

# Donne, impresa, lavoro

Una raccolta di saggi

*a cura di*

Alberto Rinaldi, Ylenia Curzi e Barbara Pistoresi



Giappichelli

# **Donne, impresa, lavoro**

Una raccolta di saggi







# **Donne, impresa, lavoro**

Una raccolta di saggi

*a cura di*

Alberto Rinaldi, Ylenia Curzi, Barbara Pistoresi



**Giappichelli**

© Copyright 2025 – G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-1520-8

ISBN/EAN 979-12-211-8185-2 (ebook)

*Pubblicazione finanziata sul Fondo di Ateneo per Ricerca 2024, Dipartimento di Economia  
"Marco Biagi", Università di Modena e Reggio Emilia.*



G. Giappichelli Editore



Questo libro è stato stampato su  
carta certificata, riciclabile al 100%



Stampa: LegoDigit s.r.l. - Lavis (TN)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/  
fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge  
22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per  
uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata  
da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122  
Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

# INDICE

	<i>pag.</i>
<b>INTRODUZIONE</b>	1
Alberto Rinaldi, Ylenia Curzi, Barbara Pistoresi	
<i>Bibliografia</i>	9
<b>1.</b>	
<b>LE DONNE NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE MAGGIORI SOCIETÀ ITALIANE</b>	
Alberto Rinaldi, Giulia Tagliazucchi, Erica Poma, Chiara Strozzi	
1.1. Introduzione	11
1.2. Fonti e dati	14
1.3. La condizione della donna in Italia e la legge Golfo-Mosca	15
1.4. Le donne nei consigli di amministrazione delle società italiane: il lato dell'impresa	18
1.5. Le donne nei consigli di amministrazione delle società italiane: il lato delle consigliere	22
1.6. Uno <i>zoom</i> sulle società cooperative	25
1.7. Una tipologia delle consigliere delle società italiane	27
1.8. Conclusioni	31
<i>Bibliografia</i>	32
<b>2.</b>	
<b>QUOTE DI GENERE ED EFFETTI SULLA PERFORMANCE FINANZIARIA DELLE MAGGIORI SOCIETÀ ITALIANE</b>	
Erica Poma, Barbara Pistoresi, Luigi Brighi, Giulia Tagliazucchi	
2.1. Introduzione	35
2.2. Il contesto italiano e la legge Golfo-Mosca	38

	<i>pag.</i>
2.3. Il soffitto di cristallo nel settore finanziario	41
2.4. Quote di genere e performance finanziaria	42
2.5. Fonti, dati e metodologia	44
2.6. Risultati	46
2.6.1. Statistiche descrittive	46
2.6.2. Variazioni nella percentuale di donne nei CDA e nei livelli di performance finanziaria tra settori	49
2.6.3. Risultati delle regressioni panel	50
2.7. Conclusioni	52
<i>Bibliografia</i>	52
<i>Appendice</i>	56

## 3.

**DONNE, LEADERSHIP E STEREOTIPI DI GENERE**

Erica Poma, Barbara Pistoresi

3.1. Introduzione	59
3.2. Rassegna della letteratura ed obiettivi di ricerca	62
3.2.1. Primi studi sul <i>glass cliff</i> ed il ruolo del genere del rispondente	62
3.2.2. Motivazioni e cause attribuite al <i>glass cliff</i>	62
3.3. Fonti, dati e metodologia	64
3.3.1. Partecipanti all'esperimento	64
3.3.2. Variabili	65
3.3.3. Metodologia	66
3.4. Risultati	67
3.4.1. Risultati preliminari	67
3.4.2. Risultati dai modelli di regressione MQO	71
3.4.3. Risultati delle interviste semi-strutturate	77
3.5. Conclusioni	79
<i>Bibliografia</i>	80
<i>Appendice</i>	82

## 4.

**STRESS LAVORATIVO E DIFFERENZE DI GENERE:  
IL CASO DEL TELELAVORO IN EUROPA**

Ylenia Curzi, Francesca Nepoti, Barbara Pistoresi, Erica Poma

4.1. Introduzione	85
-------------------	----

	<i>pag.</i>
4.2. Rassegna della letteratura	89
4.3. Fonti, dati e metodologia	92
4.4. Risultati analisi empirica	95
4.5. Conclusioni	100
<i>Bibliografia</i>	101

## 5.

## LAVORO, SODDISFAZIONE E ASPIRAZIONI: PERCEZIONI DI GENERE A CONFRONTO

Gaetano Francesco Coppeta, Barbara Pistoresi, Luigi Brighi, Ylenia Curzi

5.1. Introduzione	105
5.2. Rassegna della letteratura e quadro teorico	107
5.2.1. Definizione e determinanti della soddisfazione lavorativa	107
5.2.2. Paradossi, aspirazioni e confronto sociale	109
5.2.3. Il paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa e il ruolo della composizione di genere	111
5.3. Dati, variabili e metodologia	112
5.4. Risultati	116
5.4.1. Statistiche descrittive e differenze occupazionali	116
5.4.2. Analisi econometrica: stima di soddisfazione lavorativa e aspirazioni	118
5.5. Conclusioni	122
<i>Bibliografia</i>	124
<i>Appendice</i>	127

## 6.

## DISUGUAGLIANZE DI GENERE NELLE SCELTE UNIVERSITARIE: IL RUOLO DEGLI STEREOTIPI ESPLICITI E IMPLICITI

Tindara Addabbo, Chiara Strozzi, Chiara Tasselli

6.1. Introduzione	131
6.2. Rassegna della letteratura	134
6.3. Disegno e descrizione dell'esperimento	138
6.4. Dati	141

	<i>pag.</i>
6.4.1. Dimensione del campione e dati raccolti	141
6.4.2. Definizione delle variabili	142
6.5. Risultati	144
6.5.1. Differenze di genere nei principali fattori che influenzano le scelte universitarie	144
6.5.2. Relazione tra i fattori determinanti della scelta e l'intenzione d'iscrizione	150
6.5.3. Effetti del trattamento	153
6.6. Conclusioni	155
<i>Bibliografia</i>	157

## INTRODUZIONE

Alberto Rinaldi, Ylenia Curzi, Barbara Pistoresi

Oggi la metà delle donne nel mondo è occupata, mentre la quota corrispondente per gli uomini è circa l'80%. Quando le donne lavorano, guadagnano generalmente di meno. Comprendere come e perché livelli occupazionali e retribuzioni differiscano tra donne e uomini è importante per motivi socio-economici, con riferimento sia al breve che al lungo periodo, poiché la questione riguarda l'utilizzo più efficiente delle risorse della società. Se alle donne non vengono date le stesse opportunità di partecipare al mercato del lavoro, o se il loro lavoro viene trattato in modo diverso, si spreca lavoro e competenze. È economicamente inefficiente che i posti di lavoro non vadano alla persona più qualificata e, se il compenso differisce per lo stesso lavoro, le donne potrebbero essere disincentivate a lavorare e a perseguire una carriera.

L'attenzione per questi aspetti e l'interesse per lo studio del ruolo delle donne nell'economia e nella società sono sensibilmente aumentati negli ultimi anni, tanto che la parità di genere è divenuta uno dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile<sup>1</sup>.

Questa attenzione ha trovato il suo massimo riconoscimento con il conferimento del Premio Nobel dell'Economia 2023 all'economista e storica economica americana Claudia Dale Goldin per il suo contributo straordinario allo studio delle disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro, in particolare per il suo lavoro sulle cause storiche e le dinamiche della disparità salariale tra uomini e donne<sup>2</sup>. Le ricerche di Goldin hanno avuto un impatto profondo per comprendere come le disuguaglianze di genere si siano evolute nel tempo e come siano influenzate da fattori economici, sociali e politici. Esse hanno sottolineato l'importanza di interventi di *policy* mirati per ridurre le disuguaglianze di genere<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel 2015 dai governi dei 193 paesi membri delle Nazioni Unite e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU.

<sup>2</sup> <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/press-release/>.

<sup>3</sup> Le pubblicazioni di Goldin sono innumerevoli. La banca dati Scopus ne censisce 74, con 10.286 citazioni da parte di 8.211 documenti (al 27 maggio 2025). Tra quelle di maggiore impatto

Cinque principali motivazioni hanno indotto la Sveriges Riksbank, la banca centrale di Svezia, a conferire il premio Nobel a Goldin<sup>4</sup>:

1. *L'analisi delle disuguaglianze di genere nel lungo periodo*: Goldin ha studiato le dinamiche del mercato del lavoro attraverso una prospettiva storica e ha documentato come le donne siano state sistematicamente svantaggiate rispetto agli uomini in termini di retribuzione, opportunità di carriera e accesso a posizioni di potere. Le sue ricerche si sono focalizzate su come le politiche, le leggi e le strutture sociali abbiano contribuito a perpetuare queste disuguaglianze nel corso del tempo.
2. *Il concetto di "gender gap" e il suo impatto economico*: Goldin ha contribuito a concettualizzare e misurare il divario di genere nel mercato del lavoro, esaminando fattori come la maternità, la discriminazione di genere e le scelte di carriera. Ha mostrato come le differenze nel trattamento tra uomini e donne non siano solo il risultato di pregiudizi sociali, ma siano anche radicate in strutture economiche e istituzionali che influenzano le opportunità e le scelte professionali.
3. *"Maternità e carriera"*: uno dei contributi più importanti di Goldin è stato il suo lavoro sulle scelte professionali delle donne in relazione alla maternità. Ha analizzato come la gravidanza e la cura dei figli abbiano avuto un impatto significativo sulle carriere delle donne, riducendo le opportunità di crescita professionale e, in molti casi, aumentando il divario salariale rispetto agli uomini.
4. *L'integrazione di economia e storia*: un altro aspetto centrale del suo lavoro è l'approccio interdisciplinare, che integra economia, storia e sociologia. Goldin ha utilizzato metodi quantitativi per analizzare i dati storici e ha saputo tradurre risultati complessi in concetti comprensibili, influenzando in modo sostanziale le politiche pubbliche e le teorie economiche.
5. *Promozione di politiche per l'uguaglianza di genere*: Il lavoro di Goldin ha avuto anche un impatto pratico, influenzando le politiche in molte nazioni per migliorare le opportunità per le donne nel mercato del lavoro, come la promozione della parità salariale e la riduzione delle barriere alla carriera femminile.

---

figurano C.D. GOLDIN, *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women*, Oxford University Press, New York, 1990; Id., *The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and Economic History*, in T.P. SCHULTZ (ed.), *Investment in Women's Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago, 1995, pp. 61-90; C.D. GOLDIN, L.F. KATZ, *The Power of the Pill: Oral Contraceptives and Women's Career and Marriage Decisions*, in *Journal of Political Economy*, 2002, 110(4), pp. 730-770; C.D. GOLDIN, *The Quiet Revolution that Transformed Women's Employment, Education and Family*, in *American Economic Review*, 2006, 96(2), pp. 1-21.

<sup>4</sup> <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/press-release/>.

Più in generale, negli ultimi anni, la ricerca sul lavoro femminile ha approfondito molteplici aspetti che riflettono i cambiamenti socio-economici e le sfide emergenti<sup>5</sup>. Fra i temi più frequentemente analizzati figurano le persistenti disparità di genere in termini di retribuzione, opportunità di carriera e rappresentanza nelle posizioni di leadership. Questo filone di ricerca evidenzia come le barriere strutturali, i pregiudizi impliciti e le norme culturali continuino a influenzare negativamente la partecipazione femminile, specialmente nei settori tradizionalmente maschili. Una crescente attenzione è stata posta alla conciliazione fra lavoro e vita privata, con particolare riguardo alle politiche di *work-life balance* e alle pratiche di flessibilità. Studi recenti indicano che le politiche di supporto, come il congedo parentale e il lavoro da remoto, hanno migliorato la partecipazione femminile, ma permangono numerosi ostacoli culturali e strutturali all'ingresso delle donne nel mercato del lavoro. Recenti studi esplorano il ruolo delle donne nel promuovere pratiche di lavoro sostenibili e inclusive, sottolineando come le donne apportino competenze chiave nella gestione di risorse e nella promozione di politiche aziendali più etiche. Infine, alcune ricerche recenti si sono concentrate sull'impatto della digitalizzazione sul lavoro femminile, evidenziando sia le opportunità (ad esempio, una maggiore flessibilità) che i rischi (come l'aumento delle disparità digitali).

In dialogo con queste ricerche di matrice prevalentemente economica, si pongono alcuni recenti studi, di stampo più sociologico e organizzativo, che si sono concentrati sul concetto di *gendered organization*, proposto da Joan Acker<sup>6</sup>. Con questa espressione, Acker mette in luce come le organizzazioni siano strutture profondamente permeate dalla distinzione tra mascolinità e femminilità, visibile nella divisione del lavoro, nei sistemi di valutazione della performance, negli stili di leadership e nelle relazioni gerarchiche. Tali dimensioni riflettono, e al tempo stesso riproducono, relazioni sociali marcate da forti squilibri di potere. Gli studi empirici ispirati a questo approccio hanno evidenziato come le disuguaglianze di genere vengano riprodotte attraverso pratiche e strutture organizzative, anche in presenza di politiche formali orientate all'equità.

---

<sup>5</sup> La letteratura sull'argomento è sterminata. Qui ci si limita a menzionare P. RODRÍGUEZ-MODRÑO *et al.*, *Assessing gender inequality in digital labour platforms in Europe*, in *Internet Policy Review*, 2022, 11(1), pp. 1-23; E. KAYA, *Gender wage gaps trends in Europe: The role of occupational skill prices*, in *International Labour Review*, 2023, 162(3), pp. 385-405; D.B.P. GOMES, D. RIJAL, *Global Employment Gender Gaps*, IMF, Washington, 2024; ILO, *Women at Work in G20 Countries: progress and policy action in 2023*, ILO, Geneva, 2024; P.G. LOVAGLIO, A. PERRELLI, *Individual and regional determinants of women's participation in the European labour market: A Labour Force Survey empirical Study*, in *International Review of Economics*, 2024, 71(4), pp. 785-812.

<sup>6</sup> J. ACKER, *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*, in *Gender & Society*, 1990, 4(2), pp. 139-158.

Queste dinamiche incidono sui percorsi di carriera delle donne e le possibilità di accesso a posizioni apicali<sup>7</sup>.

Parallelamente, si è fatto spazio a un uso crescente della teoria performativa del genere elaborata da Judith Butler<sup>8</sup>. Anche per questa studiosa, il genere non è una proprietà innata. Rappresenta piuttosto una costruzione sociale prodotta dalla ripetizione nel tempo di interazioni quotidiane, comportamenti individuali e collettivi, all'interno di cornici normative e culturali di genere specifiche di ciascuna società o organizzazione. L'attenzione si concentra non solo sulle pratiche attraverso cui il genere viene costruito (*doing gender*), ma anche su quelle che lo mettono in discussione o lo decostruiscono (*undoing gender*). Alcune ricerche recenti adottano questo approccio per offrire una lettura critica del ruolo del genere nella professione delle risorse umane<sup>9</sup> e per analizzare le pratiche di (*un*)*doing gender* di uomini in posizioni manageriali o apicali e le loro ricadute sui processi di uguaglianza di genere nelle organizzazioni<sup>10</sup>. La prospettiva decostruzionista consente alle donne di riconoscere che le categorie che le definiscono all'interno delle organizzazioni sono costruzioni culturali e, in quanto tali, modificabili. Tuttavia, il limite di questo approccio risiede nel fatto che linguaggio e pratiche culturali rappresentano solo una parte dei fattori che alimentano le asimmetrie di potere e di genere. Per superare questi limiti, è stato perciò proposto di far riferimento ad una prospettiva integrata<sup>11</sup>, quale quella offerta da Barbara Risman<sup>12</sup>. Al pari di quella di Claudia Goldin, essa si fonda su un approccio di analisi multidisciplinare. Secondo Risman, il genere è una struttura sociale che produce disuguaglianze, ma che può essere trasformata attraverso l'azione intenzionale dei soggetti. L'analisi delle disuguaglianze di genere richiede dunque l'integrazione di più livelli, tenendo conto dei rapporti di reciproco condizionamento tra:

---

<sup>7</sup> D.M. BRITTON, *Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers*, in *Gender & Society*, 2017, 31(1), pp. 5-27; A.E. HIRSCH *et al.*, *Gendered organizations in academic medicine: Re-thinking how we work with Acker's theory*, in *Gender, Work & Organization*, 2023, 30(5), pp. 1625-1641; P. KOSKINEN SANDBERG, *Intertwining gender inequalities and gender neutral legitimacy in job evaluation and performance related pay*, in *Gender, Work & Organization*, 2017, 24(2), pp. 156-170.

<sup>8</sup> J. BUTLER, *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990.

<sup>9</sup> S. AINSWORTH, A. PEKAREK, *Gender in Human Resources: Hiding in plain sight*, in *Human Resource Management Journal*, 2022, 32(4), pp. 890-905.

<sup>10</sup> E.K. KELAN, *Men doing and undoing gender at work: A review and research agenda*, in *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20(2), pp. 544-558.

<sup>11</sup> R. ALBANO, P.M. TORRIONI, *Breve corso di sociologia*, Carocci, Roma, 2022.

<sup>12</sup> B.J. RISMAN, *Gender as a social structure: Theory wrestling with activism*, in *Gender & society*, 2004, 18(4), pp. 429-450.

1. *livello individuale*, legato alla costruzione dell'identità di genere;
2. *livello dell'interazione*, relativo alle aspettative culturali di genere con cui si confrontano uomini e donne nell'interazione quotidiana;
3. *livello istituzionale*, che riguarda le norme formali e le pratiche organizzative attraverso cui vengono distribuite le risorse, spesso secondo il genere.

Concettualizzare il genere come struttura sociale consente di comprendere come e in quali condizioni la disuguaglianza di genere si produca all'interno di ciascuna dimensione e nelle loro interazioni, aprendo spazi per l'individuazione di leve di cambiamento e miglioramento.

Negli anni recenti, anche le ricerche sull'imprenditoria femminile hanno registrato una crescita costante, con un focus geografico centrato soprattutto su Stati Uniti, Europa e Australia. I temi trattati spaziano dall'orientamento imprenditoriale femminile all'intenzione imprenditoriale, all'autoefficacia, alle barriere di genere e all'imprenditorialità rurale<sup>13</sup>. L'analisi dei fattori individuali e sociali che influenzano l'imprenditoria femminile ha evidenziato l'importanza del capitale umano, dell'auto-efficacia, dell'intenzione imprenditoriale e delle barriere di genere. Emerge, tuttavia, la necessità di un approccio più inclusivo che consideri le esperienze di donne provenienti da contesti diversi, come le donne in aree rurali, le donne migranti e le donne appartenenti a minoranze etniche. Le ricerche hanno evidenziato che uno degli ostacoli principali per le donne imprenditrici è l'accesso al credito: le donne ricevono una percentuale molto bassa dei fondi di *venture capital*, nonostante le loro imprese generino ricavi più elevati in relazione al capitale investito. Le barriere includono pregiudizi di genere nelle scelte di investimento da parte degli intermediari finanziari, mancanza di fiducia e accesso limitato a reti professionali da parte delle imprenditrici. Per affrontare questi problemi, sono stati proposti interventi come l'incremento del numero di investitori donne, la promozione dell'educazione finanziaria per le donne e la creazione di programmi di *mentorship* e sponsorizzazione per le donne che intendono avviare un'attività imprenditoriale.

Un tema divenuto centrale è l'educazione all'imprenditorialità femminile, con un numero crescente di studi che analizza l'evoluzione della disciplina e le principali aree tematiche, come l'intenzione imprenditoriale, le prospettive etiche, le barriere specifiche di genere, gli stereotipi di genere, l'imprenditorialità rurale e l'autoefficacia imprenditoriale. Tuttavia, emerge la necessità di un approccio maggiormente integrato che consideri le diverse dimensioni dell'educazione

---

<sup>13</sup> L.G. HAYLEMARIAM *et al.*, *Women entrepreneurial orientation: A systematic literature review*, in *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2024, 12(2), pp. 19-42; W. DENG *et al.*, *Female entrepreneurship: systematic literature review and research framework*, in *Chinese Management Studies*, 2025 (<https://doi.org/10.1108/CMS-04-2024-0279>).

all'imprenditorialità, inclusi gli aspetti formativi, esperienziali e contestuali <sup>14</sup>.

Il presente volume si propone di contribuire agli studi sulle tematiche di genere presentando sei capitoli su argomenti che spaziano dall'imprenditoria e dalla leadership femminile, al ruolo delle differenze di genere in varie dimensioni dell'esperienza lavorativa e a quello degli stereotipi di genere nella determinazione del percorso di studi universitario prescelto da parte dei diplomati e delle diplomate delle scuole superiori.

Il capitolo 1, di Alberto Rinaldi, Giulia Tagliazucchi, Erica Poma e Chiara Strozzi, analizza la presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle 250 maggiori società italiane in quattro anni *benchmark* compresi fra il 1983 e 2017. Nel 1983, le donne erano quasi assenti dai consigli di amministrazione. Da quel momento, la loro presenza è aumentata: l'incremento è stato dapprima lento, ma poi è divenuto più veloce, soprattutto dopo che, nel 2011, la legge Golfo-Mosca aveva introdotto le quote di genere obbligatorie per le società quotate e per quelle a controllo pubblico. Il capitolo mostra che la legge Golfo-Mosca ha anche avuto un importante "effetto contagio" sulle società che non erano tenute ad ottemperare alle quote di genere, nelle quali la presenza femminile nei consigli di amministrazione è pure aumentata in misura considerevole. Il capitolo evidenzia il ruolo precoce delle cooperative nell'apertura dei consigli di amministrazione alle donne, anche prima che il Parlamento approvasse la legge Golfo-Mosca. Le centrali cooperative, ed in particolare Legacoop, hanno agito da "fattore sostitutivo" della legge, fissando obiettivi volontari per la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle cooperative affiliate. Il capitolo evidenzia poi che le pochissime consigliere di amministrazione si sono rinvenute a lungo quasi esclusivamente nelle imprese familiari e dovevano la loro presenza alla propria affiliazione alle famiglie controllanti tali imprese. Fino al 2010, le consigliere con una qualifica professionale riconosciuta costituivano un'esigua minoranza. Il loro numero è però cresciuto esponenzialmente dopo l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca e ha riguardato donne sia senza che con affiliazione familiare al soggetto controllante dell'impresa. Al tempo stesso, nel 2017 le donne continuavano a restare in gran parte escluse dalle posizioni apicali delle imprese (presidente e amministratore delegato): un soffitto di cristallo che si osservava in tutti i tipi di impresa, comprese le cooperative.

Il capitolo 2, di Erica Poma, Barbara Pistoresi, Luigi Brighi e Giulia Tagliazucchi, presenta un focus sull'effetto della legge Golfo-Mosca sulla riduzione delle barriere all'ingresso delle donne nei consigli di amministrazione delle società del settore finanziario, tradizionalmente caratterizzato da una forte preponderanza maschile. La ricerca conferma che la legge Golfo-Mosca ha

---

<sup>14</sup> Y. LEE *et al.*, *Women's entrepreneurial education: a systematic review and future agenda*, in *Journal of Management History*, 2024, 30(4), pp. 576-594.

esercitato un importante effetto di “contagio sociale”, generando comportamenti imitativi da parte delle imprese non tenute ad osservare le quote di genere. Queste, pur non vincolate formalmente, hanno aumentato la presenza femminile nei propri consigli di amministrazione, probabilmente per adeguarsi a nuove norme sociali, migliorare la reputazione aziendale o rispondere alle attese di investitori e stakeholder. In questo modo, l’efficacia della legge si è estesa oltre i suoi confini normativi, favorendo un cambiamento culturale più ampio. Il capitolo mostra poi che l’impatto della presenza femminile sulla performance delle imprese del settore finanziario è differenziato e sembra dipendere da specifici fattori contestuali. In particolare, se si considerano tutte le società del settore finanziario, un aumento delle donne nei consigli di amministrazione sembra associarsi a un effetto negativo sulla performance. Tuttavia, quando l’analisi si concentra su consigli di amministrazione di piccole dimensioni (meno di sei membri), l’impatto della presenza femminile diventa invece positivo. Questo risultato potrebbe essere legato alle dinamiche comunicative e decisionali tipiche dei piccoli consigli, che tendono a favorire una maggiore inclusione e valorizzazione di ciascun componente, promuovendo una partecipazione più attiva e un’influenza diretta nei processi decisionali.

Il capitolo 3, di Erica Poma e Barbara Pistoresi, studia il fenomeno del *glass cliff*, ovvero la tendenza a promuovere le donne in posizioni dirigenziali soprattutto in contesti aziendali critici, ad esempio di persistente declino della performance finanziaria delle imprese. A questo scopo è stato condotto un esperimento con studenti universitari di economia, i quali, assumendo il ruolo di selezionatori, hanno risposto a un questionario per valutare atteggiamenti e decisioni legate al fenomeno del *glass cliff*. I risultati mostrano che il fenomeno del *glass cliff* si verifica soprattutto quando le selezionatrici sono donne, le quali tendono ad attribuire alle candidate femminili tratti di leadership relazionali, come capacità comunicative, cooperazione e attenzione alle relazioni, ritenuti più efficaci nella gestione di situazioni difficili. Inoltre, le donne dirigenti sono percepite dalle reclutatrici come maggiormente dotate di *soft skill* e, avendo affrontato ostacoli significativi nelle loro carriere, risultano più motivate e preparate ad affrontare contesti complessi rispetto agli uomini. Ciò suggerisce che il fenomeno del *glass cliff* può essere influenzato anche dalla forte identificazione delle donne con la propria identità di genere e dagli stereotipi impliciti associati alla leadership femminile. Questo fenomeno non solo espone le donne a un rischio maggiore di fallimento, ma alimenta anche una narrazione che può penalizzare le loro carriere, contribuendo alla persistenza del divario salariale di genere.

Il capitolo 4, di Ylenia Curzi, Francesca Nepoti, Barbara Pistoresi ed Erica Poma, analizza le differenze di genere nelle caratteristiche del telelavoro e dello stress lavorativo, esplorando l’ipotesi che il telelavoro non rappresenti una

soluzione per eliminare il divario di genere, ma piuttosto implichi un duplice effetto di assottigliamento dei confini fra vita personale e lavoro e di periferizzazione delle telelavoratrici, che – distanziate fisicamente dal luogo di lavoro – potrebbero avere minore accesso a risorse organizzative (opportunità formative, di carriera o più in generale sviluppo professionale), distribuite formalmente dall'organizzazione o intercettate durante momenti informali di scambio fra colleghi che lavorano in prossimità. A tal fine, viene investigato un campione di lavoratori e lavoratrici da remoto intervistati nella sesta *wave* dell'*European Working Conditions Survey* di Eurofound, condotta nel 2015, i cui dati non sono influenzati dall'epidemia di Covid del 2020. Il capitolo rileva che, affinché il telelavoro possa tradursi in un'effettiva opportunità di miglioramento delle condizioni lavorative anche per le donne, è essenziale l'adozione di soluzioni organizzative che rafforzino i fattori protettivi per le dipendenti, promuovendo l'autonomia delle lavoratrici nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro, la discrezionalità nella definizione del ritmo e degli orari di lavoro e garantendo tempi di recupero adeguati. Parallelamente, le pratiche di telelavoro dovrebbero favorire il mantenimento della centralità della lavoratrice da remoto, potenziando il supporto del supervisore e incentivando l'apprendimento sul campo, anche attraverso approcci *gender-sensitive*, così da assicurare un continuo allineamento delle competenze individuali alle richieste organizzative.

Il capitolo 5, di Gaetano Francesco Coppeta, Barbara Pistoresi, Luigi Brighi e Ylenia Curzi, si basa pure sull'*European Working Conditions Survey* per analizzare il tema della soddisfazione lavorativa, un elemento centrale nelle dinamiche occupazionali, in quanto strettamente legato a comportamenti come turnover e assenteismo e all'andamento della produttività. Tra le domande più dibattute dalla letteratura emerge il cosiddetto "paradosso di genere": sebbene le donne ricoprano ruoli spesso meno remunerati rispetto agli uomini – anche nelle posizioni apicali – esse riportano livelli di soddisfazione lavorativa analoghi, se non superiori. Questo apparente paradosso può essere interpretato alla luce delle aspettative individuali, delle ambizioni professionali e dei meccanismi di confronto sociale. Il capitolo mostra come le aspirazioni dei lavoratori europei tendano ad aumentare in contesti a prevalenza maschile, suggerendo che la composizione di genere dell'ambiente lavorativo incida in modo significativo sulla formazione delle aspettative. Ne emerge che la soddisfazione lavorativa non dipende unicamente dalle condizioni oggettive del lavoro, ma anche dalla relazione tra le aspirazioni individuali e la realtà occupazionale. Il confronto con colleghi impegnati in ruoli simili, ma maggiormente orientati alla carriera e, in alcuni casi, meglio retribuiti, può spingere le donne a rivedere al rialzo le proprie ambizioni professionali. In tale prospettiva, l'introduzione di quote di genere, e di politiche volte a favorire una maggiore rappresentanza femminile nei ruoli apicali, non ha solo un valore simbolico o redistributivo, ma può incidere

concretamente sulla ridefinizione delle ambizioni professionali delle donne, contribuendo a riequilibrare le dinamiche di carriera e a contrastare le disuguaglianze strutturali e gli stereotipi legati alla leadership.

Infine, il capitolo 6, di Tindara Addabbo, Chiara Strozzi e Chiara Tasselli, analizza l'influenza degli stereotipi di genere sulla scelta del futuro corso di studio universitario presso un campione di studenti di alcune scuole secondarie superiori di Modena e Reggio Emilia. Il capitolo conferma una forte presenza degli stereotipi di genere sia sulle determinanti della scelta del corso di studi che sulla decisione di completarlo sino al conseguimento della laurea. I maschi sono più attratti dalle discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria matematica) e dai corsi di studio in materie economiche con forte contenuto quantitativo, mentre le ragazze preferiscono le discipline umanistiche. Lo studio mostra, inoltre, che gli stereotipi rappresentano un fattore determinante nella scelta, più influente delle competenze effettivamente possedute dai diplomati e dalle diplomate.

## Bibliografia

- ACKER J., *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*, in *Gender & Society*, 1990, 4(2), pp. 139-158.
- AINSWORTH A., PEKAREK A., *Gender in Human Resources: Hiding in plain sight*, in *Human Resource Management Journal*, 2022, 32(4), pp. 890-905.
- ALBANO R., TORRIONI P.M., *Breve corso di sociologia*, Carocci, Roma, 2022.
- BRITTON D.M., *Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers*, in *Gender & Society*, 2017, 31(1), pp. 5-27.
- BUTLER J., *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990.
- DENG W., ZHOU W., SONG R., LI J., ZHANG J., *Female entrepreneurship: systematic literature review and research framework*, in *Chinese Management Studies*, 2025, <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2024-0279>.
- GOLDIN C.D., *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women*, Oxford University Press, New York, 1990.
- GOLDIN C.D., *The U-Shaped Female Labor Force Function in Economic Development and Economic History*, in T.P. SCHULTZ (ed.), *Investment in Women's Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago, 1995, pp. 61-90.
- GOLDIN C.D., *The Quiet Revolution that Transformed Women's Employment, Education and Family*, in *American Economic Review*, 2006, 96(2), pp. 1-21.
- GOLDIN C.D., KATZ L.F., *The Power of the Pill: Oral Contraceptives and Women's Career and Marriage Decisions*, in *Journal of Political Economy*, 2002, 110(4), pp. 730-770.
- GOMES D.B.P., RIJAL D., *Global Employment Gender Gaps*, IMF, Washington, 2024.
- HAYLEMARIAM L.G., ODURO S., MAINOLFI G., DE NISCO A., *Women entrepreneurial*

- orientation: A systematic literature review*, in *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2024, 12(2), pp. 19-42.
- HIRSCH A.E., LIU S.J., WALLER B., *Gendered organizations in academic medicine: Re-thinking how we work with Acker's theory*, in *Gender, Work & Organization*, 2023, 30(5), pp. 1625-1641.
- ILO (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION), *Women at Work in G20 Countries: progress and policy action in 2023*, ILO, Geneva, 2024.
- KAYA E., *Gender wage gaps trends in Europe: The role of occupational skill prices*, in *International Labour Review*, 2023, 162(3), pp. 385-405.
- KELAN E.K., *Men doing and undoing gender at work: A review and research agenda*, in *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20(2), pp. 544-558.
- KOSKINEN SANDBERG P., *Intertwining gender inequalities and gender neutral legitimacy in job evaluation and performance related pay*, in *Gender, Work & Organization*, 2017, 24(2), pp. 156-170.
- LEE Y., LIGUORI E.W., SUREKA R., KUMAR S., *Women's entrepreneurial education: a systematic review and future agenda*, in *Journal of Management History*, 2024, 30(4), pp. 576-594.
- LOVAGLIO P.G., PERRELLI A., *Individual and regional determinants of women's participation in the European labour market: A Labour Force Survey empirical Study*, in *International Review of Economics*, 2024, 71 (4), pp. 785-812.
- RISMAN B.J., *Gender as a social structure: Theory wrestling with activism*, in *Gender & society*, 2004, 18(4), pp. 429-450.
- RODRÍGUEZ-MODROÑO P., PESOLE A, LÓPEZ-IGUAL P., *Assessing gender inequality in digital labour platforms in Europe*, in *Internet Policy Review*, 2022, 11(1), pp. 1-23.

# 1.

## LE DONNE NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE MAGGIORI SOCIETÀ ITALIANE

Alberto Rinaldi, Giulia Tagliazucchi, Erica Poma, Chiara Strozzi

**Sommario:** 1.1. Introduzione. – 1.2. Fonti e dati. – 1.3. La condizione della donna in Italia e la legge Golfo-Mosca. – 1.4. Le donne nei consigli di amministrazione delle società italiane: il lato dell'impresa. – 1.5. Le donne nei consigli di amministrazione delle società italiane: il lato delle consigliere. – 1.6. Uno *zoom* sulle società cooperative. – 1.7. Una tipologia delle consigliere delle società italiane. – 1.8. Conclusioni. – *Bibliografia*.

### 1.1. Introduzione

Fino alla fine del Novecento, i consigli di amministrazione erano composti quasi interamente da uomini. Il cambiamento è avvenuto solo nel nuovo secolo. Un'indagine condotta nel 2022 dalla società di consulenza Egon Zehnder in 44 paesi, sulle società quotate con una capitalizzazione di almeno otto miliardi di euro (o sulle sei maggiori società per quei paesi che avevano meno di sei aziende con una capitalizzazione superiore a questa soglia), ha mostrato che le donne occupavano il 27% dei seggi nei consigli di amministrazione, rispetto al 14% del 2012. L'aumento è stato particolarmente significativo nell'Europa occidentale: dall'8% nel 2004 al 16% nel 2012 e al 36% nel 2022<sup>1</sup>.

La crescente presenza di donne nei consigli di amministrazione ha aperto un dibattito sull'impatto della presenza femminile sulla performance delle imprese (il cosiddetto *business case*), sugli ostacoli che le donne incontrano per essere nominate nei consigli di amministrazione e accedere alle posizioni apicali nelle imprese, e sull'opportunità dell'introduzione delle quote di genere entro i consigli di amministrazione<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> EGON ZEHNDER, *2022/23 Global board diversity tracker*, Egon Zehnder International Inc, s.l., 2022.

<sup>2</sup> S. GINALSKI *et al.*, *Women in corporate networks: An introduction*, in *Business History*, 2023, <https://doi.org/10.1080/00076791.2023.2228700>.

Il *business case* afferma che le amministratrici donne, avendo caratteristiche distintive rispetto alle loro controparti maschili, migliorano la performance dell'azienda. Si sostiene che una maggiore diversità nella composizione del consiglio di amministrazione apporti una più ampia varietà di punti di vista, elemento cruciale per il successo dell'azienda<sup>3</sup>. Anche la teoria dell'agenzia sostiene il *business case*, e viene spesso addotta per sostenere il contributo positivo che una maggiore presenza di donne nei consigli di amministrazione può dare alla performance aziendale. Secondo alcuni studi, le donne hanno maggiori probabilità di essere indipendenti, trasparenti, corrette e diligenti, e ci si aspetta che la loro presenza migliori l'azione del consiglio di amministrazione e la performance aziendale<sup>4</sup>. Tuttavia, non vi è un'evidenza conclusiva dell'esistenza di un legame diretto tra una maggiore diversità di genere nei consigli di amministrazione e la performance aziendale. Ciò ha portato ad esplorare i possibili legami indiretti: in particolare, si è prestata attenzione ad alcune variabili che potrebbero fungere da mediatori tra la composizione di genere del consiglio di amministrazione e la performance delle imprese, come i processi e la cultura decisionale dei consigli di amministrazione, o la qualità delle istituzioni e del contesto in cui opera l'impresa<sup>5</sup>.

Secondo un approccio interpretativo differente, l'ingresso delle donne nei consigli di amministrazione ha avuto luogo in risposta alla domanda sociale che l'élite imprenditoriale tradizionalmente maschile si aprisse ad un maggiore equilibrio di genere e democratizzasse i suoi ranghi<sup>6</sup>. Questa domanda sarebbe alla base dell'introduzione delle quote di genere per i consigli di amministrazione, attuata per la prima volta in Norvegia nel 2003<sup>7</sup>. Negli anni seguenti altri

---

<sup>3</sup> D.E. ARFKEN *et al.*, *The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards*, in *Journal of Business Ethics*, 2004, 50, pp. 177-186; S. TERJESEN, R. SEALY, V. SINGH, *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*, in *Corporate Governance*, 2009, 17(3), pp. 320-337; S. VINNICOMBE *et al.* (eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, Edward Elgar, Cheltenham, UK-Northampton, MA, 2008.

<sup>4</sup> R.B. ADAMS, D. FERREIRA, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, 94(2), pp. 291-309; B.S. MAGNANELLI *et al.*, *Do female directors on corporate boards make a difference in family owned businesses?*, in *Journal of International Accounting Research*, 2020, 19(1), pp. 85-10; R. MAZZOTTA, O. FERRARO, *Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy*, in *Corporate Governance*, 2020, 20(6), pp. 1135-1158.

<sup>5</sup> C. POST, K. BYRON, *Women on board and firm financial performance: A meta-analysis*, in *Academy of Management Journal*, 2015, 58(5), pp. 1546-1571; M. TORCHIA *et al.*, *Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach*, in *Scandinavian Journal of Management*, 2018, 34(2), pp. 215-224.

<sup>6</sup> E.M. HEEMSKERK, M. FENNEMA, *Women on board: Female board membership as a form of elite democratization*, in *Enterprise & Society*, 2014, 15(2), pp. 252-284.

<sup>7</sup> M. HOEL, *The quota story: Five years of change in Norway*, in VINNICOMBE *et al.*, *op. cit.*, pp. 79-87.

paesi hanno a loro volta adottato quote di genere obbligatorie o obiettivi volontari, tra questi l'Italia, che ha adottato le quote obbligatorie nel 2011. Le motivazioni alla base dell'apertura dei consigli di amministrazione alle donne si basano sui principi di non discriminazione e di equità<sup>8</sup>. Le quote di genere mirano inoltre a promuovere un più ampio cambiamento culturale nella società attraverso un "effetto contagio" che stimoli il ruolo attivo delle donne nelle organizzazioni. L'"effetto contagio" è stato studiato dapprima per le quote di genere nella politica<sup>9</sup>, mentre solo di recente sono comparsi studi che analizzano tale effetto per i consigli di amministrazione<sup>10</sup>.

Questo capitolo approfondisce le tematiche sopra richiamate analizzando la presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle 250 maggiori società italiane nel periodo 1983-2017. L'Italia è un caso esemplare, poiché la limitatissima presenza femminile nei consigli di amministrazione sino a pochi anni fa rifletteva tratti profondi della società nazionale, legati all'influenza del patriarcato, alla bassa qualità delle istituzioni (in particolare della *corporate governance*) e all'*entrenchment* della tradizionale élite imprenditoriale maschile<sup>11</sup>. Tuttavia, un cambiamento radicale si è realizzato dal 2011, con l'introduzione delle quote di genere obbligatorie per i consigli di amministrazione delle società quotate e a controllo pubblico (SQ&CP). Questo ha portato in pochi anni ad una apertura senza precedenti dei consigli di amministrazione alle donne, con un impatto anche sul comportamento delle imprese non toccate dalla legge.

Il capitolo è organizzato come segue: il paragrafo 1.2 descrive le fonti utilizzate; il paragrafo 1.3 ripercorre l'evoluzione della condizione femminile in Italia e l'introduzione delle quote di genere per i consigli di amministrazione delle SQ&CP nel 2011; il paragrafo 1.4 presenta un'analisi della presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle società italiane dal punto di vista dell'impresa; il paragrafo 1.5 analizza lo stesso argomento dal punto di vista delle consigliere di amministrazione; il paragrafo 1.6 presenta un approfondimento sulle imprese cooperative; il paragrafo 1.7 presenta una tipologia delle consigliere di amministrazione e conduce alle Conclusioni.

---

<sup>8</sup> D. DAHLERUP, *Three waves of feminism in Denmark*, in G. GRIFFIN, R. BRAIDOTTI (eds.), *Thinking differently: A reader in European women's studies*, Zed Books, London, 2002, pp. 341-350.

<sup>9</sup> P. MEIER, E. LOMBARDO, *Gender quotas, gender mainstreaming and gender relations in politics*, in *Political Science*, 2013, 65(1), pp. 46-62.

<sup>10</sup> B. PISTORESI et al., *Gender quotas, firm performance and spillover effects. Evidence from Italy*, in *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 2024, 45(2), pp. 197-218.

<sup>11</sup> M. GAMBA, A. GOLDSTEIN, *The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934*, in *Journal of Modern Italian Studies*, 2009, 14(2), pp. 199-225.

## 1.2. Fonti e dati

Il presente lavoro si basa su un dataset delle maggiori società italiane per azioni e dei loro consiglieri di amministrazione costruito in ottemperanza alle linee guida del progetto di ricerca internazionale *Women in corporate networks*<sup>12</sup>. Sono stati individuati quattro anni *benchmark* (1983, 2001, 2010 e 2017) e per ciascuno di essi sono state identificate le prime 250 società per valore dell'attivo dello stato patrimoniale, così suddivise: le prime 50 società finanziarie e le prime 200 società non finanziarie.

Per il 1983, per l'identificazione delle società ci si è basati sul *Repertorio delle società italiane per azioni*, curato dall'Associazione fra le Società Italiane per Azioni (Assonime). Il database Imita.db è la versione elettronica di questa fonte ed è uno dei più grandi dataset sulle società per azioni in prospettiva storica al mondo<sup>13</sup>, contiene informazioni sulle società, sui loro consigli di amministrazione e i loro bilanci<sup>14</sup>. La fonte comprende tutte le società quotate in borsa valori italiana e le società con sede in Italia il cui capitale sociale è superiore ad una certa soglia, che varia di anno in anno<sup>15</sup>. La rappresentatività è molto elevata e, per il 1983, copre circa l'85% del capitale sociale di tutte le società italiane per azioni<sup>16</sup>.

Per gli anni *benchmark* 2001, 2010 e 2017, la lista delle maggiori società è stata ricavata da *Le Principali Società Italiane*, il rapporto annuale sulle società italiane per azioni curato da R&S-Mediobanca. Poiché questa fonte non riporta i nomi dei consiglieri di amministrazione, questa informazione è stata tratta, per il 2001 e il 2010, da Infocamere, la banca dati di Unioncamere che fornisce informazioni su tutte le imprese registrate presso le camere di commercio italiane a partire dalla fine degli Ottanta. Per il 2017, i consiglieri di amministrazione sono stati ottenuti da Aida, la banca dati delle imprese italiane curata da Bureau Van Dijk.

Il presente lavoro si concentra solo sui consiglieri di amministratori ed esclude i membri dei collegi sindacali. Questa decisione è in linea con la scelta metodologica dei due principali progetti di ricerca internazionali sui *corporate*

---

<sup>12</sup>GINALSKI *et al.*, *op. cit.*, pp. 2027-2048.

<sup>13</sup> Il dataset è accessibile in rete: <http://imitadb.unisi.it>.

<sup>14</sup> I dati relativi alle società e ai consigli di amministrazione sono disponibili per gli anni 1911, 1913, 1921, 1927, 1936, 1952, 1960, 1972 e 1983, mentre per i bilanci le serie temporali sono disponibili per il periodo dal 1900 al 1971 e per gli anni 1982 e 1983.

<sup>15</sup> Nel 1983, la soglia era pari a 2 miliardi di lire (1,03 milioni di euro).

<sup>16</sup>M. VASTA, *Appendix: The source and the Imita.db dataset*, in R. GIANNETTI, M. VASTA (eds.), *Evolution of Italian enterprises in the 20<sup>th</sup> century*, Physica Verlag (Springer), Heidelberg-New York, 2006, pp. 269-273.

*network* in prospettiva comparata<sup>17</sup>. Fino al 2003, in Italia vigeva un sistema di governo societario che prevedeva un consiglio di amministrazione ed un collegio sindacale, ambedue eletti dall'assemblea degli azionisti. La riforma del diritto societario di quell'anno ha concesso alle imprese la facoltà di scegliere se mantenere questo sistema o se optare per un sistema di tipo tedesco, in cui il consiglio di amministrazione è sostituito da un consiglio esecutivo nominato da un consiglio di sorveglianza, eletto dall'assemblea degli azionisti. Otto delle 250 maggiori società nel 2010<sup>18</sup> e quattro nel 2017<sup>19</sup> hanno optato per il sistema di tipo tedesco. Per queste società, nel presente studio – di nuovo in coerenza con la scelta dei due maggiori progetti internazionali sui *corporate network* in prospettiva comparata – sono stati selezionati sia i membri sia del consiglio esecutivo che quelli del consiglio di sorveglianza.

Nel dataset usato per il presente lavoro sono stati accuratamente standardizzati i nomi dei consiglieri di amministratori. Tuttavia, si può ipotizzare che possa residuare un margine di errore di circa l'1%, similmente a quanto accaduto per altri dataset di questo tipo<sup>20</sup>. I potenziali errori derivano da casi di omonimia, errori tipografici o limiti nella fonte.

### 1.3. La condizione della donna in Italia e la legge Golfo-Mosca

La società italiana è stata storicamente caratterizzata da una fortissima influenza del patriarcato e da livelli molto bassi di uguaglianza di genere<sup>21</sup>. Le donne hanno esercitato per la prima volta il diritto di voto alle elezioni amministrative svoltesi in alcuni comuni nel marzo 1946 e, su scala nazionale, alle elezioni per l'Assemblea Costituente nel giugno dello stesso anno. La nuova Costituzione democratica, entrata in vigore nel 1948, afferma l'uguaglianza di genere come uno dei principi fondamentali della neocostituita Repubblica italiana. Tuttavia, l'influenza della Chiesa cattolica, l'istituzione che più ha influenzato la cultura italiana, ha a lungo ostacolato il progresso della condizione

---

<sup>17</sup> F.N. STOKMAN *et al.* (eds.), *Networks of corporate power*. Polity Press, Cambridge, 1985; T. DAVID, G. WESTERHUIS (eds.), *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective*, Routledge, New York-London, 2014.

<sup>18</sup> A2A, Banco Popolare, Coop Centro Italia, Deutsche Bank, Intesa San Paolo, Manutencoop Facility Management, UBI Banca e Unicoop Firenze.

<sup>19</sup> Alperia, Deutsche Bank, UBI Banca e Unicoop Firenze.

<sup>20</sup> B. MINTZ, M. SCHWARZ, *The power structure of American business*. The University of Chicago Press, Chicago, 1985.

<sup>21</sup> P. WILSON, *Women in Twentieth-Century Italy*, Palgrave Macmillan, London, 2009 (trad. it., *Italiane. Biografia del Novecento*, Laterza, Roma-Bari, 2011).

femminile. La Chiesa non solo sanciva l'idea che le donne fossero soggette all'autorità del marito nella sfera familiare, ma scoraggiava anche le donne dal perseguire percorsi di emancipazione considerati "fuorvianti". Tuttavia, negli anni Sessanta, sulla scia del Concilio Ecumenico Vaticano II, la Chiesa ha riconsiderato i ruoli familiari, ha riconosciuto l'uguaglianza tra marito e moglie, e ha sostenuto la promozione della donna nella società<sup>22</sup>.

A partire dagli anni Sessanta, i movimenti per i diritti civili e femministi hanno innescato un significativo cambiamento culturale, che ha portato alla riforma del diritto di famiglia nel 1975, e all'abrogazione della legge sul delitto d'onore nel 1981. Ciononostante, le donne continuavano a essere sottorappresentate nel mercato del lavoro, al quale, all'inizio del XXI secolo, partecipava solo il 46% delle donne, rispetto al 74% degli uomini<sup>23</sup>. Le disuguaglianze di genere permeavano tutte le sfere della società italiana, non solo l'accesso al mercato del lavoro: le retribuzioni, la violenza psicologica, fisica o sessuale, i percorsi di carriera e l'accesso alle posizioni di vertice nelle aziende, nella politica e nelle istituzioni<sup>24</sup>. Per affrontare questo problema, nel 1993 furono introdotte per la prima volta le quote di genere nella composizione delle liste per le elezioni comunali. Tuttavia, le donne sono ancora oggi sottorappresentate nelle assemblee elettive<sup>25</sup>.

L'adozione delle quote di genere nei consigli di amministrazione delle società è avvenuta molto tempo dopo, nel 2011, quando il Parlamento ha approvato la legge n. 120 – chiamata "Golfo-Mosca" dal nome delle due parlamentari che l'avevano proposta, Lella Golfo e Alessia Mosca – che obbliga le SQ&CP a riservare almeno un terzo dei posti nei consigli di amministrazione al genere meno rappresentato<sup>26</sup>. Questa legge fu approvata sulla scia dell'adozione della

---

<sup>22</sup> M. SALVATI, *Studi sul lavoro delle donne e peculiarità del caso italiano*, in A. VARNI (a cura di), *Alla ricerca del lavoro*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1998, pp. 113-132.

<sup>23</sup> ISTAT, *Le trasformazioni del mercato del lavoro italiano nel periodo 1993-2002*, Istat, Roma, 2002.

<sup>24</sup> J. SACHS *et al.*, *The sustainable development goals and COVID-19: Sustainable development report 2020*, Cambridge University Press, Cambridge, 2020.

<sup>25</sup> OPENPOLIS, *La XIX legislatura e gli equilibri del nuovo parlamento: 2. Lo squilibrio di genere nel nuovo parlamento*, 27 ottobre 2022, <https://www.openpolis.it/esercizi/lo-squilibrio-di-genere-nel-nuovo-parlamento/>.

<sup>26</sup> Le quote erano stabilite come segue: un quinto dei membri del consiglio di amministrazione per il primo anno e un terzo dei membri del consiglio di amministrazione per gli anni successivi avrebbero dovuto appartenere al genere meno rappresentato. La legge è entrata in vigore nell'agosto 2011, ma ha prodotto effetti solo un anno dopo. Inoltre, gli obblighi imposti dalla legge erano applicabili solo al momento del rinnovo del consiglio di amministrazione. Di conseguenza, le quote hanno incominciato ad essere applicate solo a decorrere dai rinnovi dei consigli di amministrazione successivi all'agosto 2012.

strategia della UE per la parità di genere per gli anni 2010-2015<sup>27</sup>. La sua promulgazione è stata considerata un successo reso possibile dalla mobilitazione delle donne parlamentari di tutti gli schieramenti politici, delle donne dei gruppi femministi, e delle donne imprenditrici e manager<sup>28</sup>. Un sostegno alla legge venne anche da eminenti figure maschili del mondo dell'imprenditoria, della cultura e dell'informazione (giornalisti, opinionisti, economisti e altri), e dal Ministero per le Pari Opportunità. Le principali associazioni datoriali italiane (ABI, ANIA e Confindustria) cercarono invece di ostacolare l'approvazione della legge, esercitando una pressione a favore di emendamenti che attenuassero le quote. La proposta di legge finì, ad un certo punto, per ingenerare un conflitto tra il governo di centrodestra dell'epoca, guidato da Silvio Berlusconi, e il Parlamento, con il prevalere alla fine di quest'ultimo<sup>29</sup>.

Le donne sostenitrici della proposta di legge riuscirono ad inquadrare il discorso sulle quote di genere all'interno di argomenti relativi all'efficienza e all'utilità economica: una strategia che consentì loro di ottenere il sostegno di molte aree della società italiana, spesso trasversali rispetto alle appartenenze politiche. A questi argomenti si aggiunse un vivace dibattito pubblico sul "fattore donna" quale elemento di impulso alla crescita economica. Questi argomenti misero in secondo piano i tradizionali temi dei movimenti femministi, come l'uguaglianza di genere e la giustizia sociale, ma si rivelarono uno strumento molto efficace per superare le resistenze al progetto di legge nel contesto di una grave crisi economica<sup>30</sup>.

