentuale)



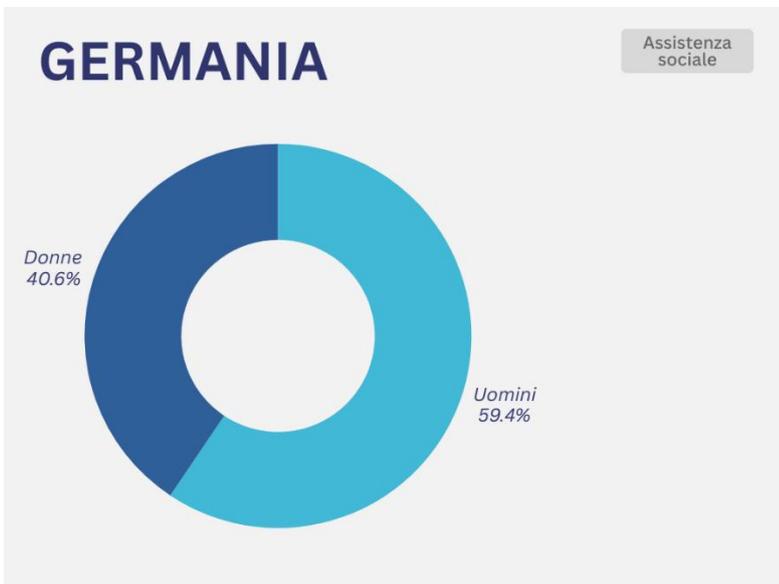
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 25 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale in Francia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



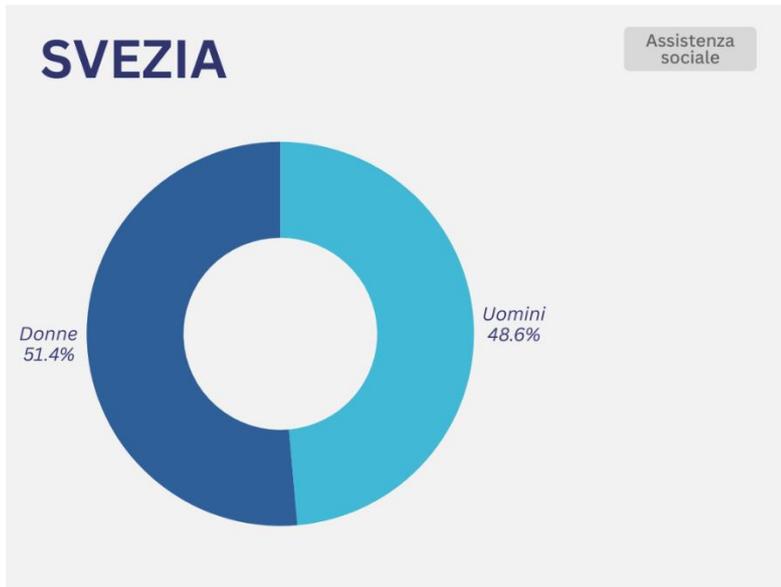
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 26 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale in Germania, campione di 5000 aziende (in percentuale)



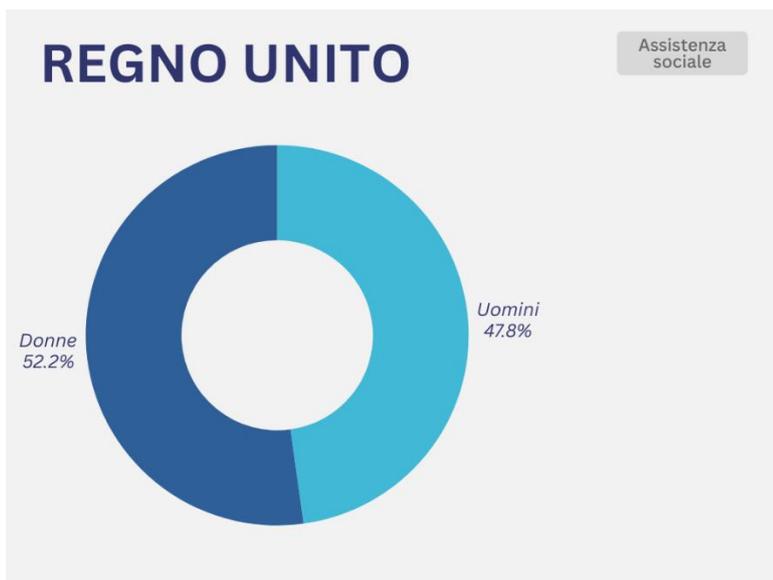
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 27 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale in Svezia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 28 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'assistenza sociale nel Regno Unito, campione di 5000 aziende (in percentuale)