La legge Golfo-Mosca fu il risultato di un'azione parlamentare che alla fine il governo assecondò. Questa legge introdusse quote di genere obbligatorie per le SQ&CP solo per i primi tre rinnovi del consiglio di amministrazione, e le quote non si sarebbero più applicate dopo il 2019. Tuttavia, il successo

---

<sup>27</sup> Nel 2010, la Commissione Europea approvò la nuova strategia per l'uguaglianza di genere per gli anni 2010-2015 e annunciò che avrebbe preso in considerazione iniziative mirate per portare un maggior numero di donne a posizioni apicali nei processi decisionali. In questo quadro, nel giugno 2022, la UE ha approvato una normativa che impone alle società quotate in borsa in tutti i 27 Stati dell'Unione di portare ad almeno il 40% le posizioni di consigliere di amministrazione non esecutivo occupate da donne e al 33% tutte le posizioni nei consigli di amministrazione entro la metà del 2026.

<sup>28</sup> C. SARACENO, *La protesta delle donne: un successo con molte ombre*, in A. BOSCO, D. MCDONNELL (a cura di), *Politica in Italia: I fatti dell'anno e le interpretazioni*. Edizione 2012, Il Mulino, Bologna, 2012, pp. 219-234.

<sup>29</sup> L. GOLFO, *Ad alta quota: Storia di una donna libera*, Marsilio, Venezia, 2013.

<sup>30</sup> A. DONÀ, *Eppur si muove: The tortuous adoption and implementation of gender quotas in conservative Italy*, in É. LÉPINARD, R. RUBIO-MARÍN (eds.), *Transforming gender citizenship: The irresistible rise of gender quotas in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, 2018, pp. 186-215.

registrato dalla legge indusse il Parlamento, poco prima della fine di quell'anno, a prorogare le quote per altri tre rinnovi del consiglio. Allo stesso tempo, la quota del genere meno rappresentato fu aumentata dal 33% al 40%<sup>31</sup>. La proroga (legge n. 160/2019) è stata sostenuta da tutti i gruppi parlamentari e non ha incontrato alcuna opposizione di rilievo nella società italiana.

#### 1.4. Le donne nei consigli di amministrazione delle società italiane: il lato dell'impresa

La Tabella 1 riporta il numero di società con almeno un consigliere di amministrazione donna. Nel 1983, esse erano appena nove, tutte con una sola consigliera. Cinque erano aziende familiari: IBP Industrie Buitoni Perugina (alimentari), Same Trattori (macchine agricole), Ing. C. Olivetti & C. (informatica e computer), Arnoldo Mondadori Editore (editoria) e Piaggio & C. (motoveicoli). Due erano imprese controllate dallo Stato: Italtel (telecomunicazioni) e Crediop (credito a lungo termine agli enti locali). Due, infine, erano banche: Banca Cattolica del Veneto e Istituto di Credito delle Casse di Risparmio Italiane. Una crescita sostanziale si è avuta dopo l'inizio del nuovo secolo: le imprese con almeno una consigliera sono salite a 53 nel 2001 e a 77 nel 2010. Tuttavia, il balzo più forte si è realizzato dopo l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca nel 2011. Nel 2017, quando tutte le SQ&CP avevano dovuto implementare le quote di genere obbligatorie, le imprese con almeno una consigliera erano salite a 179 (il 72% del totale).

Tuttavia, alcuni autori hanno sostenuto che una sola consigliera non basti e che sia necessaria una massa critica di amministratrici affinché la loro voce possa realmente incidere nel consiglio: almeno tre donne sarebbero necessarie<sup>32</sup>. Nel dataset utilizzato per il presente studio non figura alcuna impresa con tre o più donne in consiglio nel 1983. Le prime aziende (cinque) che raggiungono questa "massa critica" compaiono nel 2001, e salgono a 11 nel 2010. Si tratta per lo più di cooperative di consumo (tre su cinque nel 2001<sup>33</sup> e nove

---

<sup>31</sup> C. GARILLI, *Le quote di genere nelle società a controllo pubblico*, in *Rivista di diritto societario*, 2022, 16(2), pp. 415-444.

<sup>32</sup> V.W. KRAMER *et al.*, *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*, in *Directors Monthly*, 2007, 31(2), pp. 19-22.

<sup>33</sup> Le tre cooperative di consumo erano Coop Adriatica (sei donne su 27 consiglieri), Nova Coop (cinque donne su 30 consiglieri) e Coop Centro Italia (quattro donne su 30 consiglieri). Le altre imprese che nel 2001 raggiungevano la "massa critica" di tre consigliere erano due imprese familiari: Miroglio (tessile, tre donne su 11 consiglieri) e Gruppo Editoriale L'Espresso (editoria, tre donne su 18 consiglieri).

su 11 nel 2010<sup>34</sup>). Le cooperative si differenziano dalle imprese capitalistiche in quanto sono imprese associative che si basano sull'aiuto reciproco fra i soci. Le maggiori cooperative di consumo spesso hanno grandi consigli di amministrazione (fino a 30 o addirittura 50 componenti<sup>35</sup>). Con l'inizio del secolo attuale, le cooperative hanno incrementato sensibilmente la presenza femminile nei loro consigli di amministrazione come modo per promuovere il ruolo delle donne nel movimento cooperativo.

Tabella 1. – *Imprese con consigliere di amministrazione donne*

	1983		2001		2010		2017	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Imprese totali	250	100,0	250	100,0	250	100,0	250	100,0
Imprese con almeno una consigliera	9	3,6	53	21,2	77	30,8	179	71,6
Di cui con:								
– 1 donna	9	3,6	39	15,6	49	19,6	51	20,4
– 2 donne	–	–	9	3,6	17	6,8	42	16,8
– 3 donne o più	–	–	5	2,0	11	4,4	86	34,4

Nel 2017 si osservano molte più imprese che raggiungono la “massa critica” di tre o più donne in consiglio: 86, pari al 34,4% del totale. Di queste, solo sei erano cooperative, ad indicare che anche gli altri tipi di impresa avevano aperto i loro consigli di amministrazione alle donne. Tra le società finanziarie, le imprese con almeno tre amministratrici comprendevano 16 banche e tre compagnie di assicurazioni. Tra le società non finanziarie, figuravano 22 imprese a controllo pubblico, 31 imprese familiari e otto imprese a controllo estero. Le prime 10 società per numero di consigliere erano sei cooperative di consumo e quattro banche, una circostanza che riflette il fatto che le maggiori dimensioni

<sup>34</sup> Le nove cooperative di consumo erano Coop Adriatica (nove donne su 40 consiglieri), Coop Centro Italia (13 donne su 35 consiglieri), Coop Consumatori Nordest (otto donne su 29 consiglieri), Coop Estense (10 donne su 25 consiglieri), Coop Liguria (13 donne su 38 consiglieri), Coop Lombardia (6 donne su 29 consiglieri), Novacoop (8 donne su 30 consiglieri), Unicoop Firenze (15 donne su 52 consiglieri) e Unieco (4 donne su 15 consiglieri). Le due restanti aziende che nel 2010 avevano almeno tre donne in consiglio erano Coopsette (una cooperativa di produzione e lavoro operante nel settore delle costruzioni, con tre donne su 15 consiglieri) e Pfizer Italia (farmaceutica, tre donne su 9 amministratori). Quest'ultima e la filiale italiana della multinazionale farmaceutica statunitense Pfizer.

<sup>35</sup> Le cooperative di consumo più grandi hanno svariate centinaia di migliaia di soci. Tutte le province in cui opera una cooperativa sono rappresentate nel suo consiglio di amministrazione e questo spiega perché questi sodalizi hanno consigli di amministrazione molto grandi.

dei consigli di amministrazione di queste imprese rende più probabile la nomina di donne<sup>36</sup>.

La Tabella 2 si focalizza sugli ultimi tre anni *benchmark*. Nel 2001, le SQ&CP erano 103: solo 19 avevano almeno un consigliere donna, e nessuna raggiungeva la quota di un terzo o più di amministratrici, che sarebbe stata imposta dieci anni dopo dalla legge Golfo-Mosca. La percentuale di imprese con almeno una consigliera era più alta tra le cooperative. Come anticipato, ciò è dovuto in parte al fatto che le cooperative di consumo hanno sovente dei consigli di amministrazione più ampi degli altri tipi di impresa, il che aumenta lo spazio per la nomina delle donne. Il 18,4% delle SQ&CP aveva almeno una donna in consiglio, mentre il dato corrispondente tra le società non quotate e/o non a controllo pubblico (SNQ&NCP) era più alto (il 25,2%), a causa della presenza in questo gruppo sia delle cooperative che di una più elevata proporzione di imprese familiari, nei cui consigli sedevano donne appartenenti alla famiglia proprietaria. Nel 2001, alcune SNQ&NCP (tre su 139) raggiungevano anche la quota di un terzo o più di amministratrici<sup>37</sup>. Si noti che anche la componente non cooperativa delle SNQ&NCP mostrava una maggiore apertura dei propri consigli di amministrazione rispetto alle SQ&CP: una circostanza che appare la conseguenza dell'avvio di un cambiamento nel comportamento delle dinastie imprenditoriali italiane, le quali, sulla scia del più ampio cambiamento culturale della società italiana indotto dai movimenti per i diritti civili e femministi, stavano aprendo la successione aziendale alle donne e investivano in misura maggiore che in precedenza nell'istruzione e nella formazione manageriale delle proprie discendenti femminili.

---

<sup>36</sup> Le prime dieci società per numero di donne nel consiglio di amministrazione nel 2017 erano Unicoop Firenze (cooperativa di consumo, 20 donne su 49 consiglieri), Unicoop Tirreno (cooperativa di consumo, 18 donne su 45 consiglieri), Nova Coop (cooperativa di consumo, 12 donne su 30 consiglieri), Coop Alleanza 3.0 (cooperativa di consumo, 11 donne su 31 consiglieri), Coop Liguria (cooperativa di consumo, 11 donne su 27 consiglieri), Coop Lombardia (cooperativa di consumo, 10 donne su 24 consiglieri), UBI Banca (banca, 8 donne su 22 consiglieri), Intesa San Paolo (banca, 7 donne su 19 consiglieri), Banco BPM (banca, 7 donne su 19 consiglieri) e Banca Monte dei Paschi di Siena (banca, 7 donne su 13 consiglieri).

<sup>37</sup> Le tre società con un terzo o più di amministratrici avevano tutte un consiglio di piccole dimensioni. Si trattava di Esselunga (azienda familiare della grande distribuzione il cui consiglio di amministrazione di sei persone comprendeva le due figlie del fondatore dell'azienda), Margegaglia (azienda familiare nel settore siderurgico il cui consiglio di amministrazione di quattro persone comprendeva la moglie e la figlia del fondatore) e la filiale italiana della multinazionale francese Total Fina Erg, il cui consiglio di amministrazione di tre persone comprendeva una donna: Federica Giusti.

Tabella 2. – SQ&amp;CP e SNQ&amp;NCP per diversità di genere nel consiglio di amministrazione

	2001		2010		2017	
	N.	%	N.	%	N.	%
SQ&CP	103	100	100	100	94	100
Di cui:						
– Con almeno una donna in consiglio	19	18,4	34	34,0	92	97,9
– Con almeno un terzo di donne in consiglio	–	–	1	1,0	70	74,5
SNQ&NCP	147	100	150	100	156	100
Di cui:						
– Con almeno una donna in consiglio	37	25,2	43	28,6	87	55,8
– Con almeno un terzo di donne in consiglio	3	2,0	8	5,3	27	17,7
Di cui cooperative:	8	100,0	14	100	8	100
– Con almeno una donna in consiglio	5	62,5	13	92,9	7	87,5
– Con almeno un terzo di donne in consiglio	–	–	3	21,4	6	75,0
Di cui altre SNQ&NCP:	139	100	136	100	148	100
– Con almeno una donna in consiglio	29	20,9	30	22,1	81	54,7
– Con almeno un terzo di donne in consiglio	3	2,2	5	3,7	21	14,2

Nel 2010, la percentuale di SQ&CP con almeno una amministratrice era salita al 34%, ma solo una aveva un terzo o più di donne in consiglio<sup>38</sup>. Le cooperative sono state ancora una volta precorritrici di questo processo: delle 14 cooperative che nel 2010 figuravano tra le maggiori 250 società italiane, 13 (92,9%) avevano almeno una amministratrice e tre (21,4%) un terzo o più donne in consiglio. Al contrario, i progressi nell'apertura dei consigli di amministrazione alle donne sono stati più lenti nelle restanti SNQ&NCP, dove nel 2010 solo il 22,1% delle società aveva almeno una donna in consiglio ed appena il 5,7% almeno un terzo del consiglio composto da donne.

Nel 2017, 94 imprese del dataset utilizzato per il presente studio erano SQ&CP e avevano pertanto dovuto implementare le quote di genere introdotte dalla legge Golfo-Mosca: di esse, 92 avevano almeno un consigliere donna e il 74,5% aveva anche raggiunto l'obiettivo di almeno un terzo di donne nel consiglio. Di converso, 87 delle 156 società (56%) che non erano soggette alla Golfo-Mosca avevano almeno una donna in consiglio e 27 (18%) avevano un terzo o più di amministratrici. Ancora una volta, si distinguevano le cooperative:

<sup>38</sup> Si tratta di RFI-Rete Ferroviaria Italiana, l'azienda statale che gestisce l'infrastruttura delle ferrovie italiane: Nel 2010 il suo consiglio di amministrazione era composto da cinque persone, di cui due donne.

l'87,5% di esse aveva almeno una donna e il 75% almeno un terzo di donne in consiglio, senza che la legge le avesse obbligate a raggiungere questa quota. La presenza femminile era aumentata in modo sensibile anche nei consigli degli altri tipi di impresa non soggetti alla Golfo-Mosca, con il 55% di esse che aveva almeno una donna e il 15% un terzo o più di donne in consiglio.

Nel complesso, la legge Golfo-Mosca sembra avere indotto un “effetto contagio”. L'elevata visibilità dei consigli di amministrazione delle SQ&CP sembra avere costituito un esempio anche per le imprese che non erano tenute ad osservare le quote di genere obbligatorie. L'ingresso delle donne nei consigli di amministrazione è stato favorito anche dalla decisione delle dinastie imprenditoriali italiane di investire maggiormente nella formazione manageriale delle proprie figlie e di ammetterle alla successione aziendale. Questo cambiamento culturale sembra essere stato innescato dapprima dal movimento femminista e poi rafforzato dall'“effetto contagio” indotto dall'introduzione delle quote di genere per le SQ&CP. L'apertura dei consigli di amministrazione delle società italiane alle donne è stata favorita anche dalla crescente internazionalizzazione del sistema imprenditoriale italiano: a seguito della Grande Recessione (che in Italia è durata dal 2008 al 2014), un numero crescente di società italiane è stato acquisito da multinazionali estere che hanno nominato una maggiore proporzione di donne nei loro consigli di amministrazione<sup>39</sup>.

### 1.5. Le donne nei consigli di amministrazione delle società italiane: il lato delle consigliere

Per tutto il XX secolo, le donne sono state quasi del tutto assenti dai consigli di amministrazione delle società italiane<sup>40</sup>; nel 1983 le donne erano appena il 0,4% dei consiglieri di amministrazione delle 250 maggiori società e nel 2001 il dato corrispondente era salito al 3,8% (Tabella 3). Il loro numero è aumentato sensibilmente nel nuovo secolo: dapprima, sino al 2010, in maniera abbastanza lenta poi, dopo il varo della legge Golfo-Mosca, più velocemente. Così, nel 2010 le donne erano il 7,9% (170 persone) dei componenti dei consigli di amministrazione delle 250 maggiori società italiane e nel 2017 erano salite al 25,1% (481 persone)<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Nel 2017, la società con la più elevata percentuale di donne (60%) nel consiglio di amministrazione era Whirlpool Emea, la filiale italiana della grande multinazionale americana degli elettrodomestici Whirlpool Corporation. Whirlpool Emea non era quotata e ad essa la legge Golfo-Mosca non si applicava.

<sup>40</sup> A. RINALDI, G. TAGLIAZUCCHI, *Women directors in Italy: 1913-2017*, in *Business History*, 2025, 67(1), pp. 1-25.

<sup>41</sup> La Fondazione Marisa Bellisario favorì l'applicazione della legge mettendo a disposizione

Le donne non solo sono state a lungo marginalizzate, ma hanno anche occupato posizioni marginali nei consigli di amministrazione. In un paese nel quale la condivisione dei consiglieri di amministrazione (*interlocking directorates*) ha un ruolo cruciale nella stabilizzazione degli assetti di controllo dei maggiori gruppi societari<sup>42</sup>, sino ad anni molto recenti pochissime donne generavano *interlocking directorates*. Nel 1983, gli *interlocker* erano tutti uomini e nel 2001 vi erano solo tre donne su 273 *interlocker* presenti nel dataset usato per il presente studio). Si trattava di Marina Berlusconi (figlia del magnate dei media e allora primo ministro italiano Silvio Berlusconi), Paola Visconti (nipote del boss della Parmalat Calisto Tanzi), e Gina Nieri, una manager dei media che sedeva nei consigli di amministrazione di due società del gruppo Berlusconi: Mediaset e RTI Reti Televisive Italiane. Gina Nieri è stata la prima donna manager a non essere affiliata alla famiglia di controllo dell'azienda o a un partito politico di governo. È nata in Toscana (Lucca) nel 1953, si è laureata in Scienze Politiche all'Università di Pisa e successivamente si è specializzata in giornalismo e comunicazione di massa all'Università Luiss di Roma (di proprietà di Confindustria). Ha iniziato a lavorare nel settore della televisione commerciale nel 1977, come segretaria generale della FIEL, l'associazione delle emittenti private italiane. In seguito è diventata direttore generale della FRT (Federazione degli Operatori Radiotelevisivi); nel 1990 è entrata nel gruppo aziendale di Silvio Berlusconi come responsabile dei rapporti con le associazioni di categoria<sup>43</sup>. Anche il marito Paolo Del Debbio (sposato nel 1988) è stato un dirigente del gruppo aziendale di Berlusconi, e uno dei cofondatori del partito politico Forza Italia di Berlusconi nel 1994.

Nel 2010, si contano cinque donne *interlocker*. Tra queste, Anna Maria Artoni, Marina Berlusconi, Daniela Gavio, tutte discendenti di altrettante dinastie imprenditoriali, a cui si aggiungono Olga Cuccurullo ed Elsa Fornero. Cuccurullo lavorava per il Ministero dell'Economia e delle Finanze e rappresentava quest'ultimo nei consigli di amministrazione di numerose società partecipate; esercitava, inoltre, la professione di avvocato<sup>44</sup>. Fornero, docente di economia all'Università di Torino, era componente del consiglio di sorveglianza della più grande banca italiana, Intesa San Paolo, ed era anche consigliera di

---

1.700 "curricula eccellenti" di donne per potenziali nomine nei consigli di amministrazione, la cui qualificazione era stata certificata dalle società di *executive search* Beyond International e Heidrick & Struggles.

<sup>42</sup> A. RINALDI, M. VASTA, *The structure of Italian capitalism, 1952-1972: New evidence using the interlocking directorates technique*, in *Financial History Review*, 2005, 12(2), pp. 173-198; ID., *Persistent and stubborn: The state in Italian capitalism, 1913-2001*, in DAVID, WESTERHUIS, *op. cit.*, pp. 169-188.

<sup>43</sup> <https://giornalismo.luiss.it/faculty/gina-nieri/>.

<sup>44</sup> [https://www.mef.gov.it/documenti-allegati/2014/curricula\\_soc\\_partecipate/Cuccurullo\\_Olga.pdf](https://www.mef.gov.it/documenti-allegati/2014/curricula_soc_partecipate/Cuccurullo_Olga.pdf).

amministrazione dell'azienda cementiera Buzzi Unicem. Negli anni 2011-2013 è stata ministro del Lavoro e delle Politiche sociali nel governo tecnico presieduto da Mario Monti <sup>45</sup>.

Nel 2017, le donne *interlocker* sono salite a 50 su 481 consiglieri totali (poco più del 10%), una percentuale per la prima volta simile a quella degli *interlocker* maschi. Una conseguenza della legge Golfo-Mosca così essere stata la formazione di classe di donne *interlocker*. Tra le 50 donne *interlocker*, otto (su 33) erano anche *big-linker*, ossia persone che sedevano nei consigli di tre o più società <sup>46</sup>. In Italia, le donne erano il 24,2% dei *big-linker*, una proporzione simile a quella delle donne rispetto ai consiglieri di amministrazione totali. Questo a differenza della Norvegia dove, sei anni dopo l'introduzione delle quote di genere, le donne erano il 60% dei *big-linker* <sup>47</sup>. Sembra, pertanto, che l'introduzione delle quote di genere in Italia non abbia portato alla formazione di una élite di *golden skirt* simile a quella della Norvegia, e che la distribuzione delle posizioni nei consigli di amministrazione sia stata più equilibrata.

Le donne sono state anche quasi completamente escluse dalle posizioni apicali delle imprese <sup>48</sup>. Nel 1983, nel set di dati usato per il presente studio vi era una sola donna *executive* (su 486 amministratori *executive* totali). Si trattava di Marisa Bellisario, amministratore delegato di Italtel, il campione nazionale italiano delle telecomunicazioni, del gruppo IRI. Bellisario è stata la prima consigliera di amministrazione italiana con uno status manageriale chiaramente riconosciuto. Nata nel 1935 a Ceva (CN), si era laureata in Economia e Commercio all'Università di Torino. Nel 1959 entrò alla Olivetti, il maggiore produttore nazionale di macchine da scrivere e per ufficio, nella sua divisione elettronica da poco costituita. Nel 1971 divenne responsabile della direzione pianificazione operativa di Olivetti, e nel 1979 fu nominata presidente di Olivetti Corporation of America. Rientrata in Italia, nel 1981 divenne amministratore delegato di Italtel. Questa nomina fu favorita dal sostegno del Partito Socialista Italiano (il partner minore della coalizione di governo di centro-sinistra dell'epoca), partito a cui Bellisario si era iscritta l'anno precedente e di cui era membro dell'Assemblea Nazionale <sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> <https://sites.carloalberto.org/fornero/cv-fornero.pdf>.

<sup>46</sup> DAVID, WESTERHUIS, *op. cit.*, p. 306.

<sup>47</sup> C. SEIERSTAD, T. OPSAHL, *For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway*, in *Scandinavian Journal of Management*, 2011, 27(1), pp. 44-54.

<sup>48</sup> Nel presente lavoro si considerano posizioni apicali o *executive* i ruoli di presidente e di amministratore delegato delle società.

<sup>49</sup> <https://www.fondazionebellisario.org/la-fondazione/marisa-bellisario/>.

Tabella 3. – Presenza femminile nei consigli di amministrazione delle 250 maggiori società italiane

	1983	2001	2010	2017
Consiglieri totali	2.108	1.850	2.155	1.918
Consigliere donne (e come % dei consiglieri totali)	9 (0,4)	71 (3,8)	169 (7,8)	481 (25,1)
Numero di donne <i>executive</i> (e come % dei consiglieri <i>executive</i> totali)	1 (0,2)	5 (1,2)	11 (2,4)	40 (8,9)
Numero degli <i>interlocker</i> (e come % dei consiglieri totali)	373 (17,7)	273 (14,8)	206 (9,6)	208 (10,8)
Numero delle donne <i>interlocker</i> (e come % degli <i>interlocker</i> totali)	–	3 (1,1)	5 (2,4)	50 (24,0)
Numero dei <i>big-linker</i> (e come % dei consiglieri totali)	117 (5,6)	73 (3,9)	52 (2,4)	33 (1,7)
Donne <i>big-linker</i> (e come % dei <i>big-linker</i> totali)	–	–	–	8 (24,2)

Da allora il numero di donne in posizioni *executive* è aumentato: cinque nel 2001, 11 nel 2010, e 40 nel 2017 (l'8,9% di tutti i consiglieri *executive* di quell'anno). Tuttavia, esse sono ancora poche rispetto alle quote che le donne hanno raggiunto riguardo ai consiglieri totali, agli *interlocker* e ai *big-linker*. Questa circostanza sembra evidenziare il permanere di un soffitto di cristallo per il quale è particolarmente difficile alle donne accedere alle posizioni apicali nelle imprese.

## 1.6. Uno zoom sulle società cooperative

Come si è visto in precedenza, le cooperative sono state tra le prime società ad includere in modo significativo le donne nei propri consigli di amministrazione, già da prima che la legge Golfo-Mosca introducesse le quote di genere per le SQ&CP. La nascita del movimento cooperativo in Italia risale alla fine del XIX secolo; la pluralità degli ideali ispiratori ha portato alla formazione di tre grandi associazioni nazionali: Legacoop (di sinistra), Confcooperative (cattolica), e Agci (liberale). Le centrali cooperative svolgono compiti molteplici: promozione di nuove cooperative, controllo etico sulle imprese affiliate, marketing strategico e il coordinamento delle principali decisioni strategiche, risoluzione dei conflitti interni, condivisione di *know-how*, circolazione delle risorse umane, *lobbying* ai vari livelli di governo locale, nazionale ed europeo, e altri ancora<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> T. MENZANI, V. ZAMAGNI, *Cooperative Networks in the Italian Economy*, in *Enterprise & Society*, 2010, 11(1), pp. 98-127.

La cooperazione ha occupato una posizione marginale nell'economia nazionale fino agli anni Settanta del secolo scorso, pur in presenza di una legislazione che ne promuoveva l'incremento in relazione alla sua funzione sociale. Da quel momento, il settore cooperativo ha conosciuto un'espansione costante – a differenza di quanto accaduto nelle altre principali economie avanzate – passando da 10.000 sodalizi nel 1971 a 63.000 nel 2010, e dal 2% degli occupati nazionali nel 1971 al 6,4% nel 2010, il valore più alto in Europa<sup>51</sup>. Contemporaneamente, la crisi delle grandi imprese fordiste ha creato le condizioni affinché le cooperative scalassero la graduatoria dimensionale delle imprese italiane<sup>52</sup>, con la conseguenza che, a partire dal 2001, tra le maggiori 250 società italiane compaiono varie cooperative.

Le grandi cooperative sono diventate leader del mercato nazionale in alcuni settori, tra cui la grande distribuzione, l'agroalimentare e l'edilizia. La crescita di queste imprese è stata favorita dalla fusione di sodalizi più piccoli, promossa dalle centrali cooperative. Un elemento decisivo è stato il varo di una legislazione che ha consentito alle cooperative di superare il principale vincolo alla crescita dimensionale: la loro sottocapitalizzazione. Infatti, a differenza delle imprese private, le cooperative non possono approvvigionarsi di capitali attraverso nuove emissioni azionarie se non nel caso che siano sottoscritte dai soci lavoratori o consumatori, i quali sono di solito in grado di farlo solo per importi limitati. La legge n. 72/1983 ha giocato un ruolo primario nell'ascesa dei gruppi cooperativi, in quanto ha concesso alle cooperative la possibilità di possedere imprese capitalistiche, le quali potevano collocare le proprie azioni direttamente sul mercato dei capitali<sup>53</sup>.

Dal momento della loro comparsa nel dataset, le cooperative hanno sempre mostrato una presenza femminile nei consigli di amministrazione più elevata rispetto agli altri tipi di impresa: 11% contro 3,3% nel 2001, 26,2% contro 4,2% nel 2010 e 37,8% contro 23,4% nel 2017. Il divario è aumentato fortemente tra il 2001 e il 2010, ed è rimasto rilevante anche nel 2017, nonostante le cooperative non fossero soggette alla legge Golfo-Mosca. L'apertura alle donne dei consigli di amministrazione delle società cooperative è stata infatti il prodotto di una decisione autonoma del movimento cooperativo. Le centrali cooperative, ed in particolare la maggiore fra esse, Legacoop, hanno svolto un ruolo di apripista al riguardo, fungendo da "fattore sostitutivo" della legge. I valori di

---

<sup>51</sup> P. BATTILANI, V. ZAMAGNI, *The managerial transformation of Italian co-operative enterprises 1946-2010*, in *Business History*, 2012, 54(6), pp. 964-985.

<sup>52</sup> R. GIANNETTI, M. VASTA, *Big business (1913-2001)*, in A. COLLI, M. VASTA (eds.), *Forms of enterprise in 20<sup>th</sup> century Italy: Boundaries, structures, and strategies*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA, 2010, pp. 25-51.

<sup>53</sup> BATTILANI, ZAMAGNI, *op. cit.*, pp. 964-985.

solidarietà, democrazia ed equità su cui si fonda il movimento cooperativo hanno promosso la partecipazione di persone di estrazione sociale modesta e, sulla scia del cambiamento culturale indotto dal movimento femminista, anche delle donne.

Nel 2007, Legacoop decise di creare una commissione per le pari opportunità e l'anno successivo lanciò il progetto *Donne in azione* per promuovere la presenza femminile nella stessa Legacoop e nelle cooperative affiliate. Lo scopo era di rendere le cooperative un esempio in questo campo anche per gli altri tipi di impresa. Il progetto si concentrava soprattutto sulla conciliazione vita-lavoro, ma ha comprendeva l'intero spettro della gestione delle risorse umane, tra cui la selezione del personale, i percorsi di carriera, la formazione manageriale e l'*empowerment* femminile<sup>54</sup>. Quello stesso anno, il XXXVII Congresso di Legacoop approvò le nuove linee guida di *governance* dell'associazione e introdusse le quote di genere per i propri organismi dirigenti e per i consigli di amministrazione delle cooperative associate<sup>55</sup>. Anche se le quote non erano obbligatorie, Legacoop esercitò una forte *moral suasion* per implementarle<sup>56</sup>. Poco tempo dopo, anche le altre centrali cooperative costituirono le proprie commissioni per le pari opportunità, e nel 2016 fu creata una struttura di coordinamento in questo ambito fra le tre grandi centrali cooperative.

La precoce apertura dei consigli di amministrazione delle cooperative alla presenza femminile ha però avuto effetti molto limitati sulle possibilità di accesso delle donne alle posizioni apicali di queste imprese, che hanno continuato ad essere quasi esclusivo appannaggio degli uomini. I consiglieri *executive* nei consigli di amministrazione delle cooperative incluse nel dataset del presente studio erano 10 nel 2001, 24 nel 2010 e 11 nel 2017: nei primi due anni essi erano tutti uomini, mentre nel 2017 solo una di loro era donna: l'empolese Daniela Mori, presidente del consiglio di sorveglianza di Unicoop Firenze<sup>57</sup>.

## 1.7. Una tipologia delle consigliere delle società italiane

La ricerca ha ricostruito un breve profilo biografico di tutte le consigliere di amministrazione presenti nel dataset utilizzato, che include informazioni sul

---

<sup>54</sup> Le cooperative più attive in questo processo hanno ricevuto una "certificazione di genere" di Legacoop e sono state indicate quale punto di riferimento per le altre cooperative.

<sup>55</sup> Le quote stabilivano che il genere meno rappresentato doveva rappresentare almeno il 25% dei componenti degli organi direttivi di Legacoop e il 25% dei consiglieri di amministrazione delle cooperative affiliate.

<sup>56</sup> D. IACOBELLI, *La Commissione Pari Opportunità di Legacoop*, in *Il potenziale femminile nelle imprese cooperative*, numero speciale di Cooperazione Italiana, 2010, 5/6, pp. 7-12.

<sup>57</sup> <https://www.gonews.it/2020/07/06/daniela-mori-presidente-cds-unicoop-firenze/>.

*background* professionale, sull'eventuale affiliazione alla famiglia proprietaria dell'impresa, sul percorso di carriera e sui legami politici. Le informazioni sono state raccolte da una varietà di fonti, come i rapporti annuali delle società, siti web e articoli di giornali e riviste, e così via. La Tabella 4 riporta i risultati di questa analisi. Sono state escluse le consigliere delle società cooperative perché la maggior parte di loro sono persone poco conosciute e sulle quali è difficile raccogliere informazioni.

Si distingue in primo luogo se una consigliera è affiliata o no alla famiglia proprietaria dell'impresa, attraverso un legame di parentela naturale o acquisita. Questa situazione può ovviamente presentarsi solo nel caso di imprese a controllo familiare. Viene poi indagato il *background* professionale e/o politico delle consigliere. Le amministratrici con *background* professionale hanno titoli di studio formali (ad esempio, diploma di scuola secondaria, laurea o post-laurea), e uno status professionale riconosciuto (ad esempio, manager aziendale, consulente aziendale, avvocato, specialista in comunicazione, analista finanziario, professore universitario, e così via). Le amministratrici con *background* politico sono quelle la cui posizione in consiglio è dovuta prevalentemente, se non esclusivamente, alla propria affiliazione politica. Le amministratrici con *background* sia professionale che politico devono, invece, la loro posizione in consiglio sia alla propria qualifica professionale che all'affiliazione politica, senza che uno dei due aspetti prevalga nettamente sull'altro.

Tabella 4. – Una tipologia delle consigliere delle 250 maggiori società italiane\*

<i>Con affiliazione alla famiglia proprietaria dell'impresa</i>								
	1983		2001		2010		2017	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
<i>Executive</i> senza PrB			1	1,8	2	2,4	7	1,5
<i>Executive</i> con PrB			2	3,5	3	3,7	4	0,9
<i>Non executive</i> senza PrB	5	55,5	7	12,3	6	7,4	32	7,1
<i>Non executive</i> con PrB			18	31,6	6	7,4	19	4,2
Totale consigliere con affiliazione familiare	5	55,5	28	49,1	17	21,0	62	13,7
<i>Senza affiliazione alla famiglia proprietaria dell'impresa</i>								
	1983		2001		2010		2017	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
<i>Executive</i> con PoB								
<i>Executive</i> con PrB					5	6,2	23	5,1

(segue)

<i>Executive</i> con Po&PB	1	11,1			1	1,2	3	0,7
<i>Non executive</i> con PoB	1	11,1	2	3,5	7	8,6	6	1,3
<i>Non executive</i> con PrB			18	31,6	38	46,9	326	72,1
<i>Non executive</i> con Po&PB	1	11,1	6	10,5	11	13,6	30	6,6
Totale consigliere senza affiliazione familiare	3	33,3	26	45,6	62	76,5	390	86,3
<i>n.d.</i>	1	11,1	3	5,3	2	2,4	2	0,4
Totale consigliere	9	100	57	100	81	100	452	100

Note: PrB: *Professional background*; PoB: *Political background*; Po&PB: *Professional e political background*. \* Escluse le consigliere delle cooperative.

Nel 1983, la maggior parte delle consigliere (cinque su nove) aveva un'affiliazione familiare senza uno status professionale riconosciuto. Negli anni successivi, le consigliere con *background* professionale aumentano sensibilmente. La professionalizzazione delle consigliere di amministrazione è un fenomeno generale ed imponente e riguarda le donne sia senza che con affiliazione familiare. Quest'ultimo tratto riflette un cambiamento nel comportamento delle famiglie imprenditoriali, con l'apertura alle donne dei processi di successione aziendale.

Nel 2017, le consigliere con *background* professionale senza affiliazione familiare erano diventate il tipo di gran lunga prevalente. Ben il 72% delle consigliere di quell'anno ricadeva in questo gruppo. Di esse, più della metà (184 su 326) presentava un'esperienza nei settori dell'amministrazione aziendale, come risorse umane, contabilità, finanza, marketing e commerciale, vendite e marketing, e così via. Un caso esemplare era Mara Anna Rita Caverni. Laureata in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano nel 1988, lo stesso anno aveva ottenuto una borsa di studio post-laurea in Storia Economica all'Università di Warwick (GB). Iscritta all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili dal 1990, aveva maturato molteplici esperienze professionali, in Italia e all'estero. Nel 2017 era amministratrice *non executive* della società petrolifera ERG e del maggiore information provider italiano, Cerved Information Solutions<sup>58</sup>.

Poco più del 20% delle consigliere *non executive* con *background* professionale senza affiliazione familiare (73 su 326) possedeva competenze in materia legale. Tra queste, Claudia Parzani, specializzata in operazioni di *equity capital market* e operazioni pubbliche di M&A. Premiata con numerosi riconoscimenti, era tra i giovani italiani avvocati più influenti nel 2016. Era anche nota per l'impegno nell'inclusione delle donne e nel sostegno alle azioni per la parità di

<sup>58</sup> <https://www.erg.eu/it/-/mara-anna-rita-caverni-consigliere-indipendente-cda>.

genere, e aveva partecipato alla prima associazione di grandi aziende italiane per il sostegno alla leadership femminile<sup>59</sup>.

Un altro 13% di consigliere *non executive* con *background* professionale senza affiliazione familiare (43 su 326) era costituito da docenti universitarie, prevalentemente in discipline aziendali, economia e diritto. Un caso noto è quello di Lucrezia Reichlin. Laureata in Economia e Commercio all'Università di Modena nel 1980, ha poi conseguito il dottorato di ricerca in Economia alla New York University nel 1986. Reichlin è stata professore di economia alla Université Libre di Bruxelles dal 1994 e poi alla London Business School (GB). Dal 2005 al 2008 è stata direttore generale ricerche della Banca Centrale Europea. Nel 2017 sedeva nei consigli di amministrazione di svariate società, tra cui Unicredit, la principale banca italiana<sup>60</sup>.

Vi erano invece pochissime donne con competenze nelle materie STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria, Matematica): solo il 6% (20 su 326) delle consigliere *non executive* con *background* professionale senza affiliazione familiare nel 2017. Questa circostanza riflette la sotto-rappresentazione più complessiva delle donne in Italia in questa classe nelle lauree, soprattutto in ingegneria, che limita il loro accesso alle professioni ad alta intensità tecnologica<sup>61</sup>. Una delle poche amministratrici con un *background* STEM era Lucia Morselli. Laureata in Matematica all'Università di Pisa, aveva poi conseguito il Dottorato di Ricerca in Fisica Matematica all'Università di Roma e, successivamente, due MBA: uno all'Università di Torino e l'altro all'Università Bocconi di Milano. Morselli aveva ricoperto dapprima un ruolo dirigenziale alla Olivetti e poi era passata in altre aziende di fama internazionale. Nel 2017 era membro del World Economic Forum ed era consigliere *non executive* dell'impresa statale dell'energia Snam e di Sisal Group, una società operante nel settore dei giochi e delle lotterie controllata dalla società di *private equity* ed investimento britannica CVC Capital<sup>62</sup>.

Nel 2017, poco più del 7% delle donne del dataset utilizzato per il presente studio aveva un *background* sia professionale che politico. Tra queste spiccava Maria Chiara Carrozza. Ingegnere, Rettrice della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa dal 2007 al 2017, era stata anche ministra dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca nel governo presieduto da Enrico Letta (2013-2014)<sup>63</sup>. Nel

---

<sup>59</sup> [https://www.polimi.it/fileadmin/user\\_upload/Trasparenza/amministrazione\\_trasparente/organi\\_politico\\_amm/documentazione\\_art\\_14/2018/2018\\_parzani\\_cv.pdf](https://www.polimi.it/fileadmin/user_upload/Trasparenza/amministrazione_trasparente/organi_politico_amm/documentazione_art_14/2018/2018_parzani_cv.pdf).

<sup>60</sup> <http://www.lucreziareichlin.eu/>.

<sup>61</sup> ALMA LAUREA, *XXVI Indagine. Condizione occupazionale dei Laureati. Rapporto 2024*, Alma Laurea, Bologna, 2024.

<sup>62</sup> [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Lucia\\_Morselli](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Lucia_Morselli).

<sup>63</sup> <https://www.santannapisa.it/it/maria-chiara-carrozza>.

2017, Carrozza era consigliera *non executive* dell'impresa produttrice di motociclette Piaggio.

Con scopo di un confronto, si è selezionato un campione statisticamente significativo di 100 consiglieri uomini per l'anno 2017 e se ne sono confrontate le caratteristiche con quelle della popolazione delle consigliere donne dello stesso anno. Gli uomini con affiliazione familiare erano il 18% (contro il 14% delle donne); il 13% (rispetto al 5% delle donne) aveva anche un *background* professionale; l'8% degli uomini univa affiliazione familiare, *background* professionale e posizione *executive* (rispetto all'1% delle donne). Di converso, l'82% degli uomini non aveva affiliazione familiare (rispetto all'86% delle donne). Tra gli uomini, si riscontrava una proporzione più elevata di consiglieri *executive* con *background* professionale senza affiliazione familiare (13% contro il 5% delle donne) e con *background* politico e professionale (5% contro meno dell'1% delle donne). Al contrario, le donne erano proporzionalmente più numerose tra i non *executive* con *background* professionale senza affiliazione familiare (72% contro il 55% degli uomini). Per quanto riguarda le competenze, tra le donne era più alta la percentuale delle non *executive* con *background* nelle discipline economiche e aziendali (56% contro il 47% degli uomini) e giuridiche (22% contro il 16% degli uomini), mentre i *background* STEM erano più rappresentati tra gli uomini (16% contro il 6% delle donne).

## 1.8. Conclusioni

Questo capitolo ha analizzato la presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle 250 maggiori società italiane in quattro anni *benchmark*: 1983, 2001, 2010 e 2017. Le donne erano quasi totalmente escluse dai consigli di amministrazione nel 1983. Da quel momento, la loro presenza è cresciuta: l'incremento è stato dapprima contenuto, ma poi è diventato più veloce dopo che, nel 2011, la legge Golfo-Mosca aveva introdotto le quote di genere obbligatorie per le SQ&CP. Il capitolo mostra inoltre come la legge Golfo-Mosca abbia anche avuto un "effetto contagio" sulle SNQ&NCP, legittimando sul piano culturale e valoriale la nomina delle donne nei consigli di amministrazione, e favorendo la formazione di un *pool* di amministratrici qualificate che potevano essere nominate anche dalle società non tenute all'osservanza della legge. Il risultato è stato un'accelerazione dell'incremento della presenza femminile anche nei consigli di amministrazione delle società non interessate dalla legge, e il formarsi per la prima volta in Italia di un *pool* di donne *interlocker*.

Si evidenzia poi il ruolo precoce svolto dalle cooperative nell'apertura dei consigli di amministrazione alle donne, anche prima che la legge Golfo-Mosca introducesse le quote di genere obbligatorie per le SQ&CP. Le centrali

cooperative, ed in particolare Legacoop, hanno agito come un “fattore sostitutivo” della legge fissando obiettivi volontari per la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle imprese affiliate.

Le pochissime consigliere di amministrazione italiane si sono rinvenute a lungo quasi esclusivamente nelle imprese familiari e dovevano la loro presenza al legame con le famiglie controllanti. Fino al 2010, le donne con una riconosciuta qualifica professionale costituivano inoltre un'esigua minoranza. Tuttavia, il loro numero è cresciuto esponenzialmente dopo l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca, e ha riguardato donne sia senza che con affiliazione familiare al soggetto controllante dell'impresa. Una circostanza, quest'ultima, resa possibile dal fatto che le famiglie imprenditoriali italiani avevano incominciato ad aprire la successione aziendale alle proprie figlie e ad investire di più nella loro formazione manageriale.

Al tempo stesso, nel 2017 le donne continuavano a rimanere escluse dalle posizioni apicali delle imprese: un soffitto di cristallo che si riscontrava in tutti i tipi di impresa, incluse le cooperative.

## Bibliografia

- ADAMS R.B., FERREIRA D., *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, 94(2), pp. 291-309.
- ALMA LAUREA, *XXVI Indagine. Condizione occupazionale dei Laureati. Rapporto 2024*, Alma Laurea, Bologna, 2024.
- ARFKEN D.E., BELLAR S.L., HELMS M.M., *The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards*, in *Journal of Business Ethics*, 2004, 50, pp. 177-186.
- BATTILANI P., ZAMAGNI V., *The managerial transformation of Italian co-operative enterprises 1946-2010*, in *Business History*, 2012, 54(6), pp. 964-985.
- DAHLERUP D., *Three waves of feminism in Denmark*, in G. GRIFFIN, R. BRAIDOTTI (eds.), *Thinking differently: A reader in European women's studies*, Zed Books, London, 2002, pp. 341-350.
- DAVID T., WESTERHUIS G. (eds.), *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective*, Routledge, New York-London, 2014.
- DONÀ A., *Eppur si muove: The tortuous adoption and implementation of gender quotas in conservative Italy*, in É. LÉPINARD, R. RUBIO-MARÍN (eds.), *Transforming gender citizenship: The irresistible rise of gender quotas in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, 2018, pp. 186-215.
- EGON ZEHNDER, *2022/23 Global board diversity tracker*, Egon Zehnder International Inc., s.l., 2022.
- GAMBA M., GOLDSTEIN A., *The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934*, in *Journal of Modern Italian Studies*, 2009, 14(2), pp. 199-225.

- GARILLI C., *Le quote di genere nelle società a controllo pubblico*, in *Rivista di diritto societario*, 2022, 16(2), pp. 415-444.
- GIANNETTI R., VASTA M., *Big business (1913-2001)*, in A. COLLI, M. VASTA (eds.), *Forms of enterprise in 20<sup>th</sup> century Italy: Boundaries, structures, and strategies*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA, 2010, pp. 25-51.
- GINALSKI S., SALVAJ E., PAK S., TAKSA L., *Women in corporate networks: An introduction*, in *Business History*, 2023, <https://doi.org/10.1080/00076791.2023.2228700>.
- GOLFO L., *Ad alta quota: Storia di una donna libera*, Marsilio, Venezia, 2013.
- HEEMSKERK E.M., FENNEMA M., *Women on board: Female board membership as a form of elite democratization*, in *Enterprise & Society*, 2014, 15(2), pp. 252-284.
- HOEL M., *The quota story: Five years of change in Norway*, in S. VINNICOMBE, V. SINGH, R.J. BURKE, D. BILIMORIA, M. HUSE (eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA, 2008, pp. 97-87.
- IACOBELLI D., *La Commissione Pari Opportunità di Legacoop*, in *Il potenziale femminile nelle imprese cooperative*, special issue of *Cooperazione Italiana*, 2010, 5/6, pp. 7-12.
- ISTAT, *Le trasformazioni del mercato del lavoro italiano nel periodo 1993-2002*, Istat, Roma, 2002.
- KRAMER V.W., KONRAD A.M., ERKUT S., HOOPER M.J., *Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance*, in *Directors Monthly*, 2007, 31(2), pp. 19-22.
- MAGNANELLI B.S., NASTA L., RAOLI E., *Do female directors on corporate boards make a difference in family owned businesses?*, in *Journal of International Accounting Research*, 2020, 19(1), pp. 85-102.
- MAZZOTTA R., FERRARO O., *Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy*, in *Corporate Governance*, 2020, 20(6), pp. 1135-1158.
- MEIER P., LOMBARDO E., *Gender quotas, gender mainstreaming and gender relations in politics*, in *Political Science*, 2013, 65(1), pp. 46-62.
- MINTZ B., SCHWARZ M., *The power structure of American business*, The University of Chicago Press, Chicago, 1985.
- OPENPOLIS, *La XIX legislatura e gli equilibri del nuovo parlamento: 2. Lo squilibrio di genere nel nuovo parlamento*, 2022, <https://www.openpolis.it/esercizi/lo-squilibriodi-genere-nel-nuovo-parlamento/>.
- PISTORESI B., POMA E., RINALDI A., *Gender quotas, firm performance and spillover effects. Evidence from Italy*, in *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 2024, 45(2), pp. 197-218.
- POST C., BYRON K., *Women on board and firm financial performance: A meta-analysis*, in *Academy of Management Journal*, 2015, 58(5), pp. 1546-1571.
- RINALDI A., TAGLIAZUCCHI G., *Women directors in Italy: 1913-2017*, in *Business History*, 2025, 67(1), pp. 1-25.
- RINALDI A., VASTA M., *The structure of Italian capitalism, 1952-1972: New evidence using the interlocking directorates technique*, in *Financial History Review*, 2005, 12(2), pp. 173-198.

- RINALDI A., VASTA M., *Persistent and stubborn: The state in Italian capitalism, 1913-2001*, in T. DAVID, G. WESTERHUIS (eds.), *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective*, Routledge, New York-London, 2014, pp. 169-188.
- SACHS J., SCHMIDT-TRAUB G., KROLL C., LAFORTUNE G., FULLER G., WOELM F., *The sustainable development goals and COVID-19: Sustainable development report 2020*, Cambridge University Press, Cambridge, 2020.
- SALVATI M., *Studi sul lavoro delle donne e peculiarità del caso italiano*, in A. VARNI (a cura di), *Alla ricerca del lavoro*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1998, pp. 113-132.
- SARACENO C., *La protesta delle donne: un successo con molte ombre*, in A. BOSCO, D. McDONNELL (eds.), *Politica in Italia: I fatti dell'anno e le interpretazioni. Edizione 2012*, Il Mulino, Bologna, 2012, pp. 219-234.
- SEIERSTAD C., OPSAHL T., *For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway*, in *Scandinavian Journal of Management*, 2011, 27(1), pp. 44-54.
- STOKMAN F.N., ZIEGLER R., SCOTT J. (eds.), *Networks of corporate power*, Polity, Cambridge, 1985.
- TERJESEN S., SEALY R., SINGH V., *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*, in *Corporate Governance*, 2009, 17(3), pp. 320-337.
- TORCHIA M., CALABRÒ A., GABALDON P., KANADLY S.B., *Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach*, in *Scandinavian Journal of Management*, 2018, 34(2), pp. 215-224.
- VASTA M., *Appendix: The source and the Imita.db dataset*, in R. GIANNETTI, M. VASTA (eds.), *Evolution of Italian enterprises in the 20<sup>th</sup> century*, Physica Verlag (Springer), Heidelberg-New York, 2006, pp. 269-273.
- VINNICOMBE S., SINGH V., BURKE R.J., BILIMORIA D., HUSE M. (eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, MA, 2008.
- WILSON P., *Women in Twentieth-Century Italy*, Palgrave Macmillan, London, 2009 (trad. it., *Italiane. Biografia del Novecento*, Laterza, Roma-Bari, 2011).

## 2.

# QUOTE DI GENERE ED EFFETTI SULLA PERFORMANCE FINANZIARIA DELLE MAGGIORI SOCIETÀ ITALIANE

Erica Poma, Barbara Pistoresi, Luigi Brighi, Giulia Tagliazucchi

**Sommario:** 2.1. Introduzione. – 2.2. Il contesto italiano e la legge Golfo-Mosca. – 2.3. Il soffitto di cristallo nel settore finanziario. – 2.4. Quote di genere e performance finanziaria. – 2.5. Fonti, dati e metodologia. – 2.6. Risultati. – 2.6.1. Statistiche descrittive. – 2.6.2. Variazioni nella percentuale di donne nei CDA e nei livelli di performance finanziaria tra settori. – 2.6.3. Risultati delle regressioni panel. – 2.7. Conclusioni. – *Bibliografia*.

### 2.1. Introduzione

La partecipazione delle donne ai processi decisionali è una questione di rilevanza internazionale, ampiamente discussa tra accademici, ricercatori e responsabili politici. Questo dibattito ha portato allo sviluppo di politiche e normative per promuovere la rappresentanza femminile nei settori politico ed economico<sup>1</sup>. Tra le misure adottate, spicca l'introduzione delle quote di genere nei consigli di amministrazione (CDA) delle società per azioni, attuata in vari paesi, sia in Europa che altrove<sup>2</sup>. In Europa, vari paesi hanno adottato leggi che impongono una quota minima di donne nei CDA. Paesi pionieri come Norvegia (2003), Spagna (2007) e Francia (2011) hanno introdotto norme che fissano una quota attorno al 40%. Altri paesi, come Paesi Bassi e Germania, hanno optato per codici di condotta o norme meno vincolanti. Al di fuori dell'Europa, anche paesi come Canada e India hanno adottato misure simili, mirando a stimolare la partecipazione femminile nei ruoli decisionali.

---

<sup>1</sup> R.B. ADAMS, D. FERREIRA, *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, 94(2), pp. 291-309.

<sup>2</sup> E. LÉPINARD, R. RUBIO-MARIN (eds.), *Transforming Gender Citizenship: The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2018; P. PROFETA, *Parità Di Genere e Politiche Pubbliche. Misurare Il Progresso in Europa*, Bocconi University Press, Milano, 2021.

In Italia, la legge Golfo-Mosca (LGM), introdotta nel 2011, ha reso obbligatorie le quote di genere nelle società quotate e nelle società a controllo pubblico, fissando inizialmente al 20% la percentuale di donne nei CDA e nei collegi sindacali. Successivamente, questa percentuale è stata aumentata dapprima al 33% e poi al 40% con la Legge di Bilancio 2020. L'obiettivo della LGM è stato di promuovere un cambiamento culturale, superando le barriere invisibili del "soffitto di cristallo", che ostacolano l'accesso delle donne a posizioni apicali nonostante le loro competenze<sup>3</sup>. La legge mira anche a ridurre le disuguaglianze di genere, promuovendo la presenza delle donne in settori caratterizzati da una forte presenza maschile, come quello finanziario.

Il settore finanziario<sup>4</sup> ha tradizionalmente rappresentato uno degli ambienti più sfidanti per le donne, con ampi divari retributivi e un'esclusione dalle decisioni strategiche, dalle riunioni chiave e dagli eventi informali che influenzano l'avanzamento professionale<sup>5</sup>. Inoltre, le donne in questo settore sono spesso viste come *token*, ossia figure di rappresentanza prive di reale potere decisionale<sup>6</sup>. Nonostante i cambiamenti intervenuti negli anni recenti, persistono disuguaglianze nella valutazione della performance individuale e nell'accesso a reti professionali influenti.

In questo contesto, l'introduzione delle quote di genere ha l'obiettivo di modificare la composizione dei CDA, migliorando la rappresentanza di genere. L'introduzione della LGM ha indotto numerosi economisti ad effettuare un esercizio di valutazione dell'impatto di questa misura sulla performance delle imprese del settore finanziario<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> L. GOLFO, *Ad Alta Quota: Storia Di Una Donna Libera*, Marsilio, Venezia, 2013.

<sup>4</sup> Il settore finanziario include banche, compagnie assicurative, società di gestione patrimoniale e fondi di investimento, società di intermediazione mobiliare, istituzioni finanziarie non bancarie (leasing, factoring, microfinanza) e mercati finanziari (borse valori e piattaforme di trading).

<sup>5</sup> A. RAMOS *et al.*, *TOP WOMAN: Identifying Barriers to Women's Access to Management*, in *European Management Journal*, 2022, 40(1), pp. 45-55; S. HOMROY, S. MUKHERJEE, *The Role of Employer Learning and Regulatory Interventions in Mitigating Executive Gender Pay Gap*, in *Journal of Corporate Finance*, 2021, p. 71, issue C.

<sup>6</sup> J. RIXOM, M. JACKSON, B. RIXOM, *Mandating Diversity on the Board of Directors: Do Investors Feel That Gender Quotas Result in Tokenism or Added Value for Firms?*, in *Journal of Business Ethics*, 2022, 182, pp. 1-19.

<sup>7</sup> G. BIRINDELLI, A.P. IANNUZZI, M. SAVIOLI, *The Impact of Women Leaders on Environmental Performance: Evidence on Gender Diversity in Banks*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2019, 26(6), pp. 1485-99; R. MAZZOTTA, O. FERRARO, *Does the Gender Quota Law Affect Bank Performances? Evidence from Italy*, in *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2020, 20(6), pp. 1135-58; S. DEL PRETE, M.L. STEFANI, *Women as "Gold Dust": Gender Diversity in Top Boards and the Performance of Italian Banks*, in *Economic Notes*, 2021, 50(2).

Tuttavia, sono pochi gli studi che analizzano l'impatto delle quote di genere sul soffitto di cristallo, esaminando anche la capacità di queste misure di influenzare le aziende non soggette a tale normativa<sup>8</sup>. Inoltre, la teoria del *glass cliff* suggerisce che le donne, una volta superato il soffitto di cristallo, vengano spesso chiamate a ricoprire posizioni di vertice quando l'azienda o l'organizzazione è in difficoltà, esponendole a un maggiore rischio di insuccesso. In questi contesti, la posizione raggiunta può essere vista come un'opportunità per dimostrare il proprio valore e affermarsi, ma risulta anche più vulnerabile, con una probabilità di fallimento più alta rispetto a situazioni più stabili<sup>9</sup>.

Gli obiettivi di questa ricerca sono due: innanzitutto, confrontare l'effetto della LGM in termini di riduzione delle barriere del soffitto di cristallo e di una maggiore rappresentanza di genere nel settore finanziario, valutando in particolare i potenziali effetti di "contagio sociale" in un sottogruppo di aziende finanziarie non quotate e non partecipate dallo stato, che non sono soggette alle quote obbligatorie<sup>10</sup>. In secondo luogo, analizzare l'impatto della presenza femminile sulla performance delle aziende del settore finanziario, in relazione a fattori organizzativi e contestuali, come la presenza di CDA di piccole dimensioni, che, secondo la letteratura, presentano processi decisionali e comunicativi distintivi<sup>11</sup>.

Il capitolo è strutturato come segue: il paragrafo 3.2 esplora le disuguaglianze di genere nel lavoro in Italia e gli obiettivi della LGM per migliorare la rappresentanza femminile nei CDA; il paragrafo 3.3 esamina le barriere di genere nel settore finanziario italiano, con particolare attenzione al soffitto di cristallo, al divario salariale e alla bassa presenza femminile nei ruoli dirigenziali; il paragrafo 3.4 analizza come la LGM oltre a promuovere la parità di genere, possa

---

<sup>8</sup> S. DEL PRETE, G. PAPINI, M. TONELLO, *Gender Quotas, Board Diversity and Spillover Effects. Evidence from Italian Banks*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2024, 221, pp. 148-73; B. PISTORESI, E. POMA, A. RINALDI, *Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy*, in *L'industria*, 2024, 2, pp. 197-218; A. BONGIOVANNI *et al.*, *Do Board Gender Quotas Generate Horizontal Spillovers?*, in *British Journal of Management*, 2023, 34, pp. 1851-1868.

<sup>9</sup> M.K. RYAN *et al.*, *Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact*, in *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(3), pp. 446-55; M. DAROUEI, H. PLUUT, *The Paradox of Being on the Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?*, in *Career Development International*, 2018, 23(4), pp. 397-426; C. GLASS, A. COOK, *Pathways to the Glass Cliff: A Risk Tax for Women and Minority Leaders?*, in *Social Problems*, 2020, 67(4), pp. 637-53.

<sup>10</sup> P. MEIER, E. LOMBARDO, *Gender Quotas, Gender Mainstreaming and Gender Relations in Politics*, in *Political Science*, 2013, 65(1), pp. 46-62.

<sup>11</sup> D. YERMACK, *Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors*, in *Journal of Financial Economics*, 1996, 40(2), pp. 185-211.

influire su vari aspetti della produttività aziendale, inclusa la performance finanziaria; il paragrafo 3.5 descrive le fonti dei dati e le metodologie di analisi utilizzate per le analisi empiriche presentate nel capitolo; il paragrafo 3.6 discute i risultati ottenuti, mentre il paragrafo 3.7 conclude.

## 2.2. Il contesto italiano e la legge Golfo-Mosca

La società e il mercato del lavoro italiani sono storicamente caratterizzati da bassi livelli di uguaglianza di genere<sup>12</sup>. Le donne votarono per la prima volta alle elezioni dell'Assemblea Costituente nel 1946, e due anni dopo la nuova Costituzione sancì l'uguaglianza di genere come uno dei principi fondamentali della Repubblica italiana. Negli anni Sessanta e Settanta, i movimenti femministi e per i diritti civili portarono a importanti cambiamenti culturali, come la riforma del diritto di famiglia (1975) e l'abolizione della legge sui delitti d'onore (1981). Tuttavia, le donne rimasero sottorappresentate nel mercato del lavoro: nel 1977, solo il 37% delle donne partecipava al mercato, percentuale che salì leggermente al 44% nel 1997. Anche oggi, il cambiamento appare limitato: nel 2023, secondo i dati Istat, il tasso di partecipazione femminile alla forza lavoro in Italia ha raggiunto circa il 56%, mostrando che solo poco più della metà delle donne in età lavorativa è attivamente coinvolta nel mercato del lavoro.

Questo divario non si riduce solo a un problema di esclusione, ma si manifesta anche attraverso la discriminazione salariale, con le donne sistematicamente retribuite meno degli uomini per lo stesso lavoro. Secondo l'Istat, nel 2022 la differenza nella retribuzione oraria media tra uomini e donne nelle unità economiche con almeno 10 dipendenti è stata del 5,4%. Le differenze sono più marcate tra i laureati, con un divario del 16,6%, e tra i dirigenti, con un divario del 30,8%. Nonostante gli sforzi legislativi e i progressi degli ultimi decenni, il divario retributivo persiste, alimentato da pregiudizi culturali e stereotipi di genere che svalutano il contributo delle donne nel lavoro.

Un altro aspetto fondamentale delle disuguaglianze di genere riguarda l'accesso limitato delle donne a posizioni decisionali in ambito economico e politico. Secondo l'Indice sull'Uguaglianza di Genere 2024 dell'EIGE<sup>13</sup>, l'Italia si posiziona al 14° posto nell'Unione Europea, un punteggio inferiore alla media dell'UE di 1,8 punti. Nel 2024, ad esempio, le donne rappresentavano solo il

---

<sup>12</sup> G. MANCINI, *Women's Labor Force Participation in Italy, 1861-2011*, in *Rivista di storia economica/Italian Review of Economic History*, 2018, 1, pp. 3-68.

<sup>13</sup> EIGE, *Gender Equality Index 2023 – Towards a Green Transition in Transport and Energy*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023.

34% dei membri del Parlamento italiano, il 30% dei ministri, ed il 24% dei consiglieri regionali e comunali<sup>14</sup>. Questi dati evidenziano la necessità di politiche mirate per promuovere una maggiore partecipazione femminile nei processi decisionali.

Anche il divario di genere nelle posizioni apicali nell'economia permane rilevante. Secondo i dati dell'Istat, nel 2022 solo il 17% delle posizioni dirigenziali in Italia era occupato da donne. Inoltre, l'Osservatorio Nazionale sulle Imprese e il Mercato del Lavoro<sup>15</sup>, nel suo rapporto del 2021, ha sottolineato che solo il 21% delle aziende con più di 250 dipendenti è guidato da una donna, con una netta separazione tra settori tradizionalmente maschili (come finanza, tecnologia e industria) e quelli più aperti alla leadership femminile (come istruzione e salute). Questi dati suggeriscono che, nonostante la crescente partecipazione femminile nel mercato del lavoro, le donne rimangono significativamente sottorappresentate nelle posizioni di leadership, nei CDA e nelle cariche politiche, come parlamentari, ministri, componenti dei consigli regionali e comunali. Questo fenomeno è noto come il "soffitto di cristallo", una barriera invisibile ma potente che impedisce alle donne di raggiungere le posizioni apicali nelle gerarchie aziendali e politiche. Le cause di questa esclusione sono complesse e derivano da pregiudizi strutturali, stereotipi di genere e discriminazioni inconsce che considerano le donne meno capaci o adatte a ruoli di potere.

Per far fronte a queste sfide, le quote di genere furono introdotte per la prima volta in politica con le riforme elettorali del 1993. A distanza di oltre trent'anni, le donne continuano però ad essere fortemente sottorappresentate nelle assemblee elettive<sup>16</sup>. L'introduzione delle quote di genere nei consigli di amministrazione delle società è molto più recente, ma ha prodotto in breve tempo cambiamenti significativi. In Italia, la LGM entrò in vigore nel 2011 e stabilì l'obbligo di raggiungere un terzo del genere meno rappresentato nei CDA delle società quotate e delle imprese controllo pubblico. Poiché l'attuazione della nuova normativa fu graduale, queste imprese ebbero la possibilità di raggiungere la quota richiesta nell'arco di tre nomine dei CDA.

Il sostegno pubblico alle quote di genere nelle società fu decisivo per la loro approvazione in Parlamento, dove le donne rappresentavano meno del 20%<sup>17</sup>. Le promotrici del disegno di legge furono in grado di richiamare un paradigma

---

<sup>14</sup> Questi dati sono tratti da <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/domain/power/IT>.

<sup>15</sup> A. ANGELINO *et al.* (a cura di), *Rapporto Cerved PMI 2021* (CERVED, 2021). <https://www.garanziaetica.it/wp-content/themes/garanzia/files/pubblicazioni/CERVED%20-%20Rapporto%20PMI%202021.pdf>.

<sup>16</sup> A. DONÀ, *Eppur Si Muove. The Tortuous Adoption and Implementation of Gender Quotas in Conservative Italy*, in E. LÉPINARD, R. RUBIO-MARÍN, *op. cit.*, pp. 186-215; L. GOLFO, *op. cit.*

<sup>17</sup> L. GOLFO, *op. cit.*

basato sull'efficienza economica e sull'utilità, costruendo un nuovo discorso sulle quote di genere che raccolse consenso in molti segmenti della società italiana, in maniera trasversale rispetto agli schieramenti politici. Il fatto che la proposta di legge riuscisse a coinvolgere un ampio spettro di forze politiche dimostra come il dibattito sulle quote di genere non fosse più visto come una questione esclusivamente femminista o ideologica, ma come una questione di interesse pubblico, capace di portare vantaggi concreti a tutta la società.

Questo fu accompagnato da un vivace dibattito accademico che promuoveva la crescente importanza del cosiddetto "Fattore Donna" nell'economia come motore per la crescita economica. Tale argomento si rivelò efficace nel neutralizzare le resistenze alla legge in un contesto di grave crisi economica. Le sostenitrici del "Fattore Donna" misero in luce come una maggiore presenza femminile nei luoghi decisionali non solo promuoveva l'uguaglianza di genere, ma poteva anche rappresentare un fattore importante per migliorare la performance aziendale. L'argomento fu costruito attorno all'idea che la diversità di genere nei CDA e nelle posizioni apicali delle aziende avrebbe portato benefici concreti in termini di innovazione e creatività nelle decisioni aziendali<sup>18</sup>.

Nonostante la significativa enfasi sull'efficienza economica e sull'utilità della LGM sulla performance delle aziende, l'obiettivo principale della normativa era quello di eliminare le discriminazioni di genere, innescando un cambiamento culturale diffuso nei diversi settori lavorativi a partire da un maggiore equilibrio nei rapporti di potere basati sul genere nei CDA e in altre posizioni strategiche e decisionali<sup>19</sup>.

Questi obiettivi possono essere raggiunti anche attraverso "effetti di contagio" delle quote di genere verso altri ruoli occupazionali e aziende non soggette direttamente agli obblighi imposti da tale normativa<sup>20</sup>. In questo contesto, individui e organizzazioni tendono ad imitare e conformarsi ai comportamenti di altri gruppi simili. Questo approccio teorico è stato, ad esempio, ampiamente utilizzato per studiare l'effetto contagio delle quote di genere nei partiti, che hanno aumentato la presenza delle donne nelle loro liste elettorali pur non essendo obbligati a farlo da norme legislative<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> A. CASARICO, P. PROFETA, *Donne in attesa. L'Italia delle disparità di genere*, Egea. Milano, 2010.

<sup>19</sup> P. ZANONI et al., *Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*, in *Organization*, 2010, 17(1), pp. 9-29; L. GOLFO, *op. cit.*

<sup>20</sup> R.M. DE CABO, R. GIMENO, M.J. NIETO, *Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors*, in *Journal of Business Ethics*, 2012, 109(2), pp. 145-62.

<sup>21</sup> M. CAUL, *Political Parties and the Adoption of Candidate Gender Quotas: A Cross-National Analysis*, in *The Journal of Politics*, 2001, 63(4), pp. 1214-29; P. MEIER, *The Mutual*

Quindi, l'introduzione delle di genere nella politica e nelle istituzioni potrebbe influenzare l'adozione di pratiche analoghe in altri settori della società, come nel caso dei consigli di amministrazione delle società<sup>22</sup>. Tuttavia, non esistono studi che adottino la teoria del contagio sociale per analizzare la possibilità che le aziende non soggette alla LGM decidano di aumentare la presenza femminile nei CDA come risultato di un effetto contagio da parte delle aziende soggette a tale normativa. Questa ricerca applicherà questo approccio per studiare gli effetti delle quote di genere in un settore tipicamente dominato dagli uomini, il settore finanziario, in Italia.

### 2.3. Il soffitto di cristallo nel settore finanziario

Il settore finanziario è storicamente caratterizzato da un forte “soffitto di cristallo” che impedisce alle donne di avanzare nelle loro carriere e di raggiungere le posizioni dirigenziali più elevate, a causa di vari fattori, quali sistemi di valutazione della performance ineguali, barriere culturali e ostacoli all'accesso a *network* e reti sociali influenti<sup>23</sup>. Inoltre, le donne impiegate in questo settore subiscono maggiori disparità salariali rispetto ad altri settori economici e sono spesso escluse dalle decisioni strategiche, dalle riunioni e dagli eventi informali<sup>24</sup>. Un'altra caratteristica del settore finanziario è la bassa presenza di imprese familiari, dove, tipicamente, la presenza di donne nei CDA è maggiore. Le imprese familiari presentano infatti meno barriere basate sul genere, e le donne appartenenti alla famiglia proprietaria hanno maggiori probabilità entrare nel CDA<sup>25</sup>. Nel settore bancario italiano, il divario salariale raggiunge il 23,7%, quasi cinque volte la media nazionale del 4,7%, con un divario che si accentua nei ruoli dirigenziali e tra i quadri direttivi, dove il divario salariale medio varia tra il 10% e il 30%. Secondo una ricerca del Centro Studi UILCA Orietta Guerra<sup>26</sup>, nel 2022 solo il 20,6% delle posizioni dirigenziali era occupato da donne, contro il 79,4% degli uomini, mentre tra i quadri direttivi le donne rappresentavano il 35,6%, a fronte del 64,4% degli uomini. La retribuzione inferiore delle

---

*Contagion Effect of Legal and Party Quotas: A Belgian Perspective*, in *Party Politics*, 2004, 10(5), pp. 583-600.

<sup>22</sup> P. MEIER, E. LOMBARDO, *Gender Quotas, Gender Mainstreaming and Gender Relations in Politics*, in *Political Science*, 2017, 65(1), pp. 46-52.

<sup>23</sup> A. RAMOS *et al.*, *op. cit.*, pp. 45-55.

<sup>24</sup> S. HOMROY, S. MUKHERJEE, *op. cit.*, pp. 1018-57.

<sup>25</sup> A. RAMOS *et al.*, *op. cit.*, pp. 45-55.

<sup>26</sup> CENTRO STUDI UILCA ORIETTA GUERRA, *Gender Pay Gap Nel Settore Finanziario in Italia* (UILCA, 2023), [https://www.uilca.it/wp-content/uploads/CS-Uilca\\_gender-pay-gap-29072023.pdf](https://www.uilca.it/wp-content/uploads/CS-Uilca_gender-pay-gap-29072023.pdf).

donne, influenzata anche dalla prevalenza di contratti *part-time*, penalizza sia le possibilità economiche presenti sia la costruzione di un futuro pensionistico adeguato. Il 91,1% del personale *part-time* nel settore è composto da donne (11,2% del totale femminile), rispetto all'1,1% degli uomini. Sebbene la forza lavoro nel settore sia ben bilanciata tra i generi (51,2% donne e 48,8% uomini), il *part-time*, spesso legato ad esigenze familiari, limita fortemente la crescita professionale e finanziaria delle donne.

Individuare gli eventuali cambiamenti nella proporzione di donne presenti nei CDA nel settore finanziario può offrire spunti utili per valutare l'efficacia di questa normativa e la portata dei suoi effetti in un settore in cui le donne sono tradizionalmente sottorappresentate. L'obiettivo principale di questo studio è valutare se la LGM abbia contribuito a ridurre il soffitto di cristallo nel settore finanziario in Italia. In particolare, si analizza se tra il 2010 e il 2017 vi sia stato un aumento della presenza femminile nei CDA sia nelle imprese soggette alla normativa sia in quelle non obbligate ad osservarla. Poiché le donne erano storicamente sottorappresentate in questo settore, si ipotizza che l'aumento della loro presenza nei CDA sia stato più marcato rispetto ad altri settori.

## 2.4. Quote di genere e performance finanziaria

Oltre agli effetti della LGM sulla riduzione del soffitto di cristallo e sulla rappresentanza di genere nei CDA, una quota significativa di letteratura focalizza l'attenzione sugli impatti economici della legge, studiandone gli effetti su diverse dimensioni di produttività aziendale, come la performance finanziaria<sup>27</sup>, performance di mercato<sup>28</sup>, o performance sociale<sup>29</sup>.

Tuttavia, questi lavori forniscono risultati contrastanti<sup>30</sup>, attribuibili a fattori

---

<sup>27</sup> G. FERRARI *et al.*, *Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects*, in *Management Science*, 2022, 68(8), pp. 5618-43; R. MAZZOTTA, O. FERRARO, *op. cit.*, pp. 1135-58.

<sup>28</sup> B.S. MAGNANELLI, L. NASTA, E. RAOLI, *Do Female Directors on Corporate Boards Make a Difference in Family Owned Businesses?*, in *Journal of International Accounting Research*, 2020, 19(1), pp. 85-102; R. MAZZOTTA, O. FERRARI, *op. cit.*, pp. 1135-58.

<sup>29</sup> R. BEJI *et al.*, *Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France*, in *Journal of Business Ethics*, 2021, 173, pp. 1-23; F. GANGI *et al.*, *Equity Mutual Funds' Interest in the Environmental, Social and Governance Policies of Target Firms: Does Gender Diversity in Management Teams Matter?*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2021, 28(3), pp. 1018-31; M.D. AMORE, O. GAROFALO, A. MINICHILLI, *Gender Interactions Within the Family Firm*, in *Management Science*, 2014, 60(5), pp. 1083-97.

<sup>30</sup> G. FERRARI *et al.*, *op. cit.*, pp. 5618-43; S. COMI *et al.*, *Where Women Make a Difference: Gender Quotas and Firms' Performance in Three European Countries*, in *ILR Review*, 2020,

contestuali e organizzativi tipicamente sottovalutati dagli studi empirici, che valutano la relazione tra la presenza femminile nei CDA e le performance aziendali. La dimensione del CDA rappresenta un fattore contestuale importante<sup>31</sup>. CDA grandi possono limitare l'influenza dei singoli membri, rendendo le donne meno considerate nei processi decisionali e meno influenti sulle performance finanziarie delle imprese<sup>32</sup>.

Al contrario, un impatto positivo dei CDA di piccole dimensioni sulle performance aziendali può derivare da una comunicazione più chiara, un migliore accesso alle informazioni e una maggiore inclusione nei processi decisionali<sup>33</sup>. Inoltre, nei CDA di piccole dimensioni è più facile raggiungere il consenso, prendere decisioni e si riscontrano meno problemi di agenzia e comportamenti opportunistici<sup>34</sup>.

Vi è quindi un'ampia evidenza empirica che supporta l'idea che sia i CDA di piccole dimensioni sia la diversità di genere nei consigli migliorino le performance aziendali, ma questi fattori sono solitamente analizzati separatamente, mentre dovrebbe essere considerata anche la loro interazione<sup>35</sup>.

---

73(3), pp. 768-93; R. MAZZOTTA, O. FERRARO, *op. cit.*, pp. 1135-58; P. YANG *et al.*, *Women Directors, Firm Performance, and Firm Risk: A Causal Perspective*, in *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(5), p. 101297.

<sup>31</sup> J.J. YU, G. MADISON, *Gender Quotas and Company Financial Performance: A Systematic Review*, in *Economic Affairs*, 2021, 41(3), pp. 377-90; C. POST, K. BYRON, *Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis*, in *The Academy of Management Journal*, 2015, 58(5), pp. 1546-1571; T. MILLER, M.C. TRIANA, *Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship*, in *Journal of Management Studies*, 2009, 46(5), pp. 755-86.

<sup>32</sup> C. POST, K. BYRON, *op. cit.*, pp. 1546-71; C.S. TUGGLE *et al.*, *Commanding Board of Director Attention: Investigating How Organizational Performance and CEO Duality Affect Board Members' Attention to Monitoring*, in *Strategic Management Journal*, 2010, 31(9), pp. 946-68; W.Q. JUDGE, C.P. ZEITHAML, *Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process*, in *The Academy of Management Journal*, 1992, 35(4), pp. 766-94.

<sup>33</sup> T. EISENBERG, S. SUNDGREN, M.T. WELLS, *Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small firms*, in *Journal of Financial Economics*, 1998, 48(1), pp. 35-54; D. YERMACK, *op. cit.*, pp. 185-211.

<sup>34</sup> P.A. JANSEN, *Board Processes Revisited: An Exploration of the Relationship between Board Processes, Board Role Performance and Board Effectiveness in Comparable European Listed Companies*, in *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2021, 21(7), pp. 1337-61; M. HARRIS, A. RAVIV, *A Theory of Board Control and Size*, in *The Review of Financial Studies*, 2008, 21(4), pp. 1797-1832; E. FAMA, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, in *Journal of Political Economy*, 1980, 88(2), pp. 288-307.

<sup>35</sup> C. GARCIA, B. HERRERO, *Boards of Directors: Composition and Effects on the Performance of the Firm*, in *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 2018, 31, pp. 1015-41; H. NGUYEN, R. FAFF, *Impact of Board Size and Board Diversity on Firm Value: Australian Evidence*, in *Corporate Ownership and Control*, 2006, 4, pp. 24-32.

Nonostante la crescente richiesta di ulteriori analisi sul ruolo dei fattori contestuali organizzativi, come la dimensione del CDA, non esistono studi che indagano questo effetto moderatore. Per affrontare questo tema, il secondo obiettivo di ricerca del presente lavoro è analizzare il legame tra la diversità di genere nei CDA e la performance aziendale, valutando l'influenza della dimensione del consiglio, come indicato dalla letteratura<sup>36</sup>.

Nei CDA più piccoli, la presenza femminile può avere un effetto particolarmente positivo, in quanto il numero limitato di membri rende più facile per ogni individuo influenzare le dinamiche decisionali. Con un numero maggiore di donne, si potrebbe verificare una maggiore apertura al dialogo, una gestione delle discussioni più inclusiva e un miglior equilibrio tra le voci di diverse esperienze professionali e *background*. Questo tipo di ambiente potrebbe incentivare la trasparenza nelle comunicazioni e una maggiore attenzione alle questioni etiche e sociali, come la diversità, l'inclusione e la responsabilità aziendale, che, come suggerito dalla letteratura, sono fattori sempre più rilevanti per le performance a lungo termine delle aziende.

Inoltre, una maggiore inclusività e apertura ai processi decisionali potrebbero rafforzare il processo di accountability. Quando diverse voci e prospettive sono ascoltate, è più difficile per il consiglio prendere decisioni che siano unilaterali o basate su pregiudizi consolidati. In tal modo, si riducono i rischi di cattiva gestione o di decisioni aziendali non ottimali, che potrebbero danneggiare la performance finanziaria.

## 2.5. Fonti, dati e metodologia

Una fonte utilizzata per le analisi empiriche presentate in questo saggio, relative agli anni 2010 e 2017, è il rapporto *Le principali società italiane*, l'analisi annuale sui bilanci delle maggiori aziende italiane, elaborata dall'ufficio studi di Mediobanca (R&S), la principale banca d'investimento italiana. Da questa fonte sono state selezionate le maggiori 250 società per valore dell'attivo dello stato patrimoniale in ciascuno dei due anni di riferimento, di cui 50 appartenenti al settore finanziario e 200 al settore non finanziario.

Da questo universo, si sono estratte le 116 società presenti sia nel 2010 che nel 2017. Si sono scelti questi due anni di riferimento perché il 2010 rappresenta l'anno immediatamente precedente all'entrata in vigore della LGM e il 2017 è l'anno in cui la LGM era pienamente implementata. Il dataset utilizzato include sia società quotate e imprese partecipate dallo Stato e a controllo pubblico (QP), soggette all'obbligo della LGM (49% del totale), sia società non quotate e

---

<sup>36</sup> J.J. YU, G. MADISON, *op. cit.*, pp. 377-90; C. POST, K. BYRON, *op. cit.*, pp. 1546-71.

imprese non a controllo (NQNP), che non sono soggette alla normativa (51%). Per identificare questi gruppi nell'analisi empirica, è stata utilizzata la variabile dicotomica NQNP, pari a 1 per le NQNP e a 0 per le QP. Sulla base delle informazioni di bilancio fornite da Mediobanca (R&S), si è considerato il totale dell'attivo come *proxy* della dimensione aziendale. In particolare, la variabile *lnAttivo* è ottenuta dalla trasformazione logaritmica naturale di tali valori dell'attivo aziendale.

Si sono, inoltre, estratti dati di bilancio da AIDA, il database delle società italiane per azioni di Bureau Van Dijk. Nello specifico, si sono considerate le seguenti variabili:

- *ROE* = utile netto diviso per il patrimonio netto.
- *ROA* = utile netto diviso per il totale dell'attivo dello stato patrimoniale.
- Donne nel consiglio di amministrazione (*Donne%*) = la quota delle donne sul totale dei componenti del CDA.
- Dimensione del consiglio di amministrazione (*NCDA*) = il numero totale dei componenti del CDA.
- Consigli piccoli (*6CDA*), = 1 quando il numero dei consiglieri è minore o uguale a sei; 0 quando il numero dei consiglieri è superiore a sei.

Nell'analisi empirica si utilizza anche la variabile dicotomica *Legge*, pari a 1 per l'anno 2017, quando la LGM era pienamente implementata, e a 0 per il 2010, l'anno precedente alla sua approvazione. Nell'analisi preliminare si è considerata una variabile settoriale, che identifica il settore in cui opera l'impresa. Al riguardo, sono stati individuati cinque settori: *Manifatturiero*, *Finanziario*, *Utility Pubbliche*, *Servizi* e *Altro*. Viene, inoltre, usata la variabile dicotomica *Finanziario*, uguale a 1 per le imprese del settore finanziario e a 0 per le altre.

La strategia empirica adottata consiste prima di tutto nel verificare l'esistenza di differenze statisticamente significative nella performance, misurata in termini di *ROE*, *ROA* e nella percentuale di donne presenti nei CDA (*Donne%*), tra i diversi settori considerati (manifatturiero, finanziario, utility pubbliche, servizi, altro), per gli anni 2010 e 2017. Questa analisi viene effettuata tramite l'Analisi della Varianza (ANOVA) per confrontare le medie tra diversi settori (Tabelle A e B in Appendice).

Inoltre, a fini descrittivi, viene indagata la presenza di variazioni statisticamente significative, tra il 2010 e il 2017, nella distribuzione delle variabili di principale interesse (*Donne%*, *ROE*, *ROA*, *NCDA*, *lnAttivo*), nel *Rcampione* totale e nei sottogruppi NQNP, QP, attraverso la stima di T-test (Tabella C in Appendice).

Successivamente, dopo aver riscontrato differenze statisticamente rilevanti, si applica lo stimatore *panel ad effetti fissi* per approfondire le determinanti del-

l'aumento della rappresentanza di genere nei CDA e della performance aziendale con un focus specifico sul settore finanziario. L'analisi si sviluppa con la stima dei seguenti modelli di regressione:

$$(1) \text{Donne}\%_{it} = \beta_1 \text{Finanziario}_i + \beta_2 (\text{Finanziario} \times \text{Legge})_{it} + \beta_3 \text{Legge}_t + \gamma x_{it} + \alpha_i$$

$$(2) \text{Performance}_{it} = \beta_1 \text{Donne}\%_{it} + \beta_2 \delta_{it} + \beta_3 \text{Legge}_t + \gamma x_{it} + \alpha_i$$

$x_i$  è un vettore di variabili di controllo quali la dimensione aziendale ( $\ln \text{Attivo}$ ), la dimensione del consiglio di amministrazione ( $\text{NCDA}$  o  $6\text{CDA}$ ). L'equazione (1) viene stimata sia sull'intero campione che su un sottocampione rappresentato esclusivamente da imprese NQNP, poiché l'obiettivo è di evidenziare l'esistenza di effetti positivi di contagio e la riduzione delle barriere del soffitto di cristallo anche tra le imprese finanziarie non soggette alla LGM. L'equazione (2) viene applicata a diversi modelli nei quali si usano il  $\text{ROE}$  e il  $\text{ROA}$  come variabili dipendenti di performance. La variabile  $\delta$  identifica in alternativa l'interazione  $\text{Donne}\% \times \text{Finanziario}$  e l'interazione  $\text{Donne}\% \times \text{Finanziario} \times 6\text{CDA}$ .

Tramite l'interazione  $\text{Donne}\% \times \text{Finanziario}$ , si valuta l'impatto specifico della presenza femminile sulla performance delle imprese del settore finanziario, mentre l'interazione  $\text{Donne}\% \times \text{Finanziario} \times 6\text{CDA}$  stima l'impatto sulla performance delle imprese di questo settore quando aumenta la presenza femminile nei CDA di piccole dimensioni. La variabile  $\alpha_i$  identifica gli effetti fissi che variano tra le aziende e sono costanti nel tempo. La variabile  $\text{Legge}$  cattura i cambiamenti temporali nella performance aziendale e nella partecipazione femminile nei CDA dal 2010 al 2017.

## 2.6. Risultati

### 2.6.1. Statistiche descrittive

Questo paragrafo presenta le statistiche descrittive relative alla distribuzione delle imprese incluse nel dataset per settore di attività, disaggregando anche per gruppi di imprese NQNP e QP (Tabella 1). Successivamente, si valuta l'evoluzione delle variabili di interesse principale, percentuale di donne nei CDA ( $\text{Donne}\%$ ), performance ( $\text{ROE}$ ,  $\text{ROA}$ ), dimensione dell'azienda ( $\ln \text{Attivo}$ ), dimensione del CDA ( $\text{NCDA}$ ), dal 2010 al 2017, nei sotto-gruppi NQNP, QP, attraverso la stima di T-Test accoppiati, e nei diversi settori, attraverso il test per l'Analisi della Varianza (ANOVA).

La Tabella 1 fornisce una sintesi della distribuzione delle aziende NQNP e QP del dataset. I due gruppi sono quasi equamente rappresentati tra le 116

imprese analizzate (NQNP = 59; QP = 57 in ambedue gli anni). Le imprese QP prevalgono nei settori delle *public utilities*, dei servizi e finanziario, mentre le NQNP sono più numerose nella manifattura e nelle altre attività.

Tabella 1. – *Rappresentazione settoriale nel campione totale e nei sotto-gruppi QP, NQNP*

	Totale		NQNP		QP	
	N	%	N	%	N	%
2010						
Manifatturiero	28	24%	19	32%	9	16%
Finanziario	23	20%	11	19%	12	21%
<i>Public Utilities</i>	34	29%	14	24%	20	35%
Servizi	19	16%	6	10%	13	23%
Altro	12	11%	9	15%	3	5%
N	116		59		57	
2017						
Manifatturiero	28	24%	18	30%	10	18%
Finanziario	23	20%	10	17%	13	22%
<i>Public Utilities</i>	27	23%	16	28%	11	19%
Servizi	27	23%	7	11%	21	37%
Altro	11	10%	8	14%	2	4%
N	116		59		57	

Non emergono differenze rilevanti tra i due gruppi di aziende rispetto alla loro distribuzione settoriale. Questo aspetto è molto importante, in quanto nel prosieguo dell'analisi si esamineranno le differenze tra i due gruppi di imprese riguardo alla presenza femminile nei CDA e alla performance aziendale, che potrebbero essere influenzati dal settore di appartenenza.

La Tabella 2 valuta la variazione media delle variabili donne nel CDA (*Donne%*), *ROE*, *ROA*, dimensione del CDA (*NCDA*), dimensione dell'azienda (*lnAttivo*) dal 2010 al 2017, nei due sottogruppi QP e NQNP. La percentuale di donne nei CDA registra, dal 2010 al 2017, un aumento significativo in entrambi i sottogruppi, come confermato dai t-test disponibili nella Tabella C in Appendice. Nelle QP essa aumenta da una media del 4% al 33%, confermando che le aziende quotate o a controllo pubblico hanno effettivamente rispettato i requisiti della LGM, raggiungendo il 33% del genere meno rappresentato nella composizione del CDA.

Inoltre, anche le società NQNP, non direttamente soggette alla LGM, mostrano un aumento significativo nella percentuale di donne nei CDA, che passa dal 7% nel 2010 al 14% nel 2017. Gli indicatori di performance finanziaria *ROE* e *ROA* non hanno, di converso, registrato una variazione significativa in alcuno dei due sottogruppi di aziende considerate. Il *ROA* sembra essere un indicatore più stabile in quanto mantiene valori simili sia nel 2010 che nel 2017, mentre il *ROE* mostra un leggero decremento per le aziende QP, riducendosi dall'8% nel 2010 al 6% nel 2017.

Nelle NQNP, il *ROE* mostra un lieve aumento, passando dal 7% nel 2010 al 9% nel 2017. Si sono, infine, analizzate le variabili *InAttivo* e *NCDA*. Mentre la dimensione media delle aziende non registra variazioni significative tra il 2010 e il 2017, la dimensione del CDA si riduce significativamente sia nelle QP che nelle NQNP, come evidenziato anche dai T-Test nella Tabella C in Appendice. Per quanto riguarda le imprese QP, la dimensione media del CDA passa da 10,25 consiglieri nel 2010 a 9,2 nel 2017, mentre nelle NQNP essa si riduce da 10,90 a 9,34.

In sintesi, i t-test a due popolazioni mostrano che in entrambi i gruppi di imprese (NQNP e QP) la percentuale di donne nei CDA aumenta significativamente. Inoltre, si nota che la dimensione media del CDA rimane abbastanza stabile tra i due gruppi e, in entrambi i casi, si riduce in misura significativa di circa un consigliere per CDA.

Gli indicatori di performance finanziaria non mostrano una variazione statisticamente significativa dal 2010 al 2017, anche se il *ROA* appare più stabile rispetto al *ROE*. Entrambi i gruppi QP e NQNP mostrano valori medi simili in termini di *ROA* e lievi differenze per quanto riguarda il *ROE*. Inoltre, i due gruppi non differiscono in maniera significativa neanche in relazione alla dimensione aziendale.

Tabella 2. – Un confronto nella variazione media di Donne%, *ROE*, *ROA*, *NCDA*, *InAttivo* dal 2010 al 2017

Variabili		Media e deviazione standard	
		QP	NQNP
Donne%	2010	0,04 (0,074)	0,07 (0,105)
	2017	0,33 (0,112)	0,14 (0,137)

(segue)

<i>ROE</i>	2010	0,08 (0,131)	0,07 (0,144)
	2017	0,06 (0,121)	0,09 (0,175)
<i>ROA</i>	2010	0,02 (0,032)	0,02 (0,033)
	2017	0,02 (0,031)	0,03 (0,041)
<i>NCDA</i>	2010	10,25 (6,216)	10,91 (8,924)
	2017	9,20 (4,356)	9,34 (7,496)
<i>InAttivo</i>	2010	15,88 (1,657)	15,20 (1,442)
	2017	15,97 (1,478)	15,19 (1,178)

### 2.6.2. Variazioni nella percentuale di donne nei CDA e nei livelli di performance finanziaria tra settori

Di seguito si analizzano le differenze nella rappresentanza di genere nei CDA e nei livelli di performance tra settori utilizzando il test ANOVA a una via (per ulteriori dettagli si vedano le Tabelle A e B in Appendice). Questa analisi è stata ripetuta sia sull'intero dataset nel 2010 e nel 2017, che sulle sole imprese NQNP. I principali risultati mostrano che il settore finanziario è quello con la percentuale media di donne nei CDA significativamente più bassa nel 2010, sia tra le imprese totali che nel sottogruppo NQNP, come confermato anche dai F-Test nelle Tabelle A e B in Appendice. In entrambi i casi, la percentuale media di donne è pari al 3%, confermando che le donne erano particolarmente sottorappresentate nel settore finanziario.

Tuttavia, nel 2017 il settore finanziario risulta essere uno di quelli con la percentuale media più alta di donne nei CDA. Sulla totalità delle imprese del settore raggiunge una media del 26%, mentre nel gruppo NQNP il dato corrispondente sale al 16%. Una possibile spiegazione potrebbe essere collegata alla teoria della “*glass cliff*”, secondo cui le l'apertura dei CDA alle donne tende ad essere maggiore nei settori con livelli di performance inferiori.

Infine, per quanto riguarda la performance finanziaria delle imprese, emergono parziali differenze statisticamente significative tra settori. Il *ROE* differisce significativamente nel dataset totale sia nel 2010 che nel 2017, con il settore finanziario che registra i livelli di performance più bassi. Nel gruppo NQNP, il *ROE* non mostra differenze significative tra settori, anche se il settore finanziario

continua ad avere valori medi più bassi. Per quanto riguarda il *ROA*, sembrano esserci differenze significative tra settori solo nel gruppo delle NQNP, sia nel 2010 che nel 2017, mentre nel dataset totale si nota una differenza statisticamente significativa tra settori solo per il 2017. In generale, anche riguardo al *ROA*, il settore finanziario rimane quello con i valori di performance più bassi.

### 2.6.3. Risultati delle regressioni panel

I modelli panel ad effetti fissi presentati nella Tabella 3 sono stimati su diverse variabili dipendenti. I Modelli 1 e 2 analizzano l'aumento delle donne nei CDA nel settore finanziario dal 2010 al 2017. Questo aumento viene analizzato sia per le aziende NQNP (Modello 1), che per le imprese finanziarie totali (Modello 2). Si osserva che la rappresentanza femminile è cresciuta maggiormente nel settore finanziario che negli altri settori, poiché il termine di interazione Legge  $\times$  Finanziario è positivamente e significativamente correlato con la percentuale di donne nei CDA in entrambi i modelli.

Tale risultato suggerisce che, tra il 2010 e il 2017, l'aumento delle donne nei CDA è stato maggiore nel settore finanziario, sia nelle imprese direttamente coinvolte dalla legge (QP), che in quelle non tenute a farlo (NQNP). Questo dato suggerisce che la capacità “di contagio” delle quote di genere è stata piuttosto efficace, rispondendo quindi alla prima domanda di ricerca del presente lavoro, in quanto le donne sono aumentate anche nei CDA di un gruppo di imprese che non era obbligato ad aumentare la presenza di femminile, e, inoltre, in un settore caratterizzato tradizionalmente da maggiori barriere all'entrata delle donne.

In secondo luogo, i modelli panel che utilizzano come variabile dipendente gli indicatori di performance (*ROE* e *ROA*) mostrano che l'impatto di una maggiore presenza femminile sulla performance delle imprese del settore finanziario è negativo, ma statisticamente significativo solo con l'indicatore *ROE* (Modelli 3 e 5). Questa relazione negativa può essere spiegata dal “soffitto di cristallo”, molto persistente nel settore finanziario, secondo cui il manager ideale è caratterizzato da qualità considerate tipicamente maschili (ad es., mascolinità, competitività, aggressività), mentre i tratti tipicamente femminili, come empatia e cooperazione, sono sottovalutati e gli stereotipi di genere sono incoraggiati, con conseguenze negative sulle performance aziendali<sup>37</sup>.

Dall'altro lato, la presenza delle donne nei CDA di piccole dimensioni nel settore finanziario ha un impatto positivo su entrambi gli indicatori di

---

<sup>37</sup> A. RAMOS *et al.*, *op. cit.*, pp. 45-55; D. KNIGHTS, M. TULLBERG, *Masculinity in the Financial Sector*, in *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, ed. Savita Kumra, Ruth Simpson, and Ronald J. Burke, Oxford University Press, Oxford, UK, 2014.

performance considerati, come riportato nei Modelli 4 e 6. L'impatto differenziato delle donne sulla performance delle imprese con CDA di piccole dimensioni può essere spiegato dalle diverse dinamiche comunicative e dalle minori barriere alla partecipazione dei membri del consiglio. I CDA di piccole dimensioni facilitano la partecipazione ai processi decisionali e la condivisione delle informazioni, riducendo gli stereotipi di genere ed il "soffitto di cristallo"<sup>38</sup>.

In altre parole, l'impatto differenziato delle donne sulla performance delle imprese è strettamente legato ai contesti culturali e organizzativi delle stesse. Così, di fronte ad un impatto negativo che si riscontra nel settore finanziario nel suo complesso, si osserva invece un effetto positivo della presenza femminile sulla performance delle imprese finanziarie il cui CDA ha meno di 6 membri.

Tabella 3. – Panel a effetti fissi su Donne%, ROE, ROA

Variabili	Y = Donne%		Y = ROE		Y = ROA	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Donne%			0,011 (0,106)	- 0,081 (0,104)	- 0,001 (0,026)	- 0,009 (0,023)
Legge	0,034 * (0,018)	0,14 *** (0,020)	0,002 (0,028)	0,004 (0,028)	0,001 (0,006)	0,001 (0,006)
NCDA	- 0,010 ** (0,004)	- 0,001 (0,004)	- 0,007 * (0,004)	- 0,006 (0,004)	- 0,001 (0,009)	- 0,001 (0,000)
lnAttivo	0,048 * (0,025)	0,064 * (0,034)	0,037 (0,004)	0,056 (0,047)	- 0,002 (0,008)	- 0,001 (0,007)
Legge × Finanziario	0,741 *** (0,122)	0,106 ** (0,043)				
Finanziario × Donne%			- 0,270 * (0,148)		- 0,025 (0,024)	
Finanziario × Donne% × 6CDA				0,190 * (0,106)		0,014 (0,018)
<i>R-squared within</i>	0,446	0,525	0,043	0,029	0,014	0,011

Nota: i modelli sono stimati con effetti fissi e errore standard clusterizzati per id.

<sup>38</sup> D. YERMACK, *op. cit.*, pp. 185-211.

## 2.7. Conclusioni

Le quote di genere hanno generato effetti di “contagio sociale”, generando comportamenti imitativi da parte di altre organizzazioni non direttamente coinvolte dalla LGM. Ciò ha contribuito ad aumentare la presenza femminile nei CDA delle aziende finanziarie, settori storicamente segnati da barriere più elevate del “soffitto di cristallo”, e anche nel segmento specifico delle imprese NQNP del settore finanziario, che non sono soggette alle quote obbligatorie. Si può ritenere che le politiche di quota abbiano avuto un impatto complessivamente positivo, contrastando il “soffitto di cristallo” e facilitando una maggiore rappresentanza femminile in posizioni apicali e in settori tradizionalmente chiusi alle donne.

Inoltre, i risultati mostrano che l’effetto dell’aumento della presenza femminile sulla performance delle imprese nel settore finanziario è differenziato e sembra dipendere da specifici fattori contestuali. In particolare, se si considerano tutte le società del settore finanziario senza distinzione, l’aumento delle donne nei CDA ha un impatto negativo. Tuttavia, un effetto positivo emerge quando si analizzano le aziende con CDA di piccole dimensioni ridotte (meno di sei membri). Questo impatto positivo sulla performance potrebbe essere legato alle dinamiche comunicative e decisionali tipiche dei piccoli CDA, che tendono a favorire una maggiore inclusione e valorizzazione di ciascun componente, promuovendo una partecipazione più attiva e un’influenza diretta nei processi decisionali <sup>39</sup>.

I risultati del presente lavoro sottolineano l’importanza di politiche di regolamentazione mirate, come le quote di genere, e strategie manageriali specifiche per abbattere le barriere e le discriminazioni di genere. Tali misure favoriscono non solo una maggiore equità, ma migliorano anche l’efficacia complessiva delle organizzazioni, promuovendo la presenza femminile nelle posizioni apicali e assicurando che le donne abbiano un impatto tangibile nei processi decisionali.

## Bibliografia

- ADAMS R.B., FERREIRA D., *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, in *Journal of Financial Economics*, 2009, 94(2), pp. 291-309.
- AMORE M.D., GAROFALO O., MINICHILLI A., *Gender Interactions Within the Family Firm*, in *Management Science*, 2014, 60(5), pp. 1083-97.

---

<sup>39</sup> D. YERMACK, *op. cit.*, pp. 185-211.

- ANGELINO A., BALDA F., EMILIANI D., OLIVERIO F. ROMANO G., SAMPOLI L., SCHIVARDI F. (eds.), *Rapporto Cerved Pmi*, 2021, <https://www.garanziaetica.it/wpcontent/themes/garanzia/files/publicazioni/CERVED%20-%20Rapporto%20PMI%202021.pdf>.
- BEJI R., YOUSFI O. LOUKIL N., ABDELWAHED O., *Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France*, in *Journal of Business Ethics*, 2021, 173, pp. 1-23.
- BONGIOVANNI A., DE VINCENTIIS P., GUARIGLIA A., ISAIA E., ROSSI M., *Do Board Gender Quotas Generate Horizontal Spillovers?*, in *British Journal of Management*, 2024, 34, pp. 1851-1868.
- CASARICO A., PROFETA P., *Donne in Attesa. L'Italia Delle Disparità Di Genere*, Egea, Milano, 2010.
- CAUL M., *Political Parties and the Adoption of Candidate Gender Quotas: A Cross-National Analysis*, in *The Journal of Politics*, 2001, 63(4), pp. 1214-29.
- Centro Studi UILCA Orietta Guerra, *Gender Pay Gap Nel Settore Finanziario in Italia*, UILCA, Bologna, Italia, [https://www.uilca.it/wp-content/uploads/CS-Uilca\\_gender-pay-gap-29072023.pdf](https://www.uilca.it/wp-content/uploads/CS-Uilca_gender-pay-gap-29072023.pdf), 2023.
- COMI S., GRASSEN M. ORIGO F., PAGANI, L., *Where Women Make a Difference: Gender Quotas and Firms' Performance in Three European Countries*, in *ILR Review*, 2020, 73(3), pp. 768-93.
- DAROUEI M., PLUUT H., *The Paradox of Being on the Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?*, in *Career Development International*, 2018, 23(4), pp. 397-426.
- DE CABO R.M., GIMENO R., NIETO M.J., *Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors*, in *Journal of Business Ethics*, 2012, 109(2), pp. 145-62.
- DEL PRETE S., PAPINI G., TONELLO M., *Gender Quotas, Board Diversity and Spillover Effects. Evidence from Italian Banks*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2024, 221, pp. 148-73.
- DONÀ A., *Eppur si muove: The tortuous adoption and implementation of gender quotas in conservative Italy*, in É. LÉPINARD, R. RUBIO-MARÍN (eds.), *Transforming gender citizenship: The irresistible rise of gender quotas in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, 2018, pp. 186-215.
- EIGE, *Gender Equality Index 2023 – Towards a Green Transition in Transport and Energy*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023.
- EISENBERG T., SUNDGREN S., WELLS M.T., *Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small firms*, in *Journal of Financial Economics*, 1998, 48(1), pp. 35-54.
- FAMA E., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, in *Journal of Political Economy*, 1980, 88(2), pp. 288-307.
- FERRARI G., FERRARO V., PROFETA P., PRONZATO C., *Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects*, in *Management Science*, 2022, 68(8), pp. 5618-43.
- GANGI F., DANIELE L.M., VARRONE N. VICENTINI F., COSCIA M., *Equity Mutual Funds' Interest in the Environmental, Social and Governance Policies of Target Firms: Does Gender Diversity in Management Teams Matter?*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2021, 28(3), pp. 1018-31.

- GARCÍA C., HERRERO B., *Boards of Directors: Composition and Effects on the Performance of the Firm*, in *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 2018, 31, pp. 1015-41.
- GLASS C., COOK A., *Pathways to the Glass Cliff: A Risk Tax for Women and Minority Leaders?*, in *Social Problems*, 2020, 67(4), pp. 637-53.
- GOLFO L., *Ad Alta Quota: Storia Di Una Donna Libera*, Marsilio, Venezia, 2013.
- HARRIS M., RAVIV A., *A Theory of Board Control and Size*, in *The Review of Financial Studies*, 2008, 21(4), pp. 1797-1832.
- HOMROY S., MUKHERJEE S., *The Role of Employer Learning and Regulatory Interventions in Mitigating Executive Gender Pay Gap*, in *Journal of Corporate Finance*, 2021, 71, pp. 1018-57.
- JANSEN P.A.M., *Board Processes Revisited: An Exploration of the Relationship between Board Processes, Board Role Performance and Board Effectiveness in Comparable European Listed Companies*, in *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2021, 21(7), pp. 1337-61.
- JUDGE W.Q., ZEITHAML C.P., *Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process*, in *The Academy of Management Journal*, 1992, 35(4), pp. 766-94.
- KNIGHTS D., TULLBERG M., *Masculinity in the Financial Sector*, in S. KUMRA, R. SIMPSON, R.J. BURKE (eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, ed. Savita Kumra, Ruth Simpson, and Ronald J. Burke, Oxford University Press, Oxford, UK, 2014.
- LEPINARD É., RUBIO-MARIN R. (eds.), *Transforming Gender Citizenship: The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2018.
- MAGNANELLI B.S., NASTA L., RAOLI E., *Do Female Directors on Corporate Boards Make a Difference in Family Owned Businesses?*, in *Journal of International Accounting Research*, 2020, 19(1), pp. 85-102.
- MANCINI G., *Women's Labor Force Participation in Italy, 1861-2011*, in *Rivista di storia economica, Italian Review of Economic History*, 2018, 1, pp. 3-68.
- MAZZOTTA R., FERRARO O., *Does the Gender Quota Law Affect Bank Performances? Evidence from Italy*, in *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2020, 20(6), pp. 1135-58.
- MEIER P., *The Mutual Contagion Effect of Legal and Party Quotas: A Belgian Perspective*, in *Party Politics*, 2004, 10(5), pp. 583-600.
- MEIER P., LOMBARDO E., *Gender Quotas, Gender Mainstreaming and Gender Relations in Politics*, in *Political Science*, 2013, 65(1), pp. 46-62.
- MILLER T., TRIANA M.C., *Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship*, in *Journal of Management Studies*, 2009, 46(5), pp. 755-86.
- NGUYEN H., FAFF R., *Impact of Board Size and Board Diversity on Firm Value: Australian Evidence*, in *Corporate Ownership and Control*, 2006, 4, pp. 24-32.
- PISTORESI B., POMA E., RINALDI A., *Gender quotas, firm performance and spillover effects. Evidence from Italy*, in *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 2024, 45(2), pp. 197-218.