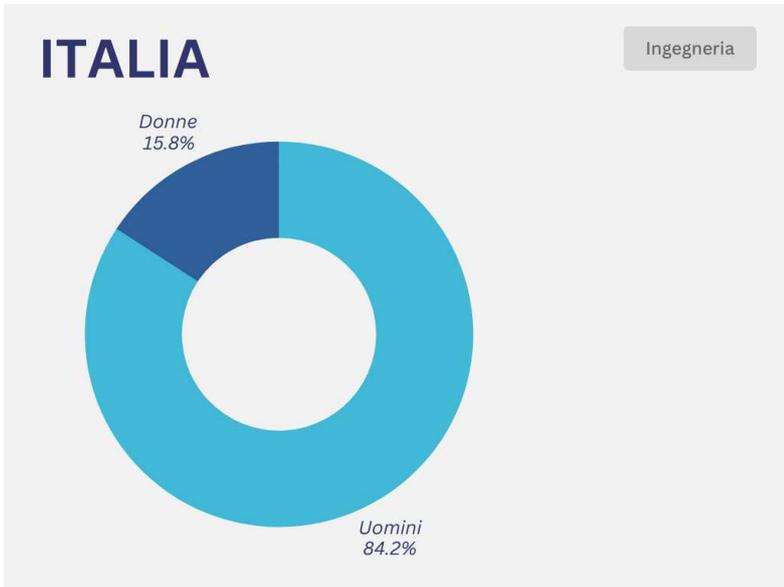


Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

3.4. Analisi dei dati: confronto tra gli stati europei nel settore dell'ingegneria

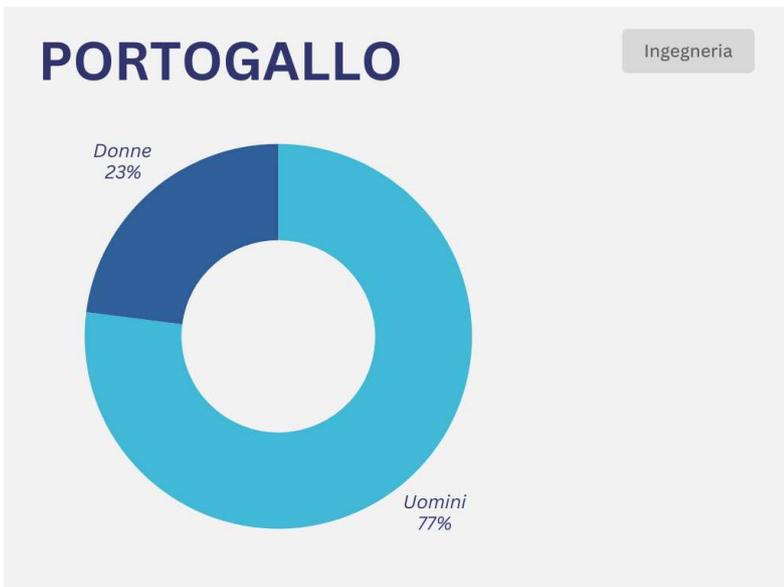
La scelta di analizzare il settore dell'ingegneria ha come obiettivo quello di indagare se la teoria secondo cui i settori culturalmente considerati “maschili” mantengono un divario di genere estremamente ampio anche tra le alte cariche delle aziende. I dati estratti dall'analisi dei sette stati selezionati dimostrano proprio questo, osserviamo infatti come nessuno stato riesce ad arrivare ad una occupazione femminile del 25%. Il Portogallo (Figura 30), che già negli altri settori si è sempre posizionato tra le prime posizioni soprattutto tra i tre stati che adottano un modello di welfare familiare, in questo caso è primo con il 23% di donne impiegate in ruoli dirigenziali (77% uomini). La Svezia (Figura 34), con il secondo dato migliore, presenta solo il 21,9% di donne dirigenti (78,1% uomini). Sebbene sia il paese con le migliori statistiche tra quelli considerati, e nonostante la sua alta posizione nel Global Gender Gap Report del 2023, non riesce comunque a sfatare gli stereotipi di genere che caratterizzano questi settori. I dati infine presentano nella fascia media Francia (Figura 32) e Germania (Figura 33) con, rispettivamente, 21,5% e 20,3% di donne dirigenti (79,5% e 79,7% uomini). I dati peggiori invece vengono forniti dall'Italia (Figura 29), Spagna (Figura 31) e, contrariamente agli altri settori dove è sempre comparso tra i primi stati, il Regno Unito (Figura 35). Quest'ultimo vede solo il 17,5% di donne alla dirigenza (82,5% uomini), la Spagna presenta il 16,4% di partecipazione femminile, circa 67 punti dietro gli uomini, mentre l'Italia chiude in negativo con il 15,8% e presenta il divario più esteso tra tutti gli stati e tutti i settori analizzati in questa ricerca, con 68 punti di distacco dagli uomini che invece compongono l'84,2% della dirigenza nel settore dell'ingegneria in Italia.

Fig. 29 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria in Italia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



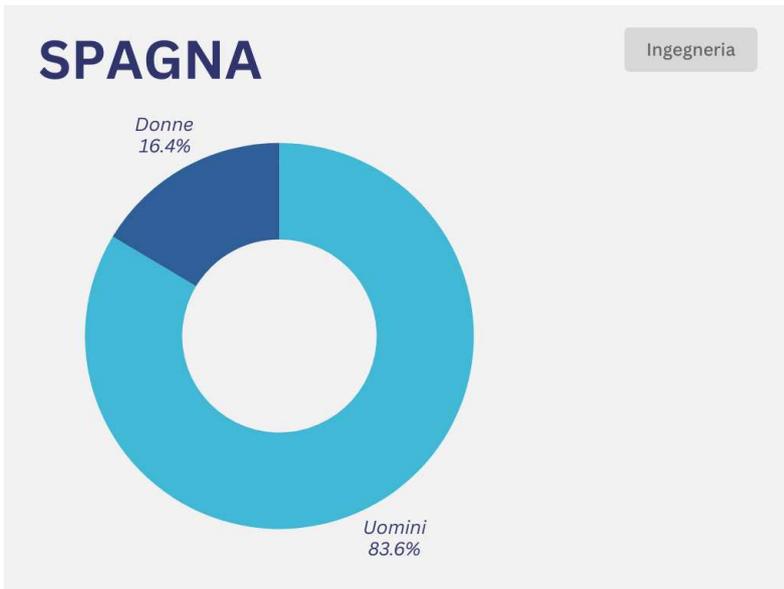
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 30 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria in Portogallo, campione di 5000 aziende (in percentuale)



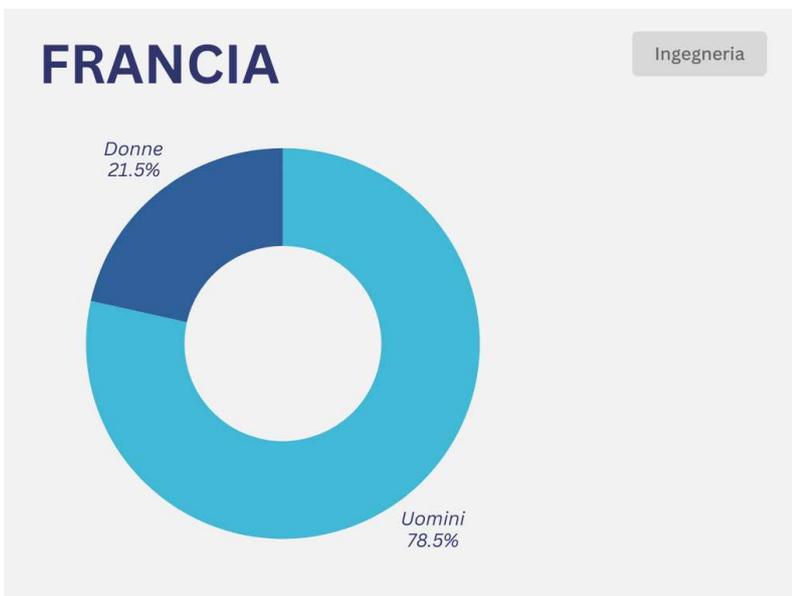
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 31 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria in Spagna, campione di 5000 aziende (in percentuale)