- POST C., BYRON, K., *Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis*, in *The Academy of Management Journal*, 2015, 58(5), pp. 1546-1571.
- PROFETA P., *Parità Di Genere e Politiche Pubbliche. Misurare Il Progresso in Europa*, Bocconi University Press. Milano, 2021.
- RAMOS A., LATORRE F., TOMAS I., RAMOS J., *TOP WOMAN: Identifying Barriers to Women's Access to Management*, in *European Management Journal*, 2022, 40(1), pp. 45-55.
- RIXOM J., JACKSON M., RIXOM B., *Mandating Diversity on the Board of Directors: Do Investors Feel That Gender Quotas Result in Tokenism or Added Value for Firms?*, in *Journal of Business Ethics*, 2022, 182, pp. 1-19.
- RYAN M.K., HASLAM A., MORGENROTH T., RINK F., STOKER J., PETERS K., *Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact*, in *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(3), pp. 446-55.
- TUGGLE C.S., SIRMON D.G., REUTZEL C.R., BIERMAN L., *Commanding Board of Director Attention: Investigating How Organizational Performance and CEO Duality Affect Board Members' Attention to Monitoring*, in *Strategic Management Journal*, 2010, 31(9), pp. 946-68.
- YANG P., RIEPE J., MOSER K., PULL K., TERJESEN S., *Women Directors, Firm Performance, and Firm Risk: A Causal Perspective*, in *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(5), p. 101297.
- YERMACK D., *Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors*, in *Journal of Financial Economics*, 1996, 40(2), pp. 185-211.
- YU J.J., MADISON G., *Gender Quotas and Company Financial Performance: A Systematic Review*, in *Economic Affairs*, 2021, 41(3), pp. 377-90.
- ZANONI P., JANSSENS M., BENSCHOP Y., NKOMO S., *Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*, in *Organization*, 2010, 17(1), pp. 9-29.

## APPENDICE

Tabella A. – Anova sulla variazione di *Donne%*, *ROE*, *ROA* tra settori nel campione totale

Variabili	Finanziario	<i>Public Utilities</i>	Manifatturiero	Servizi	Altro	F-Test
<i>Donne%</i>	0,03 (0,054)	0,04 (0,097)	0,06 (0,083)	0,07 (0,098)	0,12 (0,111)	2,311
<i>ROE</i>	0,05 (0,046)	0,04 (0,164)	0,11 (0,191)	0,07 (0,114)	0,09 (0,117)	2,772
<i>ROA</i>	0,004 (0,110)	0,02 (0,040)	0,03 (0,041)	0,02 (0,029)	0,04 (0,036)	1,110
Variabili	Finanziario	<i>Public Utilities</i>	Manifatturiero	Servizi	Altro	F-Test
<i>Donne%</i>	0,26 (0,161)	0,26 (0,151)	0,18 (0,145)	0,23 (0,162)	0,19 (0,147)	1,413
<i>ROE</i>	0,01 (0,169)	0,14 (0,130)	0,06 (0,140)	0,10 (0,165)	0,10 (0,074)	2,467
<i>ROA</i>	0,003 (0,014)	0,037 (0,032)	0,02 (0,043)	0,02 (0,036)	0,05 (0,037)	4,211

Nota: le deviazioni standard sono tra parentesi.

Tabella B. – Anova sulla variazione di *Donne%*, *ROE*, *ROA* tra settori nel sottogruppo *NQNP*

Variabili	Finanziario	<i>Public Utilities</i>	Manifatturiero	Servizi	Altro	F-Test
<i>Donne%</i>	0,03 (0,057)	0,05 (0,093)	0,04 (0,064)	0,10 (0,126)	0,15 (0,111)	2,765
<i>ROE</i>	0,06 (0,059)	0,10 (0,168)	0,01 (0,270)	0,08 (0,098)	0,08 (0,132)	0,483
<i>ROA</i>	0,002 (0,059)	0,031 (0,044)	0,014 (0,035)	0,025 (0,024)	0,040 (0,042)	1,923
Variabili	Finanziario	<i>Utility pubbliche</i>	Manifatturiero	Servizi	Altro	F-Test
<i>Donne%</i>	0,155 (0,148)	0,108 (0,123)	0,112 (0,089)	0,163 (0,166)	0,142 (0,133)	0,428

*(segue)*

<i>ROE</i>	0,017 (0,195)	0,095 (0,142)	0,183 (0,197)	0,102 (0,211)	0,092 (0,079)	0,890
<i>ROA</i>	0,001 (0,009)	0,033 (0,043)	0,040 (0,025)	0,018 (0,045)	0,050 (0,041)	2,331

Nota: le deviazioni standard sono tra parentesi.

Tabella C. – *T-test sulla variazione di Donne%, ROE, ROA, NCDA e InAttivo dal 2010 al 2017 sul campione totale e nei sottogruppi NQNP, QP*

		<i>Media e deviazione standard</i>		<i>Variazione</i>		<i>T-test</i>	
		QP	NQNP	QP	NQNP	QP	NQNP
<i>Donne%</i>	2010	0,04 (0,074)	0,07 (0,105)	+ 0,24	+ 0,07	14,972	3,789
	2017	0,33 (0,112)	0,14 (0,137)				
<i>ROE</i>	2010	0,08 (0,131)	0,07 (0,144)	- 0,02	+ 0,02	0,560	0,801
	2017	0,06 (0,121)	0,09 (0,175)				
<i>ROA</i>	2010	0,02 (0,032)	0,02 (0,033)	0,001	+ 0,01	0,206	0,668
	2017	0,02 (0,031)	0,03 (0,041)				
<i>NCDA</i>	2010	10,25 (6,216)	10,91 (8,924)	- 1,05	- 1,57	2,345	3,616
	2017	9,20 (4,356)	9,34 (7,496)				
<i>InAttivo</i>	2010	15,88 (1,657)	15,20 (1,442)	+ 0,09	+ 0,007	1,659	0,112
	2017	15,97 (1,478)	15,19 (1,178)				



### 3.

## DONNE, LEADERSHIPS E STEREOTIPI DI GENERE

Erica Poma, Barbara Pistoiesi

**Sommario:** 3.1. Introduzione. – 3.2. Rassegna della letteratura ed obiettivi di ricerca. – 3.2.1. Primi studi sul *glass cliff* ed il ruolo del genere del rispondente. – 3.2.2. Motivazioni e cause attribuite al *glass cliff*. – 3.3. Fonti, dati e metodologia. – 3.3.1. Partecipanti all'esperimento. – 3.3.2. Variabili. – 3.3.3. Metodologia. – 3.4. Risultati. – 3.4.1. Risultati preliminari. – 3.4.2. Risultati dai modelli di regressione MQO. – 3.4.3. Risultati delle interviste semi-strutturate. – 3.5. Conclusioni. – *Bibliografia*.

### 3.1. Introduzione

La limitata presenza delle donne in posizioni di potere nei settori politico, economico e sociale è riconosciuta come un fattore chiave che contribuisce al divario di genere<sup>1</sup>. Questo fenomeno, noto come soffitto di cristallo, si riferisce alle barriere invisibili che limitano l'accesso delle donne ai ruoli di *leadership*<sup>2</sup>. Accanto a questo ostacolo, la letteratura ha individuato ulteriori dinamiche discriminatorie, come quello del *glass cliff* o scogliera di vetro, ovvero la tendenza a promuovere le donne in posizioni dirigenziali soprattutto in contesti aziendali critici, ad esempio di persistente declino della performance finanziaria delle imprese<sup>3</sup>. Tali circostanze non solo rendono più difficile il successo delle donne nei ruoli apicali, ma ostacolano anche il loro avanzamento di carriera. Tuttavia, i fattori sottostanti a queste dinamiche rimangono in parte ancora poco analizzati<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> EIGE, *Gender Equality Index 2024 – Sustaining momentum on a fragile path*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.

<sup>2</sup> R.M. KANTER, *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*, in *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5), pp. 965-90.

<sup>3</sup> M.K. RYAN, A. HASLAM, *The Glass Cliff: Evidence That Women Are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, in *British Journal of Management*, 2005, 16(2), pp. 81-90.

<sup>4</sup> M.K. RYAN *et al.*, *Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in*

Una questione importante, ma ancora poco esplorata, riguarda l'influenza del genere del reclutatore in relazione al fenomeno del *glass cliff*. Gli studi esistenti su questo tema sono pochi<sup>5</sup>, e non esiste una risposta definitiva su come il genere del reclutatore incida su tale dinamica.

Il primo obiettivo di questo capitolo è verificare se il *glass cliff* sia influenzato dal genere del reclutatore e, in caso affermativo, comprendere le motivazioni che possono portarlo a preferire una donna nella gestione di aziende in crisi o in situazioni di instabilità.

Diversi studi sperimentali hanno analizzato in che modo gli stereotipi di *leadership* influenzano i comportamenti legati al fenomeno del *glass cliff*<sup>6</sup>. Queste ricerche si concentrano sul ruolo dei tratti di leadership definiti *communal*, come le capacità comunicative, le abilità di cooperazione e altre competenze relazionali, spesso associate alle donne. Al contrario, i tratti *agentic*, come la competitività e l'indipendenza, sono tipicamente attribuiti agli uomini<sup>7</sup>. I tratti *agentic* tendono a essere valutati positivamente nei leader di aziende di successo, rafforzando lo stereotipo "pensa al manager, pensa all'uomo", mentre i tratti *communal* sono percepiti come più adeguati alla gestione di contesti aziendali critici, contribuendo alla diffusione dello stereotipo "pensa alla crisi, pensa alla donna". Tuttavia, solo alcune ricerche forniscono prove a sostegno di quest'ultima visione<sup>8</sup>.

Un ulteriore obiettivo di questo capitolo è quindi valutare l'impatto degli stereotipi di *leadership* sulle scelte associate al fenomeno del *glass cliff*. Facendo riferimento alla teoria dei ruoli sociali e alla teoria della congruenza dei ruoli<sup>9</sup>, si distinguono i tratti *communal* e *agentic* per analizzare in che modo

---

*the Think Manager-Think Male Stereotype*, in *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3), pp. 470-84.

<sup>5</sup> A. HASLAM, M.K. RYAN, *The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations*, in *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(5), pp. 530-46; M.K. RYAN *et al.*, *op. cit.*, pp. 470-84, K. HUNT-EARLE, *Falling over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises*, in *Global Business and Organizational Excellence*, 2012, 31(5), pp. 44-53.

<sup>6</sup> S. BRUCKMÜLLER, N.R. BRANSCOMBE, *The Glass Cliff: When and Why Women Are Selected as Leaders in Crisis Contexts*, in *British Journal of Social Psychology*, 2010, 49(3), pp. 433-51; C. KULICH *et al.*, *Solving the Crisis: When Agency Is the Preferred Leadership for Implementing Change*, in *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(2), pp. 295-308; M.K. RYAN *et al.*, *op. cit.*, pp. 470-84.

<sup>7</sup> V. E. SCHEIN, *The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics*, in *Journal of Applied Psychology*, 1973, 57(2), pp. 95-100.

<sup>8</sup> M.K. RYAN *et al.*, *op. cit.*, pp. 470-84; S. BRUCKMÜLLER, N.R. BRANSCOMBE, *op. cit.*, pp. 433-51.

<sup>9</sup> V. E. SCHEIN, *op. cit.*, pp. 95-100; A.H. EAGLY, S.J. KARAU, *Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders*, in *Psychological Review*, 2002, 109(3), pp. 573-98.

queste caratteristiche siano associate alle diverse identità di genere. Inoltre, si intende esaminare se questi tratti di *leadership* siano percepiti come più o meno adeguati in funzione del contesto organizzativo, in particolare nella gestione di aziende con performance scadenti rispetto a quelle di successo.

Alcuni studi hanno focalizzato l'attenzione sul ruolo delle diverse forme di sessismo moderno<sup>10</sup> come ulteriore fattore che può contribuire al manifestarsi del *glass cliff*. Questo capitolo prende in considerazione il sessismo inverso, noto come *Belief in Sexism Shift (BSS)*, una forma contemporanea di sessismo<sup>11</sup>. Il *BSS* si basa sulla convinzione che, nell'epoca attuale, i progressi in materia di parità di genere e le relative normative abbiano generato pregiudizi nei confronti degli uomini. Chi condivide tale credenza tende a manifestare ostilità verso politiche, normative e interventi organizzativi volti a promuovere l'uguaglianza di genere. Questo capitolo si propone anche di valutare se il *BSS* influenzi le decisioni legate al *glass cliff*.

Per indagare tali aspetti, è stato condotto un esperimento che ha coinvolto 354 studenti iscritti ai corsi di economia presso l'Università di Modena e Reggio Emilia (Italia). I partecipanti hanno completato un questionario volto a rilevare atteggiamenti e decisioni in linea con il fenomeno del *glass cliff*, assumendo il ruolo di potenziali selezionatori.

Al fine di approfondire le dinamiche emerse, sono state, inoltre, realizzate otto interviste semi-strutturate con un sottogruppo di partecipanti all'esperimento. Le informazioni raccolte hanno fornito un contributo qualitativo utile a interpretare e contestualizzare i risultati emersi dall'analisi quantitativa.

Il capitolo è strutturato come segue. Il paragrafo 3.2 presenta una rassegna della letteratura e gli obiettivi di ricerca di questo studio. Il paragrafo 3.3 illustra le fonti, i dati, le variabili e la metodologia utilizzati per lo svolgimento della ricerca. I risultati dello studio vengono presentati nel paragrafo 3.4 mentre le discussioni e le conclusioni nella Sezione 3.5.

---

<sup>10</sup> L. GARTZIA *et al.*, *Think Crisis-Think Female: Further Evidence*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2012, 21, pp. 603-28; F.P. ACAR, H.C. SÜMER, *Another Test of Gender Differences in Assignments to Precarious Leadership Positions: Examining the Moderating Role of Ambivalent Sexism*, in *Applied Psychology*, 2018, 67(3), pp. 498-522.

<sup>11</sup> M.K. ZEHNTER *et al.*, *Belief in Sexism Shift: Defining a New Form of Contemporary Sexism and Introducing the Belief in Sexism Shift Scale (BSS Scale)*, in *PLOS ONE*, 2021, 16(3), e0248374.

## 3.2. Rassegna della letteratura ed obiettivi di ricerca

### 3.2.1. Primi studi sul *glass cliff* ed il ruolo del genere del rispondente

Il concetto di *glass cliff* è stato introdotto da Ryan e Haslam<sup>12</sup>, che hanno analizzato i dati sulla successione degli amministratori delegati nel FTSE 100<sup>13</sup>. Mentre lo studio di Judge<sup>14</sup> suggeriva che le nomine femminili nei consigli di amministrazione fossero correlate a risultati finanziari deludenti, Ryan e Haslam hanno mostrato che il declino delle *performance* aziendale si verificava prima delle nomine, suggerendo una relazione causale inversa e identificando il fenomeno del *glass cliff*. Successivi studi hanno esplorato il ruolo del genere del reclutatore nella selezione delle donne per posizioni di *glass cliff*. Ad esempio, un esperimento<sup>15</sup> ha evidenziato differenze nella valutazione delle situazioni di crisi, con gli uomini focalizzati sulle risorse finanziarie e le donne su quelle sociali. Inoltre, alcune ricerche suggeriscono che le donne possano auto-selezionarsi per ruoli rischiosi<sup>16</sup>. D'altra parte, gli studi sperimentali non hanno trovato effetti significativi del genere del reclutatore nella selezione di donne per posizioni di *glass cliff*, salvo uno studio<sup>17</sup> che ha rilevato una preferenza da parte delle reclutatrici per candidati femminili in contesti di crisi. Il primo obiettivo di questo capitolo è, quindi, esaminare se il genere del reclutatore influenzi la selezione di una candidata per una posizione di *glass cliff* e le motivazioni alla base di tale scelta.

### 3.2.2. Motivazioni e cause attribuite al *glass cliff*

Il fenomeno del *glass cliff* è associato a varie cause, tra cui gli stereotipi di genere sulla leadership. Secondo la Teoria dei Ruoli e la Teoria della Congruenza dei Ruoli<sup>18</sup>, esistono aspettative di genere che collegano i tratti identificati come *communal*, relativi a caratteristiche tipicamente attribuite alle donne

<sup>12</sup> M.K. RYAN, A. HASLAM, *op. cit.*, pp. 81-90.

<sup>13</sup> Il Financial Times Stock Exchange 100 (FTSE 100) è uno dei principali indici azionari del Regno Unito, che misura l'andamento dei 100 titoli principali quotati nella Borsa di Londra.

<sup>14</sup> E. JUDGE, *Women on board: Help or hindrance?*, in *The Times*, 11 November 2003, p. 21.

<sup>15</sup> F. RINK *et al.*, *Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions*, in *Psychological Science*, 2012, 23(11), pp. 1306-13.

<sup>16</sup> M.K. RYAN *et al.*, *Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact*, in *The Leadership Quarterly*, 2016, 27 (3), pp. 446-55; C. GLASS, A. COOK, *Pathways to the Glass Cliff: A Risk Tax for Women and Minority Leaders?*, in *Social Problems*, 2020, 67(4), pp. 637-53.

<sup>17</sup> K. HUNT-EARLE, *op. cit.*, pp. 44-53.

<sup>18</sup> V. E. SCHEIN, *op. cit.*, pp. 95-100; A.H. EAGLY, S.J. KARAU, *op. cit.*, pp. 573-98.

(empatia, capacità comunicative), e i tratti identificati come *agentic* (competitività, ambizione) tipicamente associati agli uomini. Mentre i tratti *agentic* sono legati alla figura del leader ideale, il *glass cliff* si basa su un'inversione di questa logica: le donne sono percepite come più adatte a gestire situazioni di crisi grazie ai loro tratti *communal*. Secondo alcuni studi<sup>19</sup> le donne vengono selezionate per ruoli in aziende in difficoltà per via di queste competenze percepite. Tuttavia, la letteratura sugli stereotipi di genere nella leadership presenta risultati contrastanti. Ad esempio, emerge in alcune ricerche che gli uomini sono preferiti per gestire le aziende in difficoltà<sup>20</sup>, mentre, secondo altre<sup>21</sup>, l'associazione "pensa al manager, pensa all'uomo" sembrerebbe dipendere dal contesto di riferimento. Una evidenza di questa associazione si trova solo quando si considerano stereotipi di tipo prescrittivo e solo nelle aziende di successo. Allo stesso modo, una evidenza del pensiero "pensa alla crisi, pensa alla donna" si rileva solamente in aziende poco performanti e solo tra rispondenti di genere femminile. Il secondo obiettivo del presente capitolo è, quindi, esaminare il ruolo degli stereotipi di genere nella leadership riguardo al fenomeno del *glass cliff*. In particolare, si intende analizzare se le donne vengano preferite per le nomine in aziende in crisi, in quanto percepite come meglio dotate di tratti *communal* rispetto agli uomini, che vengono associati invece a tratti *agentic* considerati meno adatti per gestire situazioni di crisi.

Pochi studi si focalizzano sul ruolo delle attitudini sessiste nel determinare il *glass cliff*. Uno studio sperimentale<sup>22</sup> rileva che i rispondenti con alte attitudini sessiste attribuiscono valutazioni più alte al candidato uomo sia nelle imprese poco performanti che in quelle di successo. Questo dato può essere spiegato dal più basso riconoscimento, da parte di chi ha attitudini sessiste, delle caratteristiche *communal* alla donna, e, di conseguenza, dal non ritenerla una *leader* adatta nel gestire le aziende in crisi. Il ruolo del sessismo ambivalente nell'influenzare il *glass cliff* è un altro fattore studiato. I risultati di uno studio<sup>23</sup> ripotano che gli individui inclini a forme di sessismo ostile – che penalizza le donne per la violazione degli stereotipi prescrittivi – hanno una maggiore probabilità di nominare donne in posizioni *glass cliff*. Diversamente, coloro che esibiscono forme di sessismo benevolo hanno una maggiore tendenza a nominare la donna nelle aziende di successo. In altre parole, forme di sessismo benevolo sembrano portare ad un *pattern* opposto rispetto al *glass cliff*, preferendo

---

<sup>19</sup> S. BRUCKMÜLLER, N.R. BRANSCOMBE, *op. cit.*, pp. 433-51.

<sup>20</sup> V. KULICH *et al.*, *op. cit.*, pp. 295-308.

<sup>21</sup> M.K. RYAN *et al.*, *op. cit.*, pp. 470-84.

<sup>22</sup> L. GARTZIA *et al.*, *op. cit.*, pp. 603-28.

<sup>23</sup> F.P. ACAR, H.C. SÜMER, *op. cit.*, pp. 498-522.

quindi nominare le donne in posizioni di vertice di aziende performanti allo scopo di proteggerle e facilitarle. Il ruolo del sessismo dovrebbe essere analizzato in dettaglio per comprenderne la sua relazione con il fenomeno del *glass cliff*<sup>24</sup>. È di particolare interesse focalizzarsi su nuove forme di sessismo, incluse le credenze di sessismo inverso<sup>25</sup>, chiamato *Belief in Sexism Shift (BSS)*, che consistono nella percezione che, a seguito dei progressi sull'eguaglianza di genere, la discriminazione nei confronti negli uomini al giorno d'oggi sia in crescita e stia superando quella nei confronti delle donne. Il terzo obiettivo di questo capitolo è, così, esplorare come i valori elevati di *BSS* influenzano la selezione dei candidati e la performance aziendale nel contesto del *glass cliff*.

### 3.3. Fonti, dati e metodologia

#### 3.3.1. Partecipanti all'esperimento

L'esperimento coinvolge un campione di studenti dei corsi di laurea triennale e magistrale in economia e management dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Ogni partecipante ha ricevuto un annuncio di lavoro per una posizione di direttore finanziario in un'azienda, insieme a due documenti distribuiti casualmente: i) un curriculum vitae di un candidato (uomo o donna) con identiche informazioni sul background professionale e formativo, con l'unica differenza nel genere del candidato; ii) un articolo di giornale che descrive la situazione finanziaria dell'azienda, con due scenari alternativi: uno di declino finanziario (caso A) e uno di crescita finanziaria (caso B).

Il disegno sperimentale tra soggetti ha una struttura 2 (genere del candidato: uomo, donna) x 2 (performance aziendale: in miglioramento o in declino) x 2 (genere del partecipante: uomo, donna) (si veda la Tabella A in Appendice). Dopo aver letto i documenti forniti, gli studenti hanno completato un questionario online, con partecipazione volontaria e anonima. Inizialmente sono state raccolte 427 risposte. Tuttavia, dopo aver verificato la manipolazione sperimentale, sono stati esclusi 73 questionari in cui gli studenti non avevano correttamente percepito la situazione finanziaria dell'azienda (come in crisi o in crescita), riducendo così il campione finale a 354 rispondenti.

Il questionario è suddiviso in tre sezioni: la prima raccoglie le variabili utilizzate per valutare l'idoneità del candidato alla posizione finanziaria (essere un buon leader, essere adatto alla posizione offerta, ecc.); la seconda include una serie di domande che servono per misurare specifiche competenze e attitudini

---

<sup>24</sup> M.K. RYAN, S.A. HASLAM, *op. cit.*, pp. 81-90.

<sup>25</sup> M.K. ZEHNTER *et al.*, *op. cit.*, p. e0248374.

di leadership (lavoro di squadra, capacità comunicative, indipendenza, competitività, ecc.); la terza è dedicata alla misurazione degli atteggiamenti sessisti utilizzando la *Belief in Sexism Shift Scale (BSS)*<sup>26</sup>. Inoltre, il questionario comprende tre domande di controllo per verificare l'efficacia della manipolazione sperimentale, insieme ad alcune domande riguardanti le caratteristiche demografiche dei rispondenti: età, genere e livello di istruzione (laurea triennale o magistrale).

### 3.3.2. Variabili

Le seguenti variabili sono state utilizzate per l'analisi.

#### *Variabile dipendente*

Tre diverse variabili sono usate in alternativa per misurare la valutazione del candidato nella posizione finanziaria in oggetto:

**Buon leader**, una variabile su scala *likert* a 7 punti identificata dall'affermazione: "Il candidato sarebbe un buon leader".

**Buon impatto**, una scala *likert* a 7 punti identificata dall'affermazione: "Il candidato avrà un buon impatto sulla leadership dell'azienda".

**Adatto**, una variabile su scala *likert* a 7 punti identificata dall'affermazione: "Il candidato è adatto a questa posizione lavorativa".

#### *Variabili indipendenti e moderatori*

Queste sono, invece, le variabili indipendenti (regressori) utilizzate nell'analisi:

**CV\_Donna**, variabile dicotomica = 1 se il candidato è donna, 0 se il candidato è uomo.

**Crisi**, variabile dicotomica = 1 per i partecipanti che hanno ricevuto il caso di un'azienda in declino finanziario, 0 per i partecipanti che hanno ricevuto il caso di un'azienda in crescita.

**Rispondente donna**, variabile dummy = 1 per i rispondenti di sesso femminile, 0 per quelli di sesso maschile.

**Tratti communal**, calcolati tramite l'Analisi delle Componenti Principali Categoricali (CATPCA), comprendono aspetti delle competenze di leadership più comunemente associate ai tratti femminili<sup>27</sup>. Includono abilità di *leadership*

---

<sup>26</sup> M.K. ZEHNTER *et al.*, *op. cit.*, p. e0248374; M. MORANDO, *et al.*, *Reverse Sexism and Its Impact on Job Satisfaction and Career Planning: Italian Validation of the "Belief in Sexism Shift Scale"*, in *Social Sciences*, 2023, 12(6), p. 357.

<sup>27</sup> A.H. EAGLY, S.J. KARAU, *op. cit.*, pp. 573-98.

legate alla comunicazione, cooperazione, lavoro di squadra e capacità di incoraggiare gli altri (*Cronbach's alpha* = 0,860). I valori di questa variabile, resa continua attraverso un processo di *scaling*, sono compresi tra -3.089 (= bassi tratti *communal*) e 2.260 (= elevati tratti *communal*).

**Tratti *agentic***, calcolati tramite CATPCA e comprendenti caratteristiche di *leadership* tradizionalmente più associate agli uomini, come indipendenza, competitività, dinamismo, obiettività e ambizione di potere (*Cronbach's alpha* = 0,855)<sup>28</sup>. I valori di questa variabile, resa continua attraverso un processo di *scaling*, sono compresi tra -3.119 (= scarsi tratti *agentic*) e 1.806 (= elevati tratti *agentic*).

**BSS**, variabile su scala Likert a 7 punti che comprende due variabili tratte dalla validazione italiana della *Modern Sexism Scale*: “*In Italia, la discriminazione contro gli uomini è in aumento*” e “*Tutto sommato, gli uomini hanno più responsabilità e meno benefici*”<sup>29</sup>. Questa variabile identifica la percezione degli individui sulla discriminazione contro gli uomini rispetto alle donne (*Cronbach's alpha* = 0,739).

**Età**, variabile continua di controllo che misura l'età del rispondente.

**Master**, variabile dicotomica = 1 per gli studenti con una laurea magistrale, 0 per gli studenti con una laurea triennale.

### 3.3.3. Metodologia

Nel capitolo è stata adottata una metodologia mista, qualitativa e quantitativa, per rispondere alle domande di ricerca.

Per quanto riguarda l'approfondimento quantitativo, sono stati stimati modelli di regressione utilizzando il metodo dei minimi quadrati ordinari (MQO), applicato al campione di 354 studenti.

La Tabella 3 presenta la stima dei modelli di regressione per due sottogruppi: il primo include coloro che hanno ricevuto il Curriculum Vitae della candidata donna, mentre il secondo comprende chi ha ricevuto il Curriculum Vitae del candidato uomo. In questi modelli, le tre variabili di valutazione del candidato vengono utilizzate come variabili dipendenti, mentre le variabili Crisi, Età, BSS, Master, Rispondente\_donna e l'interazione Rispondente\_donna × Crisi sono impiegate come regressori. L'interazione Rispondente\_donna × Crisi ha l'obiettivo di verificare se la valutazione della candidata donna, nel contesto di crisi, varia in base al genere del rispondente.

Le Tabelle 4 e 5 presentano invece modelli di regressione stimati nei

---

<sup>28</sup> I dettagli sull'analisi CATPCA (Categorical Principal Components Analysis) per queste variabili sono riportati nella Tabella B in Appendice.

<sup>29</sup> M. MORANDO *et al.*, *op. cit.*, p. 357.

sottogruppi dei rispondenti donne e uomini, rispettivamente. Come variabili dipendenti vengono utilizzate le tre diverse dimensioni di valutazione, mentre come regressori sono incluse le variabili: CV\_Donna, Crisi, Età, Master, BSS, Tratti Communal, Tratti Agentic, e, in modelli alternativi, le interazioni Tratti Agentic  $\times$  Crisi e Tratti Communal  $\times$  Crisi. Le interazioni hanno lo scopo di misurare se le valutazioni del candidato sono influenzate maggiormente dai tratti Agentic o Communal nel contesto di crisi e, in base al sotto-campione impiegato, se la rilevanza di queste due tipologie di tratti nel contesto di crisi cambia in base al genere del rispondente.

Infine, nella Tabella 6 vengono mostrate le regressioni focalizzate sulla dimensione del sessismo inverso (*BSS*), stimate sul campione totale e nel sottogruppo di rispondenti uomini. Utilizzando le variabili dipendenti di valutazione del candidato, si impiegano come variabili indipendenti i regressori CV\_Donna, Crisi, Età, Master, BSS e, congiuntamente, le interazioni CV\_Donna  $\times$  Crisi, BSS  $\times$  Crisi, CV\_Donna  $\times$  Crisi  $\times$  BSS. Queste interazioni hanno lo scopo di cogliere se la valutazione della candidata di genere femminile nel contesto di crisi cambia in base al grado di *BSS* riportato dal rispondente.

Per quanto riguarda l'analisi qualitativa, sono state condotte otto interviste semi-strutturate su un gruppo di studenti che hanno partecipato all'esperimento con lo scopo di approfondire ulteriormente le ragioni che possono spiegare il *glass cliff*. Le interviste sono state registrate e trascritte con il consenso del partecipante. Successivamente, è stata eseguita un'analisi tematica sui contenuti delle interviste, per identificare i pattern e i temi che potrebbero indicare le cause del *glass cliff*. La struttura delle interviste si è basata su una rassegna dei principali studi sull'argomento<sup>30</sup>.

### 3.4. Risultati

#### 3.4.1. Risultati preliminari

Il campione è composto per il 49% da uomini e il 51% da donne. La maggior parte degli studenti ha un'età compresa tra i 19 e i 22 anni (84%) ed è iscritta a un corso di laurea triennale (77%).

È interessante notare che il 26% dei rispondenti ritiene che gli uomini subiscano più discriminazioni sul posto di lavoro rispetto alle donne; in altre parole, il 26% del campione ha livelli medio-alti di sessismo inverso (*BSS*). Questa

---

<sup>30</sup>M.K. RYAN *et al.*, *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2007, 20(2), pp. 182-197.

convinzione è più diffusa tra gli studenti maschi (20%) rispetto alle femmine (6%)<sup>31</sup>. La Tabella 1 mostra le statistiche descrittive sulla valutazione media attribuita al candidato (Buon leader, Buon impatto, Adatto) differenziata tra i rispondenti al questionario di genere maschile e femminile, genere del candidato e scenario aziendale di aumento o declino della performance.

Le rispondenti di genere femminile tendono a dare valutazioni più alte al candidato uomo rispetto alla candidata donna nello scenario di successo, mentre, nello scenario di declino, la maggior parte di esse attribuisce una valutazione più alta alla candidata donna rispetto al candidato uomo. Questo schema suggerisce la presenza di un potenziale effetto *glass cliff* tra i rispondenti di sesso femminile.

Tra i rispondenti di genere maschile, invece, si osserva uno schema opposto: attribuiscono punteggi più alti al candidato uomo nello scenario di declino rispetto alla candidata donna, mentre nel contesto di successo tendono ad assegnare punteggi più alti alla candidata donna. In sostanza, i rispondenti percepiscono la candidata donna come più competente e adatta per un contesto di successo, mentre vedono il candidato uomo come più idoneo a gestire una situazione di declino. Questo risultato suggerisce un fenomeno che appare opposto al *glass cliff*.

Tabella 1. – Valutazioni medie del leader, differenziate per il genere dei rispondenti, il genere del candidato e lo scenario di performance aziendale

	Rispondente donna					
	CV Donna			CV Uomo		
	Crescita	Declino	N	Crescita	Declino	N
<i>Buon leader</i>	5,81	5,86	98	5,89	5,64	80
<i>Buon impatto</i>	5,57	5,40	99	5,68	5,48	82
<i>Adatto</i>	6,00	5,95	98	6,09	5,84	81
	Rispondente uomo					
	CV Donna			CV Uomo		
	Crescita	Declino	N	Crescita	Declino	N
<i>Buon leader</i>	6,00	5,24	89	5,60	5,75	82
<i>Buon impatto</i>	5,65	5,03	89	5,34	5,36	83
<i>Adatto</i>	6,05	5,53	89	5,72	5,64	83

I test-t sono stati utilizzati per valutare se ci sono differenze significative nella percezione dei tratti *agentic* e *communal* tra i CV dei candidati di genere maschile

<sup>31</sup> Per maggiori dettagli, si veda la Tabella C in Appendice.

e femminile (Tabella 2). I risultati dei t-test indicano che, nell'intero campione, il CV della candidata donna riceve una valutazione significativamente più bassa in termini di tratti *agentic* ( $t = |1.074|$ , significatività al 5%) e una valutazione più alta, ma non statisticamente significativa, in termini di tratti *communal*, rispetto al candidato uomo. Queste associazioni sono coerenti con la Teoria dei Ruoli Sociali<sup>32</sup>. Una differenza più marcata emerge considerando i due sottogruppi di studenti e studentesse partecipanti allo studio. Le rispondenti di genere femminile non percepiscono che la candidata donna abbia tratti *communal* significativamente più elevati, ma la valutano con tratti *agentic* significativamente più bassi rispetto al candidato uomo ( $t = |2.690|$ , significatività all'1%). Dai rispondenti di genere maschile, invece, non emergono differenze significative nella valutazione dei tratti *agentic* e *communal* tra i CV dei candidati e delle candidate. Questi risultati possono indicare che le donne, più degli uomini, tendono a interiorizzare gli stereotipi di genere tradizionali, che si riflettono poi nelle valutazioni sulla leadership. Questo fenomeno è noto come auto-stereotipizzazione (*self-stereotyping*) e può manifestarsi attraverso un *bias* di auto-selezione<sup>33</sup>. Nonostante le rispondenti donne non percepiscano la candidata donna come dotata di maggiori tratti *communal* – associati a comportamenti di supporto e cooperazione – la considerano carente nei tratti *agentic*, come competitività, indipendenza e obiettività. Questi ultimi sono generalmente considerati cruciali per i ruoli di *leadership*<sup>34</sup>. Infine, i risultati evidenziano la presenza di tendenze di *BSS*, in particolare tra i rispondenti uomini ( $t = |9.181|$ , significatività all'1%). Questo dato è coerente con le statistiche descrittive della Tabella A (in Appendice) secondo cui la maggior parte degli individui con atteggiamenti sessisti elevati sono uomini.

Tabella 2. – Test-t per le variabili: tratti communal, agentic e sexism shift

<i>T-test nel campione totale</i>			
Variabili	Gruppo	Media, errore standard	N
<i>Tratti Communal</i>	CV_Donna	0,05 (1,029)	179
	CV_Uomo	- 0,06 (0,965)	161
	T-test	- 1,027	

(segue)

<sup>32</sup> A.H. EAGLY, S.J. KARAU, *op. cit.*, pp. 573-98.

<sup>33</sup> E. NETCHAEVA *et al.*, *A Meta-Analytic R view of the Gender Difference in Leadership Aspirations*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2022, 137(2), pp. 103-744.

<sup>34</sup> V. E. SCHEIN, *op. cit.*, pp. 95-100; A.H. EAGLY, S.J. KARAU, *op. cit.*, pp. 573-98.

<i>Tratti Agentic</i>			
	CV_Donna	-0,10 (1,044)	179
	CV_Uomo	0,11 (0,938)	161
	T-test	1,074 **	
<i>Sexism Shift</i>			
	Rispondente uomo	3,40 (1,526)	172
	Rispondente donna	2,10 (1,123)	181
	T-test	9,181 ***	
<i>Test-t sul sottogruppo di rispondenti di genere maschile</i>			
Variabili	Gruppo	Media, errore standard	N
<i>Tratti Communal</i>	CV_Donna	0,11 (0,939)	84
	CV_Uomo	-0,09 (0,975)	82
	T-test	-1,388	
<i>Tratti Agentic</i>	CV_Donna	-0,08 (0,982)	84
	CV_Uomo	-0,04 (1,053)	82
	T-test	0,276	
<i>Test-t nel sottogruppo di rispondenti di genere femminile</i>			
Variabili	Gruppo	Media, errore standard	N
<i>Tratti Communal</i>	CV_Donna	0,004 (1,105)	95
	CV_Uomo	-0,02 (0,959)	79
	T-test	-0,138	
<i>Tratti Agentic</i>	CV_Donna	-0,12 (1,101)	95
	CV_Uomo	0,27 (0,778)	79
	T-test	2,690 ***	

Nota: i valori delle variabili relative ai tratti *agentic* e *communal* sono state trasformate in continue attraverso l'opzione di *scaling* nell'analisi delle componenti principali categoriali.

### 3.4.2. Risultati dai modelli di regressione MQO

La Tabella 3 risponde alla prima domanda di ricerca riguardante il ruolo del genere dei rispondenti nella determinazione delle scelte legate al fenomeno del *glass cliff*.

In particolare, vengono stimati modelli di regressione separati per due sottogruppi di rispondenti: quelli che hanno ricevuto il CV femminile (Modelli 1-3) e quelli che hanno ricevuto il CV maschile (Modelli 4-6). La variabile dipendente utilizzata per misurare l' idoneità e la *leadership* del candidato è *Buon Leader*, *Buon Impatto*, e *Adatto*, rispettivamente.

Nei Modelli (1)-(3), l'interazione (Crisi × Rispondente Donna) è positivamente e significativamente associata alla valutazione della candidata donna, per tutte le diverse variabili dipendenti considerate (livello di significatività 5%-10%). Questi risultati suggeriscono che, quando si valuta il fenomeno del *glass cliff* in base al genere dei rispondenti, le studentesse forniscono una valutazione significativamente più alta al CV della donna nello scenario di declino finanziario dell'azienda. È inoltre interessante osservare come, in media, le rispondenti di genere femminile tendano ad attribuire punteggi più bassi alla candidata donna (Modelli 1-3) e punteggi più alti al candidato uomo (Modelli 4-6). Questo risultato risulta particolarmente rilevante, in quanto si discosta dalle evidenze emerse nella maggior parte degli studi precedenti, i quali non avevano rilevato un effetto moderatore legato al genere del rispondente<sup>35</sup>, fatta eccezione per quanto riportato da un solo studio<sup>36</sup>.

Tabella 3. – Glass cliff nei sottogruppi relativi al CV femminile e maschile con un focus sul genere del rispondente. Regressioni MQO

	CV_Donna			CV_Uomo		
	Variabile dipendente					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Buon leader	Buon impatto	Adatto	Buon leader	Buon impatto	Adatto
Regressori						
<i>Crisi</i>	-0,65 **	-0,55 **	-0,51 **	0,22 **	0,03	-0,04
	(0,021)	(0,011)	(0,025)	(0,011)	(0,021)	(0,033)

(segue)

<sup>35</sup> T. MORGENROTH, et al., *The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis of Appointments to Precarious Leadership Positions*, in *Psychological Bulletin*, 2020, 146(9), pp. 797-829; A. HASLAM, M.K. RYAN, *op. cit.*, pp. 530-46; S. BRUCKMÜLLER, N.R. BRANSCOMBE, *op. cit.*, pp. 433-51.

<sup>36</sup> K. HUNT-EARLE, *op. cit.*, pp. 44-53.

<i>Età</i>	-0,03 **	-0,01 **	0,01 *	-0,13 ***	-0,02	-0,08
	(0,002)	(0,001)	(0,002)	(0,001)	(0,034)	(0,088)
<i>Master</i>	-0,15	-0,46	-0,26	0,29	0,10 ***	0,15
	(0,123)	(0,076)	(0,144)	(0,133)	(0,001)	(0,263)
<i>BSS</i>	-0,10 *	-0,04 **	-0,10	0,06	-0,02	-0,07
	(0,011)	(0,003)	(0,023)	(0,040)	(0,017)	(0,129)
<i>Rispondente_Donna</i>	-0,24 **	-0,03	-0,11 **	0,41 *	0,31 *	0,27
	(0,013)	(0,017)	(0,004)	(0,060)	(0,027)	(0,178)
<i>Crisi × Rispondente_Donna</i>	0,65 **	0,29 **	0,41 *	-0,55 **	-0,25	-0,25
	(0,043)	(0,023)	(0,056)	(0,016)	(0,039)	(0,049)
<i>Costante</i>	7,03 ***	5,96 ***	6,15 **	8,05 **	5,90 *	7,54
	(0,085)	(0,009)	(0,122)	(0,202)	(0,650)	(1,295)
Osservazioni	187	188	187	161	164	163
R-Quadro	0,174	0,099	0,074	0,099	0,030	0,058

Note: errori standard robusti tra parentesi. \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

La Tabella 4 esamina il sottogruppo delle studentesse per capire perché esse tendono a valutare più positivamente le candidate in scenari di declino finanziario. Si indaga, in particolare, se gli stereotipi impliciti relativi ai tratti *communal* (come empatia e cooperazione) e *agentic* (come competitività e leadership) influenzano la valutazione dei candidati in situazioni di difficoltà economica dell'azienda.

Le rispondenti donne considerano generalmente sia i tratti *communal* che quelli *agentic* come qualità positive nella valutazione dei candidati. Tuttavia, tendono a percepire i tratti *agentic* come caratteristiche negative per i *leader* nelle aziende in declino. Questo emerge dall'interazione tra tratti *agentic* e lo scenario di crisi (*Agentic × Crisi*), che mostra una correlazione negativa e significativa con la valutazione del candidato per tutte le variabili dipendenti, con un livello di significatività del 5% (Modelli 1, 3 e 5).

Al contrario, i tratti *communal* nello scenario di declino finanziario hanno una correlazione positiva e significativa con la variabile dipendente Buon leader (significatività al 10%), e un effetto positivo ma non significativo su Buon impatto e Adatto. In altre parole, per le rispondenti donne, le competenze *agentic* sono generalmente considerate importanti, ma sembrano avere un impatto negativo nella valutazione dei candidati in situazioni di declino finanziario. Questo risultato è in linea sia con altri studi sperimentali<sup>37</sup>, sia con le teorie dei ruoli

<sup>37</sup> S. BRUCKMÜLLER, N.R. BRANSCOMBE, *op. cit.*, pp. 433-51; M.K. RYAN *et al.*, *op. cit.*, pp. 470-84.

di genere<sup>38</sup>, e potrebbe spiegare perché le donne assegnano valutazioni più alte alla candidata donna nelle aziende in difficoltà.

La Tabella 5 analizza il ruolo delle competenze *communal* e *agentic* nelle valutazioni dei candidati all'interno del sottogruppo dei rispondenti uomini, facendo emergere un quadro differente. Tra gli studenti uomini, infatti, non si riscontra la tendenza a svalutare i tratti *agentic* nello scenario di declino finanziario. Al contrario, nella maggior parte dei casi, i rispondenti uomini attribuiscono valutazioni positive sia ai tratti *communal* che a quelli *agentic*, senza che emergano effetti di moderazione tra lo scenario di declino e quello di crescita finanziaria.

Rispondendo alla seconda domanda di ricerca, si può ipotizzare che gli stereotipi di genere nella leadership influenzino significativamente il fenomeno del *glass cliff*. Tuttavia, questa influenza sembra essere evidente solo nel sottogruppo delle rispondenti donne. Non si esclude, tuttavia, che possano esserci altre motivazioni alla base della scelta della candidata donna negli scenari di declino.

Tabella 4. – *Preferenze nei tratti di leadership, rispondenti donne. Regressioni MQO*

	Variabile dipendente					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Buon leader	Buon leader	Buon impatto	Buon impatto	Adatto	Adatto
<b>Regressori</b>						
<i>Crisi</i>	-0,12 *** (0,002)	-0,12 ** (0,003)	-0,18 * (0,017)	-0,19 * (0,015)	-0,14 ** (0,009)	-0,15 ** (0,012)
<i>Età</i>	0,05 * (0,007)	0,05 * (0,006)	0,06 (0,013)	0,06 (0,012)	0,10 (0,040)	0,08 (0,041)
<i>Master</i>	-0,23 ** (0,004)	-0,23 *** (0,001)	-0,24 (0,135)	-0,24 (0,131)	-0,35 (0,092)	-0,35 (0,101)
<i>BSS</i>	0,02 (0,027)	0,03 (0,029)	-0,01 (0,061)	-0,01 (0,062)	0,02 (0,065)	0,01 (0,066)
<i>Tratti Communal</i>	0,25 (0,047)	0,20 ** (0,005)	0,22 * (0,033)	0,19 ** (0,008)	0,11 * (0,009)	0,09 *** (0,001)
<i>Tratti Agentic</i>	0,13 ** (0,007)	0,09 (0,036)	0,20 ** (0,015)	0,16 (0,027)	0,27 ** (0,006)	0,19 (0,093)

(segue)

<sup>38</sup> V. E. SCHEIN, *op. cit.*, pp. 95-100; A.H. EAGLY, S.J. KARAU, *op. cit.*, pp. 573-98.

<i>Agentic × Crisi</i>	-0,08 **		-0,08 **		-0,17 **	
	(0,004)		(0,002)		(0,005)	
<i>Communal × Crisi</i>		0,09 *		0,07		0,03
		(0,011)		(0,013)		(0,010)
<i>Costante</i>	4,85 **	4,89 ***	4,49 **	4,53 **	4,28 *	4,41 *
	(0,088)	(0,069)	(0,091)	(0,072)	(0,647)	(0,671)
Osservazioni	171	171	174	174	173	173
R-quadro	0,137	0,138	0,120	0,120	0,091	0,082

Note: errori standard robusti tra parentesi. \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

Tabella 5. – *Preferenze nei tratti di leadership, rispondenti uomini. Regressioni MQO*

	Variabile dipendente					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Buon leader	Buon leader	Buon impatto	Buon impatto	Adatto	Adatto
<i>Regressori</i>						
<i>Crisi</i>	-0,14 *	-0,16	-0,26 **	-0,27 *	-0,22 **	-0,27
	(0,016)	(0,041)	(0,008)	(0,025)	(0,013)	(0,054)
<i>Età</i>	-0,03 *	-0,03 *	0,01	0,004	0,03 **	0,03 **
	(0,003)	(0,004)	(0,004)	(0,004)	(0,0006)	(0,0004)
<i>Master</i>	-0,37	-0,34	-0,41	-0,39	-0,50 *	-0,45 *
	(0,212)	(0,206)	(0,139)	(0,135)	(0,074)	(0,063)
<i>Sexism Shift</i>	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04	-0,11	-0,11
	(0,019)	(0,020)	(0,013)	(0,014)	(0,058)	(0,056)
<i>Tratti Communal</i>	0,19	0,13	0,26 *	0,22 *	0,22	0,05
	(0,043)	(0,024)	(0,031)	(0,018)	(0,160)	(0,030)
<i>Tratti Agentic</i>	0,23 **	0,30	0,27 **	0,33	0,12	0,28
	(0,007)	(0,091)	(0,005)	(0,072)	(0,020)	(0,159)
<i>Agentic × Crisi</i>			0,13		0,30 *	
			(0,032)		(0,049)	
<i>Communal × Crisi</i>		0,09		0,06		0,35 *
		(0,028)		(0,030)		(0,031)

(segue)

<i>Costante</i>	6,58*** (0,045)	6,60*** (0,023)	5,62*** (0,007)	5,65*** (0,029)	5,79** (0,205)	5,74** (0,180)
Osservazioni	163	163	164	164	164	164
R-quadro	0,225	0,221	0,216	0,213	0,172	0,176

Note: errori standard robusti tra parentesi. \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$ .

La Tabella 6 si riferisce alla terza domanda di ricerca e analizza il ruolo della *BSS* nel cercare di spiegare perché la candidata donna riceve valutazioni significativamente più basse negli scenari di cattiva *performance* finanziaria. In particolare, indaga se queste valutazioni peggiori siano attribuibili alla convinzione che gli uomini subiscano una crescente discriminazione di genere (*BSS*). Le statistiche descrittive e i test-t, presentati in precedenza nei risultati preliminari, indicano che le credenze di *BSS* sono principalmente diffuse tra i rispondenti maschi. Per questo motivo, si è testato il ruolo moderatore della variabile *BSS* sia nel campione totale che nel sottogruppo degli studenti maschi. I risultati mostrano che, in quasi tutti i modelli di regressione, in particolare nel sottogruppo maschile, la valutazione della candidata donna è generalmente più alta rispetto a quella del candidato maschio, ma significativamente più bassa quando gli uomini sono esposti a uno scenario di cattiva *performance* finanziaria. Questo emerge dall'interazione ( $Crisi \times CV\_Donna$ ) nei Modelli 4-6, che risulta statisticamente significativa al 5%. Questo suggerisce che la tendenza a valutare peggio le donne nei contesti di declino finanziario potrebbe essere guidata dai rispondenti maschi. Inoltre, l'interazione ( $Crisi \times CV\_Donna \times BSS$ ) risulta negativamente correlata con la valutazione del candidato. Tale associazione negativa è statisticamente significativa nella maggior parte dei casi, con un livello di significatività compreso tra il 5% e il 10%. In altre parole, le candidate ricevono valutazioni peggiori negli scenari di crisi finanziaria quando i rispondenti mostrano una forte adesione alla *BSS*. Il risultato osservato è coerente con quanto emerso da precedenti ricerche sul sessismo e sulla percezione dei ruoli di genere in contesti di leadership. In particolare, alcuni studi hanno evidenziato che individui con atteggiamenti sessisti tendono a preferire uomini in ruoli di leadership durante situazioni di crisi<sup>39</sup>. Questa preferenza è attribuibile alla percezione che i tratti *communal*, tipicamente associati alle donne, siano meno adeguati per affrontare situazioni complesse, mentre si ritiene che i tratti *agentici*, spesso associati agli uomini, siano più efficaci in tali contesti. Questo risultato risponde alla terza domanda di ricerca e conferma che le credenze legate al sessismo inverso (*BSS*) influenzano significativamente i comportamenti associati al

<sup>39</sup> L. GARTZIA, *et al.*, *op. cit.*, pp. 603-28; F.P. ACAR, H.C. SÜMER, *op. cit.*, pp. 498-522.

fenomeno opposto al *glass cliff*, in particolare tra i rispondenti di genere maschile.

Tabella 6. – Glass cliff e BSS: *campione totale e rispondenti uomini. Regressioni MQO*

	Campione Totale			Rispondenti Uomini		
	Variabile dipendente					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Buon leader	Buon impatto	Adatto	Buon leader	Buon impatto	Adatto
<b>Regressori</b>						
<i>CV_Donna</i>	0,14 **	0,07 **	0,10 **	0,36 *	0,25 **	0,28 **
	(0,003)	(0,001)	(0,002)	(0,038)	(0,013)	(0,022)
<i>Crisi</i>	-0,15 *	-0,09 ***	0,27 **	0,34 *	0,29 **	0,62 **
	(0,012)	(0,001)	(0,006)	(0,048)	(0,017)	(0,031)
<i>Età</i>	-0,04	-0,01	0,01	-0,04 **	-0,01 **	0,01
	(0,010)	(0,004)	(0,011)	(0,001)	(0,001)	(0,003)
<i>Master</i>	-0,07	-0,19 **	-0,20	-0,26	-0,35	-0,35
	(0,129)	(0,005)	(0,082)	(0,252)	(0,087)	(0,134)
<i>BSS</i>	-0,01 **	-0,05 ***	-0,04 ***	0,02 **	-0,001	-0,03 **
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,001)	(0,000)	(0,001)
<i>Crisi</i> × <i>CV_Donna</i>	0,30 **	-0,16 **	-0,21 **	-0,23	-0,22 **	-0,44 **
	(0,023)	(0,006)	(0,006)	(0,044)	(0,015)	(0,030)
<i>Crisi</i> × <i>BSS</i>	0,04 **	-0,003 **	-0,16 **	-0,04	-0,07 **	-0,19 **
	(0,002)	(0,0001)	(0,002)	(0,008)	(0,003)	(0,006)
<i>Crisi</i> × <i>CV_Donna</i> × <i>BSS</i>	-0,20 ***	-0,05 **	0,02	-0,19 **	-0,12 **	-0,02
	(0,002)	(0,003)	(0,003)	(0,016)	(0,006)	(0,013)
<i>Costante</i>	6,70 **	5,89 ***	5,94 **	6,46 ***	5,63 ***	5,68 **
	(0,169)	(0,079)	(0,207)	(0,033)	(0,011)	(0,101)
Osservazioni	348	352	350	170	171	171
R-quadro	0,094	0,045	0,058	0,176	0,097	0,104

Note: errori standard robusti tra parentesi. \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1.

### 3.4.3. Risultati delle interviste semi-strutturate

Le interviste semi-strutturate evidenziano una serie di cause potenziali legate al fenomeno del *glass cliff*. Questi risultati confermano parzialmente i dati quantitativi, offrendo al contempo nuove prospettive che non erano state esplorate nel questionario somministrato.

#### *Pink-washing e cambiamento di immagine*

Gli studenti maschi suggeriscono che le aziende nominano donne in posizioni apicali per migliorare la loro immagine, spinte da pressioni istituzionali per promuovere la parità di genere. Tuttavia, sono scettici sulle capacità delle donne di risollevere un'azienda in crisi, ritenendo che non abbiano competenze superiori rispetto agli uomini e che le probabilità di successo siano basse.

*“Le multinazionali cavalcano l’onda del cambiamento, non perché credano davvero che le donne siano più capaci, ma per una questione di immagine. Questo va a discapito della figura femminile”* (Uomo, 23 anni).

#### *Le donne hanno migliori capacità di multitasking e problem-solving*

Un altro tema ricorrente riguarda la convinzione che le donne abbiano competenze più adatte alla gestione di un'azienda in crisi. Secondo le intervistate, le donne sarebbero più capaci di gestire contemporaneamente più responsabilità, sia professionali che personali (*multitasking skills*). Inoltre, avendo affrontato più ostacoli nella loro carriera rispetto agli uomini, avrebbero sviluppato una maggiore capacità di far fronte alle difficoltà (*coping skills*). Questa resilienza deriverebbe sia dai loro ruoli familiari sia dalle sfide incontrate nel mercato del lavoro.

*“Le donne, in generale, devono affrontare molti più problemi nella società e quindi si adattano meglio ai contesti difficili, riuscendo a dare risposte efficaci nella maggior parte dei casi”* (Donna, 24 anni).

#### *Le donne si auto-selezionano per posizioni di crisi perché più inclini al rischio*

Diversi intervistati ritengono che le donne che aspirano a ruoli apicali siano più motivate, determinate e inclini al rischio rispetto agli uomini. Secondo questa prospettiva, proprio perché incontrano maggiori ostacoli nella progressione di carriera, le donne sono più disposte ad accettare incarichi difficili, che invece gli uomini tenderebbero a evitare.

*“Penso che ci siano donne più propense a prendersi il rischio, perché, se*

*tutto va bene, il risultato è più gratificante. Magari sono anche fiduciose nelle loro capacità e vogliono mettersi alla prova”* (Donna, 23 anni).

### *È meno scandaloso attribuire il fallimento a una donna*

Un altro tema emerso riguarda la percezione che attribuire la responsabilità di un fallimento a una donna sia meno problematico dal punto di vista dell'opinione pubblica e del mercato. Secondo alcuni intervistati, questa potrebbe essere una delle ragioni per cui le aziende scelgono di nominare donne in posizioni di leadership durante periodi di crisi.

*“È più accettabile che una donna fallisca piuttosto che un uomo. Un fallimento femminile sarebbe meno clamoroso rispetto a quello di un uomo”* (Donna, 23 anni).

### *Poiché le donne affrontano più barriere, ricevono maggiore fiducia*

Un'ultima e controversa spiegazione suggerisce che le donne, avendo affrontato più ostacoli per raggiungere posizioni di vertice, potrebbero essere percepite come più competenti rispetto agli uomini.

Questa logica, però, può essere vista come una forma di sessismo inverso (*BSS*): si presume implicitamente che gli uomini abbiano un percorso di carriera più semplice e quindi siano meno qualificati o meno affidabili nella gestione di situazioni di crisi.

*“Forse si tende a pensare che, siccome le donne manager sono poche, allora quelle poche siano davvero molto brave. Come se tra gli uomini ci fossero molti incompetenti, mentre tra le donne, se arrivi a quel ruolo, allora vuol dire che sei davvero capace”* (Uomo, 23 anni).

Le interviste semi-strutturate hanno permesso di identificare nuove interpretazioni del *glass cliff* che non erano state direttamente considerate nei dati quantitativi. In particolare: i) il fenomeno potrebbe essere in parte una strategia aziendale di *brand-washing* per migliorare l'immagine dell'azienda; ii) le donne hanno delle competenze (es. *multitasking*, *problem-solving*) che le rende più qualificate per gestire le aziende in crisi, sia per il loro ruolo sociale che per le sfide incontrate nella loro carriera; iii) le donne potrebbero auto-selezionarsi per ruoli di crisi perché più motivate e inclini al rischio; iv) attribuire il fallimento a una donna potrebbe essere socialmente più accettabile; v) la percezione che le donne affrontano più ostacoli potrebbe portare a una maggiore fiducia nelle loro capacità, ma con il rischio di manifestare tendenze di *BSS*.

Questa evidenza offre un quadro più complesso del fenomeno del *glass cliff*, suggerendo che esso non dipenda esclusivamente dalla discriminazione di genere, ma sia influenzato anche da percezioni sociali, strategie aziendali e dinamiche individuali legate alla leadership femminile.

### 3.5. Conclusioni

Questo capitolo offre numerosi risultati che richiedono un'attenta riflessione. Il primo obiettivo della ricerca era di esaminare se le nomine in posizioni di *glass cliff* fossero influenzate dal genere del rispondente. I risultati mostrano che il fenomeno del *glass cliff* si verifica solo tra le partecipanti di genere femminile. Tra i partecipanti di genere maschile emerge un modello opposto, in cui vengono attribuite valutazioni più alte alla candidata donna nello scenario di successo e al candidato uomo nello scenario di declino finanziario dell'azienda.

Il secondo obiettivo della ricerca era di analizzare il ruolo degli stereotipi di leadership nel determinare le decisioni sul *glass cliff*. Le rispondenti di genere femminile attribuiscono minori tratti *agentic* alla candidata donna e tendono ad associare negativamente tali tratti alla valutazione del candidato nello scenario di declino finanziario, il che le porta a preferire la candidata donna in questa situazione. Ciò suggerisce che il fenomeno del *glass cliff*, per le rispondenti donne, sia influenzato dalla loro forte identificazione con la propria identità di genere e dalla conseguente associazione con gli stereotipi impliciti di genere nella *leadership*. Anche le interviste qualitative supportano parzialmente questo risultato: alcune intervistate ritengono che le donne possiedano maggiormente *soft skills* (come *coping skills* e *multitasking*) rispetto agli uomini. Inoltre, le donne vengono considerate più adatte a gestire aziende in crisi, poiché, avendo dovuto superare ostacoli maggiori nel loro percorso professionale, risultano più motivate e preparate ad affrontare situazioni di difficoltà e declino finanziario.

La terza domanda di ricerca riguardava come il *BSS* influenzi la valutazione delle donne candidate a posizioni di leadership in relazione alla performance aziendale. Una quota significativa dei rispondenti – per lo più uomini – presenta alti livelli di *BSS*, i quali sembrano incidere negativamente sulle valutazioni delle donne in situazioni di crisi.

Infine, le interviste qualitative suggeriscono ulteriori motivazioni: alcune legate all'azienda, come la necessità di cambiare immagine (*brand-washing*) e la preferenza per una donna ai vertici al fine di rendere un eventuale fallimento meno “scandaloso” e più socialmente accettabile; altre legate alla candidata, che in alcuni casi potrebbe auto-selezionarsi per una nomina a posizioni apicali di un'azienda in crisi in conseguenza di una propria maggiore motivazione e inclinazione al rischio.

Gli sviluppi futuri dovrebbero concentrarsi sul ruolo della leadership, sulla cultura organizzativa e sulle tendenze sessiste, ma anche sulle tematiche emerse dall'analisi qualitativa, come le potenziali motivazioni legate al cambiamento dell'immagine aziendale e all'accettazione sociale del fallimento quando una donna è al vertice. Inoltre, sarebbe utile esplorare le motivazioni della donna stessa, che potrebbe scegliere di auto-candidarsi per posizioni *glass cliff*.

## Bibliografia

- ACAR F.P., SÜMER H.C., *Another Test of Gender Differences in Assignments to Precarious Leadership Positions: Examining the Moderating Role of Ambivalent Sexism*, in *Applied Psychology*, 2018, 67(3), pp. 498-522.
- BRUCKMÜLLER S., BRANSCOMBE N.R., *The Glass Cliff: When and Why Women Are Selected as Leaders in Crisis Contexts*, in *British Journal of Social Psychology*, 2010, 49(3), pp. 433-51.
- DAROUËI M., PLUUT H., *The Paradox of Being on the Glass Cliff: Why Do Women Accept Risky Leadership Positions?*, in *Career Development International*, 2008, 23(4), pp. 397-426.
- EAGLY A.H., KARAU S.J., *Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders*, in *Psychological Review*, 2002, 109(3), pp. 573-98.
- EIGE, *Gender Equality Index 2024 – Sustaining momentum on a fragile path*, 2024, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- GARTZIA L., RYAN M., BALLUERKA N., ARITZETA A., *Think Crisis-Think Female: Further Evidence*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2012, 21, pp. 603-28.
- GLASS C., COOK A., *Pathways to the Glass Cliff: A Risk Tax for Women and Minority Leaders?*, in *Social Problems*, 2020, 67(4), pp. 637-53.
- HASLAM A., RYAN M.K., *The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations*, in *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(5), pp. 530-46.
- HUNT-EARLE K., *Falling over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises*, in *Global Business and Organizational Excellence*, 2012, 31(5), pp. 44-53.
- JUDGE E., *Women on board: Help or hindrance?*, in *The Times*, 11 November 2003, p. 21.
- KANTER R.M., *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*, in *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5), pp. 965-90.
- KULICH C., IACOVIELLO V., LORENZI-CIOLDI F., *Solving the Crisis: When Agency Is the Preferred Leadership for Implementing Change*, in *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(2), pp. 295-308.
- MORANDO M., ZEHNTER K., PLATANIA S., *Reverse Sexism and Its Impact on Job*

- Satisfaction and Career Planning: Italian Validation of the "Belief in Sexism Shift Scale*, in *Social Sciences*, 2023, 12(6), p. 357.
- MORGENROTH T., KIRBY T.A., RYAN M.K., SUDKÄMPER A., *The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis of Appointments to Precarious Leadership Positions*, in *Psychological Bulletin*, 2020, 146(9), pp. 797-829.
- NETCHAEVA E., SHEPPARD L.D, BALUSHKINA T., *A Meta-Analytic Review of the Gender Difference in Leadership Aspirations*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2022, 37, pp. 103-744.
- RINK F., RYAN M.K., STOKER J.I., *Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions*, in *Psychological Science*, 2012, 23(11), pp. 1306-13.
- RYAN M.K., HASLAM A., *The Glass Cliff: Evidence That Women Are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*, in *British Journal of Management*, 2005, 16(2), pp. 81-90.
- RYAN M.K., HASLAM A., POSTMES T., *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2007, 20(2), pp. 182-197.
- RYAN M.K., HASLAM A., HERSBY M.D., BONGIORNO R., *Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype*, in *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3), pp. 470-84.
- RYAN M.K., HASLAM A., MORGENROTH T., RINK F., STOKER J., PETERS K., *Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact*, in *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(3), pp. 446-55.
- SCHEIN V.E., *The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics*, in *Journal of Applied Psychology*, 1973, 57(2), pp. 95-100.
- ZEHNTER M.K., MANZI F., SHROUT P., HEILMAN M.E., *Belief in Sexism Shift: Defining a New Form of Contemporary Sexism and Introducing the Belief in Sexism Shift Scale (BSS Scale)*, Edited by Marta Panzeri, in *PLOS ONE*, 2021, 16(3), p. e0248374.

## APPENDICE

Tabella A. – *Struttura dello studio e distribuzione dei casi*

<i>CV_Donna</i>		188 (53%)	<i>Rispondenti donne</i>		181 (51%)
	Crisi	79 (42%)		<i>CV_Donna</i>	99 (55%)
	Crescita	109 (58%)		<i>CV_Uomo</i>	82 (45%)
<i>CV_Uomo</i>		166 (47%)	<i>Rispondenti uomini</i>		173 (49%)
	Crisi	59 (36%)		<i>CV_Donna</i>	89 (51%)
	Crescita	107 (64%)		<i>CV_Uomo</i>	84 (49%)
<i>Crisi</i>		138 (39%)	<i>Crescita</i>		216 (61%)
	Rispondente donna	70 (51%)		Rispondente donna	111 (51%)
	Rispondente uomo	68 (49%)		Rispondente uomo	105 (49%)

Tabella B. – *Componenti principali categoriali per le competenze di leadership*

Variabili	Tratti <i>Agentic</i>	Tratti <i>Communal</i>
<i>Indipendente</i>	0,790	0,315
<i>Competitivo/a</i>	0,858	0,159
<i>Dinamico/a</i>	0,660	0,379
<i>Ambizioso/a</i>	0,810	0,063
<i>Oggettivo/a</i>	0,733	0,488
<i>Comunicazione</i>	0,409	0,745

*(segue)*

<i>Cooperazione</i>	0,077	0,890
<i>Lavoro di gruppo</i>	0,235	0,879
<i>Incoraggiare gli altri</i>	0,298	0,792
Cronbach's Alpha	0,855	0,860

Tabella C. – *Statistiche descrittive*

<i>Genere del rispondente</i>	Numero	Percentuale
Donna	181	51%
Uomo	173	49%
<i>Titolo di studio</i>		
Laurea Triennale	274	77%
Laurea Magistrale	80	23%
<i>Età</i>		
≤ 19	124	35%
20 anni	97	27%
21 anni	29	8%
22 anni	49	14%
23 anni	30	8%
24 anni	13	4%
≥ 25	11	4%
<i>Elevati valori di BSS</i>		
Campione Totale	93	26%
Rispondenti donne	23	6%
Rispondenti uomini	70	20%



## 4.

# STRESS LAVORATIVO E DIFFERENZE DI GENERE: IL CASO DEL TELELAVORO IN EUROPA

Ylenia Curzi, Francesca Nepoti, Barbara Pistoresi, Erica Poma

**Sommario:** 4.1. Introduzione. – 4.2. Rassegna della letteratura. – 4.3. Fonti, dati e metodologia. – 4.4. Risultati analisi empirica. – 4.5. Conclusioni. – *Bibliografia.*

### 4.1. Introduzione

Il lavoro da remoto costituisce un fenomeno di rilevante attualità e crescente interesse nell'ambito del dibattito sull'organizzazione del lavoro e sul benessere organizzativo. Il numero di telelavoratori in Europa<sup>1</sup>, in forte crescita, ne testimonia la centralità, con una percentuale media europea che è passata dall'8% nel 2008 al 22% nel 2021. L'emergenza pandemica ha sicuramente influito in questo processo, generando una significativa accelerazione in termini di trasformazione digitale e flessibilizzazione del lavoro<sup>2</sup> in tutti i paesi dell'Unione europea, seppure a ritmi diversi.

Nonostante i modelli di lavoro flessibili, come il telelavoro, siano a lungo stati considerati una pratica facilitante il miglioramento delle condizioni lavorative e l'inclusione femminile nelle organizzazioni<sup>3</sup>, una parte crescente della letteratura pone l'attenzione sul loro potenziale effetto marginalizzante. In particolare, la distanza fisica dei lavoratori dal luogo di lavoro potrebbe tradursi in

---

<sup>1</sup> EUROFOUND, *The future of telework and hybrid work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023.

<sup>2</sup> T. GALANTI *et al.*, *Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress*, in *Journal of Occupational Environment Medicine*, 2021, 63(7), pp. 426-432.

<sup>3</sup> C. SULLIVAN, S. LEWIS, *Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their Co-residents*, in *Gender, Work and Organization*, 2016, 8(2), pp. 123-145.

una loro periferizzazione rispetto all'organizzazione, con effetti sullo stress lavorativo <sup>4</sup>.

Gli studi che evidenziano i benefici del lavoro da remoto si concentrano principalmente sui suoi effetti sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata <sup>5</sup>. In particolare, sottolineano come la maggiore flessibilità nel coordinare impegni lavorativi e personali <sup>6</sup> possa ridurre i livelli di stress <sup>7</sup>, migliorando la salute e favorendo il benessere dei dipendenti <sup>8</sup> oltre che la loro *performance* <sup>9</sup>. Fra le possibili motivazioni a sostegno di questo miglioramento, la letteratura riconosce una maggiore discrezionalità nella definizione dei tempi di lavoro e, quindi, una migliore gestione delle risorse psicologiche da parte dei lavoratori <sup>10</sup>, che sperimentano un minor numero di interruzioni durante l'attività professionale <sup>11</sup>.

Allo stesso tempo, gli studi che trattano i rischi del lavoro da remoto ne rilevano un potenziale effetto opposto nella direzione di un incremento dello stress causato da una maggiore intensificazione del lavoro <sup>12</sup>. L'aumento della digitalizzazione e dell'uso di strumenti informatici, che nel telelavoro diventano essenziali per la comunicazione tra lavoratori, possono infatti esporli a dinamiche che ne permettono e ne richiedono una costante disponibilità, ostacolando la loro disconnessione e dunque il loro riposo. L'assottigliamento dei confini dell'orario di lavoro, dato dal fatto che non è più necessario trovarsi fisicamente sul luogo di lavoro per erogare la prestazione, ha prodotto un allungamento delle

---

<sup>4</sup> G. SEWELL, L. TASKIN, *Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework*, in *Organization Studies*, 2015, 36(11), pp. 1507-1529.

<sup>5</sup> B.L. RAU, M.A.M. HYLAND, *Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction*, in *Personnel Psychology*, 2002, 55(1), pp. 111-136.

<sup>6</sup> S.K. BOELL, D. CECEZ-KECMANOVIC, J. CAMPBELL, *Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work*, in *New Technology, Work and Employment*, 2016, 21(2), pp. 114-131.

<sup>7</sup> A.D. MASUDA, C. HOLTSCHALG, J.M. NICKLIN, *Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit*, in *Career Development International*, 2017, 22(2), pp. 200-219.

<sup>8</sup> C.W. RUDOLPH, B.B. BALTES, *Age and health jointly moderate the influence of flexible arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(1), pp. 40-58.

<sup>9</sup> B. YEHUDA, N. NICHOLSON, *Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working*, in *Journal of General Management*, 1997, 23(2), pp. 15-30.

<sup>10</sup> S. MACHE, R. SERVATY, V. HARTH, *Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work*, in *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 2020, 15(5), pp. 1-11.

<sup>11</sup> D. MCNAUGHTON *et al.*, *Home is at work and work is at home: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication*, in *Work*, 2014, 48(1), pp. 117-126.

<sup>12</sup> T. GALANTI *et al.*, *op. cit.*, pp. 426-432.

giornate lavorative<sup>13</sup> permettendone lo sconfinamento anche nelle fasce notturne, nei fine settimana e genericamente durante i momenti di riposo<sup>14</sup> e, quindi, erodendo i confini temporali fra gli ambiti di vita e di lavoro. Allo stesso tempo, la dissoluzione della distanza fisica fra il luogo di lavoro e le abitazioni ha portato ad un aumento dello stress e del malessere legati al lavoro<sup>15</sup>, per via di elementi come la mancanza di spazio o l'incapacità di separare il lavoro dalle attività domestiche<sup>16</sup>. A questa sovraesposizione al lavoro, che occupa sempre maggiore spazio nella *routine* e nelle case dei lavoratori, si aggiunge la possibilità che il ricorso al telelavoro possa produrre isolamento sociale e professionale<sup>17</sup> in chi ne usufruisce, riducendo le loro occasioni di scambi, relazioni ma anche di accesso a risorse e opportunità di crescita lavorativa<sup>18</sup>.

Questa evidenza empirica richiama alla mente due concetti che potrebbero essere rilevanti nell'inquadramento del fenomeno del telelavoro: il concetto di confine quale definito nella *boundary theory*<sup>19</sup>, ovvero il perimetro che esiste fra i diversi ambiti di vita che il lavoratore occupa quotidianamente, e il concetto di periferizzazione del telelavoratore<sup>20</sup>, che distanziato fisicamente dal luogo di lavoro potrebbe avere accesso a un minor numero di risorse organizzative, distribuite formalmente dall'organizzazione o intercettate durante momenti informali di scambio fra colleghi che lavorano in prossimità. La complessa questione degli effetti del lavoro da remoto sui confini fra ambiti lavorativi e personali potrebbe essere ulteriormente complicata dal tema delle differenze di genere. La letteratura evidenzia, infatti, come il telelavoro possa contribuire al

---

<sup>13</sup> J. YEVES, M. BARGSTED, C. TORRES-OCHOA, *Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health*, in *Frontiers in Psychology*, 2022, 28(13), pp. 1-13.

<sup>14</sup> Y. CURZI, F. TOMMASO, B. PISTORESI, *The Stressful Implications of Remote E-Working: Evidence from Europe*, in *International Journal of Business and Management*, 2022, 15(7), pp. 108-130.

<sup>15</sup> P. MOEN *et al.*, *Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network*, in *American Sociological Review*, 2016, 81(1), pp. 134-64.

<sup>16</sup> S.A. CATANA *et al.*, *Teleworking impact on wellbeing and productivity: a cluster analysis of the romanian graduate employees*, in *Frontiers in Psychology*, 2022, p. 13.

<sup>17</sup> M. CHARALAMPOUS *et al.*, *Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach*, in *European Journal of Work Organization and Psychology*, 2019, 28(1), pp. 51-73.

<sup>18</sup> N.B. KURLAND, T.D. EGAN, *Telecommuting: Justice and control in the virtual organization*, in *Organization Science*, 1999, 10(4), pp. 500-513.

<sup>19</sup> W. GOODE, *A theory of role strain*, in *American Sociological Review*, 1960, 25(4), pp. 483-496.

<sup>20</sup> V.S. CARVALHO *et al.*, *Please, do not interrupt me: work-family balance and segmentation behavior as mediators of boundary violations and teleworkers' burnout and flourishing*, in *Sustainability*, 2021, 13, pp. 73-89.

rafforzamento degli stereotipi di genere, attribuendo alle donne una maggiore responsabilità nei carichi di cura<sup>21</sup> e peggiorando una situazione già sbilanciata in termini di ore di lavoro non retribuito. In Europa, infatti, le donne ricoprono ancora il ruolo di principali responsabili dei compiti di cura familiari, se consideriamo come quotidianamente, l'81% delle donne si occupino di attività di cura contro il 48% degli uomini<sup>22</sup>.

Allo stesso modo, le donne potrebbero essere sottoposte a un maggiore rischio di periferizzazione organizzativa: oltre alle dimensioni di segregazione verticale e orizzontale, che vedono le donne occupate in posizioni e settori caratterizzati da retribuzioni più basse, i dati europei rilevano anche che le donne hanno minore accesso a opportunità formative dei colleghi uomini<sup>23</sup>.

Nonostante il possibile duplice effetto descritto, e la rilevanza del tema, solo una minoranza di studi si sono concentrati sulle conseguenze del telelavoro sulla salute delle lavoratrici considerando la prospettiva di genere, generando inoltre risultati contraddittori fra di loro<sup>24</sup>.

Coerentemente, questo capitolo si propone, tramite un'analisi econometrica, di analizzare le differenze di genere nelle caratteristiche del telelavoro e dello stress lavorativo, esplorando l'ipotesi che il telelavoro non rappresenti una soluzione per eliminare il divario di genere, ma piuttosto implichi un duplice effetto di assottigliamento dei confini fra vita personale e lavoro e di periferizzazione della telelavoratrice. A tal fine, in questa sede si analizza un campione di lavoratori da remoto intervistati nella sesta wave dell'*European Working Conditions Survey* di Eurofound<sup>25</sup>, condotta nel 2015 e i cui dati quindi non sono influenzati dal fenomeno pandemico. Partendo da questi dati si propone un'analisi econometrica.

Il capitolo è strutturato come segue: il paragrafo seguente fornisce una breve rassegna della letteratura sulla *boundary theory*<sup>26</sup> e sul concetto di periferizzazione e, in coerenza con questo il quadro teorico ivi delineato, identifica alcune

---

<sup>21</sup> H. MELISSA, et al., *Gender-Sensitive Social Protection: A Critical Component of the COVID-19 Response in Low- and Middle-Income Countries*, in *International Food Policy Research Institute*, 2020, Washington.

<sup>22</sup> EUROFOUND, *European Quality of Life Survey 2016 – Quality of life, quality of public services, and quality of society*, 2018, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<sup>23</sup> EUROSTAT, *Statistics on equality and non-discrimination in the EU – 2024 edition*, in *Eurostat Statistical Reports*, 2024.

<sup>24</sup> T.D. ALLEN et al., *Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility*, in *Personnel Psychology*, 2013, 66, pp. 345-376.

<sup>25</sup> EUROFOUND, *European Working Conditions Survey*, sesta wave, 2015.

<sup>26</sup> S.C. CLARK, *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*, in *Human Relations*, 2000, 53(6), pp. 747-770.

dimensioni organizzative che possono influenzare in modo significativo lo stress dei lavoratori da remoto. Il paragrafo 3 presenta le fonti, i dati e la metodologia utilizzati per l'analisi. Il paragrafo 4 riporta le statistiche descrittive del campione utilizzato e i principali risultati dell'analisi econometrica. Infine, la sezione 4.5. conclude il capitolo presentando le discussioni.

## 4.2. Rassegna della letteratura

Questo paragrafo presenta le principali teorie e studi empirici che hanno indagato le dinamiche del rapporto tra telelavoro e stress lavorativo, con particolare riferimento a due prospettive teoriche fondamentali: la *boundary theory* e il concetto di periferizzazione.

Le teorie che riguardano i confini negli ambiti di vita hanno una lunga tradizione nella letteratura organizzativa: Goode<sup>27</sup> ha osservato per primo come l'individuo organizzi il proprio tempo limitato per ricoprire più ambiti di vita, legati alla sfera lavorativa e familiare. Questi ambiti possono entrare in conflitto nei casi in cui il tempo dedicato ad uno di essi, o la tensione da esso generato, ostacoli il soddisfacimento delle richieste dell'altro<sup>28</sup>. In questa prospettiva, il perimetro fra più ambiti è definito confine, e la sua flessibilità può facilitare<sup>29</sup> o ostacolare l'equilibrio vita-lavoro e, quindi, influenzare lo stress dei lavoratori<sup>30</sup>.

Studi recenti, su lavoratori del settore pubblico<sup>31</sup> e privato<sup>32</sup>, hanno indagato la permeabilità dei confini tra i due ambiti, sottolineando come la loro sovrapposizione abbia effetti negativi sulla salute mentale, come livelli più elevati di esaurimento nervoso, minore benessere psicologico e un più complesso equilibrio tra vita e lavoro<sup>33</sup>.

---

<sup>27</sup> W. GOODE, *op. cit.*, pp. 483-496.

<sup>28</sup> J.H. GREENHAUS, N.J. BEUTELL, *Sources of conflict between work and family roles*, in *Academy of Management Review*, 1985, 10(1), pp. 76-88.

<sup>29</sup> G. KREINER, E. HOLLENSBE, M. SHEEP, *Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics*, in *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4), pp. 704-730.

<sup>30</sup> S.C. CLARK, *op. cit.*, pp. 747-770.

<sup>31</sup> S. SAHAY, W. WEI, *Work-family balance and managing spillover effects communicatively during COVID-19: nurses' perspectives*, in *Health Communication*, 2023, 38(1), pp. 1-10.

<sup>32</sup> D. MROCKOWSKA, M. KUBACKA, M. FRACKOWIAK-SOCHANSKA, *Home at work or work at home? On the understanding and dynamics of border areas during a pandemic*, in *Polish Sociological Review*, 2023, 221(1), pp. 107-126.

<sup>33</sup> V.S. CARVALHO *et al.*, *op. cit.*, pp. 73-89.

La letteratura relativa alla *boundary theory* riconosce alcuni elementi critici, che possono rappresentare una dissolvenza nei confini fra ambiti di vita e di lavoro<sup>34</sup>. Il modello organizzativo del lavoro da remoto suggerisce che i lavoratori possano, con maggiore facilità, scegliere come e quando lavorare, gestendo in modo flessibile il proprio orario con un'alta discrezionalità sul ritmo di lavoro<sup>35</sup>. Questo approccio, anche combinato con una minore rigidità dell'orario di lavoro, può garantire una maggiore adattabilità alle esigenze personali, ma al tempo stesso anche generare effetti contrastanti sul benessere dei lavoratori: un fenomeno noto come “paradosso dell'autonomia”. Da un lato, infatti, la flessibilità nella gestione del tempo di lavoro può tradursi in una maggiore soddisfazione e senso di controllo sulle proprie attività, favorendo il *work-life balance*<sup>36</sup>. Tuttavia, questa stessa autonomia può portare a un'intensificazione del lavoro, con estensione dell'orario lavorativo e difficoltà a disconnettersi<sup>37</sup>. Questo potrebbe tradursi in un più elevato ritmo di lavoro e in una maggiore pressione lavorativa, con effetti peggiorativi sullo stress. Inoltre, i processi di erosione dei confini organizzativi possono aumentare l'intensità lavorativa, aumentando la frequenza del ricorso al lavoro straordinario, con la conseguenza che il telelavoratore sperimenta tempi di recupero insufficienti<sup>38</sup>. Infine, la struttura stessa dei compiti lavorativi nel telelavoro, che richiede il soddisfacimento simultaneo di più compiti, come un numero maggiore di riunioni virtuali, può tradursi in una maggiore frequenza nelle interruzioni sul lavoro<sup>39</sup>, con effetti negativi sul benessere<sup>40</sup> e una maggiore pressione lavorativa. Coerentemente, le variabili relative alla *boundary theory* considerate nell'analisi sono le seguenti:

- discrezionalità sul ritmo di lavoro;
- rigidità dell'orario di lavoro;

---

<sup>34</sup> A. MALHOTRA, *The Postpandemic Future of Work*, in *Journal of Management*, 2021, 47(5), pp. 1091-1102.

<sup>35</sup> A. MALHOTRA, *The Postpandemic Future of Work*, in *Journal of Management*, 2021, 47(5), pp. 1091-1102.

<sup>36</sup> S.C. CLARK, *op. cit.*, pp. 747-770.

<sup>37</sup> H. VAN MIERLO *et al.*, *A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80, pp. 647-664.

<sup>38</sup> A. ZIEDELIS, I. URBANAVICIUTE, J. LAZAUSKAITE-ZABIELSKA, *Family boundary permeability, difficulties detaching from work, and work-home conflict: what comes first during the lockdown?*, in *Current Psychology*, 2023, 42(28), pp. 24163-24174.

<sup>39</sup> L. BENDIXEN, T. SCHEEL, *Drawbacks of work intensification during the COVID-19 pandemic for procrastination and irritation: work from home as a further risk and social support as a potential buffer?*, in *Frontiers of Organizational Psychology*, 2024, 2, pp. 1379782.

<sup>40</sup> E.M. HUNTER, M.A. CLARK, D.S. CARLSON, *Violating Work-Family Boundaries: Reactions to Interruptions at Work and Home*, in *Journal of Management*, 2017, 45(3), pp. 1284-1308.

- lavorare a ritmi elevati;
- pressione lavorativa;
- interruzioni frequenti sul lavoro;
- tempi di recupero inadeguati tra le giornate lavorative;
- lavoro straordinario.

Allo stesso tempo, i telelavoratori affrontano il rischio di essere esposti ad una periferizzazione organizzativa, dato che la scelta di lavorare da casa potrebbe essere interpretata come un segnale<sup>41</sup> di minore dedizione al lavoro e, quindi, precludere al lavoratore la possibilità di accedere ad opportunità formative e di carriera<sup>42</sup>. I lavoratori che operano da remoto potrebbero, pertanto, scegliere di erodere ulteriormente i propri confini tra ambiti di vita e di lavoro, già potenzialmente compromessi dalle caratteristiche del telelavoro. Con questo obiettivo, potrebbero, ad esempio, scegliere di lavorare più ore di straordinario, per segnalare all'organizzazione che, anche se distanti, sono sempre disponibili, oppure intensificare i loro ritmi di lavoro, aumentando la percezione di stress lavorativo.

La letteratura relativa alla periferizzazione identifica alcune variabili rilevanti per descrivere la marginalità dei telelavoratori, che sperimentano un minore accesso ad opportunità formative o di sviluppo professionale. Ai telelavoratori vengono spesso affidati compiti più complessi<sup>43</sup>, anche per via della maggiore distanza dal supervisore<sup>44</sup>, con il quale il confronto risulta più complesso poiché mediato da mezzi tecnologici<sup>45</sup>. Poiché non centrali nelle organizzazioni, ai lavoratori periferici non è garantita autonomia nella scelta dei colleghi, né autonomia sugli obiettivi di lavoro. Al più è concessa loro discrezionalità sul metodo di lavoro: possono scegliere con quale modalità, fra quelle che il lavoratore conosce o la direzione autorizza, portare a termine i compiti affidati, ma non hanno alcun potere decisionale sulla definizione degli obiettivi e sulla composizione del gruppo di lavoro. Il lavoratore periferico è, inoltre, con maggiore probabilità escluso dalle opportunità formative, come quelle derivanti dal coinvolgimento in gruppi di lavoro autonomi, che tramite il confronto fra pari possono

---

<sup>41</sup> Si veda, a riguardo dei meccanismi di segnalazione fra dipendente e lavoratore, la *signaling theory* come in M. SPENCE, *Job market signaling*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 1973, 7(3), pp. 355-374.

<sup>42</sup> A.M. KONRAD, Y. YANG, *Is Using Work-Life Interface Benefits a Career-Limiting Move?*, in *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 31(8), pp. 367-394.

<sup>43</sup> S. BOELL, D. CECEZ-KECMANOVIC, J. CAMPBELL, *op. cit.*, pp. 114-131.

<sup>44</sup> A.M. COLLINS, D. HISLOP, S. CARTWRIGHT, *Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors*, in *New Technology, Work and Employment*, 2016, 31, pp. 161-175.

<sup>45</sup> S. BOELL, D. CECEZ-KECMANOVIC, J. CAMPBELL, *op. cit.*, pp. 114-131.

permettere la formazione sul campo, e deve fare affidamento principalmente sulle proprie risorse personali e sulle competenze già possedute per svolgere il lavoro<sup>46</sup>. A lungo andare, tali dinamiche possono tradursi in episodi più frequenti di insoddisfazione e stress lavorativo, riducendo il benessere generale dei lavoratori<sup>47</sup>. Coerentemente a quanto sopra esposto, le variabili relative alla periferizzazione considerate nell'analisi sono le seguenti:

- autonomia sugli obiettivi di lavoro;
- discrezionalità sul metodo di lavoro;
- autonomia nella scelta dei colleghi di lavoro;
- coinvolgimento in gruppi autonomi;
- compiti complessi;
- supporto del supervisore;
- apprendimento sul campo;
- adeguatezza delle competenze possedute rispetto a quelle richieste.

La letteratura presentata in questo paragrafo evidenzia come la relazione fra caratteristiche del lavoro da remoto e stress lavorativo rappresenti un tema complesso, sfaccettato e spesso paradossale, e dunque giustifichi la domanda di ricerca del capitolo, che si chiede come la periferizzazione dei telelavoratori, unitamente al dissolvimento dei confini fra ambiti di vita personale e lavorativa, possano influenzare lo stress lavorativo di telelavoratori e telelavoratrici.

### 4.3. Fonti, dati e metodologia

Questo paragrafo propone un'analisi di dati relativi ad un campione di 1355 telelavoratori estratto dalla sesta *wave* dell'*European Working Conditions Survey*<sup>48</sup>, somministrata da Eurofound nel 2015. Ai fini dell'analisi, sono stati selezionati coloro che lavorano principalmente da casa e utilizzano con alta frequenza tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), come computer, laptop o smartphone, secondo la definizione proposta da Eurofound ed ILO (2017)<sup>49</sup>. Successivamente, il campione è stato suddiviso in

---

<sup>46</sup> L. HAURET, L. MARTIN, N. POUSSING, *Teleworkers' digital up-skilling: Evidence from the spring 2020 lockdown*, in *The Information Society*, 2024, 40(3), pp. 215-231.

<sup>47</sup> M. BIRON, M. VELDHOVEN, *When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers*, in *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37, pp. 1317-1337.

<sup>48</sup> EUROFOUND, *European Working Conditions Survey*, sesta wave, 2015.

<sup>49</sup> EUROFOUND & THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Geneva: the International Labour Office, 2017.

due sottogruppi che tengono conto del genere dei rispondenti.

Di seguito si riassumono le principali caratteristiche del campione. In termini di età e genere, esso è principalmente composto da individui tra i 18 e i 65 anni, in prevalenza donne (57%). I telelavoratori del campione sono, in media, altamente istruiti: il 32% ha un master o una laurea magistrale, mentre il 28% ha una laurea di primo livello. Inoltre, il 6% ha un dottorato di ricerca. La maggior parte di loro è impiegata nel settore terziario (86% del campione), con una prevalenza femminile nel settore terziario (64%) e maschile nel terziario avanzato (77%).

Le variabili impiegate nell'analisi econometrica, i cui risultati sono presentati nel paragrafo che segue, si riferiscono alle domande presenti nel questionario dell'*European Working Conditions Survey*<sup>50</sup>. Il focus è lo studio delle determinanti dello stress lavorativo, che è la variabile dipendente, una variabile ordinale misurata con scala di Likert che valuta la frequenza con cui il telelavoratore percepisce stress durante le attività lavorative. Essa assume valori da 1 (bassa frequenza di episodi di stress) a 5 (alta frequenza di episodi di stress). Le variabili indipendenti, potenziali determinanti dello stress lavorativo, si riferiscono a dimensioni relative ai confini fra vita lavorativa e familiare e alla periferizzazione organizzativa e sono definite come segue. Il modello econometrico, stimato tramite il metodo dei minimi quadrati ordinari (MQO) è specificato come segue:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_k x_{iK} + u_i$$

dove  $y_i$  è la variabile dipendente che rappresenta lo stress lavorativo dell'individuo  $i$ ;  $x_i$  sono le variabili indipendenti per ogni individuo  $i$  (genere, variabili relative alla *boundary theory* e alla periferizzazione del telelavoratore);  $u_i$  è il termine di errore.

*Variabili relative alla boundary theory:*

- *Discrezionalità sul ritmo di lavoro:* calcolata come la media di variabili relative alla discrezionalità nella scelta della velocità di lavoro e alla possibilità di determinare quando fare una pausa. La variabile finale viene ricondotta ad essere compresa tra 1 e 5, dove 1 equivale a scarsa possibilità di influire sul ritmo di lavoro.
- *Rigidità dell'orario di lavoro:* variabile binaria che assume valore 1 quando l'orario di lavoro è interamente determinato dall'azienda, senza possibilità di modifica da parte del lavoratore, e valore 0 negli altri casi.

---

<sup>50</sup> EUROFOUND, *European Working Conditions Survey*, sesta wave, 2015.

- *Lavorare a ritmi elevati*: variabile costruita per assumere valori tra 1 e 5, dove 1 indica un ritmo di lavoro ragionevole e 5 un ritmo di lavoro pressante. Questa variabile riflette la necessità di rispettare scadenze stringenti e svolgere i compiti assegnati in tempi limitati.
- *Pressione lavorativa*: costruita come media di variabili binarie che considerano in che misura il ritmo di lavoro sia determinato da vincoli esterni, come richieste di colleghi, clienti, supervisor o l'uso di strumenti e macchinari che impongono un ritmo prestabilito. La variabile finale varia tra 0 (assenza di vincoli esterni) e 1 (presenza di vincoli esterni).
- *Frequenti interruzioni sul lavoro*: costruita per assumere valori tra 1 e 5, dove 1 rappresenta assenza di interruzioni e 5 indica interruzioni molto frequenti. Questa variabile misura la frequenza con cui il lavoratore è costretto a interrompere le proprie attività lavorative.
- *Tempi di recupero insufficienti*: variabile binaria che assume valore 1 quando il lavoratore non dispone di un tempo di recupero adeguato tra una giornata lavorativa e l'altra, e valore 0 quando il recupero è considerato sufficiente.
- *Lavoro straordinario*: misurata su una scala da 1 a 5, la variabile rileva la frequenza con cui i lavoratori dedicano il proprio tempo libero al soddisfacimento delle richieste lavorative.

*Variabili relative alla periferizzazione del telelavoratore:*

- *Autonomia sugli obiettivi di lavoro*: costruita come una variabile ordinale che misura il livello di autonomia dei lavoratori nella definizione dei propri obiettivi lavorativi. Essa assume valori che vanno da 1, indicante una scarsa autonomia, a 5, che rappresenta un'elevata autonomia, e riflette il grado di partecipazione attivo dei lavoratori nel processo di determinazione degli obiettivi lavorativi.
- *Discrezionalità sul metodo di lavoro*: costruita come media di variabili binarie relative alla possibilità di scegliere i propri compiti, metodi e procedure di lavoro. La variabile finale è trasformata su una scala da 1 a 5, dove 1 indica una bassa discrezionalità e 5 una alta discrezionalità nel determinare il proprio metodo di lavoro.
- *Autonomia nella scelta dei colleghi di lavoro*: costruita come una variabile ordinale (1 = Scarsa autonomia; 5 = Alta autonomia), misura l'autonomia dei lavoratori nella scelta dei colleghi con cui collaborare.
- *Coinvolgimento in gruppi autonomi*: costruita come una variabile binaria (0 = No; 1 = Sì), indica la presenza di compiti condivisi che richiedono il lavoro in *team* con più membri.
- *Supporto del supervisore*: calcolata come la media di diverse dimensioni del supporto manageriale, tra cui il *feedback* sugli obiettivi raggiunti, il sostegno

per lo sviluppo personale e professionale, il riconoscimento del lavoratore come individuo con bisogni specifici e altri aspetti psicologici. La variabile finale viene trasformata per assumere valori da 1 (mai) a 5 (sempre).

- *Compiti complessi*: variabile binaria che assume valore 1 quando il lavoratore deve svolgere compiti ritenuti complessi e difficili da portare a termine, e valore 0 negli altri casi.
- *Apprendimento sul campo*: variabile binaria che assume valore 1 quando il lavoro implica un processo di apprendimento durante lo svolgimento delle attività lavorative, e 0 negli altri casi.
- *Adeguatezza delle competenze*: costruita come la media di diverse variabili binarie che valutano la corrispondenza tra le competenze possedute dal lavoratore e quelle richieste dai compiti assegnatigli. La variabile è stata ricondotta ad assumere valore 1 in caso di adeguatezza e 0 negli altri casi.

La presente analisi valuta, infine, le potenziali differenze nella percezione soggettiva dei singoli indicatori a seconda del genere dei rispondenti, oltre che il diverso effetto che queste variabili possono avere sullo stress per persone di genere diverso. A tal fine, il genere è modellato come una variabile *dummy* in cui 0 indica uomo e 1 donna.

#### 4.4. Risultati analisi empirica

Di seguito vengono presentati i risultati dell'analisi empirica. In particolare, la Tabella 1 mostra le frequenze relative di alcune variabili associate allo stress lavorativo, selezionate per la loro rilevanza in relazione alla *boundary theory* e al concetto di periferizzazione. Emergono alcune importanti differenze di genere: le donne sono soggette con maggiore frequenza ad episodi di stress lavorativo (81% rispetto al 75% degli uomini).

Le telelavoratrici sperimentano, inoltre, con più frequenza quasi tutte le caratteristiche del lavoro associate al dissolvimento dei confini fra ambiti di vita lavorativi e personali. Il 73% dei telelavoratori dichiara di avere una alta discrezionalità sul ritmo di lavoro contro il 63% delle telelavoratrici. Queste ultime sperimentano poi una maggiore rigidità nelle modalità di organizzazione degli orari di lavoro: il 41% delle donne dichiara elevata rigidità rispetto al 30% degli uomini. Seppure con differenze minime, le telelavoratrici dichiarano anche una maggiore intensificazione dei ritmi di lavoro: il 99% dichiara ritmi di lavoro elevati (contro il 96% degli uomini) e il 52% sperimenta frequenti interruzioni durante il lavoro (mentre ciò accade al 50% degli uomini). Al contrario, la percezione di disporre di un tempo di recupero insufficiente tra i giorni di lavoro appare più diffusa tra gli uomini, con una frequenza del 39% rispetto al 22% delle donne.

Un quadro analogo emerge dall'analisi delle variabili legate alla periferizzazione del telelavoratore: anche qui le donne dichiarano una minore autonomia sugli obiettivi di lavoro (il 76% delle donne contro l'83% degli uomini) ed una maggiore discrezionalità sul metodo di lavoro (96% contro l'86% degli uomini). Invece, per quanto riguarda l'assegnazione di compiti complessi, che secondo la letteratura interessa maggiormente i lavoratori periferici, si osserva che essa è più diffusa tra gli uomini, che dichiarano di svolgere compiti complessi nell'89% dei casi contro l'82% del campione femminile.

Tabella 1. – *Distribuzione delle variabili tra telelavoratori: le differenze di genere*

Variabili	Telelavoratori (N = 1355)	Telelavoratori (U) (N = 772)	Telelavoratrici (D) (N = 583)
Stress lavorativo	78%	75%	81%
<i>Variabili relative alla boundary theory</i>			
Discrezionalità sul ritmo di lavoro	68%	73%	63%
Rigidità dell'orario di lavoro	36%	30%	41%
Lavorare a ritmi elevati	98%	96%	99%
Interruzioni frequenti sul lavoro	51%	50%	52%
Tempi di recupero inadeguati tra le giornate lavorative	29%	39%	22%
<i>Variabili relative alla periferizzazione del telelavoratore</i>			
Autonomia sugli obiettivi di lavoro	79%	83%	76%
Discrezionalità sul metodo di lavoro	92%	86%	96%
Compiti complessi	85%	89%	82%
Numerosità campionaria	1355	772	583

La maggiore incidenza tra le donne delle variabili relative alla *boundary theory* sembra corroborare l'idea che le donne affrontino maggiori difficoltà nel tracciare confini netti tra vita lavorativa e familiare, che sperimentino un'elevata intensificazione lavorativa e modalità di organizzazione del lavoro rigide.

Al tempo stesso, le donne sembrano più periferiche nell'organizzazione del lavoro. Seppure ricevano con meno frequenza compiti complessi rispetto ai loro colleghi uomini, hanno anche minori opportunità di definire autonomamente i propri obiettivi di lavoro, una variabile che la letteratura associa all'accesso a opportunità di sviluppo di competenze e professionalità.

Di seguito, ci si focalizza sull'analisi dell'impatto di alcune variabili sullo stress lavorativo. A tal fine, nella Tabella 2 sono presentati tre modelli di regressione lineare stimati con il metodo dei minimi quadrati ordinari (MQO): il primo modello, che corrisponde alla prima colonna, si basa sul campione che comprende tutti i telelavoratori intervistati nella sesta *wave* dell'*European Working Conditions Survey* (2015); gli altri due modelli sono invece differenziati in base alla dimensione di genere, quindi stimati nei sottogruppi di telelavoratori e telelavoratrici (rispettivamente la seconda e terza colonna).

Tabella 2. – Variabili organizzative e stress lavorativo: un confronto tra telelavoratori e telelavoratrici

Variabili	Telelavoratori	Telelavoratori (U)	Telelavoratrici (D)
Costante	2,17 *** (0,223)	2,43 *** (0,413)	2,61 *** (0,265)
Genere	0,14 ** (0,063)		
Variabili relative alla <i>boundary theory</i>			
Discrezionalità sul ritmo di lavoro	-0,20 *** (0,051)	-0,22 ** (0,093)	-0,16 *** (0,056)
Rigidità dell'orario di lavoro	0,21 *** (0,070)	0,14 (0,116)	0,22 ** (0,087)
Lavorare a ritmi elevati	0,21 *** (0,061)	0,20 ** (0,097)	0,23 *** (0,076)
Lavoro straordinario	0,17 *** (0,029)	0,20 *** (0,046)	0,16 *** (0,036)
Interruzioni frequenti sul lavoro	0,20 *** (0,036)	0,23 *** (0,057)	0,19 *** (0,046)
Tempi di recupero inadeguati tra le giornate lavorative	0,11 (0,068)	-0,07 (0,100)	0,27 *** (0,094)
Pressione lavorativa	0,21 (0,129)	0,39* (0,202)	0,08 (0,170)

(segue)

Variabili relative alla periferizzazione del telelavoratore			
Autonomia sugli obiettivi di lavoro	- 0,06 * (0,029)	- 0,06 (0,043)	- 0,05 (0,038)
Discrezionalità sul metodo di lavoro	0,13 (0,082)	0,23 * (0,126)	0,09 (0,108)
Autonomia nella scelta dei colleghi di lavoro	0,03 (0,022)	0,05 (0,034)	0,002 (0,029)
Coinvolgimento in gruppi autonomi	0,12 * (0,067)	0,17 (0,115)	0,13 (0,087)
Supporto del Supervisore	- 0,09 ** (0,038)	- 0,06 (0,066)	- 0,11 ** (0,046)
Compiti complessi	0,26 *** (0,086)	0,12 (0,159)	0,34 *** (0,101)
Apprendimento sul campo	- 0,11 (0,146)	- 0,55 ** (0,261)	0,10 (0,185)
Adeguatezza delle competenze	- 0,07 (0,054)	- 0,01 (0,059)	- 0,24 ** (0,107)
R <sup>2</sup> corretto	0,19	0,19	0,20
Errore standard della regressione	0,925	0,937	0,90

Note: Errori standard robusti tra parentesi. \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*  $p \leq 0,1$ .

L'analisi evidenzia la rilevanza di alcune variabili organizzative nell'influenzare lo stress percepito dai lavoratori da remoto. Inoltre, alcune di queste dimensioni organizzative presentano un impatto differenziato a seconda del genere del lavoratore. Un primo risultato riguarda la variabile che identifica il genere del lavoratore, positivamente e significativamente correlata allo stress lavorativo ( $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,14$ ).

In particolare, fra le variabili relative alla *boundary theory*, la discrezionalità sul ritmo di lavoro mostra un effetto negativo e significativo sullo stress lavorativo dell'intero campione ( $p < 0,01$ ;  $\beta = - 0,20$ ) e in entrambi i sottogruppi di genere. Al contrario, altre variabili contribuiscono ad amplificare lo stress. In particolare, la rigidità degli orari di lavoro risulta associata a un aumento significativo dello stress tra le telelavoratrici ( $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,22$ ), mentre per i telelavoratori questa relazione non è statisticamente significativa ( $p > 0,1$ ;  $\beta = 0,14$ ). Anche alcune variabili riconducibili al concetto di intensificazione lavorativa presentano effetti positivi e significativi sullo stress: lavorare a ritmi elevati ( $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,21$ ), subire frequenti interruzioni del lavoro ( $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,20$ ) e svolgere lavoro straordinario ( $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,17$ ) contribuiscono in modo analogo all'aumento dello stress lavorativo sia per le donne che per gli uomini. Una

sola tra le variabili legate all'intensificazione lavorativa mostra un impatto differenziato in base al genere. Nello specifico, i tempi di recupero insufficienti tra i giorni lavorativi determinano un incremento significativo dello stress per le donne ( $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,27$ ), mentre per gli uomini la relazione è negativa ma non significativa ( $p > 0,1$ ;  $\beta = -0,07$ ). Infine, la pressione lavorativa non sembra avere un impatto significativo sullo stress all'interno del campione complessivo dei telelavoratori analizzati ( $p > 0,1$ ;  $\beta = 0,21$ ).

Per quanto riguarda le variabili legate alla periferizzazione del telelavoratore, emerge un effetto protettivo dell'autonomia sugli obiettivi di lavoro, che si associa negativamente allo stress lavorativo. In altre parole, questa variabile agisce come un fattore di riduzione dello stress. In particolare, nell'intero campione di telelavoratori, l'autonomia sugli obiettivi di lavoro contribuisce a ridurre significativamente il livello di stress percepito ( $p < 0,1$ ;  $\beta = -0,06$ ), sebbene tale associazione non risulti significativa nei sottogruppi di genere considerati separatamente.

Per quanto riguarda le altre variabili relative all'autonomia nel lavoro, l'autonomia nella scelta dei colleghi di lavoro non sembra avere un impatto sullo stress del campione generale ( $p > 0,1$ ;  $\beta = 0,03$ ) né dei sotto-campioni di genere. Anche il coinvolgimento in gruppi autonomi non ha effetti significativi sullo stress dei due sottogruppi.

All'opposto, alcune variabili si rivelano fattori di incremento dello stress lavorativo, in particolare per uno dei generi. Tra queste, la discrezionalità sul metodo di lavoro ha un impatto significativo solo sui telelavoratori, per i quali si associa a un aumento dello stress ( $p < 0,1$ ;  $\beta = 0,23$ ). Il supporto del supervisore, invece, si configura come un importante elemento di attenuazione dello stress, riducendone significativamente gli episodi percepiti tra le telelavoratrici ( $p < 0,05$ ;  $\beta = -0,11$ ). Tuttavia, tale effetto non emerge nel sotto-campione dei telelavoratori, per i quali la relazione non risulta significativa ( $p > 0,1$ ;  $\beta = -0,06$ ). Un'altra variabile che presenta effetti differenziati in base al genere è l'assegnazione di compiti complessi, che si associa a un incremento significativo dello stress lavorativo tra le telelavoratrici ( $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,34$ ). La variabile apprendimento sul campo, invece, mostra un'associazione positiva, ma non significativa, con lo stress tra le telelavoratrici. Al contrario, nei telelavoratori sembra agire come un fattore di riduzione dello stress, con un effetto significativo ( $p < 0,05$ ;  $\beta = -0,55$ ). Infine, le telelavoratrici risultano meno esposte allo stress quando si trovano a gestire compiti e responsabilità coerenti con le competenze possedute. In particolare, l'adeguatezza delle competenze si associa a una significativa riduzione dello stress per le donne ( $p < 0,05$ ;  $\beta = -0,24$ ).

Per quanto riguarda le variabili relative al collettivo di lavoro, l'autonomia nella scelta dei colleghi di lavoro non sembra avere un impatto sullo stress del campione generale ( $p > 0,1$ ;  $\beta = 0,03$ ) né dei sottocampioni di genere. Anche il

coinvolgimento in gruppi autonomi non ha effetti significativi sullo stress dei due sottogruppi.