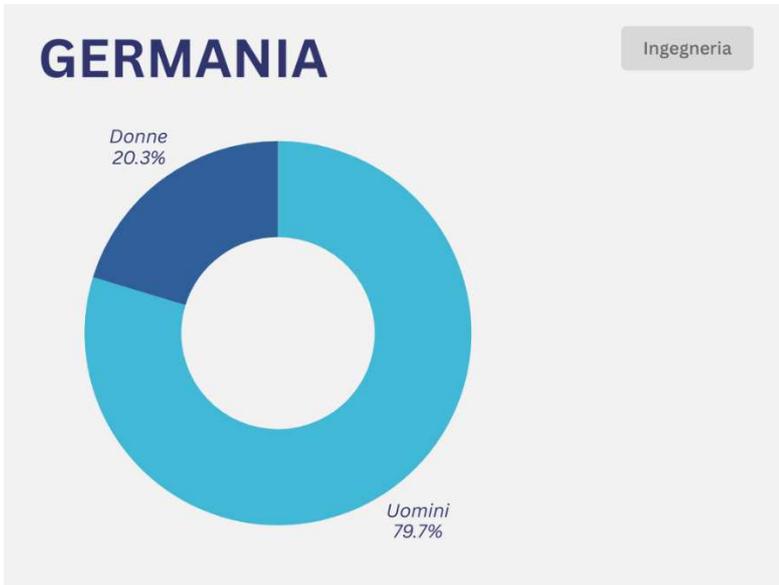
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 32 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria in Francia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



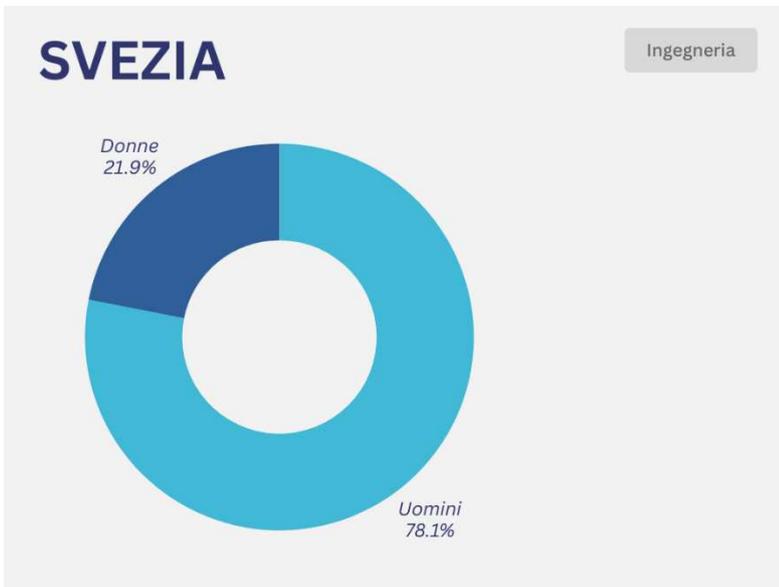
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 33 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria in Germania, campione di 5000 aziende (in percentuale)



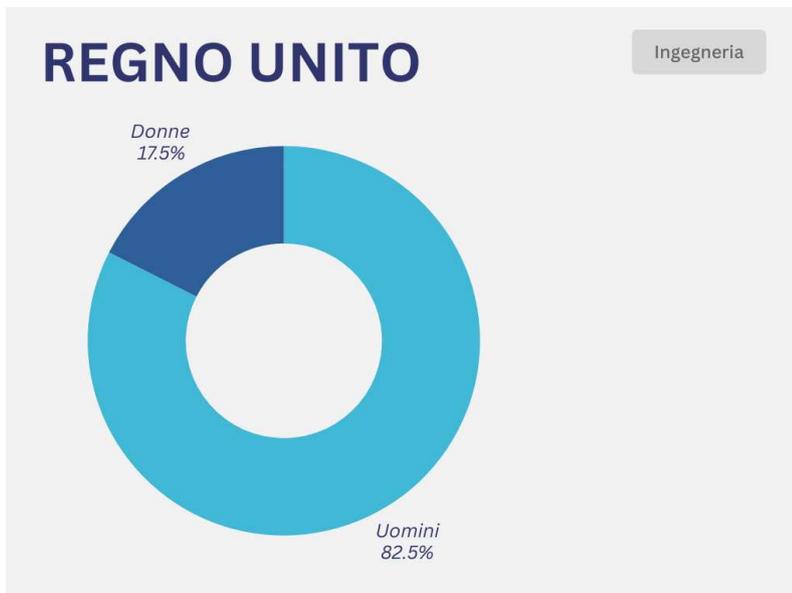
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 34 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria in Svezia, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 35 Divario di genere dei dirigenti nel settore dell'ingegneria nel Regno Unito, campione di 5000 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

3.5. Analisi del divario di genere per fasce di valore totale di produzione

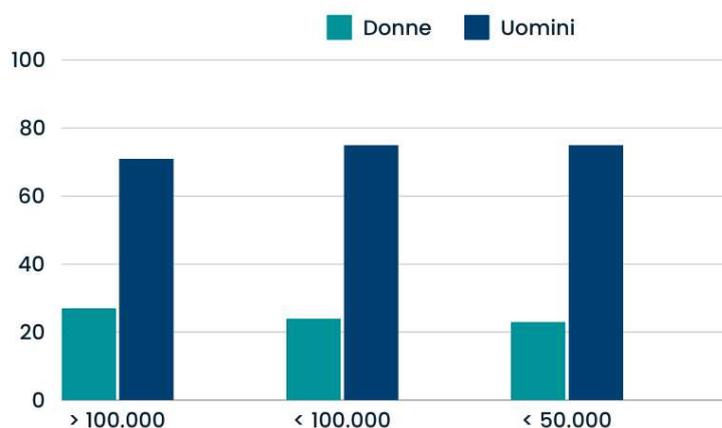
La scelta di svolgere questa ulteriore analisi è mossa dalla volontà di scoprire se il divario di genere nelle posizioni apicali dei settori che abbiamo selezionato, è equivalente attraverso aziende con grandezza e un valore totale di produzione differente. La domanda è se al diminuire della grandezza e del valore totale, diminuisce anche lo spazio riservato alle donne. Per fare questo abbiamo selezionato manualmente e casualmente delle aziende. Le aziende sono state prima divise in tre fasce: la prima fascia riservata alle aziende con valore totale di produzione maggiore di 100.000 USD, la seconda con valore totale di produzione inferiore a 100.000 USD; la terza fascia comprende le aziende con valore totale inferiore a 50.000 USD. Per questa parte di ricerca abbiamo deciso di selezionare solamente l'Italia come stato, mantenendo però tutti e quattro i settori analizzati già in precedenza, per ogni fascia sono state selezionate 5 aziende, per un totale di 60 aziende.