#### 4.5. Conclusioni

I risultati emersi dall'analisi forniscono un quadro delle determinanti dello stress lavorativo tra telelavoratori e telelavoratrici, evidenziando il ruolo chiave di alcune variabili identificate dalla letteratura e legate alla *boundary theory* e al concetto di periferizzazione del telelavoratore.

In particolare, i risultati dell'analisi econometrica suggeriscono che, come sostenuto dalla *boundary theory*, la dissoluzione dei confini tra vita lavorativa e privata rappresenta un fattore critico nell'aumento dello stress. Questo è sottolineato dai valori assunti da variabili come lavoro straordinario, interruzioni frequenti del lavoro e lavoro a ritmi elevati, che hanno un impatto positivo e significativo sullo stress dei telelavoratori. Coerentemente, si osserva un effetto protettivo della discrezionalità sul ritmo di lavoro, che permette ai lavoratori più ampi margini di manovra nella gestione dei propri ambiti di vita. Parallelamente, altre variabili relative alla gestione dei confini vita-lavoro hanno un impatto significativo sull'incremento dello stress lavorativo, specialmente tra le telelavoratrici. In particolare, la rigidità degli orari di lavoro, così come gli insufficienti tempi di recupero tra le giornate lavorative si associano a un aumento dello stress solo nel sottogruppo femminile, probabilmente per via del ruolo dei carichi di cura, che come ricordato nell'Introduzione, ricadono ancora prevalentemente sulle donne.

Inoltre, i risultati confermano come le variabili relative alla periferizzazione siano associate con maggiore stress. I dati evidenziano che l'autonomia sugli obiettivi di lavoro rappresenta un fattore protettivo rispetto allo stress. Tuttavia, le telelavoratrici, rispetto ai telelavoratori, hanno minori opportunità di definire autonomamente gli obiettivi del proprio lavoro. Anche il supporto del supervisore e l'adeguatezza delle competenze possedute hanno un effetto riduttivo sullo stress, ma solo per le sole donne. Al contrario, l'apprendimento sul campo riduce lo stress solo per gli uomini.

In altri termini, le donne non percepiscono l'apprendimento sul campo come un modo efficace per rendere le proprie competenze più compatibili con i compiti complessi che sono loro affidati. Ciò potrebbe essere dovuto alla tendenziale maggiore concentrazione del lavoro domestico e familiare in capo alle donne, tale da indurre le telelavoratrici a percepire l'apprendimento sul campo più come una fonte di pressione che come un'opportunità di crescita, soprattutto se all'interno nel contesto organizzativo esse hanno anche minori opportunità di accesso a opportunità di *coaching*, *mentorship* o interazioni informali, che

facilitano l'apprendimento *on-the-job* e riducono anche l'ansia legata all'assegnazione di compiti complessi.

In relazione alle variabili relative al collettivo di lavoro, è interessante notare che l'autonomia nella scelta dei colleghi di lavoro e il coinvolgimento in gruppi autonomi non hanno effetti significativi sullo stress per i sottogruppi di genere. Questo dato suggerisce che, almeno nel contesto del telelavoro, le dinamiche collettive abbiano un impatto meno rilevante rispetto ad altri fattori individuali e organizzativi.

Alla luce di questi risultati, il telelavoro non si configura come una soluzione universale per la riduzione dello stress lavorativo, ma come un fenomeno articolato, in cui la gestione dei confini tra vita privata e professionale, insieme alla periferizzazione dei lavoratori da remoto, influisce significativamente sul loro benessere. Affinché il telelavoro possa tradursi in un'effettiva opportunità di miglioramento delle condizioni lavorative, anche per le donne, è essenziale adottare politiche organizzative che rafforzino i fattori protettivi per le dipendenti, promuovendo maggiore autonomia sugli obiettivi di lavoro e discrezionalità nella gestione del ritmo e degli orari di lavoro, impostando un'organizzazione del lavoro che garantisca tempi di recupero adeguati. Parallelamente, le pratiche di telelavoro dovrebbero favorire il mantenimento della centralità del lavoratore e in particolare della lavoratrice da remoto, potenziando il supporto del supervisore e incentivando l'apprendimento sul campo, anche attraverso approcci *gender-sensitive*, così da assicurare un continuo allineamento delle competenze individuali alle richieste organizzative.

## Bibliografia

- ALLEN T.D., JOHNSON R.C., KIBURZ K.M., SHOCKLEY K.M., *Work-conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility*, in *Personnel Psychology*, 2013, 66, pp. 345-37.
- BENDIXEN L., SCHEEL T., *Drawbacks of work intensification during the COVID-19 pandemic for procrastination and irritation: work from home as a further risk and social support as a potential buffer?*, in *Frontiers in Organizational Psychology*, 2024, 2, pp. 1-14.
- BIRON M., VELDHOVEN M., *When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers*, in *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37, pp. 1317-1337.
- BOELL S.K., CECEZ-KECMANOVIC D., CAMPBELL J., *Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work*, in *New Technology, Work and Employment*, 2016, 21(2), pp. 114-131.
- CARVALHO V.S.; SANTOS A., RIBEIRO M.T., CHAMBEL M.J., *Please, do not interrupt me: work-family balance and segmentation behavior as mediators of boundary*

- violations and teleworkers' burnout and flourishing, in *Sustainability*, 2021, 13, p. 7339.
- CATANA S.A., TOMA S.G., IMBRISCA C., BURCEA M., *Teleworking impact on wellbeing and productivity: a cluster analysis of the romanian graduate employees*, in *Frontiers in Psychology*, 2022, 13.
- CHARALAMPOUS M., GRANT C.A., TRAMONTANO C., MICHAILIDIS E., *Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach*, in *European Journal of Work Organization and Psychology*, 2019, 28, pp. 51-73.
- CLARK S.C., *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*, in *Human Relations*, 2000, 53(6), pp. 747-770.
- COLLINS A.M. HISLOP D., CARTWRIGHT S., *Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors*, in *New Technology, Work and Employment*, 2016, 31, pp. 161-175.
- CURZI Y., TOMMASO F., PISTORESI B., *The Stressful Implications of Remote E-Working: Evidence from Europe*, in *International Journal of Business and Management*, 2020, 15(7), p. 108.
- EUROFOUND, *European Quality of Life Survey 2016 – Quality of life, quality of public services, and quality of society*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018.
- EUROFOUND, *The future of telework and hybrid work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023.
- EUROFOUND & THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Geneva: the International Labour Office, 2017.
- EUROSTAT, *Statistics on equality and non-discrimination in the EU – 2024 edition*, in *Eurostat Statistical Reports*, 2024.
- GALANTI T., GUIDETTI G., MAZZEI E.; ZAPPALÀ S., TOSCANO F., *Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress*, in *Journal of Occupational Environment Medicine*, 2021, 63(7), pp. 426-432.
- GOODE W, *A theory of role strain*, in *American Sociological Review*, 1960, 25(4), pp. 483-496.
- GREENHAUS J.H., BEUTELL N.J., *Sources of conflict between work and family roles*, in *Academy of Management Review*, 1985, 10(1), pp. 76-88.
- HAURET L., MARTIN L., POUSSING N., *Teleworkers' digital up-skilling: Evidence from the spring 2020 lockdown*, in *The Information Society*, 2024, 40(3), pp. 215-231.
- HUNTER E.M., CLARK M.A., CARLSON D.S., *Violating Work-Family Boundaries: Reactions to Interruptions at Work and Home*, in *Journal of Management*, 2017, 45(3), pp. 1284-1308.
- KONRAD A.M., YANG Y., *Is Using Work-Life Interface Benefits a Career-Limiting Move?*, in *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 31(8), pp. 367-394.
- KREINER G., HOLLENSBE E., SHEEP M., *Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics*, in *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4), pp. 704-730.

- KURLAND N.B., EGAN T.D., *Telecommuting: Justice and control in the virtual organization*, in *Organization Science*, 1999, 10(4), pp. 500-513.
- MACHE S., SERVATY R., HARTH V., *Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work*, in *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 2020, 15(5), pp. 1-11.
- MALHOTRA A., *The Postpandemic Future of Work*, in *Journal of Management*, 2021, 47(5), pp. 1091-1102.
- MASUDA A.D., HOLTSCHALG C., NICKLIN J.M., *Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit*, in *Career Development International*, 2017, 22(2), pp. 200-219.
- MCNAUGHTON D., RACKENSPERGER T., DORN D., WILSON N., *Home is at work and work is at home: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication*, in *Work*, 2014, 48(1), pp. 117-126.
- MELISSA H., KUMAR N., PALERMO T., PETERMAN A., ROY S., *Gender-Sensitive Social Protection: A Critical Component of the COVID-19 Response in Low-and Middle-Income Countries*, in *International Food Policy Research Institute*, 2020, Washington.
- MOEN P., WEN FAN E.L.K., LEE S., ALMEIDA D., KOSSEK E.E., BUXTON O.M. *Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network*, in *American Sociological Review*, 2016, 81(1), pp. 134-64.
- MROCKOWSKA D., KUBACKA M., FRACKOWIAK-SOCHANSKA M., *Home at work or work at home? On the understanding and dynamics of border areas during a pandemic*, in *Polish Sociological Review*, 2023, 221(1), pp. 107-126.
- RAU B.L., HYLAND M.A.M. (2002), *Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction*, in *Personnel Psychology*, 55(1), pp. 111-136.
- RUDOLPH C.W., BALTES B.B., *Age and health jointly moderate the influence of flexible arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(1), pp. 40-58.
- SAHAY S., WEI W., *Work-family balance and managing spillover effects communicatively during COVID-19: nurses' perspectives*, in *Health Communication*, 2023, 38(1), pp. 1-10.
- SEWELL G., TASKIN L., *Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework*, in *Organization studies*, 2015, 36(11), pp. 1507-1529.
- SPENCE M., *Job market signaling*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 1973, 87(3), pp. 355-374.
- SULLIVAN C., LEWIS S., *Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their Co-residents*, in *Gender, Work and Organization*, 2001, 8(2), pp. 123-145.
- VAN MIERLO H., RUTTE C.G., VERMUNT J.K., KOMPIER M.A.J., DOOREWAARD J.A.C.M., *A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80, pp. 647-664.

- YEHUDA B., NICHOLSON N., *Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working*, in *Journal of General Management*, 1997, 23(2), pp. 15-30.
- YEVES J., BARGSTED M., TORRES-OCHOA C., *Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health*, in *Frontiers in Psychology*, 2022, 28(13).
- ZIEDELIS A., URBANAVICIUTE I., LAZAUSKAITE-ZABIELSKE J., *Family boundary permeability, difficulties detaching from work, and work-home conflict: what comes first during the lockdown?*, in *Current Psychology*, 2023, 42(28), pp. 24163-24174.

## 5.

# LAVORO, SODDISFAZIONE E ASPIRAZIONI: PERCEZIONI DI GENERE A CONFRONTO

Gaetano Francesco Coppeta, Barbara Pistoresi, Luigi Brighi, Ylenia Curzi

**Sommario:** 5.1. Introduzione. – 5.2. Rassegna della letteratura e quadro teorico. – 5.2.1. Definizione e determinanti della soddisfazione lavorativa. – 5.2.2. Paradossi, aspirazioni e confronto sociale. – 5.2.3. Il paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa e il ruolo della composizione di genere. – 5.3. Dati, variabili e metodologia. – 5.4. Risultati. – 5.4.1. Statistiche descrittive e differenze occupazionali. – 5.4.2. Analisi econometrica: stima di soddisfazione lavorativa e aspirazioni. – 5.5. Conclusioni. – *Bibliografia.*

### 5.1. Introduzione

Lo studio della soddisfazione lavorativa rappresenta un tema di grande interesse per gli studiosi di molte discipline, dall'economia alla psicologia, alle scienze organizzative e alla sociologia del lavoro. La soddisfazione dei dipendenti riflette l'interazione di una molteplicità di fattori individuali, sociali e strutturali, dall'analisi dei quali è possibile ottenere una migliore comprensione delle dinamiche lavorative. L'evidenza empirica suggerisce che i differenti livelli di soddisfazione lavorativa sono in grado di spiegare una molteplicità di comportamenti, sia individuali che organizzativi, come il turnover, l'assenteismo, la produttività e le prestazioni lavorative<sup>1</sup>. Nonostante la vasta produzione scientifica, permangono svariati nodi critici e temi in discussione. Tra questi spicca il fenomeno per cui le donne, nonostante spesso occupino posizioni lavorative meno remunerative o prestigiose rispetto a quelle degli uomini, riportano livelli di soddisfazione lavorativa uguali o persino superiori. Il fenomeno, conosciuto come “paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa”, viene evidenziato per la prima volta da Clark, il quale solleva interrogativi sui fattori

---

<sup>1</sup> T.A. JUDGE *et al.*, *Job satisfaction*, in V.E. SESSA, N.A. BOWLING (eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, Routledge, New York, 2020, pp. 207-241.

che influenzano la percezione della soddisfazione, mettendo in luce il ruolo delle aspirazioni individuali, del confronto sociale e delle aspettative soggettive<sup>2</sup>. Le ragioni alla base dei livelli di soddisfazione lavorativa non coerenti o inaspettati potrebbero risiedere in una valutazione soggettiva delle condizioni lavorative spesso influenzata dai livelli di aspirazione personale.

Il desiderio di raggiungere un obiettivo attraverso l'impegno individuale, cioè le aspirazioni, può incidere sulla soddisfazione lavorativa nel caso in cui si verifichi una discrepanza tra aspirazioni e risultati effettivi<sup>3</sup>. I lavoratori con aspirazioni superiori rispetto alle condizioni lavorative reali tendono a riportare livelli più bassi di soddisfazione; viceversa, coloro le cui aspirazioni sono inferiori rispetto alle caratteristiche sperimentate del lavoro risultano generalmente più soddisfatti.

Lo studio riportato in questo capitolo è condotto utilizzando i dati del *European Working Conditions Survey* (EWCS) del 2015, un'indagine che copre un campione rappresentativo di lavoratori di 33 paesi. Il database fornisce una panoramica delle tendenze e dei cambiamenti nel mondo del lavoro, consentendo di esplorare sia le condizioni lavorative che le percezioni soggettive dei dipendenti, offrendo numerose informazioni utili ad analizzare i fattori che determinano la soddisfazione lavorativa.

L'analisi è condotta applicando un modello di *Two-tier Stochastic Frontier* (2TSF), una tecnica avanzata che permette di stimare l'equazione della soddisfazione lavorativa e di ottenere separatamente una stima degli effetti delle aspirazioni. Questa metodologia consente, inoltre, di identificare le determinanti dei bias aspirazionali fornendo una visione completa dei meccanismi attraverso cui le aspirazioni influenzano la percezione della soddisfazione.

Il quadro teorico adottato si basa sull'idea che le aspirazioni siano influenzate dal confronto con i colleghi. In particolare, si ritiene che lavorare con persone che svolgono la stessa mansione influenzi le aspirazioni degli individui e che questi effetti differiscano tra uomini e donne. In linea con la letteratura che studia l'impatto della composizione di genere sul luogo di lavoro<sup>4</sup>, in questo capitolo si approfondisce l'idea che una maggiore esposizione a lavori migliori e a contesti più equi porti le donne a rivedere al rialzo le proprie aspirazioni.

---

<sup>2</sup> A.E. CLARK, *Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?*, in *Labour Economics*, 1997, 4(4), pp. 341-372.

<sup>3</sup> G. GENICOT, D. RAY, *Aspirations and inequality*, in *Econometrica*, 2017, 85(2), pp. 489-519; G. GENICOT, D. RAY, *Aspirations and economic behavior*, in *Annual Review of Economics*, 2020, 12(1), pp. 715-746; A. STUTZER, T. HENNE, *Aspiration Theory*, in A.C. MICHALOS (ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Springer Netherlands, Dordrecht, 2014, pp. 253-255.

<sup>4</sup> K. OLAFSDOTTIR, A. EINARSDOTTIR, *Working together: Effects of gender composition on job satisfaction and commitment*, in *Employee Relations*, 2024, 46(9), pp. 60-75.

L'analisi pone particolare attenzione alla differenza di aspirazione tra i lavoratori in occupazioni in cui vi è una prevalenza di uomini oppure di donne.

I risultati mostrano, in primo luogo, che le aspirazioni hanno un effetto significativo sulla soddisfazione lavorativa e che le discrepanze tra obiettivi di aspirazione e reali condizioni lavorative possono avere sia effetti positivi che negativi. Il raggiungimento degli obiettivi di aspirazione può generare gratificazione mentre il loro mancato raggiungimento genera frustrazione.

L'analisi rivela, inoltre, che le aspirazioni sono influenzate significativamente dal confronto sociale con i colleghi. Gli individui che lavorano in aziende con altri lavoratori che ricoprono lo stesso ruolo mostrano livelli più elevati di aspirazione, indipendentemente dal genere. Inoltre, coloro che lavorano in occupazioni in cui vi è prevalenza di uomini hanno aspirazioni più elevate rispetto a quelli che lavorano in occupazioni miste o in cui vi è prevalenza di donne, suggerendo che le disuguaglianze di genere giocano un ruolo centrale nel definire le aspirazioni.

Il capitolo è strutturato come segue. Nel paragrafo 5.2 si esaminano e si discutono i principali studi esistenti sulla soddisfazione lavorativa, le connessioni con la teoria delle aspirazioni e il paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa. Nel paragrafo 5.3 si presentano i dati, le variabili utilizzate e la metodologia statistica impiegata. Nel paragrafo 5.4 si presentano le stime del modello 2TSF e, infine, il paragrafo 5.5 conclude.

## 5.2. Rassegna della letteratura e quadro teorico

### 5.2.1. Definizione e determinanti della soddisfazione lavorativa

La soddisfazione lavorativa, definita come «uno stato emotivo piacevole o positivo che deriva dalla valutazione del proprio lavoro o delle esperienze lavorative»<sup>5</sup>, rappresenta uno dei temi più studiati nella letteratura economica e organizzativa. In ambito economico, essa viene spesso inserita nel più ampio contesto della soddisfazione nella vita e del benessere soggettivo. In questo contesto, Clark<sup>6</sup> suggerisce che la soddisfazione lavorativa possa essere considerata una componente della «funzione di soddisfazione nella vita», che si basa sull'utilità derivata sia dal lavoro che dalla sfera non lavorativa. La

---

<sup>5</sup> E.A. LOCKE, *The nature and causes of job satisfaction*, in M.D. DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976, pp. 1297-1349.

<sup>6</sup> A.E. CLARK, *Job satisfaction in Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 1996, 34(2), pp. 189-217.

soddisfazione lavorativa può essere, quindi, descritta come un equilibrio tra gli aspetti professionali e personali che contribuiscono al benessere complessivo dell'individuo<sup>7</sup>.

Gran parte della letteratura empirica si è focalizzata sulla relazione tra soddisfazione lavorativa e condizioni di lavoro, con l'obiettivo di identificare le principali determinanti<sup>8</sup>. Alcune caratteristiche delle condizioni di lavoro risultano sistematicamente associate a livelli più elevati di soddisfazione lavorativa. Tra queste, emerge la presenza di un supporto fornito da supervisori e colleghi, l'aver un contratto a tempo indeterminato o lavorare nel settore pubblico. Inoltre, i sistemi retributivi basati sulle prestazioni sembrano favorire una maggiore soddisfazione lavorativa<sup>9</sup>. Parallelamente, emergono evidenze di effetti negativi sulla soddisfazione lavorativa di condizioni di lavoro sfavorevoli, come l'esposizione a rischi fisici e l'intensità del lavoro. Quest'ultima si articola in tre dimensioni principali: la frequenza degli straordinari e del lavoro svolto oltre l'orario normale (sforzo estensivo); il livello di impegno richiesto durante il tempo lavorativo, tale da assorbire un maggior carico mentale e fisico (sforzo intensivo); i vincoli sul ritmo di lavoro, legati a fattori esterni che limitano la libertà decisionale dei dipendenti<sup>10</sup>. Tali dimensioni compromettono il benessere dei lavoratori, determinando una riduzione della soddisfazione lavorativa. Inoltre, studi recenti hanno evidenziato che i lavoratori vittime di violenze sul posto di lavoro manifestano una significativa insoddisfazione lavorativa, così come coloro che percepiscono di essere in un ambiente di lavoro discriminatorio.

---

<sup>7</sup> Nello specifico, la funzione di soddisfazione lavorativa  $JS$  può essere scritta come  $JS = u(w, h, k, z)$ ; dove l'utilità  $u()$  si assume che dipenda positivamente dai salari  $w$ , negativamente dalle ore di lavoro  $h$  e anche da un insieme di condizioni lavorative  $k$  e da caratteristiche individuali  $z$ .

<sup>8</sup> JUDGE *et al.*, *op. cit.*, pp. 207-241.

<sup>9</sup> K.A. BENDER *et al.*, *Job satisfaction and gender segregation*, in *Oxford Economic Papers*, 2005, 57(3), pp. 479-496; M. BUELENS, H. VAN DEN BROECK, *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*, in *Public Administration Review*, 2007, 67(1), pp. 65-74; C. GREEN, J.S. HEYWOOD, *Does performance pay increase job satisfaction?*, in *Economica*, 2008, 75(300), pp. 710-728; M.A. GRIFFIN *et al.*, *Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support*, in *Organizational Behavior*, 2001, 22(5), pp. 537-550.

<sup>10</sup> L. ALDÉN *et al.*, *Sexual Orientation and Job Satisfaction: Survey-Based Evidence from Sweden*, in *Journal of Labor Research*, 2020, 41, pp. 69-101; F. GREEN, *It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 2001, 39(1), pp. 53-80; D. DI MARCO *et al.*, *Approaching the discriminatory work environment as stressor: The protective role of job satisfaction on health*, in *Frontiers in psychology*, 2016, 7, p. 1313.

Tra le caratteristiche individuali, sebbene i risultati non siano sempre conclusivi, lo stato civile di coniugato è frequentemente associato a livelli più elevati di soddisfazione lavorativa, mentre l'età tende a seguire un andamento a forma di U. Infine, anche le evidenze relative all'effetto dell'istruzione sulla soddisfazione lavorativa sono contrastanti, mostrando effetti negativi, positivi o talvolta non significativi<sup>11</sup>.

### 5.2.2. Paradossi, aspirazioni e confronto sociale

La letteratura sulle determinanti della soddisfazione, per quanto ampia e approfondita, non riesce a cogliere appieno le diverse dinamiche sottostanti a questo fenomeno, lasciando aperte alcune questioni tuttora oggetto di dibattito. Vi sono una serie di risultati contraddittori, secondo cui alcuni gruppi di individui, dai quali ci si aspetterebbero livelli inferiori di soddisfazione, riportano invece valori superiori alle attese. Un esempio significativo è rappresentato dal cosiddetto *Easterlin Paradox*<sup>12</sup>, secondo cui il fatto che all'interno di una nazione le persone con redditi più elevati tendano a dichiarare una maggiore felicità non si traduce necessariamente in un aumento della felicità collettiva quando si confrontano nazioni più ricche con nazioni più povere. Questo paradosso suggerisce che la crescita economica non genera automaticamente un miglioramento del benessere generale e che fattori come le percezioni soggettive del benessere economico e la disuguaglianza di reddito giocano un ruolo fondamentale. Studi successivi<sup>13</sup> hanno evidenziando come il confronto sociale e il reddito relativo nella funzione di utilità possano influenzare i modelli di comportamento economico rispetto a numerosi aspetti come le scelte di consumo, gli investimenti, la crescita economica, il risparmio, la tassazione, l'offerta di lavoro, i salari e le migrazioni.

La letteratura che studia la soddisfazione lavorativa ha messo in luce un fenomeno analogo, secondo cui le donne, nonostante tendano ad avere posizioni lavorative meno remunerative e spesso soggette a discriminazioni o limitazioni

---

<sup>11</sup> CLARK, *Job satisfaction in Britain*, cit., pp. 189-217; S. GAZIOGLU, A. TANSEL, *Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors*, in *Applied Economics*, 2006, 38(10), pp. 1163-1171; S.J. LINZ, A. SEMYKINA, *What makes workers happy? anticipated rewards and job satisfaction*, in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2021, 51(4), pp. 811-844.

<sup>12</sup> R. EASTERLIN, *Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence*, in P.A. DAVID, M.W. REDER (eds.), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York, 1974, pp. 89-125.

<sup>13</sup> A.E. CLARK et al., *Relative income, happiness, and utility: An explanation for the Easterlin paradox and other puzzles*, in *Journal of Economic literature*, 2008, 46(1), pp. 95-144.

nelle opportunità di carriera, riportano livelli di soddisfazione lavorativa superiori o simili a quelli degli uomini<sup>14</sup>. Questo fenomeno, conosciuto come “paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa”, è emerso da studi recenti e riguarda diversi paesi<sup>15</sup>.

Alcuni studiosi ne attribuiscono le cause alle differenze nelle aspirazioni. La teoria delle aspirazioni<sup>16</sup> può aiutare a comprendere come i desideri e gli obiettivi dei lavoratori influenzino i livelli dichiarati di soddisfazione lavorativa. Gli individui, attraverso il confronto con l’ambiente in cui vivono e lavorano, tenendo conto delle esperienze passate, stabiliscono diversi livelli di aspirazioni e aspettative per il futuro<sup>17</sup>. Queste differenze influenzano la soddisfazione nella vita a causa della relazione tra obiettivi e risultati: ogni discrepanza positiva o negativa tra obiettivi e risultati può portare a successi o fallimenti, con effetti sul benessere soggettivo dichiarato<sup>18</sup>. Le aspirazioni, quindi, dipendono da determinate circostanze individuali, come il proprio passato e i tratti della personalità, ma anche dai confronti continui con l’ambiente sociale e aziendale e con individui considerati significativi. In questa prospettiva, Ray<sup>19</sup> introduce il concetto di “finestre aspirazionali” (*aspiration windows*), ossia «il mondo cognitivo dell’individuo, la sua zona di individui simili e raggiungibili». L’idea di fondo è che le persone tendano a confrontarsi con i loro simili, considerandoli un punto di riferimento per la definizione delle proprie aspirazioni.

Questo quadro, che enfatizza l’importanza delle aspirazioni e del confronto sociale, è già stato utilizzato nella letteratura per esaminare la complessa relazione tra la soddisfazione per il reddito e le sue determinanti<sup>20</sup>. È

<sup>14</sup> CLARK, *Job satisfaction and gender*, cit., pp. 341-372; T.A. JUDGE, R. KLINGER, *Job satisfaction: Subjective well-being at work*, in M. EID, R.J. LARSEN (eds.), *The science of subjective well-being*, Guilford Press, New York, 2008, pp. 393-413.

<sup>15</sup> C. PERUGINI, M. VLADISAVLJEVIĆ, *Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe*, in *Labour Economics*, 2019, 60, pp. 129-147; C. PITA, R.J. TORREGROSA, *The gender-job satisfaction paradox through time and countries*, in *Applied Economics Letters*, 2021, 28(12), pp. 1000-1005; A. SOUSA-POZA, A.A. SOUSA-POZA, *Taking another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox*, in *Kyklos*, 2000, 53(2), pp. 135-152.

<sup>16</sup> STUTZER, HENNE, *op. cit.*, pp. 253-255.

<sup>17</sup> R.A. EASTERLIN, *Explaining happiness*, in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2003, 100(19), pp. 11176-11183; B.S. FREY, A. STUTZER, *Happiness and Economics: How the economy and institutions affect human well-being*, Princeton University Press, Princeton, 2002; A. STUTZER, *The role of income aspirations in individual happiness*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2004, 54(1), pp. 89-109.

<sup>18</sup> GENICOT, RAY, *op. cit.*, pp. 489-519; STUTZER, HENNE, *op. cit.*, pp. 253-255.

<sup>19</sup> D. RAY, *Aspirations, Poverty, and Economic Change*, in A.V. BANERJEE et al. (eds.), *Understanding Poverty*, Oxford University Press, Oxford, 2006, pp. 409-422.

<sup>20</sup> CLARK et al., *op. cit.*, pp. 95-144.

ragionevole supporre che questo meccanismo influisca anche sulla soddisfazione lavorativa: i lavoratori con aspirazioni più alte rispetto alle effettive caratteristiche del loro lavoro potrebbero riportare livelli più bassi di soddisfazione; al contrario, individui con aspirazioni più basse rispetto alle caratteristiche del lavoro effettivamente sperimentate potrebbero essere più soddisfatti del loro lavoro.

### 5.2.3. Il paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa e il ruolo della composizione di genere

Dall'analisi precedente emerge l'importanza di comprendere i meccanismi di formazione delle aspirazioni ed in particolare il ruolo svolto dal confronto sociale che gli individui realizzano continuamente<sup>21</sup>. Questo confronto non è generalizzato alla totalità degli individui, ma è legato alla "finestra aspirazionale" dell'individuo. Il confronto sociale è rilevante anche per quanto riguarda la spiegazione del paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa. Le donne che confrontano salari e condizioni di lavoro con i colleghi tendono a generare aspirazioni relativamente più basse a causa delle condizioni di mercato più sfavorevoli. Per questa ragione percepiscono un livello di soddisfazione maggiore. Tuttavia, questo paradosso può avere un carattere transitorio e il divario nella soddisfazione tenderà a ridursi con l'aumento dell'uguaglianza nel mercato del lavoro. Alcuni autori, in uno studio sui lavoratori britannici negli anni 1991-2000, hanno trovato evidenza empirica di un declino nella soddisfazione lavorativa delle donne<sup>22</sup>. Un risultato analogo è suggerito da Kaiser<sup>23</sup> in uno studio comparativo condotto su 14 paesi europei nel periodo 1994-2001, il quale mostra che le differenze nella soddisfazione tra uomini e donne non emergono nei paesi caratterizzati da una maggiore uguaglianza di genere. Un ulteriore risultato in questa direzione emerge in un lavoro in cui sono stati analizzati i divari di genere nella soddisfazione lavorativa in 32 paesi europei nel 2013, collegandoli alle differenze in termini di uguaglianza<sup>24</sup>. Infatti, gli autori trovano una forte relazione tra l'esposizione a una maggiore uguaglianza e una riduzione del divario di genere nella soddisfazione lavorativa. Inoltre, gli autori mostrano che

---

<sup>21</sup> K. MACOURS, R. VAKIS, *Changing households' investments and aspirations through social interactions: Evidence from a randomized transfer program*, The World Bank, Washington, 2009; STUTZER, HENNE, *op. cit.*, pp. 253-255.

<sup>22</sup> A. SOUSA-POZA, A.A. SOUSA-POZA, *Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or transitory?*, in *Applied Economics Letters*, 2003, 10(11), pp. 691-694.

<sup>23</sup> L.C. KAISER, *Gender-job satisfaction differences across Europe*, in *International Journal of Manpower*, 2007, 28(1), pp. 75-94.

<sup>24</sup> PERUGINI, VLADISAVLJEVIĆ, *op. cit.*, pp. 129147.

essere impiegati in occupazioni tipicamente a maggiore prevalenza di uomini ha lo stesso effetto di ridurre la differenza nella soddisfazione. In questo contesto, la composizione di genere e la segregazione nei luoghi di lavoro sembrano essere fattori rilevanti.

La letteratura recente evidenzia la profonda influenza della composizione di genere non solo sulla soddisfazione lavorativa, ma anche su dinamiche di gruppo e altri aspetti correlati<sup>25</sup>. Anche i processi decisionali, le dinamiche di lavoro in team, la partecipazione dei dipendenti e le prospettive di carriera rappresentano aspetti influenzati dalla composizione di genere. Studi sperimentali in contesti aziendali dimostrano che i team con una composizione di genere equilibrata tendono a raggiungere risultati migliori, tra cui maggiori vendite e profitti<sup>26</sup>. In aggiunta, una parte della letteratura mostra che le differenze tra uomini e donne sono evidenti anche in termini di aspirazioni. Una vasta meta-analisi condotta da alcuni autori dimostra come la significativa sotto-rappresentazione delle donne in ruoli di leadership negli Stati Uniti sia collegata a differenze di genere nelle aspirazioni per tali ruoli. Le aspirazioni possono creare incentivi all'impegno, correlati con le possibilità di promozione e la preferenza per ruoli di leadership, spiegando in parte la minore probabilità delle donne di iniziare a salire la scala gerarchica<sup>27</sup>.

### 5.3. Dati, variabili e metodologia

L'analisi empirica svolta in questo capitolo si basa sui dati della sesta edizione dell'Indagine sulle Condizioni di Lavoro in Europa (*European Working Conditions Survey – EWCS*) condotta nel 2015. L'indagine rappresenta una

---

<sup>25</sup> K. OLAFSDOTTIR, A. EINARSDOTTIR, *Working together: Effects of gender composition on job satisfaction and commitment*, in *Employee Relations*, 2024, 46(9), pp. 60-75.

<sup>26</sup> J. APESTEGUIA et al., *The impact of gender composition on team performance and decision making: evidence from the field*, in *Management Science*, 2012, 58(1), pp. 78-93; S. HOOGENDOORN et al., *The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment*, in *Management Science*, 2013, 59(7), pp. 1514-1528.

<sup>27</sup> G. AZMAT et al., *Gender promotion gaps: Career aspirations and workplace discrimination*, Available at SSRN 3518420, 2020; N. DESCHACHT et al., *Do gender differences in career aspirations contribute to sticky floors?*, in *International Journal of Manpower*, 2017, 38(4), pp. 580-593; E. NETCHAEVA et al., *A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2022, 137, p. 103744; L.D. SHEPARD, *Gender Differences in Leadership Aspirations and Job and Life Attribute Preferences among U.S. Undergraduate Students*, in *Sex Roles: A Journal of Research*, 2018, 79(9), pp. 565-577.

delle principali fonti di dati sulle condizioni lavorative in Europa<sup>28</sup> e copre una vasta gamma di aspetti legati all'ambiente di lavoro, al benessere dei lavoratori e alle loro esperienze professionali. Il campione iniziale è stato ristretto a 19.389 individui, includendo esclusivamente lavoratori di età compresa tra 15 e 65 anni. Sono stati esclusi i lavoratori autonomi, poiché alcune delle variabili analizzate risultano non applicabili a questa categoria. Inoltre, sono state rimosse quelle osservazioni per le quali mancavano i dati relativi alle variabili considerate.

L'analisi si avvale sia di variabili direttamente tratte dal dataset EWCS 2015 (ad esempio, salari, ore lavorate, età, stato civile) che di indicatori compositi costruiti attraverso l'analisi non lineare delle componenti principali (*Nonlinear Principal Component Analysis – NPCA*). La NPCA permette di gestire in modo adeguato i dati categoriali e di tenere conto di relazioni non lineari tra le variabili. La Tabella 1A in Appendice contiene una descrizione dettagliata di tutte le variabili utilizzate.

La variabile dipendente considerata nell'analisi è l'indicatore composito di "Soddisfazione lavorativa", costruito tramite la NPCA e riportato nella Tabella 2A in Appendice. Oltre alla variabile di soddisfazione generale sul lavoro (Q88), l'indicatore integra anche dimensioni specifiche della soddisfazione, quali la retribuzione (Q89a), le prospettive di carriera (Q89b) e il riconoscimento professionale (Q89c).

Per modellare la soddisfazione lavorativa, l'analisi include una serie di condizioni di lavoro sintetizzate in dieci indicatori compositi<sup>29</sup>. Questi colgono aspetti fondamentali dell'ambiente lavorativo come il "Supporto del supervisore", le "Condizioni di salute critiche" (CSC), lo "Sforzo estensivo", lo "Sforzo intensivo" e i "Vincoli sul ritmo di lavoro" (VLR). Altre dimensioni rilevanti sono il "Supporto dei colleghi", i regimi di retribuzione legati alle prestazioni (RLP) e la "Violenza percepita" sul luogo di lavoro, che tiene conto degli episodi di violenza fisica, molestie sessuali e bullismo. Infine, sono considerate la "Discriminazione razziale e religiosa" (DDR) e la "Discriminazione di genere e sociale" (DGS).

Oltre agli indicatori compositi relativi alle condizioni di lavoro, la soddisfazione viene espressa in funzione del logaritmo del salario ("ln salario"), delle ore lavorate a settimana ("Ore") e di un insieme di variabili di controllo. Tra queste, si considerano la dimensione aziendale, distinta in piccole, medie e

---

<sup>28</sup> I paesi inclusi nell'analisi comprendono i 28 paesi membri dell'Unione Europea, i 5 paesi candidati (Albania, ex Repubblica Jugoslava di Macedonia – FYROM, Montenegro, Serbia e Turchia), oltre a Norvegia e Svizzera.

<sup>29</sup> Per un'analisi dettagliata della costruzione degli indicatori si rimanda a G.F. COPPETA, B. PISTORESI, *Job satisfaction and employees' aspirations in Europe: Exploring the role of workplace gender composition*, in *Politica economica, Journal of Economic Policy*, 2023, 3, pp. 357-382.

grandi imprese, rispettivamente indicate come “Dimensione 1/9”, “Dimensione 10/249” e “Dimensione 250+”, il settore di impiego, suddiviso in “Settore privato”, “Settore pubblico” e “Altro settore” che comprende organizzazioni miste pubblico-privato, il settore no-profit e le ONG. Sono inoltre considerati il tipo di contratto, distinguendo tra lavoratori con contratto a tempo “Indeterminato” e “Determinato”, e le seguenti caratteristiche individuali: età (“Età”), stato civile (“Sposato”), livello di istruzione (“Primaria”, “Secondaria”, “Terziaria”) e paese di appartenenza (“Dummy Paese”).

Le variabili sopra descritte sono utilizzate per modellare e stimare un’equazione della soddisfazione lavorativa. Si suppone, quindi, che il logaritmo della soddisfazione lavorativa sia una funzione delle caratteristiche individuali e lavorative:

$$(1) \log(y_i^*) = \beta x_i' + v_i$$

In questa formulazione,  $y_i^*$  rappresenta la soddisfazione lavorativa dell’individuo  $i$ ,  $\beta$  rappresenta il vettore dei coefficienti associati alle condizioni lavorative e alle caratteristiche individuali. Nello specifico  $x_i'$  comprende il logaritmo del salario, le ore lavorative settimanali, i dieci indicatori compositi delle condizioni di lavoro e le variabili di controllo legate alle caratteristiche individuali: genere, età, istruzione e paese di appartenenza. Il simbolo  $v_i$  rappresenta il termine di errore della regressione che cattura gli errori di misurazione e altri fattori aleatori non osservabili.

Come accennato in precedenza, la letteratura sulla soddisfazione lavorativa è caratterizzata da approcci metodologici che spesso trascurano i possibili effetti positivi o negativi legati ai bias aspirazionali. Questa lacuna deriva in parte dalla difficoltà di identificare le aspirazioni in quanto grandezze non osservabili oggettivamente. La letteratura empirica<sup>30</sup> affronta questo tema principalmente attraverso misure auto-riferite ottenute da questionari. Tuttavia, ciò limita le possibilità della ricerca, poiché le informazioni relative alle aspirazioni sono raramente disponibili nelle principali indagini su benessere, soddisfazione lavorativa e condizioni di lavoro, come accade nel nostro caso. Per concentrare l’attenzione sugli effetti di bias attribuibili alle aspirazioni piuttosto che sulla misurazione dei livelli di aspirazione stessi, si adotta il modello di analisi Two-Tier Stochastic Frontier (2TSF)<sup>31</sup>, che consente di superare le limitazioni sopra

<sup>30</sup> Si veda ad esempio STUTZER, *op. cit.*, pp. 89-109.

<sup>31</sup> Per dettagli sulla stima del modello si veda: S.C. KUMBHAKAR, C.F. PARMETER, *The effects of match uncertainty and bargaining on labor market outcomes: Evidence from firm and worker specific estimates*, in *Journal of Productivity Analysis*, 2009, 31(1), pp. 1-14; S.C. KUMBHAKAR, C.F. PARMETER, *Estimation of hedonic price functions with incomplete information*, in *Empirical Economics*, 2010, 39(1), pp. 1-25.

indicate. In particolare, si aggiungono all'equazione (1) i due termini seguenti:  $u_i$ , che rappresenta il bias aspirazionale negativo, e  $w_i$ , che rappresenta il bias aspirazionale positivo:

$$(2) \log(y_i) = \log(y_i^*) - u_i + w_i$$

I due termini hanno un effetto opposto su  $y_i$ , cioè sulla soddisfazione lavorativa “riportata” dagli individui:

- $u_i$ : rappresenta il bias aspirazionale negativo, che riduce la soddisfazione lavorativa riportata rispetto alla soddisfazione teorica o stimata. Questo avviene quando le aspirazioni dell'individuo superano le caratteristiche del lavoro effettivamente sperimentate dall'individuo;
- $w_i$ : rappresenta il bias aspirazionale positivo, che aumenta la soddisfazione lavorativa riportata rispetto alla soddisfazione teorica o stimata. Questo avviene quando l'individuo ha aspirazioni iniziali inferiori alle caratteristiche del lavoro sperimentate.

Questi termini permettono di modellare la relazione tra la percezione soggettiva della soddisfazione lavorativa e le aspirazioni tenendo conto degli effetti sia positivi che negativi di queste ultime. La stima dei parametri del modello è ottenuta applicando il metodo della massima verosimiglianza (ML) dopo avere introdotto alcune ipotesi distributive sui componenti d'errore<sup>32</sup>.

Il modello 2TSF permette anche di svolgere un'analisi delle determinanti delle aspirazioni lavorative. In particolare, per valutare in che misura il confronto sociale tra simili influenzi i diversi livelli di aspirazioni, si introduce una distinzione tra lavoratori che detengono una specifica qualifica in modo esclusivo nel proprio ambiente lavorativo e lavoratori che svolgono una mansione simile a quella di altri colleghi. In quest'ultimo caso, i colleghi possono essere prevalentemente uomini (“Stesso titolo lavorativo uomini”), prevalentemente donne (“Stesso titolo lavorativo donne”) o appartenere a un gruppo bilanciato di uomini e donne (“Stesso titolo lavorativo misto”). Inoltre, per verificare se esiste evidenza di un divario di aspirazioni tra donne e uomini, indipendentemente dalla posizione lavorativa o dal settore di impiego, si introduce la variabile dummy “Donna”. È importante sottolineare che nel modello empirico qui considerato si assume che il genere non influenzi “direttamente” il livello

---

<sup>32</sup> Si assume che i due termini di bias seguano una distribuzione esponenziale e siano indipendenti e identicamente distribuiti. Per maggiori dettagli sulla stima del modello, sulle assunzioni relative ai termini di errore e sulla robustezza dei risultati, si rimanda a COPPETA, PISTO-RESI, *op. cit.*, pp. 357-382.

intrinseco di soddisfazione lavorativa, ma si ipotizza che il genere influenzi la soddisfazione lavorativa “indirettamente” attraverso i diversi livelli di aspirazioni e bias.

Infine, sulla base della Classificazione Internazionale Standard delle Occupazioni (ISCO-08), sono state definite tre variabili dummy per distinguere tra occupazioni a “prevalenza maschile”, a “prevalenza femminile” e “miste”. Le occupazioni a prevalenza maschile includono, ad esempio, i dirigenti, i manager di produzione e dei servizi e i professionisti scientifici, mentre quelle a prevalenza femminile comprendono gli insegnanti, gli impiegati alla tastiera, i professionisti della salute e gli operatori dell’assistenza personale. Le occupazioni miste, invece, comprendono i professionisti del business, i manager dell’ospitalità e della vendita al dettaglio, nonché gli amministratori e i manager commerciali. I gruppi a cui si riferiscono le tre variabili dummy sono stati distinti in base alla percentuale di uomini o donne presenti in ciascuna occupazione ISCO. Seguendo l’approccio proposto da Eurofound<sup>33</sup>, è stata adottata una soglia del 60% per classificare un’occupazione come a prevalenza maschile, a prevalenza femminile o mista.

## 5.4. Risultati

### 5.4.1. Statistiche descrittive e differenze occupazionali

La Tabella 1 riporta le principali caratteristiche sociodemografiche e lavorative degli individui considerati nell’analisi. Il campione analizzato mostra una predominanza di lavoratori con un titolo di istruzione secondaria (61%), seguiti da individui con almeno la laurea (36%), mentre i lavoratori con un livello di istruzione primaria costituiscono solo il 3%. Per quanto riguarda il settore, quello privato risulta maggiormente rappresentato con il 64% degli individui, mentre il 30% del campione appartiene al settore pubblico. La maggior parte dei lavoratori, inoltre, è impiegata in aziende di medie-grandi dimensioni, con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 249 (44%). Infine, l’età media dei lavoratori nel campione è pari a 41 anni. In termini di distribuzione di genere, il campione risulta bilanciato, con una leggera prevalenza di donne (51%).

---

<sup>33</sup> EUROFOND, *Gender equality at work (tech. rep.)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.

Tabella 1. – *Statistiche descrittive*

Variabile	N	(%)	Variabile	N	(%)
Donne	9939	51%	Settore privato	12509	64%
Età <sup>a</sup>		41(11,7)	Settore pubblico	5739	30%
Ore <sup>a</sup>		38(10,4)	Altro settore	1141	6%
ln salario		6.94(0,86)	Dimensione 1/9	3811	20%
Istru. primaria	561	3%	Dimensione 10/249	8538	44%
Istru. secondaria	11813	61%	Dimensione 250+	7040	36%
Istru. terziaria	6989	36%	Prevalenza femminile	7423	38%
Sposato	12395	63%	Impieghi misti	5335	28%
Indeterminato	15578	80%	Prevalenza maschile	6631	34%
N. osservazioni	19389				

Nota: <sup>a</sup> Si riporta la media e la deviazione standard per le variabili continue.

I settori lavorativi suddivisi in predominanza di genere mostrano una fotografia di come gli individui del campione si raggruppano in impieghi a prevalenza maschile, femminile o senza una netta predominanza di uno dei due generi: il 38% dei lavoratori opera in settori a con una prevalenza di donne, il 28% in settori misti e il 34% in settori con una prevalenza di uomini. Per quanto riguarda la stabilità occupazionale, l'80% dei lavoratori dispone di un contratto a tempo indeterminato, mentre il 63% del campione è sposato. Una prima analisi di eterogeneità sulle differenze di genere associate ai livelli di soddisfazione e alle caratteristiche del lavoro è presentata nella Tabella 2, che riporta le statistiche descrittive e i relativi test t sulla differenza delle medie tra i lavoratori impiegati in settori a prevalenza maschile o femminile.

Tabella 2. – *Statistiche descrittive e test t sulle caratteristiche lavorative in occupazioni a prevalenza femminile, maschile e miste*

Variabile	Prevalenza maschile		Prevalenza femminile		Differenza	t-test
	M	SD	M	SD		
ln salario	6,99	0,87	6,86	0,83	0,14 ***	(0,01)
Ore	39,8	9,93	35,0	10,62	4,81 ***	(0,15)
Supp. Supervisore	0,01	0,99	- 0,01	1,01	0,01	(0,02)

(segue)

CSC	0,20	1,06	-0,33	0,80	0,53 ***	(0,01)	39,13
Sforzo estensivo	-0,03	1,08	0,04	0,97	-0,07 ***	(0,02)	-4,51
RLP	0,11	1,08	-0,17	0,81	0,27 ***	(0,01)	20,16
VLR	0,10	1,04	-0,16	0,91	0,27 ***	(0,01)	18,86
Supp. Colleghi	0,02	0,99	-0,03	1,00	0,05 ***	(0,02)	2,91
DDR	-0,01	0,98	0,013	1,02	-0,02 *	(0,02)	-1,37
Sforzo intensivo	0,02	1,01	-0,03	0,99	0,04 ***	(0,01)	2,88
DGS	-0,01	0,99	0,014	1,00	-0,02 *	(0,01)	-1,46
Violenza	-0,07	0,86	0,113	1,19	-0,18 ***	(0,02)	-11,5

Note: Elaborazione degli autori basata sui dati EWCS (2015). I valori rappresentano le medie per gli individui occupati in settori a prevalenza femminile e in settori a prevalenza maschile e mista nel campione, con il test t per la differenza delle medie; errori standard tra parentesi.

I risultati mostrano differenze significative tra i lavoratori impiegati in settori a prevalenza maschile e femminile. In particolare, i lavoratori nei settori a prevalenza femminile percepiscono salari significativamente più bassi (in media 0,14 punti logaritmici in meno) e lavorano mediamente 4,8 ore settimanali in meno rispetto a quelli impiegati in settori a prevalenza maschile. Inoltre, questi lavoratori riportano una maggiore esposizione a violenza fisica, molestie sessuali e bullismo, e mostrano una maggiore percezione di discriminazioni basate su genere, disabilità, razza, religione, nazionalità e orientamento sessuale.

#### 5.4.2. Analisi econometrica: stima di soddisfazione lavorativa e aspirazioni

La Tabella 3 presenta le stime del modello 2TSF con l'assunzione di distribuzione *half-normal* per i termini di aspirazione. Prima di discutere i risultati relativi alla discrepanza tra aspirazioni e condizioni lavorative effettivamente sperimentate, si analizzano gli effetti delle caratteristiche demografiche, socioeconomiche e delle condizioni di lavoro sulla soddisfazione lavorativa. I segni dei coefficienti sono in linea con il modello teorico e con i risultati della letteratura discussi in precedenza.

Tabella 3. – *Soddisfazione lavorativa – Stima modello 2TSF*

	Model 1: 2TSF	
Costante	1,666 ***	(0,031)
ln salario	0,093 ***	(0,004)
Ore	- 0,001 ***	(0,000)
Età	- 0,010 ***	(0,001)
Età <sup>2</sup> /100	0,009 ***	(0,001)
Istruzione primaria (omessa)		
Istruzione secondaria	0,004	(0,009)
Istruzione Terziaria	0,011	(0,010)
Sposato	- 0,000	(0,003)
Indeterminato	0,025 ***	(0,004)
Settore privato (omessa)		
Settore pubblico	0,021 ***	(0,004)
Altro settore	0,121 **	(0,007)
Dimensione 1-9 (omessa)		
Dimensione 10/249	- 0,011 ***	(0,004)
Dimensione 250+	- 0,009 **	(0,005)
Supporto supervisore	0,104 ***	(0,002)
CSV	- 0,024 ***	(0,002)
Sforzo estensivo	- 0,012 ***	(0,002)
RLP	0,017 ***	(0,002)
VLR	- 0,016 ***	(0,002)
Supporto colleghi	0,048 ***	(0,002)
DDR	- 0,011 ***	(0,001)
Sforzo intensivo	- 0,029 ***	(0,002)
DGS	- 0,009 ***	(0,002)
Violenza	- 0,020 ***	(0,002)
Dummies Paese	Si	
ln( $\sigma_v$ )	- 2,428 ***	(0,795)
ln( $\sigma_u$ )	- 1,551 ***	(0,024)
ln( $\sigma_w$ )	- 2,924 ***	(0,053)
Log likelihood	145,92	
N	19389	

Note: errori Standard tra parentesi; \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Tra le determinanti considerate, solo due appaiono non statisticamente rilevanti: la differenza nella soddisfazione lavorativa per gli individui sposati e l'effetto dell'istruzione, sebbene la direzione della relazione indichi una maggiore soddisfazione lavorativa per i lavoratori più istruiti. La soddisfazione lavorativa, inoltre, è maggiore per coloro che ricevono salari più alti e minore per chi lavora un numero maggiore di ore settimanali. Si conferma una relazione non lineare tra età e soddisfazione lavorativa. I coefficienti per l'età e l'età al quadrato indicano una relazione a forma di U: la soddisfazione diminuisce con l'aumentare dell'età del lavoratore, ma questo effetto diminuisce gradualmente. I dipendenti del settore pubblico mostrano livelli più alti di soddisfazione lavorativa rispetto a quelli del settore privato. Anche per quanto riguarda le condizioni di lavoro, i risultati confermano quanto emerso nella letteratura: i lavoratori che beneficiano del supporto dei colleghi e dei supervisori sono, in media, più soddisfatti. Inoltre, i regimi di retribuzione legati alle prestazioni (RLP) sono positivamente correlati alla soddisfazione lavorativa. Al contrario, lo sforzo estensivo, lo sforzo intensivo, i vincoli sul ritmo di lavoro (VLR) e le cattive condizioni lavorative per la salute (CSC) comportano una minore soddisfazione lavorativa. Lo stesso vale per la violenza fisica, le molestie sessuali, il bullismo e le percezioni di discriminazione sperimentati sul luogo di lavoro.

Il modello tiene conto sia degli individui con aspirazioni più alte rispetto alle loro reali condizioni lavorative, che quindi tendono a riportare una soddisfazione lavorativa più bassa (bias aspirazionale negativo), che degli individui con aspirazioni più basse rispetto alle loro effettive condizioni lavorative, che risultano più soddisfatti del loro lavoro (bias aspirazionale positivo).

Le stime dei due bias aspirazionali negativo e positivo risultano statisticamente diverse da zero e confermano empiricamente l'esistenza di entrambi i bias. I risultati, inoltre, mostrano che il bias negativo ha un effetto più consistente sulla soddisfazione lavorativa riportata rispetto al bias positivo. Infatti, il bias negativo riduce la soddisfazione del 26% mentre il bias positivo l'aumenta soltanto dell'8%<sup>34</sup>.