Il primo settore analizzato è quello della comunicazione (Figura 36), come possiamo osservare dai dati nelle aziende con un valore di produzione superiore ai 100.000 USD le donne ricoprono il 27,9% dei dirigenti, questo dato si abbassa di qualche punto nelle aziende della fascia media diventando 24,8, e subisce un'ulteriore riduzione nella fascia più bassa, ovvero quella relativa alle aziende con valore minore a 50.000 USD, arrivando al 23,5%. Questa prima analisi dimostra come al diminuire del valore prodotto, e di conseguenza della grandezza dell'azienda e del numero dei dipendenti, le donne hanno a disposizione sempre meno spazio tra il consiglio di amministrazione. Una situazione simile per alcuni aspetti, avviene nel settore dell'ingegneria (Figura 42), in questo caso la percentuale di donne dirigenti nella prima fascia è del 12,7%, nonostante veda un incremento di circa 7 punti nella fascia media raggiungendo il 19,2%, nella fascia più bassa torna in calo con il 12,4%. Come abbiamo visto in precedenza il settore dell'ingegneria è quello dove le donne non riescono ancora a penetrare con facilità i ranghi più alti della dirigenza, in questo caso possiamo notare che aziende grandi con un valore di produzione alto e le aziende più piccole in realtà mantengono la stessa percentuale di donne. Lo scenario invece cambia nei settori dell'istruzione e dell'assistenza sanitaria non residenziale, abbiamo già visto precedentemente come questi settori raggiungono quasi del tutto la parità tra i generi. Nelle aziende del settore dell'istruzione (Figura 37) troviamo un incremento di donne in posizioni apicali, se infatti nelle aziende della prima fascia sono solamente il 16,1% dei dirigenti, nella fascia media (26,5%) vediamo un avanzamento di 10 punti, mentre nella terza fascia aumentano fino a toccare il 29,1%. In questo caso la curva di presenza femminile si inverte e troviamo più donne al comando nelle aziende più piccole, mentre quasi la metà nelle aziende con una produzione più alta. L'ultimo settore analizzato è quello relativo all'assistenza sanitaria, dove nel paragrafo precedente abbiamo potuto osservare una maggiore presenza, anche se minima, di dirigenti donne rispetto agli uomini, soprattutto in Italia. In questo caso notiamo lo stesso scenario che abbiamo visto nel settore dell'ingegneria, ovvero in questo quadro vediamo una maggiore presenza di donne nelle aziende con valore inferiore a 100.000 USD pari al 51,5%,

mentre la prima fascia e la terza vedono rispettivamente il 31,1% e il 45,1% di presenza femminile.

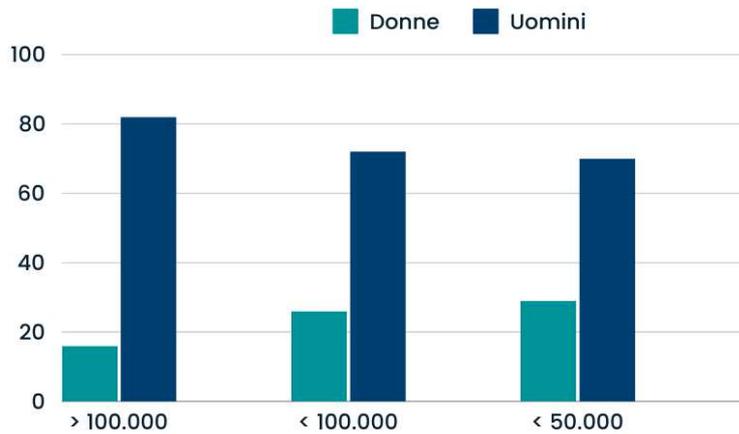
Possiamo dunque dedurre che nei settori “maschili” come quello della comunicazione o dell’ingegneria, le donne fanno più fatica ad entrare nella dirigenza, a maggior ragione se queste presentano un numero minore di dirigenti, il motivo potrebbe essere che questi in settori i ruoli di genere sopravvivono ancora. Mentre invece nei settori dove le donne raggiungono una presenza maggiore tra la dirigenza, questa curva si inverte vedendo le donne più presenti in aziende minori e meno presenti nelle aziende più grandi. Questo ricorda a grandi linee uno scenario già incontrato nel primo capitolo dove abbiamo visto la difficoltà per le insegnanti donne a poter esercitare la professione nei licei o nelle università, mentre invece potevano insegnare nelle classi di grado inferiore.

Fig. 36 Divario di genere per fasce di valore totale di produzione, settore della comunicazione, campione di 15 aziende (in percentuale)



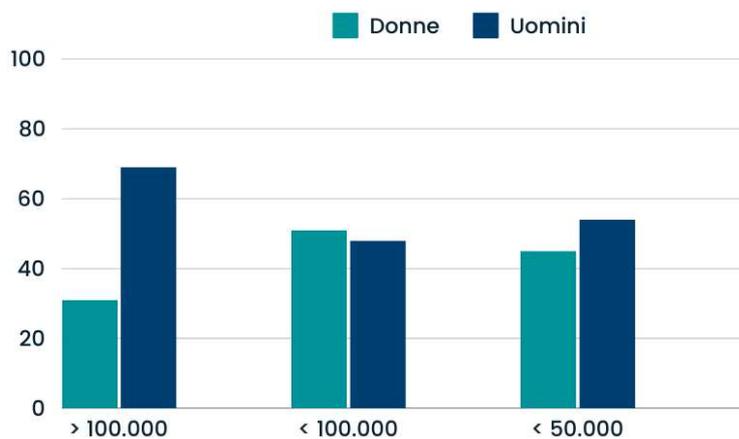
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 37 Divario di genere per fasce di valore totale di produzione, settore dell'istruzione, campione di 15 aziende (in percentuale)



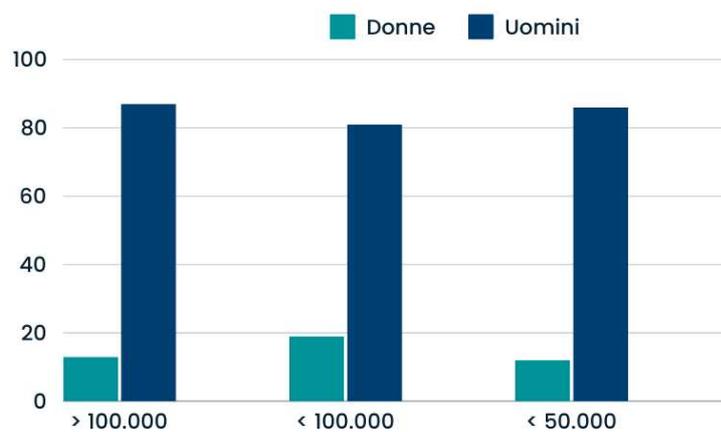
Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 38 Divario di genere per fasce di valore totale di produzione, settore dell'assistenza sociale, campione di 15 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Fig. 39 Divario di genere per fasce di valore totale di produzione, settore dell'ingegneria, campione di 15 aziende (in percentuale)



Fonte: Elaborazione su dati Orbis 2023

Conclusioni

L'obiettivo di questa ricerca era quella di individuare eventuali differenze del progresso verso l'uguaglianza di genere, e nello specifico di effettuare l'analisi di dati con contenute informazioni riguardanti la differenza nei ruoli di leadership del settore della comunicazione. La ricerca si è sviluppata attraverso la comparazione con altri settori: istruzione, assistenza sanitaria, ingegneria; e con altri stati: Portogallo, Spagna, Francia, Germania, Svezia e Regno Unito. In seguito la ricerca si è focalizzata sull'analisi del divario di genere in aziende con valore totale di produzione differente. Anche questa analisi è stata svolta sui quattro settori differenti, selezionando tre fasce di valore di produzione differente per ognuno di essi.

I risultati emersi dall'analisi dei dati dimostrano come in Italia il settore della comunicazione non presenta un equilibrio tra donne e uomini, almeno nei ruoli dirigenziali. Questi risultati sono equivalenti anche negli altri stati con welfare familiare, mentre invece presentano una curva di miglioramento nei paesi con welfare corporativo, socialdemocratico e liberale.

Parallelamente è stata svolta una comparazione differente che ha visto come soggetti presi in considerazione le tre regioni più importanti per quanto riguarda numero di aziende comunicazione, ovvero il Piemonte, la Lombardia e il Lazio. Queste tre regioni sono state confrontate con il resto d'Italia per individuare se esiste una differenza nel numero di dirigenti donne, tra le regioni che hanno un numero alto di aziende nel settore della comunicazione. I risultati hanno dimostrato come il dato migliore arriva dal Piemonte, ma nessuna delle tre regioni dimostra una vera differenza rispetto agli altri stati o si avvicina alla parità.

L'analisi degli altri settori ha poi dimostrato come esiste, ancora oggi, una differenza tra le varie discipline. Osserviamo come aree di lavoro come quelle dell'istruzione e dell'assistenza sanitaria presentano un alto numero di dirigenti donne, mentre completamente opposti sono i risultati del settore dell'ingegneria dove invece le donne faticano a raggiungere un numero alto di presenze. In questo caso il settore della

comunicazione si classifica tra quei settori ad alta prevalenza maschile, dunque dove ancora manca una parità di genere tra i dirigenti. Questa differenza nel numero di donne al potere tra i vari settori dimostra e conferma, almeno in parte, come lo stereotipo secondo cui le donne sono più adatte a determinati settori come ad esempio quello della cura e dell'educazione, sia ancora presente nella nostra cultura. Invece, la scarsità di donne al potere nel settore dell'ingegneria non fa che confermare questa ipotesi.

Per quanto riguarda invece la ricerca svolta per fasce di valore di produzione, in questo caso i risultati hanno dimostrato come aziende con un valore minore e quindi un numero inferiore di dirigenti presentano, nei ruoli dirigenziali, una presenza femminile più bassa rispetto ad aziende più grandi e con un valore di produzione più alto. Questo almeno per i settori della comunicazione e dell'ingegneria. Mentre per i settori dell'assistenza sanitaria e dell'istruzione troviamo un'alta presenza di dirigenti donne anche nelle piccole aziende con valore di produzione più basso.

I risultati di questa ricerca ci permettono di osservare come la disparità di partecipazione ai ruoli dirigenziali sia ancora fortemente presente in Italia nel settore della comunicazione, inoltre dimostra come quella della disparità di genere non è un problema risolto, anzi è ancora estremamente attuale. Il censimento della popolazione svolto nel 2001 dall'Istat ci permette di svolgere un confronto a distanza di poco più di vent'anni. Sebbene l'indagine dell'Istat si focalizza solo sulla presenza di donne nei diversi settori, e non dei dirigenti, possiamo notare come già nei primi anni 2000 i settori si differenziavano nettamente. Ai primi posti per presenza femminile infatti troviamo: servizi domestici presso famiglie e convivenze con il 77,6%; istruzione e formazione pubblica e privata al 73,2%; sanità e assistenza sociale pubblica e privata per il 62,3%. Dunque, nonostante siano passati vent'anni da questi dati, la segregazione occupazionale, dettata da pregiudizi e stereotipi di genere, è ancora fortemente intricata nella nostra cultura lavorativa. Allo stesso modo infatti troviamo agli ultimi posti per presenza femminile troviamo i settori delle costruzioni edili, della produzione e distribuzione di energia elettrica, acqua e gas, e dell'estrazione del carbon fossile, minerali e petrolio greggio. In nessuno di questi settori la presenza di donne raggiunge

o supera il 20%, mentre invece possiamo osservare come anche nei settori dove le donne performano meglio, gli uomini riescono comunque a mantenere una percentuale sopra il 20%. Questo scenario si replica allo stesso modo anche in questa ricerca.

Dunque, se da un lato questi dati confermano l'esistenza di un divario di genere, dall'altro ci permettono di svolgere un'indagine anche sulla questione della segregazione verticale. Sebbene il divario di genere nel mondo del lavoro sia una problematica ancora presente, non bisogna ignorare che avere donne in ruoli dirigenziali può aiutare alla costruzione di un luogo di lavoro più aperto a figure femminili e dove queste possono esercitare la propria professione senza subire soprusi o pregiudizi. Potremmo dunque ipotizzare che la scarsa presenza di dipendenti donne in determinati settori potrebbe essere causata anche dalla scarsità di donne dirigenti negli stessi.

Da questi risultati emergono molti nuovi quesiti, ad esempio: che tipo di responsabilità possiedono le donne dirigenti rispetto agli uomini? Oppure, il percorso per arrivare tra i primi ruoli di un'azienda sono simili per donne e per uomini? Le tempistiche per arrivare ad avere potere dirigenziale per un uomo sono uguali anche per una donna? Si tratta di interrogativi che hanno come primo interesse capire se il percorso lavorativo per diventare figure di potere è uguale per uomini e per donne oppure sussiste una differenza anche in questo. Ma soprattutto capire se una donna al potere possiede gli stessi poteri dei suoi colleghi uomini oppure persiste una differenza anche in quello.

Nonostante i risultati ottenuti hanno risposto esaurientemente alle nostre domande e si sono rivelati coerenti con le ipotesi da noi formulate, la ricerca comprende alcune limitazioni che bisogna considerare. Innanzitutto la metodologia utilizzata, che ha visto prese in considerazione un campione limitato di aziende, potrebbe non essere rappresentativa dell'intera realtà aziendale. Dunque, le conclusioni tratte da questa ricerca potrebbero non valere per tutte le aziende, sia italiane che non. Questo dipende in primis dalle limitazioni del database utilizzato, che permetteva di estrapolare solamente 40.000 stringhe di dati e dunque un numero molto basso di informazioni.

Un'ulteriore limitazione incontrata è stata quella dell'alta frequenza di dati mancanti, ovvero un alto tasso di errore che quindi ha ridotto ulteriormente il numero di informazioni. Soprattutto per quanto riguarda paesi come la Spagna o la Francia si è riscontrato come il tasso di errore è risultato molto alto, e in alcuni casi ha superato anche le informazioni corrette, a differenza invece dell'Italia dove il margine di errore è quasi pari allo zero. Potremmo attribuire il motivo a questo alto tasso di errore ad esempio a motivi legati alla privacy, trattandosi il genere un dato personale, è possibile che molte aziende o molti dipendenti non permettano la trasmissione di questo tipo di informazioni.