Il modello stimato offre anche delle indicazioni sui meccanismi attraverso cui i lavoratori sviluppano le proprie aspirazioni e sulle eventuali differenze di genere, attraverso l'impiego delle variabili introdotte nel paragrafo 6.3. La Tabella 4 riporta la stima dei coefficienti delle determinanti del bias negativo e positivo. L'effetto del bias positivo sulla soddisfazione percepita, dovuto ad aspirazioni inferiori rispetto alle condizioni di lavoro effettivamente sperimentate, è più basso per gli individui che lavorano in occupazioni a prevalenza maschile. Questi lavoratori sperimentano un bias positivo inferiore, come

---

<sup>34</sup> Si veda la Tabella 3A in Appendice per dettagli sulla scomposizione della varianza delle componenti stimate e del peso relativo.

suggerito dal segno negativo della variabile relativa alle occupazioni a prevalenza maschile, e quindi hanno in media aspirazioni più alte.

Tutti gli altri coefficienti relativi al bias positivo non risultano significativi. Questo risultato è coerente con la bassa variabilità stimata del termine positivo, suggerendo che l'effetto rilevante debba essere attribuito al bias negativo.

Passando all'analisi del bias negativo, si osserva che tutte le determinanti che sono state considerate risultano statisticamente significative. Un primo importante risultato riguarda l'effetto di aumento del bias che dipende dalla condizione di lavorare con colleghi che hanno lo stesso titolo lavorativo. In particolare, le aspirazioni dei lavoratori sono più alte quando gli individui lavorano con colleghi che hanno lo stesso titolo, indicando la presenza di un effetto di confronto sociale tra colleghi. Si noti che questo risultato è valido sia che il confronto venga fatto in un ambiente prevalentemente maschile (Stesso titolo lavorativo uomo), prevalentemente femminile (Stesso titolo lavorativo donna) o in un ambiente di lavoro misto (Stesso titolo lavorativo misto). Pertanto, il confronto sociale sembra avere un effetto che non dipende dal genere. Inoltre, anche il genere femminile non influisce sul bias aspirazionale negativo; infatti, il coefficiente associato alla dummy donna non risulta statisticamente significativo.

Tabella 4. – *Determinanti dei livelli di aspirazione*

	Bias negativo		Bias positivo	
Donna	- 0,01	(0,02)	0,06	(0,06)
Nessuno con stesso titolo (omessa)				
Stesso titolo lavorativo donna	0,23 ***	(0,04)	- 0,06	(0,09)
Stesso titolo lavorativo uomo	0,18 ***	(0,04)	0,04	(0,05)
Stesso titolo misto	0,14 ***	(0,04)	0,04	(0,09)
Nessuna prevalenza (omessa)				
Prevalenza femminile	- 0,04 ***	(0,02)	- 0,15	(0,06)
Prevalenza maschile	1,51 ***	(0,02)	- 0,05 ***	(0,06)

Note: errori Standard tra parentesi; \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Questi risultati suggeriscono che il bias negativo è maggiormente determinato da fattori legati al confronto sociale e alle caratteristiche lavorative piuttosto che da differenze di genere. Non ci sono differenze particolari tra donne e uomini nella formazione delle aspirazioni; solo il meccanismo di confronto tra colleghi appare significativo. Tuttavia, emergono differenze rilevanti e di segno

opposto quando si considerano le occupazioni. Infatti, lavorare in occupazioni a prevalenza femminile è significativamente associato a livelli di aspirazione inferiori, mentre lavorare in occupazioni a prevalenza maschile è significativamente associato a livelli di aspirazione superiori rispetto a quelli rilevati nelle occupazioni miste.

Nel primo dei due casi appena indicati, i livelli di aspirazione nelle occupazioni con maggiore segregazione femminile risultano inferiori a causa delle condizioni di mercato svantaggiose (ad esempio, salari più bassi, violenza riportata e discriminazione percepita), come evidenziato nelle statistiche descrittive riportate nella Tabella 2. Il confronto tra i colleghi che svolgono la propria attività lavorativa in condizioni svantaggiate determina una revisione al ribasso delle aspirazioni delle donne, supportando così la spiegazione del paradosso di genere. La maggiore soddisfazione auto-riferita delle donne è legata a minori aspirazioni riguardo al loro futuro occupazionale.

## 5.5. Conclusioni

La soddisfazione lavorativa rappresenta il grado di appagamento che un individuo percepisce rispetto alla propria occupazione. Sebbene i livelli di soddisfazione di un individuo siano influenzati da fattori oggettivi, come le condizioni contrattuali, la retribuzione e le opportunità di carriera, essi sono anche il risultato di processi e percezioni soggettive. Il fatto che individui con caratteristiche demografiche simili e condizioni lavorative comparabili esprimano talvolta livelli di soddisfazione differenti può essere spiegato dal ruolo delle valutazioni personali sul proprio lavoro, che dipendono non solo da elementi tangibili, ma anche dalle aspettative, dalle aspirazioni e dai confronti sociali con altri lavoratori. Un caso emblematico di discrepanza tra soddisfazione dichiarata e condizioni lavorative è stato ampiamente discusso in letteratura ed è noto come paradosso di genere nella soddisfazione lavorativa: nonostante le donne siano generalmente svantaggiate nel mercato del lavoro, tendono a riportare livelli di soddisfazione superiori rispetto agli uomini. Il paradosso può essere spiegato attraverso il concetto di bias aspirazionale, che si manifesta quando vi è uno scostamento tra le aspirazioni professionali di un individuo e le caratteristiche effettive del proprio lavoro. Quando le aspirazioni vengono deluse, si genera un bias aspirazionale negativo, che porta a frustrazione e riduce la soddisfazione lavorativa. Al contrario, se le condizioni lavorative superano le aspettative, si verifica un bias aspirazionale positivo, che favorisce un aumento del benessere percepito. Il livello delle aspirazioni non è però statico, ma viene costantemente modellato dall'interazione sociale e dal confronto con altri individui in situazioni simili.

In questo capitolo, dopo aver stimato gli effetti riconducibili al bias aspirazionale, vengono analizzate le differenze di genere nei livelli di aspirazione e nei meccanismi di confronto sociale che le determinano. L'obiettivo è contribuire al dibattito sul paradosso della soddisfazione lavorativa di genere, approfondendo il ruolo delle aspettative e delle dinamiche sociali nel plasmare la percezione del benessere lavorativo.

L'analisi empirica si è basata sui dati della European Working Conditions Survey (EWCS) del 2015, che raccoglie informazioni su 33 paesi. L'analisi è stata condotta attraverso un modello di *Two-tier Stochastic Frontier* (2TSF), che consente di stimare l'impatto del bias aspirazionale negativo e positivo sulla soddisfazione lavorativa e di analizzarne le determinanti.

Il primo risultato riguarda la stima dei livelli di bias aspirazionale. Sebbene entrambi i tipi di bias (negativo e positivo) siano statisticamente significativi, emerge una chiara asimmetria: il bias aspirazionale negativo è più marcato rispetto a quello positivo. In particolare, le aspirazioni disattese riducono la soddisfazione lavorativa del 26%, mentre il superamento delle proprie aspirazioni la aumenta solo dell'8%. Le stime statisticamente significative di questi due termini confermano l'idea per cui la soddisfazione lavorativa non dipende esclusivamente da fattori oggettivi, ma è profondamente influenzata dal divario tra aspettative e realtà. I lavoratori non valutano il proprio lavoro solo in termini assoluti, ma attraverso un processo soggettivo di adattamento alle proprie aspirazioni. Di conseguenza, la percezione di insoddisfazione può derivare non solo da condizioni lavorative oggettivamente sfavorevoli, ma anche da aspirazioni più elevate rispetto alle opportunità effettivamente disponibili.

Il secondo risultato evidenzia il ruolo centrale del confronto sociale nella formazione delle aspirazioni. Gli individui che lavorano in aziende con colleghi che svolgono la stessa mansione mostrano livelli di aspirazione più elevati, indipendentemente dal genere. Questo conferma che le aspirazioni non si sviluppano in modo isolato, ma sono influenzate dall'ambiente sociale e dalle interazioni con i simili.

Infine, il terzo risultato collega il confronto sociale alle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro. I dati mostrano che gli individui impiegati in occupazioni a prevalenza maschile tendono ad avere livelli di aspirazione più elevati rispetto a coloro che lavorano in settori misti o a prevalenza femminile. Al contrario, i lavoratori in settori a prevalenza femminile mostrano livelli di aspirazione significativamente più bassi. Questo fenomeno può essere spiegato dalla posizione svantaggiata di queste occupazioni, caratterizzate da salari inferiori, opportunità di carriera più limitate e condizioni di lavoro peggiori. La segregazione occupazionale finisce per influenzare negativamente le aspirazioni delle lavoratrici, le quali tendono a adeguarsi agli standard del proprio ambiente

professionale, alimentando un circolo vizioso di basse aspettative e opportunità limitate.

Questi risultati offrono spunti importanti per le politiche del lavoro e le strategie aziendali. Promuovere ambienti di lavoro più equi e meno segregati potrebbe aiutare le donne a sviluppare aspirazioni professionali non condizionate al ribasso. Ad esempio, politiche di *mentoring*, modelli di riferimento e un maggiore supporto da parte dei supervisori potrebbero favorire una più elevata ambizione professionale nelle donne, specialmente nei settori a prevalenza femminile. Inoltre, misure di conciliazione tra vita lavorativa e personale potrebbero contribuire a ridurre il divario aspirazionale di genere, migliorando la soddisfazione lavorativa delle donne.

## Bibliografia

- ALDÉN L., HAMMARSTEDT M., SWAHNBERG H., *Sexual Orientation and Job Satisfaction: Survey-Based Evidence from Sweden*, in *Journal of Labor Research*, 2020, 41, pp. 69-101, <https://doi.org/10.1007/s12122-019-09297-w>.
- APESTEGUIA J., AZMAT G., IRIBERRI N., *The impact of gender composition on team performance and decision making: evidence from the field*, in *Management Science*, 2012, 58(1), pp. 78-93, <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1348>.
- AZMAT G., CUÑAT V., HENRY E., *Gender promotion gaps: Career aspirations and workplace discrimination*, available at SSRN 3518420, 2020.
- BENDER K.A., DONOHUE S.M., HEYWOOD J.S., *Job satisfaction and gender segregation*. Oxford Economic Papers, 2005, 57(3), pp. 479-496, <https://doi.org/10.1093/oep/gpi015>.
- BUELENS M., VAN DEN BROECK H., *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*, in *Public Administration Review*, 2007, 67(1), pp. 65-74, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>.
- CLARK A.E., *Job satisfaction in Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 1996, 34(2), pp. 189-217, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x>.
- CLARK A.E., *Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?*, in *Labour Economics*, 1997, 4(4), pp. 341-372, [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9).
- CLARK A.E., FRIJTERS P., SHIELDS M.A., *Relative income, happiness, and utility: An explanation for the Easterlin paradox and other puzzles*, in *Journal of Economic Literature*, 2008, 46(1), pp. 95-144, <https://doi.org/10.1257/jel.46.1.95>.
- COPPETA G.F., PISTORESI B., *Job satisfaction and employees' aspirations in Europe: Exploring the role of workplace gender composition*, in *Politica economica, Journal of Economic Policy*, 2023, 3, pp. 357-382, <https://doi.org/10.1429/114609>.
- DESCHACHT N., DE PAUW A.-S., BAERT S., *Do gender differences in career aspirations contribute to sticky floors?*, in *International Journal of Manpower*, 2017, 38(4), pp. 580-593, <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0171>.

- DI MARCO D., LÓPEZ-CABRERA R., ARENAS A., GIORGI G., ARCANGELI G., MUCCI N., *Approaching the discriminatory work environment as stressor: The protective role of job satisfaction on health*, in *Frontiers in psychology*, 2016, 7, p. 1313, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01313>.
- EASTERLIN R.A., *Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence* in P.A. DAVID, M.W. REDER (eds.), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, New York, 1974, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7>.
- EASTERLIN R.A., *Explaining happiness*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 2003, 100(19), pp. 11176-11183, <https://doi.org/10.1073/pnas.1633144100>.
- EUROFOUND, *Gender equality at work* (tech. rep.), Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.
- FREY B.S., STUTZER A., *How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton University Press, Princeton, 2002, <https://doi.org/10.1515/9781400829262>.
- GAZIOGLU S., TANSEL A., *Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors*, in *Applied Economics*, 2006, 38(10), pp. 1163-1171, <https://doi.org/10.1080/0036840500392987>.
- GENICOT G., RAY D., *Aspirations and inequality*, in *Econometrica*, 2017, 85(2), pp. 489-519, <https://doi.org/10.3982/ECTA13865>.
- GENICOT G., RAY D., *Aspirations and economic behaviour*, in *Annual Review of Economics*, 2020, 12(1), pp. 715-746, <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080217-053245>.
- GREEN C.P., HEYWOOD J.S., KLER P., LEEVES G., *Paradox lost: The disappearing female job satisfaction premium*, in *British Journal of Industrial Relations*, 2018, 56(3), pp. 484-502, <https://doi.org/10.1111/bjir.12291>.
- GREEN F., *It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 2001, 39, pp. 53-80, <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00189>.
- GRIFFIN M.A., PATTERSON M.G., WEST M.A., *Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support*, in *Organizational Behavior*, 2001, 22(5), pp. 537-550, <https://doi.org/10.1002/job.101>.
- HOOGENDOORN S., OSTERBEEK H., VAN PRAAG M., *The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment*, in *Management Science*, 2013, 59(7), pp. 1514-1528, <https://10.1287/mnsc.1120.1674>.
- JUDGE T.A., KLINGER R., *Job satisfaction: Subjective well-being at work*, in M. EID, R.J. LARSEN (ed.), *The science of subjective well-being*, Guilford Press, New York, 2008, pp. 393-413.
- JUDGE T.A., ZHANG S.C., GLERUM D.R., *Job satisfaction*, in V.I. SESSA, N.A. BOWLING (eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, Routledge, New York, 2020, pp. 207-241.
- KAISER L.C., *Gender-job satisfaction differences across Europe*, in *International Journal of Manpower*, 2007, 28 (1), pp. 75-94, <https://doi.org/10.1108/01437720710733483>.
- KUMBHAKAR, S.C., PARMETER C.F., *The effects of match uncertainty and bargaining*

- on labor market outcomes: Evidence from firm and worker specific estimates, in *Journal of Productivity Analysis*, 2009, 31(1), pp. 1-14, <https://doi.org/10.1007/s11123-008-0117-3>.
- KUMBHAKAR S.C., PARMETER C.F., *Estimation of hedonic price functions with incomplete information*, in *Empirical Economics*, 2010, 39(1), pp. 1-25, <https://doi.org/10.1007/s00181-009-0292-8>.
- LINZ S.J., SEMYKINA A., *What makes workers happy? anticipated rewards and job satisfaction*, in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2021, 51(4), pp. 811-844, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699302>.
- LOCKE E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, in M.D. DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976, pp. 1297-1349.
- MACOURS K., VAKIS R., *Changing households' investments and aspirations through social interactions: Evidence from a randomized transfer program*, The World Bank, Washington, 2009, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5137>.
- NETCHAEVA E., SHEPPARD L.D., BALUSHKINA T., *A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2022, 137, p. 103744, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>.
- OLAFSDOTTIR K., EINARSDOTTIR A., *Working together: Effects of gender composition on job satisfaction and commitment*, in *Employee Relations*, 2024, 46(9), pp. 60-75, <https://doi.org/10.1108/ER-08-2023-0443>.
- PERUGINI C., VLADISAVLJEVIĆ M., *Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe*, in *Labour Economics*, 2019, 60, pp. 129-147, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.06.006>.
- PITA C., TORREGROSA R.J., *The gender-job satisfaction paradox through time and countries*, in *Applied Economics Letters*, 2021, 28 (12), pp. 1000-1005, <https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1792402>.
- RAY D., *Aspirations, Poverty, and Economic Change*, in A.V. BANERJEE, R. BÉNABOU, D. MOOKHERJEE (eds.), *Understanding Poverty*, Oxford University Press, Oxford, 2006, pp. 409-422, <https://doi.org/10.1093/0195305191.003.0028>.
- SHEPPARD L.D., *Gender Differences in Leadership Aspirations and Job and Life Attribute Preferences among U.S. Undergraduate Students*, in *Sex Roles: A Journal of Research*, 2018, 79(9), pp. 565-577, <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>.
- SOUSA-POZA A., SOUSA-POZA A.A., *Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox*, in *Kyklos*, 2000, 53(2), pp. 135-152, <https://doi.org/10.1111/1467-6435.00114>.
- SOUSA-POZA A., SOUSA-POZA A.A., *Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or transitory?*, in *Applied Economics Letters*, 2003, 10(11), pp. 691-694, <https://doi.org/10.1080/1350485032000133264>.
- STUTZER A., *The role of income aspirations in individual happiness*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2004, 54(1), pp. 89-109, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2003.04.003>.
- STUTZER A., HENNE T., *Aspiration Theory*, in A.C. MICHALOS (ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Springer Netherlands, Dordrech, 2014, pp. 253-255, [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_115](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_115).

## APPENDICE

Tabella 1A. – *Descrizione delle variabili*

Variabile	Descrizione
Soddisfazione lavorativa	Rappresenta la soddisfazione generale per il lavoro, la percezione di essere adeguatamente retribuiti, le prospettive di carriera e la possibilità di perdere il lavoro (vedi Tabella 2A)
Ln salario	Logaritmo del salario mensile
Ore	Numero di ore normalmente lavorate a settimana
Ore2	Numero di ore (quadrato)
Ist. Primaria	Variabile dummy per istruzione primaria (ISCED 0 – 2 = 1).
Ist. Secondaria	Variabile dummy per istruzione secondaria (ISCED 3 – 4 = 1)
Ist. Terziaria	Variabile dummy per istruzione terziaria (ISCED 5 – 6=1)
Sposato	Variabile dummy per stato civile (Sposato = 1)
Indeterminato	Contratto a tempo indeterminato = 1
Settore privato	Variabile dummy per il settore privato (Privato = 1)
Settore pubblico	Variabile dummy per il settore pubblico (Pubblico = 1)
Altro settore	Variabile dummy per il settore misto (privato-pubblico, organizzazioni non profit, altre organizzazioni = 1).
Dim. 1/9	Variabile dummy per piccole aziende (1-9 dipendenti = 1).
Dim. 10/249	Variabile dummy per aziende medio-grandi (10-249 dipendenti = 1).
Dim. 250+	Variabile dummy per grandi aziende (oltre 250 = 1).
Supporto supervisore	Indica il livello di supporto da parte del responsabile e uno stile di leadership di sostegno (ad esempio, aiuto e supporto ai dipendenti, feedback utili e incoraggiamento allo sviluppo).
CSC	Il componente Condizioni di lavoro dannose per la salute comprende elementi che indicano l'esposizione a pericoli fisici.
Sforzo estensivo	L'indicatore si riferisce al tempo trascorso al lavoro (ad esempio, i giorni di lavoro).
Sforzo intensivo	Cattura l'intensità del lavoro (ad esempio, lavorare con scadenze ravvicinate o ritmi molto elevati).

*(segue)*

VLR	I vincoli sul ritmo di lavoro si riferiscono al numero di fattori esterni che influenzano la scelta del ritmo di lavoro da parte dei dipendenti.
RLP	Regimi di retribuzione legati alle prestazioni.
Supporto dei colleghi	Cattura la presenza di una buona cooperazione e un elevato livello di supporto.
DDR	Include variabili relative alla discriminazione basata su razza, religione e origine nazionale del dipendente.
DGS	Descrive la discriminazione basata su genere, disabilità e orientamento sessuale.
Violenza	Si riferisce alla presenza di violenza fisica sul posto di lavoro.
Donna	Variabile dummy per il genere.
Stesso titolo uomo	L'individuo lavora con colleghi con lo stesso titolo lavorativo, prevalentemente uomini = 1.
Stesso titolo donna	L'individuo lavora con colleghi con lo stesso titolo lavorativo, prevalentemente donne = 1.
Stesso titolo misto	L'individuo lavora con colleghi con lo stesso titolo lavorativo, con una distribuzione equilibrata tra uomini e donne = 1.
Occupazioni a prevalenza maschile	Operai edili, lavoratori del settore metalmeccanico, autisti e operatori, professionisti associati nelle scienze, ufficiali delle forze armate, tecnici delle telecomunicazioni, lavoratori della protezione, operai agricoli specializzati, lavoratori agricoli, elettricisti, professionisti delle scienze e ingegneria, minatori e operai dell'edilizia, operatori di impianti, dirigenti, manager della produzione e dei servizi, professionisti delle comunicazioni, artigiani e operai della stampa, altri lavoratori elementari.
Occupazioni a prevalenza femminile	Addetti alle vendite, insegnanti, professionisti sanitari, impiegati amministrativi, addetti al servizio clienti, altri impiegati di supporto, assistenti alla preparazione alimentare, professionisti sanitari associati, addetti alle pulizie e assistenza personale.
Occupazioni miste	Professionisti e manager aziendali, professionisti legali, sociali e culturali, impiegati contabili, lavoratori dei servizi personali, dirigenti commerciali e amministrativi, manager del settore ospitalità e vendita al dettaglio, professionisti associati legali, sociali e culturali, operai del settore alimentare, del legno e dell'abbigliamento, assemblatori, venditori ambulanti e addetti ai servizi.

Tabella 2A. – *NPCA – Soddisfazione lavorativa (Component Loadings)*

Codice	Descrizione delle variabili	
Q88	Complessivamente, lei è molto soddisfatto/a, soddisfatto/a, non molto o per niente soddisfatto/a delle condizioni di lavoro della principale attività lavorativa retribuita che svolge?	0,683
Q89a	Considerando tutti i miei sforzi e risultati nel mio lavoro, ritengo di essere pagato/a adeguatamente.	0,672
Q89b	Il mio lavoro offre buone prospettive di avanzamento di carriera.	0,608
Q89c	Ricevo il riconoscimento che merito per il mio lavoro.	0,810
	Varianza spiegata (%)	47,6%
	Autovalore	1,90

Tabella 3A. – *Decomposizione del bias e analisi della varianza*

$\sigma_u$	0,264
$\sigma_w$	0,052
$\frac{\sigma_u^2 + \sigma_w^2}{\sigma_u^2 + \sigma_w^2 + \sigma_v^2}$	0,903
$\frac{\sigma_u^2}{\sigma_u^2 + \sigma_w^2}$	0,963
$\frac{\sigma_w^2}{\sigma_u^2 + \sigma_w^2}$	0,037

*Nota:* i risultati si basano sul modello presentato nella Tabella 3.



## 6.

# DISUGUAGLIANZE DI GENERE NELLE SCELTE UNIVERSITARIE: IL RUOLO DEGLI STEREOTIPI ESPLICITI E IMPLICITI\*

Tindara Addabbo, Chiara Strozzi, Chiara Tasselli

**Sommario:** 6.1. Introduzione. – 6.2. Rassegna della letteratura. – 6.3. Disegno e descrizione dell’esperimento. – 6.4. Dati. – 6.4.1. Dimensione del campione e dati raccolti. – 6.4.2. Definizione delle variabili. – 6.5. Risultati. – 6.5.1. Differenze di genere nei principali fattori che influenzano le scelte universitarie. – 6.5.2. Relazione tra i fattori determinanti della scelta e l’intenzione d’iscrizione. – 6.5.3. Effetti del trattamento. – 6.6. Conclusioni. – *Bibliografia.*

### 6.1. Introduzione

Le differenze di genere nelle scelte universitarie sono all’origine della diffusa sottorappresentazione delle donne nei corsi di laurea e di dottorato ad alta intensità matematica<sup>1</sup>. Mentre le maggiori retribuzioni e le migliori opportunità di carriera sembrano essere correlate a lauree a prevalenza maschile, come le materie STEM e la finanza, le lauree a prevalenza femminile (istruzione, scienze umanistiche e sociali) sono caratterizzate da minori opportunità di lavoro e stipendi più bassi<sup>2</sup>. Pertanto, la persistenza delle differenze di genere nel

---

\* La ricerca è stata finanziata dal progetto FAR 2019 Interdisciplinare dell’Università di Modena e Reggio Emilia: *Gender Stereotypes and Education Gaps in the Economics Field* (GSEGEF). Si ringraziano il Prof. Carlo Tomasetto per la condivisione del disegno dell’esperimento e la struttura del Test delle Associazioni Implicite, il gruppo di ricerca del Progetto FAR 2019, le *role model*, gli studenti e le studentesse e gli istituti superiori che hanno partecipato all’esperimento.

<sup>1</sup> OECD, *Gender, Education and Skills: The Persistence of Gender Gaps in Education and Skills*. OECD Publishing, Paris, 2023; OECD, *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, 2021; OECD, *PISA 2018 Results (Volume II): Where All Students Can Succeed*, OECD Publishing, Paris, 2019; EC, *She Figures 2021, Gender in Research and Innovation – Statistics and Indicators*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<sup>2</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *Thinking about Parents: Gender and Field of Study*, in AEA

tipo di laurea conseguita è destinata a riflettersi nella persistenza delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro<sup>3</sup>.

Comprendere le origini delle differenze di genere nelle scelte universitarie è quindi fondamentale per valutare gli squilibri esistenti nel mercato del lavoro. La prima importante conseguenza di una scelta universitaria errata è che essa genera costi<sup>4</sup>, che vanno da un rendimento inferiore sul lavoro all'abbandono del posto di lavoro o persino al mancato inserimento nel mercato del lavoro. Per la società nel suo complesso, una scelta universitaria inadeguata potrebbe causare un *mismatch* di talenti e una perdita di capitale umano, riducendo così potenzialmente la crescita economica e lo sviluppo.

L'obiettivo di questo capitolo è di analizzare le scelte universitarie in una prospettiva di genere, con particolare attenzione a come gli stereotipi di genere possano influenzare la scelta del percorso di studi. Un focus particolare sarà dedicato alla scelta dei percorsi di laurea in discipline economiche, che appaiono sempre più caratterizzati da una predominanza di studenti maschi<sup>5</sup>, soprattutto nel caso di corsi di laurea altamente quantitativi come quelli in finanza<sup>6</sup>. Il divario è inferiore nei corsi di laurea in economia e marketing, caratterizzati da una minore presenza di contenuti di matematica e statistica<sup>7</sup>.

Per analizzare le determinanti della scelta universitaria, si è condotto un esperimento presso un campione di istituti superiori di due province del Nord Italia, analizzando le preferenze dichiarate da studentesse e studenti dell'ultimo anno di studi.

Gli stereotipi di genere su cui si concentra l'analisi si suddividono in due

*Papers and Proceedings*, 114, pp. 254-258; M. CARLANA, *Implicit Stereotypes: Evidence from Teachers' Gender Bias*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2019, 134(3), pp. 1163-1224; J.R. CIMPIAN *et al.*, *Understanding Persistent Gender Gaps in STEM*, in *Science*, 2020, 368 (6497), pp. 1317-19; C.D. GOLDIN, *Gender and the Undergraduate Economics Major: Notes on the Undergraduate Economics Major at a Highly Selective Liberal Arts College*, Mimeo, Harvard University, 2015; G. INGELLIS *et al.*, *Mind the Gap – Gender Gaps in the Education-to-Work Transition in Mediterranean Countries. The Role of Gender Stereotypes in Youngsters*, University of Valencia, Valencia, 2018.

<sup>3</sup> OECD, *Gender, Education and Skills*, cit., pp. 44-48.

<sup>4</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *op. cit.*, pp. 254-58.

<sup>5</sup> S. PAREDES FUENTES *et al.*, *How can we Promote Diversity in Economics? The Economics Observatory*, 2021, <https://www.economicsobservatory.com/how-can-we-promote-diversity-in-economics>; T. AVILOVA, C.D. GOLDIN, *What Can UWE Do for Economics?*, in *AEA Papers and Proceedings*, 2018, 108 (May), pp. 186-90.

<sup>6</sup> G. BERTOCCHI *et al.*, *Adams and Eves: The Gender Gap in Economics Majors*, in *Economic Inquiry*, 2023, 61(4), pp. 798-817.

<sup>7</sup> R. MEGALOKONOMOU *et al.*, *Underrepresentation of Women in Undergraduate Economics Degrees in Europe*, in S. MENDOLIA *et al.* (eds.), *Critical Perspectives on Economics of Education*, Routledge, London, 2022.

categorie: espliciti e impliciti. Gli stereotipi espliciti sono convinzioni auto-riportate e consapevoli sulle differenze di genere negli interessi, nelle attitudini e nelle capacità in diversi ambiti disciplinari. Gli stereotipi impliciti rappresentano, invece, convinzioni automatiche sull'associazione tra il genere e un determinato campo di istruzione, delle quali l'individuo non ha consapevolezza<sup>8</sup>.

In questo capitolo si esamina pertanto la scelta universitaria, con particolare riferimento ai corsi di studio in discipline economiche, in un contesto caratterizzato da una marcata disparità di genere a svantaggio delle donne e nel periodo in cui studenti e studentesse<sup>9</sup> si trovano in prossimità della decisione relativa al percorso universitario.

L'indagine conferma una forte presenza di stereotipi di genere. Le studentesse mostrano un grado più elevato di stereotipi impliciti rispetto agli studenti. L'analisi rivela inoltre che gli stereotipi di genere hanno un effetto importante sia sulle determinanti della scelta del corso di studi sia sulla probabilità di completare gli studi sino alla laurea. Le studentesse con stereotipi di genere elevati si sentono meno sicure di sé e non sono attratte da studi economici o dalla matematica. Allo stesso tempo, hanno meno probabilità di iscriversi a corsi di laurea in discipline economiche (preferendo carriere umanistiche) e assegnano all'economia una minore importanza per la loro futura vita accademica e non. Per gli studenti, l'effetto è opposto: maggiori sono gli stereotipi, più elevato è il loro livello di *overconfidence* nella conoscenza di economia e matematica. Anche le determinanti della scelta sono differenziate per genere, essendo strettamente correlate con le scelte universitarie (positivamente con l'economia e le materie STEM e negativamente con le materie umanistiche). Inoltre, il ruolo delle determinanti della scelta nel processo decisionale di iscrizione ha un peso maggiore rispetto a quello delle capacità e delle competenze. Per quanto riguarda gli effetti del trattamento, le studentesse che hanno partecipato alla sperimentazione vedono aumentare la loro consapevolezza riguardo alla scelta della facoltà universitaria e la loro propensione per iscriversi a corsi di laurea in STEM e finanza rispetto ad economia e marketing. Gli studenti che hanno partecipato alla sperimentazione sembrano essere più interessati a continuare gli studi piuttosto che a cercare immediatamente un lavoro, sono più incerti sull'area disciplinare dei loro studi universitari e aumenta il loro interesse per i corsi umanistici. Nel campo dei corsi di economia, gli studenti sottoposti al

---

<sup>8</sup> E. DE GIOANNIS, *Implicit Gender-Science Stereotypes and College-Major Intentions of Italian Adolescents*, in *Social Psychology of Education*, 2022, 25(5), pp. 1093-1112; C.L. MARTIN, L. DINELLA, *Gender-related development*, in N.J. SMELSER, P.B. BALTES (eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Volume 9), Elsevier, Amsterdam, 2001.

<sup>9</sup> Nel presente capitolo l'espressione "studenti e studentesse" è impiegata per indicare esplicitamente l'intera classe. Quando, invece, si utilizza solo il termine "studenti", esso è da intendersi riferito ai soli maschi, salvo diversa indicazione.

trattamento mostrano una maggiore propensione per il marketing che per la finanza, rispetto al gruppo di controllo.

Il capitolo è strutturato come segue. Il paragrafo 2 contiene una rassegna della letteratura sull'argomento. Il paragrafo 3 descrive l'esperimento condotto. Il paragrafo 4 illustra il campione dei dati utilizzati. Il paragrafo 5 presenta i risultati dell'analisi empirica e conduce alle Conclusioni.

## 6.2. Rassegna della letteratura

I fattori che determinano una distribuzione disomogenea in base al genere dei percorsi di studio sono stati ampiamente analizzati in letteratura, evidenziando la complessità e multidimensionalità degli elementi in gioco<sup>10</sup>. I fattori psicologici e culturali rivestono un ruolo determinante e si manifestano attraverso stereotipi di genere limitanti (espliciti e impliciti) proposti da famiglia, insegnanti e coetanei.

Carlana e Corno mostrano che i genitori influenzano le scelte sul percorso di studio dei figli sia imponendo delle restrizioni dirette sulla loro scelta sia influenzando indirettamente il loro comportamento attraverso suggerimenti, mentre diversi altri contributi evidenziano il ruolo dei genitori sulle preferenze e sulle decisioni economico-educative dei figli<sup>11</sup>. Inoltre, la teoria dell'*expected-value* (EVT) della motivazione accademica sottolinea che i genitori costituiscono un importante fattore sullo sviluppo dell'autopercezione delle capacità di bambini e bambine in diverse aree di apprendimento<sup>12</sup>. In particolare, si è riscontrato che le valutazioni dei genitori influenzano l'associazione tra gli indicatori di rendimento (come le valutazioni degli insegnanti) e l'autopercezione delle capacità dei bambini<sup>13</sup>. Riguardo all'effetto dell'autopercezione, Pedersen

---

<sup>10</sup> M. PATNAIK *et al.*, *College Majors*, NBER Working Paper No. 27645, National Bureau of Economic Research, 2020.

<sup>11</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *op. cit.*, pp. 254-58; M. DOEPKE *et al.*, *The Economics of Parenting*, in *Annual Review of Economics*, 2019, 11(1), pp. 55-84; A. LIZZERI, M. SINISCALCHI, *Parental Guidance and Supervised Learning*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2008, 123(3), pp. 1161-1195; P. GIUSTINELLI, *Group Decision Making with Uncertain Outcomes: Unpacking Child-Parent Choice of the High School Track*, in *International Economic Review*, 2016, 57(2), pp. 573-602.

<sup>12</sup> J. ECCLES, *Expectancies, Values, and Academic Behaviors*, in J.T. SPENCE (ed.), *Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches*, J.H. Freeman, San Francisco, CA, 1983; B. JACOB, L. LEFGREN, *Principals as Agents: Subjective Performance Measurement in Education*, NBER Working Paper No. 11463, National Bureau of Economic Research, 2005.

<sup>13</sup> P.M. FROME, J.S. ECCLES, *Parents' Influence on Children's Achievement-Related*

e Nielsen hanno evidenziato che le studentesse iscritte ai corsi STEM giungono all'università con un'autoefficacia percepita inferiore rispetto ai colleghi maschi e che questo deficit di fiducia iniziale contribuisce a un maggior tasso di abbandono femminile dai corsi STEM nei primi anni universitari<sup>14</sup>. Per quanto concerne il ruolo degli insegnanti, Carlana<sup>15</sup> e Lavy<sup>16</sup> mostrano che gli stereotipi degli insegnanti inducono le ragazze a ottenere prestazioni inferiori in matematica, a sviluppare una minore fiducia in sé stesse e ad autoselezionarsi in scuole superiori meno impegnative. Relativamente al ruolo dei coetanei, Carlana e Corno<sup>17</sup> e Booth *et al.*<sup>18</sup> evidenziano che le ragazze non scelgono la matematica per evitare interazioni in contesti dominati dagli uomini, perpetuando così la segregazione di genere attraverso l'esclusione da percorsi di studio in cui sanno che saranno in minoranza rispetto ai colleghi maschi. Shan<sup>19</sup> aggiunge che le più propense ad abbandonare i corsi di studio con forti contenuti quantitativi sono le studentesse altamente qualificate, mentre Astorne-Figari e Speer<sup>20</sup> sottolineano che gli studenti passano a specializzazioni in cui il loro genere è più rappresentato. Inoltre, Feld e Zolitz<sup>21</sup> trovano che le scelte educative e le conseguenti scelte occupazionali degli studenti sono influenzati dalla proporzione di coetanei di sesso femminile. Questi autori osservano che le studentesse assegnate casualmente ad aree caratterizzate da una maggiore presenza femminile hanno maggiori probabilità di scegliere corsi di studio a prevalenza

---

*Perceptions*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(2), pp. 435-452; J. TIEDEMANN, *Parents' Gender Stereotypes and Teachers' Beliefs as Predictors of Children's Concept of their Mathematical Ability in Elementary School*, in *Journal of Educational Psychology*, 2000, 92(1), pp. 144-151.

<sup>14</sup> V. PEDERSEN, M.W. NIELSEN, *Gender, Self-efficacy and Attrition from STEM Programmes: Evidence from Danish Survey and Registry Data*, in *Studies in Higher Education*, 2024, 49(1), pp. 160-178.

<sup>15</sup> M. CARLANA, *op. cit.*, pp. 1163-1224.

<sup>16</sup> V. LAVY, *Do Gender Stereotypes Reduce Girls' or Boys' Human Capital Outcomes? Evidence from a Natural Experiment*, in *Journal of Public Economics*, 2008, 92(10-11), pp. 2083-2105.

<sup>17</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *op. cit.*

<sup>18</sup> A.L. BOOTH *et al.*, *Do Single-Sex Classes Affect Academic Achievement? An Experiment in a Coeducational University*, in *Journal of Public Economics*, 2018, 168 (December), pp. 109-26.

<sup>19</sup> X. SHAN, *Does Minority Status Drive Women out of Male-Dominated Fields*, mimeo, 2020.

<sup>20</sup> C. ASTORNE-FIGARI, J.D. SPEER, *Are Changes of Major Choices? The Roles of Grades, Gender, and Preferences in College Major Switching*, in *Economics of Education Review*, 2019, 70 (June), pp. 75-93.

<sup>21</sup> J. FELD, U. ZOLITZ, *The Effect of Higher-Achieving Peers on Major Choices and Labor Market Outcomes*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2022, 196 (April), pp. 200-219.

femminile (come Marketing) piuttosto che corsi di studio a prevalenza maschile (come Finanza).

Insieme a genitori, insegnanti e coetanei, anche le *role model* femminili si sono dimostrati importanti per le scelte universitarie. Infatti, diversi studi evidenziano l'impatto positivo delle *role model* femminili in ambito STEM, mostrando che agiscono sia direttamente influenzando la scelta delle studentesse sia indirettamente influenzando la loro capacità o probabilità di laurearsi<sup>22</sup>. Redmond e Gutke<sup>23</sup> dimostrano l'efficacia delle relazioni di *mentorship one-to-one* nel sostenere le donne nelle materie STEM. Jethwani *et al.*<sup>24</sup> testano l'efficacia del tutoraggio in presenza da parte di studenti universitari e laureati insieme a visite in loco in organizzazioni in cui le *role model* femminili hanno mostrato concretamente come lavorano generando quindi interesse nelle studentesse; Stoeger *et al.*<sup>25</sup> mostrano l'efficacia dell'*e-mentoring* per le donne nelle STEM con una mentore donna, mentre Merritt *et al.* (2021) riscontrano un aumento della presenza in percorsi STEM tra le ragazze adolescenti attraverso workshop scientifici in cui professioniste del settore narravano come fosse sorto il loro interesse verso le STEM<sup>26</sup>.

La ricerca in psicologia dello sviluppo e dell'educazione ha affrontato il tema delle determinanti delle scelte offrendo una visione olistica e considerando congiuntamente dimensioni come la motivazione, le credenze, i valori e gli obiettivi. In particolare, secondo il modello di Eccles e Wingfield<sup>27</sup>, le principali determinanti delle scelte (e delle prestazioni) sono:

- i. *Aspettative di successo* (posso farcela?). Le aspettative di successo comprendono sia l'abilità osservata sia i pregiudizi personali sulle proprie capacità.

---

<sup>22</sup> C. PORTER, D. SERRA, *Gender Differences in the Choice of Major: The Importance of Female Role Models*, in *American Economic Journal: Applied Economics*, 2020, 12(3), pp. 226-54; T. BREDI *et al.*, *How Effective Are Female Role Models in Steering Girls Towards STEM? Evidence from French High Schools*, in *The Economic Journal*, 2023, 133(653), pp. 1773-1809.

<sup>23</sup> P. REDMON, H. GUTKE, *STEMming the Flow: Supporting Females in STEM*, in *International Journal of Science and Mathematics Education*, 2020, 18(2), pp. 221-37.

<sup>24</sup> M.M. JETHWANI *et al.*, "I Can Actually Be a Super Sleuth": Promising Practices for Engaging Adolescent Girls in Cybersecurity Education, in *Journal of Educational Computing Research*, 2017, 55(1), pp. 3-25.

<sup>25</sup> H. STOEGER *et al.*, *A Contextual Perspective on Talented Female Participants and Their Development in Extracurricular STEM Programs: Talented Females in an Extracurricular STEM Program*, in *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2016, 1377(1), pp. 53-66.

<sup>26</sup> S.K. MERRITT *et al.*, *Maximizing the Impact of Exposure to Scientific Role Models: Testing an Intervention to Increase Science Identity among Adolescent Girls*, in *Journal of Applied Social Psychology*, 2021, 51(7), pp. 667-82.

<sup>27</sup> J. ECCLES, A. WIGFIELD, *Motivational Beliefs, Values, and Goals*, in *Annual Review of Psychology*, 2002, 53(1), pp. 109-32.

Questo ambito si riferisce all'autopercezione di essere in grado di raggiungere l'obiettivo, ossia al concetto di sé dell'abilità. Tale componente si basa sulla percezione personale ed è una forte determinante della scelta del corso universitario a cui iscriversi<sup>28</sup>.

- ii. *Importanza soggettiva (motivazione personale)* (perché farlo?). Rokeach<sup>29</sup> ha definito i valori come un insieme di credenze stabili e generali su ciò che è desiderabile, sottolineando che le credenze si formano nei bisogni psicologici di base dell'individuo e nel senso di sé, subendo l'influenza delle norme sociali. In altre parole, l'*importanza soggettiva (motivazione personale)* è un costrutto multidimensionale che include tutte le dimensioni che motivano (impegnano) gli individui influenzando sia l'attrattività di alcuni obiettivi sia l'idea che raggiungere tali obiettivi sia qualcosa che dovrebbe essere fatto<sup>30</sup>. Essa contiene dimensioni come il valore intrinseco (mi piace), il valore della realizzazione (mi fa sentire realizzato), l'utilità (lo ritengo importante per i miei obiettivi futuri<sup>31</sup>), i costi (ansia, paura di fallire, sforzo) e il senso di appartenenza.

Queste dimensioni sono elementi interagenti e si sviluppano insieme agli stimoli esterni che derivano dall'ambiente a cui l'individuo appartiene e che circondano gli alunni fin dall'inizio della loro vita. Gli stimoli esterni possono essere altrimenti definiti "fattori ambientali" e comprendono la famiglia, gli insegnanti, i coetanei, i ruoli culturali e i modelli di ruolo (*role model*). L'insieme di questi fattori contribuisce a determinare le scelte future degli alunni, con il rischio di veicolare stereotipi di genere nella scelta del campo di studi. L'influenza delle credenze circostanti, la mancanza di modelli di ruolo<sup>32</sup> e la mancanza di rappresentazione<sup>33</sup> potrebbero rafforzare l'*auto-stereotipo* e influenzare l'associazione tra genere e campi di studio. Pertanto, le percezioni e gli

---

<sup>28</sup> A. BANDURA, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, 1997; A. BANDURA et al., *Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Childrens Aspirations and Career Trajectories*, in *Child Development*, 2001, 72(1), pp. 187-206.

<sup>29</sup> M. ROKEACH, *From the Individual to Institutional Values with Special Reference to the Values of Science*, in M. ROKEACH (ed.), *Understanding Human Values*, NY: Free Press, New York, 1979.

<sup>30</sup> N.T. FEATHER, *Values, Valences, and Course Enrollment: Testing the Role of Personal Values within an Expectancy-Value Framework*, in *Journal of Educational Psychology*, 1988, 80, pp. 381-91; N.T. FEATHER, *Values, Valences, Expectations, and Actions*, in *Journal of Social Issues*, 1992, 48, pp. 109-24.

<sup>31</sup> J. ECCLES, *op. cit.*, pp. 75-146.

<sup>32</sup> S.E. CARRELL et al., *Sex and Science: How Professor Gender Perpetuates the Gender Gap*, in *Quarterly Journal of Economics*, 2010, 125(3), pp. 1101-44.

<sup>33</sup> C. PORTER, D. SERRA, *op. cit.*, pp. 226-54.

*stereotipi* possono essere più rilevanti degli interessi e delle competenze nelle scelte universitarie, distorcendo sia le *aspettative di successo* sia l'*importanza soggettiva (motivazione personale)* e, di conseguenza, il processo che guida le scelte degli studenti e delle studentesse. In breve, in linea con il modello di Eccles e Wingfield<sup>34</sup>, gli stereotipi di genere influenzerebbero indirettamente le scelte scolastiche condizionando le aspettative di successo, l'utilità percepita del corso di studi a cui ci si iscrive, l'interesse per la materia, l'identificazione con il campo di studi e il costo della scelta di un corso rispetto a un altro.

### 6.3. Disegno e descrizione dell'esperimento

L'esperimento ha coinvolto studenti e studentesse dell'ultimo anno (classi quinte) di 26 classi di 6 istituti secondari di secondo grado delle province di Modena e Reggio Emilia. La scelta di concentrarsi su questo tipo di popolazione studentesca è stata dovuta al fatto che durante il quinto anno si deve decidere se iscriversi all'università e quale corso di studio intraprendere<sup>35</sup>.

Poiché la ripartizione ottimale tra gruppo trattato e gruppo di controllo doveva identificare come gruppo di confronto coloro che, in assenza del programma, avrebbero ottenuto risultati simili a quelli dei soggetti esposti al trattamento<sup>36</sup>, le classi sono state suddivise in un gruppo fattuale e un gruppo controfattuale, tenendo conto dell'istituto di appartenenza e dei diversi curricula al fine di garantire che i gruppi trattati e di controllo fossero il più possibile simili per composizione e contesto ambientale.

Ai gruppi di studenti e studentesse trattati e non trattati sono stati somministrati dei questionari, secondo la sequenza temporale illustrata nella Figura 1. All'inizio è stato somministrato un questionario *ex-ante* a tutti, poi i trattati hanno partecipato a tre attività (in ordine cronologico: un gioco da tavolo, la proiezione di cortometraggi su lavoro e stereotipi di genere e un incontro con una *role model*), mentre il gruppo di controllo ha seguito le lezioni come di consueto senza alcuna modifica dell'orario; infine, tutti hanno compilato un questionario *ex-post*.

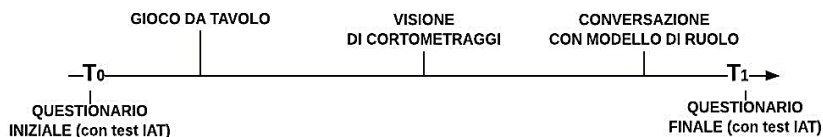
---

<sup>34</sup> J. ECCLES, A. WIGFIELD, *op. cit.*, pp. 109-32.

<sup>35</sup> Nel campione è presente solo un'eccezione: una quarta classe è stata inclusa come controfattuale perché era quella dell'istituto con le caratteristiche più simili a quella trattata.

<sup>36</sup> E. DUFLO, *Scaling Up and Evaluation*, in F. BOURGUIGNON, B. PLESKOVIC (eds.), *Accelerating Development*, World Bank & Oxford University Press, Washington, DC, 2004.

Figura 1. – Cronoprogramma dell'esperimento



I dettagli delle tre attività del gruppo di trattamento sono i seguenti:

- Gioco da tavolo *Free to choose*<sup>37</sup> [tempo: 90 minuti]: gli studenti e le studentesse sono stati raggruppati in piccoli gruppi (di non più di sei componenti ciascuno) e hanno giocato a un gioco da tavolo che mirava a modificare la loro autoconsapevolezza riguardo agli stereotipi di genere che influenzano le scelte di istruzione e carriera.

Il gioco da tavolo *Free to choose* è dedicato ai giovani di età compresa tra i 16 e i 29 anni che si trovano in una fase di transizione verso nuovi percorsi di studio e professionali. Nel gioco si ottengono punti indovinando le professioni e gli oggetti associati ai rispettivi personaggi scelti dai partecipanti e associati a un supereroe selezionato casualmente. Il fatto che i giocatori debbano indovinare “senza sapere” fa emergere processi mentali caratterizzati di stereotipi, accentuati anche dall’atmosfera informale del gioco in cui i giocatori sono liberi di esprimersi. Gli stereotipi emergono dalle scelte degli oggetti da far indovinare: per fare un esempio, per far indovinare professioni apicali si tendono a scegliere oggetti come le cravatte piuttosto che i tacchi, che sono invece associati all’insegnamento e alla professione di cassiere. Per questa ragione è risultato fondamentale il ruolo del moderatore, che deve guidare e catturare il flusso degli stereotipi e farli emergere nel *debriefing* finale. A tal fine, il moderatore ha ricevuto una formazione specifica e ha studiato a fondo il *Manuale del Gioco*, che contiene le linee guida per la conduzione del gioco e del *debriefing*.

<sup>37</sup> *Free to choose* è un gioco da tavolo creato con la collaborazione di organizzazioni appartenenti a diversi Paesi Europei (Cipro, Italia, Portogallo, Slovenia e Spagna) con i fondi del programma europeo *REC – Rights Equality and Citizenship*. Il gioco si fonda su un rigoroso impianto teorico e metodologico (G. INGELLIS *et al.*, *op. cit.*, pp. 13-25) e ha ottenuto il prestigioso riconoscimento di best practice nella lotta agli stereotipi di genere da parte della Commissione europea in occasione dell’*Information and Networking Meeting* dei progetti *REC – Rights Equality and Citizenship* dedicati all’empowerment delle donne e alla lotta alla violenza di genere.

- Cortometraggi da *Short on Work*<sup>38</sup> [tempo: 90 minuti]: a studenti e studentesse sono stati proposti tre cortometraggi sugli stereotipi di genere e si è stimolata la discussione sugli stessi.

L'attività nelle classi ha utilizzato i cortometraggi come strumento per riflettere sulla persistenza degli stereotipi di genere e sulla tipizzazione professionale nelle rappresentazioni, innescando una riflessione critica e un dibattito in classe. Anche in questa sessione, il ruolo del moderatore è stato il fattore chiave della qualità del trattamento.

- Incontro interattivo con una *role model* femminile [tempo: 90 minuti]: a studenti e studentesse è stato proposto l'incontro con una *role model*, rappresentata una giovane professionista impegnata in un settore economico-finanziario e/o richiedente sofisticate competenze in ambito quantitativo, laureata in discipline economiche con forti contenuti quantitativi.

La *role model* ha narrato a studenti e studentesse la sua esperienza (vita professionale, risultati personali, esperienza accademica e formativa). Lo stile espositivo è stato mantenuto informale e calibrato per un pubblico giovane. L'obiettivo della presentazione consiste nel far emergere che la professionista abbia talento nel suo lavoro, lo ami, si trovi a suo agio in quell'ambiente, e sia felice del suo percorso e della sua scelta passata. Con i giusti modelli di ruolo, secondo la letteratura riportata nel paragrafo precedente, le studentesse possono potenzialmente superare stereotipi di genere limitanti, comprendendo che le materie quantitative e la finanza non sono un dominio esclusivamente maschile.

Il gruppo di controllo ha continuato a frequentare la scuola senza alcun cambiamento di orario. Per evitare interferenze nel risultato dell'esperimento, nessuno degli studenti e studentesse era consapevole di essere coinvolto in un

---

<sup>38</sup> *Short on Work* è un concorso internazionale per cortometraggi sulla realtà lavorativa odierna, ideato e realizzato dalla Fondazione Marco Biagi nell'ambito del Dottorato di Ricerca in "Lavoro, Sviluppo e Innovazione" dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Lo scopo del concorso è promuovere e raccogliere opere audiovisive sul lavoro e sviluppare un archivio audiovisivo internazionale sulle rappresentazioni del lavoro oggi, da utilizzare per scopi didattici e di ricerca. Anche *Short on Work*, come *Free to Choose*, si fonda su un forte impianto teorico e metodologico (A. CAPALBI, *La rappresentazione del lavoro femminile nell'archivio audiovisivo di Short on Work*, in *Rappresentare il lavoro: percorsi interdisciplinari e crossmediali*, Quaderni della Fondazione Marco Biagi, 2015, QFMB Saggi, 5). Fondazione Marco Biagi, Modena). In questo archivio, molti cortometraggi sono dedicati al rapporto tra genere e lavoro e alla presenza pervasiva di stereotipi (A. CAPALBI, G. PISCITELLI, *Faccio dunque sono? Trasformazioni del lavoro e dell'identità di genere nelle rappresentazioni audiovisive di Short on Work*, in *Sociologia del lavoro*, 2020, 156 (marzo), pp. 197-213).

progetto volto a decostruire gli stereotipi di genere ma sapeva di partecipare a un generico progetto di orientamento.

Gli orari per la somministrazione dei questionari sono stati concordati in anticipo con il corpo insegnante nell'ambito dell'attività e di solito hanno avuto luogo lo stesso giorno della classe trattata e della corrispondente classe controfattuale. La compilazione del questionario in classe è stata molto importante per l'accuratezza e la qualità dei dati, per i seguenti motivi:

- meno incomprensioni sulla compilazione delle domande grazie alla presenza di personale dedicato e docente;
- maggiore impegno e concentrazione da parte di studenti e studentesse;
- poca interferenza dall'ambiente esterno e stesso ambiente e stesso dispositivo per tutti gli intervistati sia prima che dopo la compilazione;
- meno dati mancanti dovuti al fatto che la compilazione è avvenuta in aula durante l'orario di lezione.