Per superare questo tipo di limitazioni, le ricerche future possono ampliare il campione preso in considerazione, inoltre includere interviste o focus group con protagonisti le donne nelle posizioni apicali, per avere la possibilità di indagare sulla loro esperienza. Questo ampliamento potrebbe portare a risultati più accurati che consentano di avere una visione del fenomeno della disparità di genere più approfondita.

Arrivati a questo punto è possibile discutere su cosa è possibile fare per invertire o migliorare questi dati. Come abbiamo già accennato nel secondo capitolo, molto di ciò che riguarda la partecipazione femminile al mondo del lavoro ha a che fare con la conciliazione e la flessibilità degli orari lavorativi. Dunque, un intervento importante potrebbe essere svolto sulle politiche che riguardano il lavoro. È importante sottolineare però che le politiche da attuare nel mondo del lavoro non devono essere solo quelle che hanno a che fare con donne madri, dunque conciliazione e flessibilità sono sicuramente un passo importante per l'aiuto alla partecipazione femminile, soprattutto per quelle donne che si occupano della cura dei figli o di persone ammalate a carino. Ma è allo stesso modo importante implementare una serie di politiche che mirino ad una promozione culturale del concetto di differenza. Se nella bassa partecipazione femminile è importante lavorare sui concetti di conciliazione famiglia e lavoro, e divario salariale, per i ruoli apicali gioca un ruolo fondamentale la cultura aziendale e le strutture di potere. È necessario dunque che le aziende inneschino uno sviluppo culturale delle specificità del ruolo femminile all'interno delle organizzazioni

e un intervento sulle policy aziendali soprattutto sul comportamento etico dei dipendenti e sulla gestione delle risorse umane e dunque l'uso di linee guida sull'assunzione e la valutazione dei dipendenti che non comprenda stereotipi di genere. Il raggiungimento di questo obiettivo potrebbe avvenire attraverso l'istituzione di un piano di formazione aziendale, una serie di corsi che abbiano come fine quello di promuovere un superamento dei pregiudizi legati al genere soprattutto durante i processi di selezioni di nuove figure apicali.

Bibliografia

Accornero A. (2000) *Era il secolo del lavoro. Il mulino*

ACLI – area lavoro – coordinamento donne (2023) *LAVORARE DIS/PARI, Un'indagine sulla disparità salariale di genere*. Trebaseleghe: Grafica Veneta Spa.

Bachofen, J.J. (2015). *Das Mutterrecht* Violaine Sebillotte Cuchet, Citoyens et citoyennes dans la cité grecque classique. Où joue le genre?. in «*Revista Tempo*». (pp. 280-299,21/38).

Ballestrero M.V. (1979). *Dalla tutela alla parità. La legislazione italiana sul lavoro delle donne*. Bologna: Mulino. (p. 22).

Bartoloni S., González Canalejo C. (2011). Percorsi di formazione per “l’infermiera moderna”: Italia e Spagna 1870-1920. In «*Medicina & Storia*», n.s., XI/21-22. pp. 39-61.

Becker G.S. (1981). *A Treatise on the Family*. London: Harvard University Press, Cambridge.

Berdahl J. L. (2007). Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy. *Academy of Management Review* 32, no. 2 641, 44, 46, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351879>.

Bianco M. L. (1997). *Donne al lavoro: cinque itinerari tra le diseguaglianze di genere*. Torino: Scriptorium. (p. 56).

Buttafuoco A. (1988). La filantropia come politica. Esperienze dell'emancipazionismo italiano nel Novecento. In Ferrante L. Palazzi M. e Pomata G. (Cur). *Ragnatele di rapporti. Patronage e reti di relazioni nella storia delle donne*. Torino: Rosenberg & Sellier. (pp. 166-187, p. 177)

Calás M. B., Smircich L. (1993). Dangerous Liaisons: The ‘Feminine-in-Management’ Meets ‘Globalization. *Business Horizons* 36, n. 2. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80041-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80041-2).

Camarda A., Peli s. (1980). *L'altro esercito. La classe operaia durante la prima guerra mondiale*. Milano: Feltrinelli.

Cardador M.T., Hill P. L., Salles A. (2021). Unpacking the Status-Leveling Burden for Women in Male-Dominated Occupations. *Administrative Science Quarterly* 67, no. 1 <https://doi.org/10.1177/00018392211038505>.

Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55, 81–99. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00106>

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57, 629–636. DOI:[10.1111/0022-4537.00232](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00232)

Cazzetta G. (2007). *Scienza giuridica e trasformazioni sociali. Diritto e lavoro in Italia tra Otto e Novecento*. Milano: Giuffrè.

Chang L. T. (2010). *Operaie*. Milano: Adelphi.

Chrisler, J. C. (1998). Teacher versus scholar: Role conflict for women? In L. H. Collins, J. C. Chrisler, & K. Quina (Cur.), *Arming Athena: Career strategies for women in academe* (pp. 107–127). Thousand Oaks, CA: Sage

De Clementi A., (2015). Operai e operaie nel primo cinquantennio del capitalismo italiano, in *Storia del lavoro, Il Novecento*, t. 1, 1896-1945. Il lavoro nell'età industriale, a cura di Stefano Musso. Roma: Castelvecchi. (pp. 30).

Di Fidio P (1979). La donna e il lavoro nella Grecia arcaica. In “Nuova DWF, DonnaWomanFemme” (pp. 188).

Diehl A. B., Dzubinski L. M. (2023). *Glass walls : shattering the six gender bias barriers still holding women back at work*. Maryland: Rowman & Littlefield, Maryland.

Direttiva 2010/18 U.E. del 18 marzo 2010

Direttiva (UE) 2023/970

Eagly, A. H., & Johannsen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797. DOI:[10.1111/0022-4537.00241](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241)

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., Van Eagen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis

comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
DOI: [10.1037/0033-2909.129.4.569](https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569)

Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109: 573–598 <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *American Psychologist*, 117, 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>

Ehrenberg M. (1992). *La donna nella preistoria*. Milano: Mondadori.

Ellena V. (1880). La statistica di alcune industrie italiane. In «*Annali di Statistica*». (pp. 1-141).

Elliott C., Stead V., Mavin S., Williams J. (2016). *Gender, Media, and Organization Challenging Mis(s)Representations of Women Leaders and Managers*. USA: age Publishing Inc.

Esping-Andersen G. (1999, 25 febbraio) Social Foundations of Postindustrial Economies. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198742002.001.0001>

Ferrara F. (1955). Agricoltura e questioni economiche che la riguardano. In Bruno Rossi Ragazzi (Cur.), *Opere complete*. Roma: Gullà Del Vecchio Elena Libreria. (pp. 91-176 vol. IV).

Fiorilli O. (2016) *La signorina dell'igiene*. Pisa University Press, p. 34.

Foegen Karsten M. (2016). *Gender, race, and ethnicity in the workplace : emerging issues and enduring challenges*. Santa Barbara, California: Preager.

Fondazione Nilde Iotti (cur.) (2013) *Le leggi delle donne che hanno cambiato l'Italia*. Futura.

Goldin, C. D. (2021). *Career and family: women's century-long journey toward equity*. Princeton, New Jersey, Princeton University Press.

Goldin C. (2022). Understanding the Economic Impact of COVID-19 on Women Working Paper. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. N. 29974 <https://doi.org/10.3386/w29974>.

Gozzini G. (2013). *La tempesta di sabbia e lo struzzo*. EUT Edizioni Università di Trieste, p. 93.

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>

Inapp (2022). *Gender Policies Report*.

Imprenti F. (2007). *Operaie e socialismo*. Franco Angeli

IRES Piemonte (1989). Abburrà L. (cur.) L'occupazione femminile dal declino alla crescita: problemi risolti e soluzioni problematiche. Torino: Rosenberg & Sellier.

ISTAT (ottobre 2023). *Rapporto sui livelli di istruzione e i ritorni occupazionali riferito al 2022*.

Istat (2021). *Elaborazioni su dati Registro delle imprese e SILO_I*

Istat (2005). *Rilevazione di lavoro*. Media.

Istituto nazionale di statistica, Sistema statistico nazionale. (2011). *L'Italia in 150 anni. Sommario di statistiche storiche 1861-2010*. Roma: Istat.

Istituto nazionale di statistica. (2019). *L'Italia in 150 anni*. (tavola 10.3, p. 470). https://www.istat.it/it/files//2019/03/cap_10.pdf

Istituto nazionale di statistica (2017), *Rapporto annuale 2017*. Roma: Istat, tavola 4.10.

Kramer A. S., Harris A. B. (2019). *It's Not You, It's the Workplace Women's Conflict at Work and the Bias that Built It*. Boston: Nicholas Breakley Publishing.

Laqueur T., (1992). *L'identità sessuale dai Greci a Freud*. Laterza

Legge 19 maggio 1975, n. 151, art. 24, in «Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana», 135 (23 maggio 1975).

Maifreda G. (2010). *La disciplina del lavoro. Operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*. Milano: Mondadori.

Malatesta M. (2007). Donne e professioni in Europa: le origini. In Vicarelli G. (Cur.), *Donne e professioni nell'Italia del Novecento*. Il Mulino (pp. 29-50, pp. 43 e 46).

Melchiori G. (1845). *Osservazioni igieniche sulla trattura della seta in Novi*. Voghera: Tip. Cesare Giani.

Meldini P. (1975). *Sposa e madre esemplare. Ideologia e politica della donna e della famiglia durante il fascismo*, Rimini-Firenze: Guaraldi. (pp. 35)

Merli S. (1972). *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale: il caso italiano, 1880- 1900*, vol. I. Firenze: La Nuova Italia.

Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio. (1866). *Popolazione. Censimento generale, 31 dicembre 1861*. Vol. III .Firenze: Tip. letteraria e degli ingegneri nella Pia Casa di lavoro.

Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica. (1904). *Censimento della popolazione del Regno d'Italia al 10 febbraio 1901*, vol. III, *Popolazione presente classificata per professioni o condizioni*; vol. V, *Relazione*, Roma: Tip. Nazionale.

Ministero delle Finanze, Direzione generale delle private. (1908). *Sulle condizioni igieniche e sanitarie dell'industria del tabacco in Italia, Relazione all'On. Ministro delle Finanze del Prof. Angelo Celli, con la collaborazione di Emanuele Ing. Aliprandi, Dante Prof. De Blasi, Vincenzo Dr. Caja*. Roma: Tip. Elzeviriana F. Marcolli e C.

Mussolini B. (1934). *Macchina e donna*. In «Il Popolo d'Italia».

Muzzarelli M.G., Galetti P., Andreolli B. (1991). *Le ricamatrici: un esempio ferrarese, in Donne e lavoro nell'Italia Medievale*. Torino: Rosenberg & Sellier. (pp. 68-91)

Negri Zamagni V. (2002). *Salari e profitti nell'industria italiana fra decollo industriale e anni '30*. In Zaninelli S. Taccolini M. (Cur.), *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica*, Milano: Vita e pensiero. (pp. 243-254).

Odorisio M.L. (1996) *Le impiegate del Ministero delle Poste*, in Groppi A. (Cur.), *Il lavoro delle donne*. Laterza. (pp. 398-420, p. 399).

Paludi M. A.(2008). *The psychology of women at work : challenges and solutions for our female Workforce*. Post Road West, Westport: Praeger.

Patriarca S. (1998) *Gender trouble: Women and the making of Italy's 'active population', 1861-1936, Journal of Modern Italian Studies*. (144-163) DOI: [10.1080/13545719808454973](https://doi.org/10.1080/13545719808454973)

Perrot M. (2001) Il trionfo della famiglia. in Ariès P., Duby G. (cur.), *La vita privata, L'Ottocento* (F. Cataldi Villari, M. Garin, F. Neri, F. Salvatorelli, trad.). Laterza. (pp. 76-85, pp. 182-184).

Pescarolo A. (1991). Lavoro, protesta, identità: le trecciaiole fra Otto e Novecento. In Pescarolo A. e Ravenni G. *Il proletariato invisibile. La manifattura della paglia nella Toscana mezzadrile (1820-1850)*. Milano: Franco Angeli

Pescarolo A. (2001). Il lavoro e le risorse delle donne in età contemporanea, in A. Bravo, A. Pescarolo, M. Pelaja, L. Scaraffia, *Storia sociale delle donne in età contemporanea*. Laterza.

Pescarolo A. (2013). Asimmetrie di genere e opacità teoriche nella costruzione statistica dell'economia di mercato. In Atti del Workshop. *Il percorso storico della statistica nell'Italia unita*. Roma: Istat, pp. 99

Pescarolo A. (2019). *Il lavoro delle donne nell'Italia contemporanea*. Roma: Viella.

Pintaldi F., Reyneri E. (2013). *Dieci domande su un mercato del lavoro in crisi*. Bologna: il Mulino.

Piselli F. (1981). *Parentela ed emigrazione. Mutamenti e continuità in una comunità calabrese*. Einaudi.

Pizzato C. (1999). Operai e operaie alla Regia Manifattura Tabacchi di Torino fra fine Ottocento e prima guerra mondiale. In Benenati E. e Lamberti M. C. (Cur), *Impresa e lavoro in una industria di Stato*. Torino: Trauben. (pp. 115-132, pp. 115-132).

Powell, G. N., Butterfield, D. A. (1979). The “good manager”: Masculine or androgynous?. *Academy of Management Journal*, 22: 395–403. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90024-8)

Procacci, G. (1970). *La lotta di classe in Italia agli inizi del secolo XX*. Roma: Editori Riuniti.

Pruna M. L. (2007). *Donne al lavoro, una rivoluzione incompiuta*. Bologna: il mulino.

Raitano M. (2009). Differenze di genere nel mercato del lavoro dei paesi della UE15. *La rivista delle politiche sociali*. 2, pp. 165-185.

Rampini F. (2016). *Il tradimento. Globalizzazione e immigrazione, le menzogne delle élite*, Milano: Mondadori.

Rapporto L.E.I. (lavoro, equità, inclusione) 2024 svolto dalla Fondazione Libellula

Rapporto Plus (2022). *Comprendere la complessità del lavoro*

Rapporto SDGs (2023)

Ravenni G. (1991) La memoria forte: l’industria della paglia come esperienza collettiva, 1900-1950. In Pescarolo A. Ravenni G. *Il proletariato invisibile*. (pp. 125-215, p. 145). Franco Angeli.

Ravizza C. (1841). *Un curato di campagna: schizzi morali*. Milano: Giacomo Pirola. (p. 243).

Regio decreto legge 654 del 22 marzo 1934.

Ridgeway, C. L. (2006). Status construction theory. In P. J. Burke. *Contemporary social psychological theories*. Stanford, CA: Stanford Social Sciences, 301–323.

Ropa R. (2010). Dall’Unità alla prima guerra mondiale. In Venturoli C. (cur.), *Donne e lavoro: un’identità difficile. Lavoratrici in Emilia Romagna (1860-1960)*. Bologna: Editrice Compositori, p. 89

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, pp. 119–125. DOI:[10.1007/978-90-481-9014-0_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3)

Saraceno C. (1976). *Anatomia della famiglia*. Bari: De Donato.

Salvadori R. (1979). *Famiglia, lavoro e proprietà, inchiesta Romilli*. (p. 128)

Sarti R. (2005). Da serva a operaia? Trasformazioni di lungo periodo del servizio domestico in Europa. *Polis, Ricerche e studi su società e politica*, 19, pp. 91-122, doi: 10.1424/19523

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60: 340–344. DOI:[10.1037/h0037128](https://doi.org/10.1037/h0037128)

Senofonte (2011). Leggi per il governo della casa. In Avezzù. *Il lavoro femminile nella Grecia antica* (pp. 38-39).

Società umanitaria (1907) *Le condizioni generali della classe operaia in Milano: salari, giornate di lavoro, reddito. Risultati di un'inchiesta compiuta il 1 luglio 1903*, Milano: Editore L'Ufficio del lavoro.

Soldani S. (1992). Strade maestre e cammini tortuosi. Lo stato liberale e la questione del lavoro femminile. In P. Nava (cur.), *Operaie, serve, maestre, impiegate*, Torino: Rosenberg & Sellier. pp. 298

Staines G. L., Tavris C., Jayaratne T. E. (January 1974). The Queen Bee Syndrome. *Psychology Today* 7, n. 8 55, 57–58, <https://doi.org/10.1037/e400562009-003>.

Tomassini L. (2015). *La prima guerra mondiale. Uomini e donne sul fronte interno e in fabbrica*. In Musso S. (Cur.), *Storia del lavoro in Italia. Il Novecento*, t. 1, 1896-1945. Marsilio.

Therborn G. (2004). *Between Sex and Power: Family in the World, 1900-2000*, London: Routledge

Valentini C. (2012). *O i figli o il lavoro* Milano: Feltrinelli.

Sitografia

Abouzahr K. Krentz M., Tracey C., Tsusaka M. (2017, 5 aprile). Dispelling the Myths of the Gender ‘Ambition Gap’. *Boston Consulting Group*, <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-change-dispelling-the-myths-of-the-gender-ambition-gap>

Balbo L. (1978). La doppia presenza. *Inchiesta*, 32 pp. 3-6. <https://prod-cdn.atria.nl/wp-content/uploads/sites/2/2019/01/22104147/BIDD-INCHIESTA.pdf>

Istat, Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio, nonché su ogni forma di violenza di genere, *Quadro informativo su alcuni elementi di contesto culturale. Audizione del Presidente dell’Istituto nazionale di statistica, Giorgio Alleva*, Roma, 27 settembre 2017, <https://www.istat.it/it/files/2017/09/Audizione-femminicidio-11-gennaio-2018.pdf> (consultato il 6 marzo 2024).

Istat Offerta di nidi e servizi integrativi per la prima infanzia anno educativo 2020/2021 <https://www.istat.it/it/archivio/291186> (consultato 20 aprile 2024)

Quora (2017, 28 febbraio). Why Women Leave the Tech Industry at a 45% Higher Rate than Men. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/02/28/why-women-leave-the-tech-industry-at-a-45-higher-rate-than-men/>

Open Polis (2023, 23 Giugno). La parità di genere al vertice dei ministeri si è ridotta. <https://www.openpolis.it/la-parita-di-genere-al-vertice-dei-ministeri-si-e-ridotta/> consultato 3/5/24

Regione Lombardia, Todisco A. (cur.). (2010). *La conciliazione Famiglia-Lavoro, un’opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni*. Milano. <https://www.pv.camcom.it/files/ResponsabilitaSocialeImpresa/guida%20conciliazione%20famiglia-lavoro.pdf>

Wiseman R. (2019, 5 dicembre). Dealing with Grown-up ‘Mean Girls’. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/12/05/well/family/dealing-with-grown-up-mean-girls.html>

Abstract

The glass ceiling and gender disparity are still extremely prevalent topics in our society, despite studies on this phenomenon having started around the 1970s. Recently, the topic has returned to being discussed with more attention. Nowadays, the glass ceiling is composed of various factors, some more tangible such as the wage gap, and others less so, like gender stereotypes and corporate culture. Specifically, the type of gender disparity we will analyse more closely concerns the top roles within organizations, thus an analysis of the barriers that constitute vertical and horizontal segregation.

The aim of this thesis is to analyse the gender gap in managerial roles in the communication sector, comparing the data with those derived from the analysis of the social care, education, and engineering sectors, as well as some European countries. Using a quantitative approach, data from about 140,000 companies in countries with different welfare models were analysed. The results showed that the gender gap in top roles is still strongly present not only in Italy but also in other countries, especially those with familial welfare systems. Furthermore, it was observed that the gap also differs significantly depending on the sector concerned.

The results suggest that to break down the invisible barrier of the glass ceiling, it is necessary not only to implement policies and services that can meet the needs of workers but also to introduce cultural promotion strategies within companies with the aim of minimizing gender stereotypes. Further research is necessary to understand the quality of work for female managers and the type of career path they have undertaken to reach their current position.