I primi tre elementi hanno una grande importanza, soprattutto per l'esercizio dello IAT (si veda paragrafo 6.4.2), mentre l'ultimo è cruciale poiché una raccolta di dati fuori dall'ambiente scolastico avrebbe molto probabilmente portato a una raccolta di dati distorta, considerando che i valori mancanti sono spesso legati alle caratteristiche degli intervistati (MAR = *missing at random*)<sup>39</sup>.

## 6.4. Dati

### 6.4.1. Dimensione del campione e dati raccolti

Il campione oggetto di analisi comprende complessivamente 359 studenti, di cui 182 nel gruppo di controllo e 177 nel gruppo di trattamento, costituito da studenti e studentesse che hanno partecipato ad almeno 2 delle 3 attività proposte<sup>40</sup>.

Il questionario ha incluso domande su dati demografici, competenze, atteggiamenti, credenze, stereotipi, inclinazione verso l'economia, intenzioni di scelta universitaria e fattori trainanti di quest'ultima. Gli studenti sono stati sottoposti al questionario due volte (prima e dopo il trattamento). I dati raccolti sono

---

<sup>39</sup> Non appare azzardato ipotizzare che chi non restituisce il questionario, laddove fosse compilato a casa, sia un campione non casuale e che probabilmente sia meno diligente, più disattento, con condizioni familiari più povere (es. senza dispositivo dal quale compilare il questionario).

<sup>40</sup> Per maggiori dettagli sulla costruzione del campione e sulle statistiche descrittive delle variabili analizzate si veda T. ADDABBO *et al.*, *Gender Inequalities in College Major Choices: The Role of Explicit and Implicit Stereotypes*, in *DEMB Working Paper Series No. 213*, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia, Modena, 2022.

stati integrati da informazioni sulla composizione della classe: il numero di studenti e studentesse, la percentuale di studentesse, le ore di matematica ed economia, il genere dell'insegnante di matematica ed economia, se la classe fosse già stata coinvolta in iniziative volte a contrastare gli stereotipi di genere e quanto i docenti fossero coinvolti e credessero nel progetto (quest'ultima informazione è stata raccolta sottoponendo al personale e a coloro che avevano rapporti diretti con i docenti un breve questionario).

#### 6.4.2. Definizione delle variabili

##### *Percorso universitario (o lavoro)*

Nel questionario è stato chiesto agli studenti quanto fosse per loro probabile intraprendere 15 percorsi diversi dopo la scuola superiore. Tra le opzioni, la prima era quella di andare a lavorare, mentre le altre 14 riguardavano diversi tipi di percorsi universitari. Per ogni alternativa, le opzioni di risposta andavano da 1 (*estremamente improbabile*) a 5 (*estremamente probabile*). Vi è stata anche una domanda sulla certezza sul loro futuro (quanto si sentivano sicuri di ciò che dichiaravano riguardo ai 15 percorsi).

##### *Stereotipi*

La misurazione degli stereotipi espliciti presenta due limitazioni principali: le persone potrebbero non voler rivelare i propri pensieri a causa della desiderabilità sociale, oppure potrebbero non essere pienamente consapevoli dei propri atteggiamenti impliciti. Si è pertanto deciso di misurare gli stereotipi sia a livello implicito (*Stereotipo implicito*) che esplicito (*Stereotipo esplicito (scuola)* e *Stereotipo esplicito (famiglia)*).

Lo stereotipo esplicito è stato misurato in relazione all'associazione donna-economia sia in ambito scolastico<sup>41</sup> sia in ambito domestico<sup>42</sup>.

Per misurare gli stereotipi impliciti, si è adottata la misura più diffusa della forza delle associazioni stereotipiche<sup>43</sup>: l'Implicit Association Test (IAT), sviluppato dagli psicologi sociali<sup>44</sup>. Questo test, oltre ad essere ampiamente

---

<sup>41</sup> C. TOMASETTO *et al.*, *Parents Math-Gender Stereotypes, Childrens Self-Perception of Ability, and Childrens Appraisal of Parents Evaluations in 6-Year-Olds*, in *Contemporary Educational Psychology*, 42, pp. 186-98.

<sup>42</sup> Gli item sono ripresi dall'indagine ISTAT (2011) sulla discriminazione di genere.

<sup>43</sup> E. DE GIOANNIS, *Implicit Gender-Science Stereotypes and College-Major Intentions of Italian Adolescents*, in *Social Psychology of Education*, 2022, 25(5), pp. 1093-1112.

<sup>44</sup> A.G. GREENWALD *et al.*, *Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit Association Test*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(6), pp. 1464-1480.

applicato dagli psicologi sociali, si è diffuso anche negli studi sulle professioni e negli studi economici, soprattutto nelle ricerche sulle disuguaglianze di genere<sup>45</sup> e di background culturale<sup>46, 47</sup>. Il punto di forza dello IAT consiste nella capacità di rilevare i pregiudizi che operano a livello inconscio (o che gli intervistati non vogliono rivelare) misurando il loro tempo di reazione alle domande proposte. Il tempo di reazione viene misurato sottoponendo i partecipanti a un compito di categorizzazione in cui viene richiesto ai partecipanti di classificare il più rapidamente possibile degli stimoli appartenenti a quattro categorie, collegandoli a sinistra o a destra dello schermo. Nell'esperimento in oggetto, essendo interessato all'associazione tra genere e aree disciplinari, le categorie proposte sono stati nomi maschili (target A), nomi femminili (target B), materie economiche e finanziarie (attributo A) e materie umanistiche (attributo B). La velocità di associazione tra target e attributi può rivelare quanto fortemente un individuo associa i domini tematici al genere e, quindi, la presenza di stereotipi impliciti.

#### *Importanza soggettiva (motivazione personale)*

La misurazione dell'importanza soggettiva è stata basata su un'ampia e diversificata gamma di indicatori. Per il senso di appartenenza si è utilizzata la scala ridotta (adattata al dominio economico-finanziario) di Good *et al.*<sup>48</sup>, contenente le sottocategorizzazioni relative ad accettazione (*Senso di appartenenza1*) e appartenenza (*Senso di appartenenza2*).

Come valori intrinseci, si sono utilizzate due variabili volte a valutare quanto sia gradito lo studio della matematica (*Gradimento matematica*) e/o dell'economia (*Gradimento economia*).

Inoltre, si è chiesto agli intervistati quanto ritenevano importanti Economia, Matematica, Statistica e Finanza per la loro realizzazione personale, per i loro futuri risultati accademici e per la realizzazione professionale come indicatore di utilità (altri obiettivi). Nelle tabelle seguenti queste variabili corrispondono a *Importanza economia (vita)*, *Importanza economia (accademia)* e *Importanza economia (professione)*.

Sono stati inclusi anche i possibili costi (*Costo percepito*) che gli individui

---

<sup>45</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *op. cit.*, pp. 254-58; C. TOMASETTO *et al.*, *op. cit.*, pp. 186-98.

<sup>46</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *op. cit.*, pp. 254-58.

<sup>47</sup> Utilizzando il Test di Associazione Implicita (IAT) tra studenti universitari STEM si è recentemente evidenziato la presenza di stereotipi impliciti diffusi che associano la scienza ai maschi. Si veda F. BEROÍZA-VALENZUELA, *Implicit Gender Stereotypes in STEM: Measuring Cognitive Bias and Group Differences through Reaction Times*, in *International Journal of STEM Education*, 2025, 12, p. 20.

<sup>48</sup> C. GOOD *et al.*, *Why do Women Opt Out? Sense of Belonging and Women's Representation in Mathematics*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, 102(4), pp. 700-717.

potrebbero percepire con alcune domande tratte dall'indagine PISA<sup>49</sup> (riguardo al fatto che le lezioni di matematica potrebbero essere difficili, al nervosismo per la risoluzione di compiti o problemi di matematica, alla sensazione di non essere in grado di risolvere un problema di matematica e alla paura di ottenere voti bassi in matematica).

### *Aspettative di successo*

Le aspettative di successo si basano su due componenti: l'abilità osservata e i pregiudizi sulle proprie capacità. Per la prima (*Abilità effettiva*), si è utilizzata la media dei voti in matematica e – se disponibile – in economia. Il secondo (*Abilità percepita*) è stato determinato con una serie di domande tratte da PISA 2012 in cui gli studenti dichiarano se sono bravi in matematica, se ottengono buoni voti o se si sentono talentuosi in matematica, come ad esempio: “*Nella mia classe di matematica, comprendo anche gli argomenti più complessi*”. Si è integrata anche la variabile *Overconfidence*, che intende indicare l'eccessiva fiducia riposta nelle proprie capacità, calcolata confrontando le abilità osservate con quelle dichiarate (*Overconfidence in matematica* e *Overconfidence in economia*). Secondo la letteratura, questa seconda componente basata sulla percezione personale è una forte determinante dell'iscrizione ai corsi e delle aspirazioni professionali<sup>50</sup>.

## 6.5. Risultati

### 6.5.1. Differenze di genere nei principali fattori che influenzano le scelte universitarie

La Tabella 1 consente di cogliere le differenze di genere nelle variabili che evidenziano gli stereotipi di genere nell'ambito educativo e nei principali fattori soggettivi che influenzano le scelte universitarie per come si sono manifestate all'inizio dell'esperimento (T<sub>0</sub>).

---

<sup>49</sup> Il test PISA (*Programme for International Student Assessment*) è un'indagine internazionale promossa dall'OCSE per valutare le competenze degli studenti e delle studentesse all'età di 15 anni in lettura, matematica e scienze.

<sup>50</sup> A. BANDURA, *op. cit.*, pp. 187-206; A. BANDURA *et al.*, *Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Childrens Aspirations and Career Trajectories*, in *Child Development*, 2001, 72 (1), pp. 187-206.

Tabella 1. – Confronto tra i sessi sulle principali determinanti delle scelte all'inizio dell'esperimento

	(1) FEMMINE		(2) MASCHI		(3) T-TEST	
	Media	Sd	Media	Sd	b	t
<i>Stereotipo implicito</i>	0,41	0,40	0,17	0,39	-0,24***	(-5,39)
<i>Stereotipo esplicito (scuola)</i>	2,21	1,17	2,80	1,27	0,59***	(4,20)
<i>Stereotipo esplicito (famiglia)</i>	1,37	0,69	2,55	1,26	1,17***	(9,43)
<i>Abilità effettiva</i>	7,32	1,20	6,73	1,16	-0,59***	(-4,49)
<i>Abilità autopercipita</i>	2,39	0,75	2,45	0,74	0,06	(0,70)
<i>Gradimento matematica</i>	3,29	1,67	3,47	1,56	0,17	(0,95)
<i>Gradimento economia</i>	3,46	1,61	3,82	1,54	0,36	(1,73)
<i>Importanza economia (vita)</i> <sup>[1a]</sup>	2,94	1,34	3,24	1,19	0,30*	(2,16)
<i>Importanza economia (accademia)</i> <sup>[1b]</sup>	2,85	1,35	2,94	1,18	0,09	(0,61)
<i>Importanza economia (professione)</i> <sup>[1c]</sup>	3,17	1,40	3,49	1,19	0,32*	(2,22)
<i>Costo</i>	2,62	0,77	2,25	0,68	-0,37***	(-4,58)
<i>Senso di appartenenza1</i> <sup>[2a]</sup>	4,59	1,23	5,08	1,12	0,49***	(3,75)
<i>Senso di appartenenza2</i> <sup>[2b]</sup>	3,82	1,75	4,45	1,67	0,63**	(3,29)
<i>Overconfidence in matematica</i>	0,19	0,39	0,31	0,46	0,12*	(2,36)
<i>Overconfidence in economia</i>	0,14	0,34	0,26	0,44	0,13**	(2,76)
<i>N</i>	242		117		359	

Note: Poiché queste variabili cambiano nel tempo e possono essere influenzate dal trattamento, si riportano i valori alla prima rilevazione (T0) prima dell'inizio del progetto.

[1] Questo insieme di variabili corrisponde al voto degli studenti da 1 (Non importante) a 5 (Molto importante) alla seguente domanda: Quanto pensi che l'economia, la matematica, la statistica e la finanza siano importanti per le tue prospettive future? [1a] futura realizzazione personale (di te stesso come persona e nella vita quotidiana); [1b] futuri risultati accademici (all'università); [1c] futura realizzazione professionale (carriera lavorativa) [2] Gli indici compositi si basano su un insieme di variabili continue che vanno da 1 "basso senso di appartenenza alla comunità economico-finanziaria" a 8 "alto senso di appartenenza alla comunità economico-finanziaria" [2a] sottoscala accettazione; [2b] sottoscala appartenenza. \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

La tabella mostra che le studentesse (F) presentano una maggiore probabilità di manifestare stereotipi impliciti, da quanto rilevato attraverso il test IAT (*Stereotipo implicito*)<sup>51</sup>. Al contempo, le stesse studentesse mostrano minori

<sup>51</sup> Tale risultato è coerente con evidenze precedenti ottenute in studi condotto con

stereotipi espliciti, come evidenziato dal ruolo assunto dalle due variabili relative all'ambiente scolastico e familiare (*Stereotipo esplicito (scuola)* e *Stereotipo esplicito (famiglia)*). Non si riscontrano invece differenze statisticamente significative tra i sessi per quanto concerne l'apprezzamento della matematica o dell'economia e la percezione delle proprie capacità. D'altro canto, gli studenti maschi (M) attribuiscono una maggiore importanza all'economia nella vita quotidiana e hanno minori costi psicologici (quali il timore di ottenere valutazioni insufficienti in matematica, nervosismo, sensazione di impotenza o ansia) nell'affrontare materie caratterizzate da un elevato contenuto quantitativo. Inoltre, i maschi tendono a mostrare livelli più elevati di sicurezza e *overconfidence* nelle proprie capacità rispetto alle controparti femminili, particolarmente nell'ambito della matematica e dell'economia.

#### a) *Stereotipi impliciti ed espliciti*

La Tabella 2 evidenzia le correlazioni tra gli stereotipi e i principali fattori determinanti delle scelte del percorso di studi. Gli stereotipi sono misurati in tre diverse forme: stereotipi impliciti (colonna 1), stereotipi espliciti nell'ambito familiare (colonna 2) e stereotipi espliciti nell'ambiente scolastico (colonna 3).

Come si evince dalle prime due righe della colonna (1), in entrambe le sezioni della Tabella (A e B), indipendentemente dal genere, non sussiste una correlazione significativa tra stereotipi impliciti ed espliciti. Tale risultato trova riscontro nella letteratura di psicologia sociale: il test IAT, infatti, viene utilizzato proprio per raccogliere informazioni più accurate in quanto le risposte fornite non sono influenzate da una scarsa consapevolezza di sé o dalla tendenza a fornire risposte socialmente desiderabili.

Tabella 2. – *Correlazione tra gli stereotipi impliciti ed espliciti e le determinanti della scelta dell'ambito di studio*

	(1) Stereotipo implicito	(2) Stereotipo esplicito (scuola)	(3) Stereotipo esplicito (famiglia)
PANEL A – FEMMINE			
<i>Stereotipo esplicito (scuola)</i>	0,08		
<i>Stereotipo esplicito (famiglia)</i>	- 0,03		

(segue)

un'impostazione analoga. Si veda E. DE GIOANNIS, *The Conundrum of Gender-Science Stereotypes: A Review and Discussion of Measurements*, in *Quality & Quantity*, 2022, 57(4), pp. 3165-3182.

<i>Abilità effettiva</i>	-0,06	-0,18 **	-0,10
<i>Abilità autopercipita</i>	-0,07	-0,12	0,01
<i>Gradimento matematica</i>	-0,15 *	-0,07	0,10
<i>Gradimento economia</i>	-0,25 **	-0,12	0,02
<i>Importanza economia (vita)</i>	-0,20 **	-0,07	0,06
<i>Importanza economia (accademia)</i>	-0,26 ***	-0,07	0,08
<i>Importanza economia (professione)</i>	-0,29 ***	-0,06	0,16 *
<i>Costo percepito</i>	-0,02	0,11	0,02
<i>Senso di appartenenza1</i>	-0,20 **	-0,03	0,12
<i>Senso di appartenenza2</i>	-0,15 *	-0,02	-0,01
<i>Overconfidence in matematica</i>	-0,10	-0,01	0,03
<i>Overconfidence in economia</i>	-0,22 ***	-0,07	0,07
<i>Finanza<sup>[1]</sup></i>	-0,25 ***	-0,11	-0,01
<i>Marketing<sup>[1]</sup></i>	-0,26 ***	-0,14 *	-0,09
<i>STEM<sup>[1]</sup></i>	-0,14 *	-0,05	0,11
<i>Umanistico<sup>[1]</sup></i>	0,14 *	0,11	-0,08

## PANEL B – MASCHI

<i>Stereotipo esplicito (scuola)</i>	0,11		
<i>Stereotipo esplicito (famiglia)</i>	-0,08		
<i>Abilità effettiva</i>	0,02	0,12	-0,11
<i>Abilità autopercipita</i>	0,18	0,17	-0,12
<i>Gradimento matematica</i>	-0,01	0,10	0,03
<i>Gradimento economia</i>	0,09	0,19	0,00
<i>Importanza economia (vita)</i>	0,20 *	0,19 *	0,16
<i>Importanza economia (accademia)</i>	0,22 *	0,11	-0,15
<i>Importanza economia (professione)</i>	0,18 *	0,18 *	0,07
<i>Costo percepito</i>	-0,19 *	-0,16	0,14
<i>Senso di appartenenza1</i>	0,13	0,29 **	-0,01
<i>Senso di appartenenza2</i>	0,08	0,31 ***	0,12
<i>Overconfidence in matematica</i>	-0,04	0,11	-0,03
<i>Overconfidence in economia</i>	0,08	0,19 *	0,11

(segue)

<i>Finanza</i> <sup>[1]</sup>	0,31 ***	0,35 ***	0,06
<i>Marketing</i> <sup>[1]</sup>	0,29 **	0,31 ***	0,09
<i>STEM</i> <sup>[1]</sup>	0,17	0,01	0,01
<i>Umanistico</i> <sup>[1]</sup>	- 0,04	- 0,00	- 0,13

Note: <sup>[1]</sup> Probabilità di iscriversi a questo ambito di studio specifico. \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Nel Panel A (femmine), come illustrato nelle colonne (2) e (3), la correlazione tra i fattori determinanti delle scelte e le preferenze risulta sostanzialmente assente, mentre i risultati dello IAT mostrano una correlazione altamente significativa con la maggior parte di esse. Questi risultati sono coerenti con le evidenze riscontrate da Carlana e Corno<sup>52</sup>, che hanno identificato una correlazione positiva tra i risultati dello IAT e la scelta dell'ambito disciplinare, senza tuttavia trovare analogia correlazione né tra IAT e stereotipi espliciti, né tra stereotipi espliciti e scelta di discipline matematiche.

Nel Panel B (maschi) si osserva invece una correlazione tra stereotipi impliciti, alcuni fattori determinanti la scelta e l'intenzione di iscrizione. Questa evidenza può suggerire che i maschi manifestino maggiore trasparenza (o consapevolezza) nelle loro dichiarazioni esplicite. È opportuno richiamare a questo proposito i risultati della Tabella 1: mentre le femmine presentano elevati stereotipi impliciti e ridotti stereotipi espliciti, i maschi mostrano valori medi più omogenei tra le due tipologie di stereotipi.

Un risultato particolarmente significativo è che gli stereotipi interagiscono con le determinanti principali della scelta universitaria, producendo effetti opposti in base al genere (relazione positiva per i maschi e negativa per le femmine). Considerata la natura degli stereotipi di genere, che tendono ad associare le femmine alle discipline umanistiche e i maschi alle discipline economico-matematiche, i risultati riportati nella Tabella 2 evidenziano come essi esercitino un'influenza opposta sull'eccessiva fiducia in sé stessi e sulle convinzioni personali a seconda del genere. Come emerge dal Panel A, una studentessa che soffre di elevati stereotipi tende a rifiutare discipline in ambito quantitativo: manifesta scarsa *overconfidence* nelle proprie capacità in quell'ambito, attribuisce minore importanza a tali discipline, dichiara un ridotto apprezzamento per esse ed evita l'iscrizione a corsi di laurea in ambito economico, prediligendo percorsi umanistici. Per contro, i maschi (Panel B) che presentano stereotipi di genere tendono maggiormente ad iscriversi a corsi in ambito economico, percepiscono minori difficoltà e attribuiscono maggiore rilevanza alle discipline economiche.

<sup>52</sup> M. CARLANA, L. CORNO, *op. cit.*, pp. 254-58.

b) *Abilità effettiva e autopercepita*

Ai risultati della Tabella 2 è utile associare quelli della Tabella 3, in cui sono mostrate le differenze di genere nelle performance scolastiche nei diversi ambiti di studio. Si osserva che le femmine conseguono risultati superiori ai maschi in tutti gli ambiti disciplinari, incluse economia e matematica. Ciononostante, l'*overconfidence* che le ragazze hanno nelle proprie capacità in relazione a discipline matematiche ed economiche risulta significativamente inferiore a quella dei maschi ( $Pr(|T| > |t|) < 0,01$ ). Tale divergenza non si riscontra per discipline quali inglese, storia e italiano, nelle quali entrambi i generi presentano livelli di autostima comparabili. È inoltre importante osservare come le femmine tendano a dissociarsi da affermazioni auto-elogiative o indicative di elevata *overconfidence* nelle proprie competenze matematiche, quali: “*Nella mia classe di matematica, comprendo anche gli argomenti più complessi*” ( $Pr(|T| > |t|) < 0,05$ ) o “*Apprendo la matematica rapidamente*” ( $Pr(|T| > |t|) < 0,01$ ).

Tabella 3. – *Differenze di genere nelle abilità*

<i>Genere</i>	Complessivo <sup>[1]</sup>	Matematica	Storia	Italiano	Economia	Inglese	Filosofia
<i>Maschi</i>	7,18	6,67	7,10	6,98	6,69	7,08	7,04
<i>Femmine</i>	7,61	7,32	7,43	7,46	7,29	7,50	7,33

Nota: <sup>[1]</sup> Il voto complessivo non è la media dei voti indicati, ma il voto complessivo della pagella scolastica.

c) *Importanza soggettiva (motivazione personale)*

La motivazione personale comprende le diverse componenti motivazionali che inducono i soggetti all’impegno in un determinato ambito disciplinare. Tra queste si annoverano le motivazioni intrinseche, connesse al piacere derivante dallo studio della disciplina, e quelle estrinseche, relative all’utilità percepita. I dati riportati nella Tabella 1 indicano che, nonostante le femmine presentino punteggi mediamente inferiori, non emergono differenze statisticamente significative tra i generi in relazione all’apprezzamento per la matematica (*Gradimento matematica*) e per l’economia (*Gradimento economia*). Analoga assenza di differenze significative si riscontra nelle risposte alla domanda “*Ho sempre pensato che la matematica sia una delle mie materie preferite*”, ispirata al questionario PISA. Riguardo alla motivazione estrinseca, si evidenziano differenze significative a favore dei maschi nella percezione dell’importanza dell’economia per la vita in generale e professionale (rispettivamente *Importanza*

*economia (vita)* e *Importanza economia (professione)*. Non si registrano, invece, differenze statisticamente significative sull'utilità percepita dell'economia per il percorso accademico, sebbene anche in questo caso le femmine riportino punteggi mediamente inferiori.

Un'ulteriore dimensione riconducibile all'importanza soggettiva è rappresentata dall'indice composito del senso di appartenenza, che risulta significativamente più elevato nei maschi per entrambe le sottodimensioni analizzate: accettazione (*Senso di appartenenza1*) e, in misura ancora più marcata, appartenenza (*Senso di appartenenza2*). I costi percepiti (*Costo percepito*) costituiscono un'altra componente che influisce negativamente sull'importanza soggettiva (motivazione personale): quanto maggiori sono la percezione di inadeguatezza e il timore esperito dal soggetto, tanto minore risulta la motivazione verso quel particolare percorso formativo. Come emerge dalla Tabella 1, le femmine si trovano in una posizione di svantaggio, manifestando costi percepiti significativamente più elevati. Sia l'indice composito sia tutte le relative sottovariabili evidenziano marcate differenze di genere. Le disparità più significative riguardano le dimensioni associate all'ansia: la percentuale delle femmine che concordano con affermazioni quali “*Sono molto nervoso quando devo fare un compito di matematica*” e “*Avverto una forte ansia quando devo risolvere un problema matematico*” è del 19,2% e del 22% superiore a quella dei maschi.

### 6.5.2. Relazione tra i fattori determinanti della scelta e l'intenzione d'iscrizione

I fattori determinanti della scelta universitaria che sono stati finora analizzati hanno evidenziato una marcata disparità di genere (Tabella 1), mentre le abilità oggettivamente misurate risultano equivalenti o, in alcuni casi, più elevate nelle femmine (Tabella 3).

La Tabella 4 mostra in che misura le determinanti della scelta universitaria influenzino la propensione all'iscrizione ai corsi di laurea in finanza (colonna (1)), marketing (colonna (2)), STEM (colonna (3)) o scienze umane (colonna (4)).

Per entrambi i generi le dimensioni selezionate quali determinanti della scelta presentano correlazioni significative con la propensione all'iscrizione ai diversi percorsi universitari. Al contempo, in accordo con la letteratura esaminata, il processo decisionale relativo all'iscrizione universitaria non appare riconducibile esclusivamente alle abilità e competenze possedute: la correlazione tra abilità misurate e scelte formative presenta infatti i coefficienti più bassi per entrambi i generi, risultando scarsamente significativa o non significativa nel sottocampione maschile.

Per quanto concerne le femmine (Panel A), la relazione più forte con il percorso prescelto è data dall'apprezzamento per le discipline economiche (correlazione con

la probabilità di iscrizione a corsi economici altamente significativa e superiore a 0,6) o matematiche (correlazione più elevata tra tutti i determinanti con la probabilità di iscrizione a percorsi STEM). Le femmine propense ad iscriversi a corsi di laurea in ambito economico sono anche quelle che attribuiscono maggiore importanza all'economia per il proprio futuro accademico e professionale e per la propria vita in generale, nonché coloro che manifestano un più spiccato senso di appartenenza alla comunità economico-finanziaria (*Senso di appartenenza1-2*).

Tabella 4. – Correlazione tra le determinanti della scelta e le preferenze per l'ambito di studio

	(1) Finanza	(2) Marketing	(3) STEM	(4) Umanistico
<b>PANEL A – FEMMINE</b>				
<i>Abilità effettiva</i>	0,25 ***	0,23 ***	0,29 ***	-0,08
<i>Abilità autopercipita</i>	0,25 ***	0,22 ***	0,35 ***	-0,21 **
<i>Gradimento matematica</i>	0,28 ***	0,27 ***	0,41 ***	-0,23 ***
<i>Gradimento economia</i>	0,67 ***	0,62 ***	0,35 ***	-0,29 ***
<i>Importanza economia (vita)</i>	0,43 ***	0,37 ***	0,31 ***	-0,23 ***
<i>Importanza economia (accademia)</i>	0,52 ***	0,53 ***	0,38 ***	-0,14 *
<i>Importanza economia (professione)</i>	0,51 ***	0,55 ***	0,39 ***	-0,24 ***
<i>Costo percepito</i>	-0,12	-0,07	-0,28 ***	0,09
<i>Senso di appartenenza1</i>	0,41 ***	0,41 ***	0,31 ***	-0,13 *
<i>Senso di appartenenza2</i>	0,54 ***	0,50 ***	0,36 ***	-0,09
<i>Overconfidence in matematica</i>	0,18 **	0,12	0,17 **	-0,11
<i>Overconfidence in economia</i>	0,35 ***	0,31 ***	0,18 **	-0,03
<b>PANEL B – MASCHI</b>				
<i>Abilità effettiva</i>	0,20 *	0,18	0,18	-0,10
<i>Abilità autopercipita</i>	0,22 *	0,20 *	0,39 ***	-0,05
<i>Gradimento matematica</i>	0,15	0,13	0,47 ***	0,02
<i>Gradimento economia</i>	0,63 ***	0,53 ***	0,31 **	0,18
<i>Importanza economia (vita)</i>	0,40 ***	0,36 ***	0,16	-0,11
<i>Importanza economia (accademia)</i>	0,55 ***	0,54 ***	0,40 ***	-0,03
<i>Importanza economia (professione)</i>	0,46 ***	0,48 ***	0,31 ***	-0,14
<i>Costo percepito</i>	-0,14	-0,15	-0,19*	0,03

(segue)

<i>Senso di appartenenza1</i>	0,41 ***	0,36 ***	0,12	-0,04
<i>Senso di appartenenza2</i>	0,42 ***	0,35 ***	-0,01	-0,08
<i>Overconfidence in matematica</i>	0,02	0,01	0,32 ***	0,06
<i>Overconfidence in economia</i>	0,39 ***	0,38 ***	0,33 ***	0,12

Nota: \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

L'*overconfidence* nelle proprie capacità in ambito economico (*Overconfidence in economia*) si configura come un fattore rilevante per la scelta universitaria, presentando una correlazione con quest'ultima superiore rispetto alle capacità oggettivamente misurate. Per contro, l'eccessiva fiducia nelle proprie competenze matematiche (*Overconfidence in matematica*) da parte delle femmine presenta una correlazione più contenuta, che diviene non significativa per i corsi di laurea in marketing (caratterizzati da un minore contenuto quantitativo), pur mantenendo una consistenza apprezzabile per i percorsi in finanza e STEM. Un dato da considerare riguarda i costi percepiti (*Costo percepito*) che, pur rappresentando un problema per le femmine, non risultano correlati in modo statisticamente significativo con la propensione all'iscrizione ai corsi di ambito economico. Tale evidenza potrebbe essere interpretata considerando che l'indice dei costi è stato elaborato sulla base di variabili afferenti esclusivamente alla dimensione matematica. Si osserva infatti che, relativamente alla propensione all'iscrizione ai percorsi STEM, questa componente assume rilevanza e significatività statistica comparabili a quelle delle abilità oggettivamente misurate.

Inoltre, nel sottocampione femminile, le determinanti selezionate presentano correlazioni significative anche con la probabilità di iscriversi a corsi di laurea umanistici. L'apprezzamento delle materie economico-matematiche, la percezione delle proprie capacità e l'importanza attribuita alle materie economiche evidenziano tutte una relazione negativa e altamente significativa con la propensione all'iscrizione ai percorsi umanistici.

Per quanto concerne i maschi (Panel B), la componente matematica risulta meno determinante nell'intenzione di iscrizione ai corsi in discipline economiche, non riscontrandosi correlazioni significative tra questa e l'eccessiva fiducia nelle proprie competenze o l'apprezzamento per la matematica. Tali fattori, tuttavia, assumono notevole rilevanza nella propensione all'iscrizione ai percorsi STEM. La correlazione tra le restanti determinanti e l'iscrizione ai corsi in discipline economiche non si discosta dai risultati osservati nel sottocampione femminile. Al contrario, la relazione tra le determinanti e la propensione verso un percorso umanistico (colonna 4) si discosta fortemente dall'evidenza riscontrata per le femmine. Nel sottocampione maschile, nessuna delle dimensioni

esaminate risulta significativamente correlata alle scelte formative in ambito umanistico.

Sebbene le determinanti siano state elaborate specificamente per l'analisi delle iscrizioni ai corsi di laurea in discipline economiche, la totale assenza di correlazione con i percorsi umanistici costituisce un dato inatteso e meritevole di attenzione: considerata la complementarità tra i due tipi di percorsi formativi, sarebbe plausibile ipotizzare l'esistenza di una relazione inversa. Malgrado dai dati riportati nella Tabella 4 non sia possibile identificare i fattori che orientano i maschi verso le discipline umanistiche, emerge però con evidenza che tale scelta non appare correlata alle capacità oggettivamente misurate, né all'apprezzamento per le discipline o alla percezione della loro utilità.

### 6.5.3. Effetti del trattamento

L'esperimento condotto ha evidenziato che la partecipazione degli studenti e delle studentesse alle attività proposte ha prodotto un cambiamento nella probabilità di scelta del percorso formativo e nella propensione verso il lavoro.

La Figura 2 mostra la variazione (delta) nella propensione rispetto alla scelta post-diploma, confrontando la situazione prima ( $T_0$ ) e dopo ( $T_1$ ) il trattamento. I cerchi pieni indicano la propensione verso percorsi universitari e il cerchio vuoto indica la propensione verso l'ingresso nel mondo del lavoro. La barra verticale rappresenta il livello di certezza nella scelta: maggiore è lo spostamento dei cerchi verso destra, maggiore è l'aumento della propensione verso una certa scelta rispetto a  $T_0$ . La linea superiore rappresenta il gruppo trattato, mentre quella inferiore il gruppo di controllo: se un cerchio del gruppo trattato è più a destra rispetto al corrispondente del controllo, significa che il trattamento ha avuto un effetto positivo più marcato su quella specifica scelta.

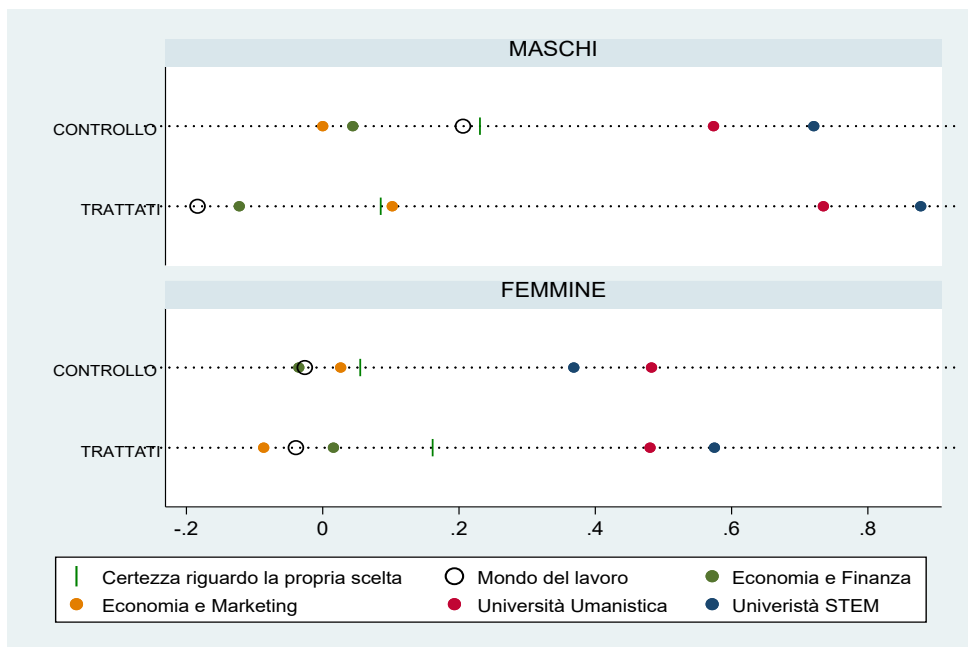
I maschi appartenenti al gruppo trattato evidenziano un incremento dell'incertezza riguardo alla scelta futura del corso di studi: mentre inizialmente essi manifestavano un'elevata sicurezza nella propria decisione, la partecipazione all'esperimento sembra aver indotto in loro una maggiore riflessività e una più marcata disponibilità a riconsiderare le proprie opzioni. I maschi trattati mostrano inoltre una rilevante riduzione della propensione a entrare direttamente nel mercato del lavoro, in contrasto con quanto osservato nel gruppo di controllo<sup>53</sup>. Per i maschi trattati si registra anche un incremento dell'orientamento verso percorsi universitari di area umanistica e di marketing.

---

<sup>53</sup> Per quanto riguarda l'orientamento al lavoro dei maschi si osserva che mentre il coefficiente di questa variabile nel gruppo controfattuale rimane stabile intorno allo zero (nessun cambiamento nella loro tendenza), quello dei trattati subisce una notevole diminuzione (-1,14, che è quasi il 30% del massimo spostamento possibile da "estremamente probabile" a "estremamente improbabile").

Le ragazze trattate mostrano una maggiore consapevolezza rispetto alle loro controparti del gruppo di controllo e non si osservano sostanziali differenze nella propensione al lavoro, che diminuisce leggermente in entrambi i gruppi. Per quanto concerne gli indirizzi di studio, si notano due tendenze incrociate nei gruppi trattati e di controllo. La prima riguarda l'ambito economico, dove si osserva un cambiamento di orientamento dagli studi in finanza (ad alto contenuto quantitativo) verso corsi in ambito marketing: le femmine nel gruppo di controllo sembrano essere più orientate verso il marketing e le trattate più orientate verso la finanza. Il secondo riguarda le lauree STEM e umanistiche: mentre non si evidenzia una differenza significativa nella propensione per le lauree umanistiche, la propensione per le lauree STEM è molto più forte per le ragazze trattate e mostra un aumento che supera addirittura la probabilità di scelta delle lauree umanistiche.

Figura 2. – *Cambiamento nelle scelte: variazione delle propensioni prima e dopo il trattamento*



Le variazioni nelle scelte formative manifestano un'eterogeneità significativa in funzione della tipologia di istituto frequentato ed evidenziano mutamenti di orientamento più contenuti. In generale, gli studenti degli istituti tecnici e professionali sembrano avere una mente più malleabile: sia i trattati che i non

trattati mostrano cambiamenti più marcati nelle loro scelte, suggerendo che il loro processo decisionale sia ancora aperto e in evoluzione. I maschi trattati appartenenti agli istituti tecnici evidenziano un incremento significativo della propensione verso i percorsi formativi di carattere umanistico, in misura notevolmente superiore rispetto a quelli del gruppo controfattuale, mentre le studentesse trattate manifestano un aumento della propensione verso le discipline STEM di intensità analoga a quella riscontrata per le discipline umanistiche: tali dinamiche non si osservano nei rispettivi gruppi di controllo. Si rileva, inoltre, che nell'ambito degli istituti tecnici sia i maschi che le femmine presentano una riduzione statisticamente significativa delle intenzioni di inserimento immediato nel mercato del lavoro. Tale fenomeno emerge con particolare evidenza nel confronto con i gruppi di controllo.

## 6.6. Conclusioni

Questo capitolo ha analizzato le determinanti delle scelte universitarie in un'ottica di genere, con l'obiettivo di indagare fino a che punto gli studenti e le studentesse frequentanti l'ultimo anno di istituti secondari di secondo grado risultino influenzati dagli stereotipi di genere nelle loro decisioni relative al proseguimento degli studi o all'inserimento nel mercato del lavoro e, nel caso opposto per la prosecuzione del percorso formativo a livello universitario, in che misura le loro scelte siano condizionate da una pluralità di fattori, tra cui gli stereotipi di genere, sia nella loro dimensione esplicita che in quella implicita.

A questo scopo, è stato condotto un esperimento in alcuni istituti secondari di secondo grado delle province di Modena e Reggio Emilia, dove l'offerta di lavoro femminile risulta sensibilmente più alta rispetto alla media italiana, nonostante il mercato del lavoro presenti tuttora segni evidenti di segregazione occupazionale e disuguaglianze nell'allocazione del tempo per genere. Nell'ambito dell'esperimento, gli studenti appartenenti al gruppo trattato sono stati coinvolti in una serie di attività volte a contrastare gli stereotipi di genere (*role model*, giochi da tavolo, presentazioni di cortometraggi), mentre gli studenti appartenenti al gruppo di controllo hanno frequentato le lezioni come di consueto.

La ricerca ha mostrato che l'indirizzo scolastico frequentato nell'ambito della scuola secondaria (liceale, tecnico o professionale) non rappresenta l'unico fattore esplicativo della minore intenzione delle studentesse a scegliere studi universitari in ambito economico o matematico: le studentesse considerano l'economia meno importante per la loro vita quotidiana e la loro futura professione, hanno un minore "senso di appartenenza" all'ambito disciplinare economico-matematico e sono meno *overconfident* nelle loro capacità in matematica

ed economia. Inoltre, le studentesse percepiscono un costo molto elevato nell'affrontare i compiti di matematica rispetto agli studenti maschi (paura di ottenere voti bassi in matematica, nervosismo, impotenza o ansia).

Per quanto riguarda gli stereotipi di genere, le studentesse evidenziano un livello di stereotipi impliciti più che doppio rispetto agli studenti maschi (mentre la prevalenza di stereotipi espliciti si attesta su livelli considerevolmente contenuti in entrambi i gruppi). In particolare, le studentesse con un alto livello di stereotipi impliciti di genere si sentono meno sicure di sé, non sono attratte dall'economia e dalla matematica e mostrano una minore probabilità di iscriversi a corsi di laurea in materie economiche preferendo percorsi in ambito umanistico. Per i maschi, l'effetto è opposto: più alto è il livello stereotipi, più alto è il loro livello di *overconfidence* nell'economia e nella matematica.

L'esperimento ha generato effetti significativi sugli studenti di sesso maschile. Gli studenti maschi trattati manifestano una maggiore propensione a proseguire gli studi piuttosto che ad entrare subito nel mercato del lavoro, una maggiore incertezza rispetto al proprio percorso formativo futuro e un accresciuto interesse per le discipline umanistiche. Riguardo ai corsi in discipline economiche, i maschi trattati mostrano, rispetto al gruppo di controllo, una maggiore propensione per il marketing che per la finanza. Gli stereotipi di genere espliciti delle studentesse aumentano dopo l'esperimento, partendo tuttavia da un livello iniziale molto contenuto: ciò potrebbe significare che l'esperimento ha reso le studentesse più consapevoli o più libere di esprimersi, o entrambe le cose. Lo stesso non può dirsi per gli stereotipi di genere impliciti delle studentesse, che subiscono solo variazioni marginali. Questo risultato non è del tutto inaspettato, poiché gli stereotipi impliciti sono un costrutto interiore che si sviluppa nel corso della vita e l'arco temporale dell'esperimento è stato troppo breve per aspettarsi un impatto rilevante al riguardo. L'esperimento rivela inoltre che le studentesse trattate, rispetto al gruppo di controllo, aumentano la loro consapevolezza e la loro propensione per i corsi di laurea STEM e mostrano una più elevata preferenza per la finanza rispetto al marketing all'interno della classe dei corsi di ambito economico.

Qualora l'inclusione della parità di genere tra le tre priorità trasversali del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) italiano<sup>54</sup> possa contribuire alla riduzione delle disuguaglianze osservate, gli effetti di tale iniziativa potranno manifestarsi esclusivamente nel medio periodo. In particolare, risulta necessario promuovere politiche che affrontino le disuguaglianze di genere nelle scelte scolastiche e universitarie, come i campi estivi dedicati alle ragazze per migliorare le loro competenze nelle Tecnologie dell'Informazione e della

---

<sup>54</sup> GOVERNO ITALIANO, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (National Recovery and Resilience Plan)*, 2021, <http://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.

Comunicazione (TIC) o i programmi di sensibilizzazione per ridurre l'impatto degli stereotipi sulle scelte di carriera e di istruzione<sup>55</sup>. In tale contesto, il PNRR prevede una misura specifica per migliorare le competenze STEM tra le studentesse degli istituti superiori<sup>56</sup>, mentre a livello regionale e locale sono state individuate diverse iniziative per incoraggiare scelte universitarie libere da stereotipi di genere, tra cui "Ragazze digitali", un campo estivo per le studentesse degli ultimi anni delle scuole superiori finalizzato al miglioramento delle competenze nelle TIC.

## Bibliografia

- ADDABBO T., STROZZI C., TASSELLI C., *Gender Inequalities in College Major Choices: The Role of Explicit and Implicit Stereotypes*, in *DEMB Working Paper Series No. 213*, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia, Modena, 2022.
- ASTORNE-FIGARI C., SPEER J.D., *Are Changes of Major Changes? The Roles of Grades, Gender, and Preferences in College Major Switching*, in *Economics of Education Review*, 2019, 70 (June), pp. 75-93.
- AVILOVA T., GOLDIN C.D., *What Can UWE Do for Economics?*, in *AEA Papers and Proceedings*, 2018, 108 (May), pp. 186-90.
- BANDURA A., *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, 1997.
- BANDURA A., BARBARANELLI C., CAPRARA G.V., PASTORELLI C. (2001), *Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Childrens Aspirations and Career Trajectories*, in *Child Development*, 72(1), pp. 187-206.
- BEROÍZA-VALENZUELA F., *Implicit Gender Stereotypes in STEM: Measuring Cognitive Bias and Group Differences through Reaction Times*, in *International Journal of STEM Education*, 2025, 12, p. 20.
- BERTOCCHI G., BONACINI L., MURAT M., *Adams and Eves: The Gender Gap in Economics Majors*, in *Economic Inquiry*, 2023, 61(4), pp. 798-817.
- BOOTH A.L., CARDONA-SOSA L., NOLEN P., *Do Single-Sex Classes Affect Academic Achievement? An Experiment in a Coeducational University*, in *Journal of Public Economics*, 2018, 168 (December), pp. 109-26.
- BREDA T., GRENET J., MONNET M., VAN EFFENTERRE C., *How Effective Are Female Role Models in Steering Girls Towards STEM? Evidence from French High Schools*, in *The Economic Journal*, 2023, 133(653), pp. 1773-1809.
- CAPALBI A., *La rappresentazione del lavoro femminile nell'archivio audiovisivo di Short on Work*, in *Rappresentare il lavoro: percorsi interdisciplinari e crossmediali*, Quaderni della Fondazione Marco Biagi, QFMB Saggi, 5). Fondazione Marco Biagi, Modena, 2015.

---

<sup>55</sup> EC, *op. cit.*, pp. 31-32.

<sup>56</sup> GOVERNO ITALIANO, *op. cit.*, pp. 189-90.

- CAPALBI A., PISCITELLI G., *Faccio dunque sono? Trasformazioni del lavoro e dell'identità di genere nelle rappresentazioni audiovisive di Short on Work*, in *Sociologia del lavoro*, 2020, 156 (marzo), pp. 197-213.
- CARLANA M., *Implicit Stereotypes: Evidence from Teachers' Gender Bias*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2019, 134(3), pp. 1163-1224.
- CARLANA M., CORNO L., *Thinking about Parents: Gender and Field of Study*, in *AEA Papers and Proceedings*, 114, pp. 254-258.
- CARRELL S.E., PAGE M.E., WEST J.E., *Sex and Science: How Professor Gender Perpetuates the Gender Gap*, in *Quarterly Journal of Economics*, 2010, 125(3), pp. 1101-44.
- CIMPIAN J.R., KIM T.H., MCDERMOTT Z.T., *Understanding Persistent Gender Gaps in STEM*, in *Science*, 2020, 368(6497), pp. 1317-19.
- CORNO L., LA FERRARA E., BURNS J., *Interaction, Stereotypes, and Performance: Evidence from South Africa*, in *American Economic Review*, 2022, 112(12), pp. 3848-3875.
- DE GIOANNIS E., *Implicit Gender-Science Stereotypes and College-Major Intentions of Italian Adolescents*, in *Social Psychology of Education*, 2022a, 25(5), pp. 1093-1112.
- DE GIOANNIS E., *The Conundrum of Gender-Science Stereotypes: A Review and Discussion of Measurements*, in *Quality & Quantity*, 2022b, 57(4), pp. 3165-3182.
- DOEPKE, M., SORRENTI, G., ZILIBOTTI, F. (2019), *The Economics of Parenting*, in *Annual Review of Economics*, 11(1), pp. 55-84.
- DUFLO E., *Scaling Up and Evaluation*, in F. BOURGUIGNON, B. PLESKOVIC (eds.), *Accelerating Development*, World Bank & Oxford University Press, Washington, DC, 2004.
- EC (EUROPEAN COMMISSION), *She Figures 2021, Gender in Research and Innovation – Statistics and Indicators*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021.
- ECCLES J., *Expectancies, Values, and Academic Behaviors*, in J.T. SPENCE (ed.), *Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches*, J.H. Freeman, San Francisco, CA, 1983.
- ECCLES J., WIGFIELD A., *Motivational Beliefs, Values, and Goals*, in *Annual Review of Psychology*, 2002, 53(1), pp. 109-32.
- FEATHER N.T., *Values, Valences, and Course Enrollment: Testing the Role of Personal Values within an Expectancy-Value Framework*, in *Journal of Educational Psychology*, 1988, (80), pp. 381-91.
- FEATHER N.T., *Values, Valences, Expectations, and Actions*, in *Journal of Social Issues*, 1992, (48), pp. 109-24.
- FELD J., ZOLITZ U., *The Effect of Higher-Achieving Peers on Major Choices and Labor Market Outcomes*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2022, 196 (April), pp. 200-219.
- FROME P.M., ECCLES J.S., *Parents' Influence on Children's Achievement-Related Perceptions*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(2), pp. 435-452.
- GIUSTINELLI P., *Group Decision Making with Uncertain Outcomes: Unpacking Child-Parent Choice of the High School Track*, in *International Economic Review*, 2016, 57(2), pp. 573-602.

- GOLDIN C.D., *Gender and the Undergraduate Economics Major: Notes on the Undergraduate Economics Major at a Highly Selective Liberal Arts College*, mimeo, Harvard University, 2015.
- GOOD C., RATTAN A., DWECK C.S., *Why do Women Opt Out? Sense of Belonging and Women's Representation in Mathematics*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, 102(4), pp. 700-717.
- GOVERNO ITALIANO, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (National Recovery and Resilience Plan)*, <http://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>, 2021.
- GREENWALD A.G., MCGHEE D.E., SCHWARTZ J.L.K., *Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit Association Test*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(6), pp. 1464-1480.
- INGELLIS G., CRISTINI C., RICCARDI F., *Mind the Gap – Gender Gaps in the Education-to-Work Transition in Mediterranean Countries. The Role of Gender Stereotypes in Youngsters*, University of Valencia, Valencia, 2018.
- JACOB B., LEFGREN L., *Principals as Agents: Subjective Performance Measurement in Education*, NBER Working Paper No. 11463, National Bureau of Economic Research, 2005.
- JETHWANI M.M., MEMON N., SEO W., RICHER A., *"I Can Actually Be a Super Sleuth": Promising Practices for Engaging Adolescent Girls in Cybersecurity Education*, in *Journal of Educational Computing Research*, 2017, 55(1), pp. 3-25.
- LAVY V., *Do Gender Stereotypes Reduce Girls' or Boys' Human Capital Outcomes? Evidence from a Natural Experiment*, in *Journal of Public Economics*, 2008, 92(10-11), pp. 2083-2105.
- LIZZERI A., SINISCALCHI M., *Parental Guidance and Supervised Learning*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2008, 123(3), pp. 1161-1195.
- MARTIN C.L., DINELLA L., *Gender-related development*, in N.J. SMELSER, P.B. BALTES (eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Volume 9), Elsevier, Amsterdam, 2001.
- MEGALOKONOMOU R., VIDAL-FERNÁNDEZ M., YENGİN D., *Underrepresentation of women in undergraduate economics degrees in Europe*, in S. MENDOLIA, M. O'BRIEN, A.R. PALOYO, O. YEROKHIN (eds.), *Critical Perspectives on Economics of Education*, Routledge, London, 2022.
- MERRITT S.K., HITTI A., VAN CAMP A.R., SHAFFER E., SANCHEZ M.H., O'BRIEN L.T., *Maximizing the Impact of Exposure to Scientific Role Models: Testing an Intervention to Increase Science Identity among Adolescent Girls*, in *Journal of Applied Social Psychology*, 2021, 51(7), pp. 667-82.
- OECD, *PISA 2018 Results (Volume II): Where All Students Can Succeed*, OECD Publishing, Paris, 2019.
- OECD, *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, 2021.
- OECD, *Gender, Education and Skills: The Persistence of Gender Gaps in Education and Skills*, OECD Publishing, Paris, 2023.
- PARADES FUENTES S., ARZHEVIKINA E., BURATTA B.C., *How can we Promote Diversity in Economics? The Economics Observatory*. <https://www.economicsobservatory.com/how-can-we-promote-diversity-in-economics>, 2021.

- PATNAIK A., WISWALL M., ZAFAR B., *College Majors*, NBER Working Paper No. 27645, National Bureau of Economic Research, 2020.
- PEDERSEN J.V., NIELSEN M.W., *Gender, Self-efficacy and Attrition from STEM Programmes: Evidence from Danish Survey and Registry Data*, in *Studies in Higher Education*, 2024, 49(1), pp. 160-178.
- PORTER C., SERRA D., *Gender Differences in the Choice of Major: The Importance of Female Role Models*, in *American Economic Journal: Applied Economics*, 2020, 12(3), pp. 226-54.
- REDMON P., GUTKE H., *STEMming the Flow: Supporting Females in STEM*, in *International Journal of Science and Mathematics Education*, 2020, 18(2), pp. 221-37.
- ROKEACH M., *From the Individual to Institutional Values with Special Reference to the Values of Science*, in M. ROKEACH (ed.), *Understanding Human Values*, NY: Free Press, New York, 1979.
- SHAN X., *Does Minority Status Drive Women out of Male-Dominated Fields*, mimeo Harvard University, 2020.
- STOEGER H., SCHIRNER S., LAEMMLE L., OBERGRIESSER S., HEILEMANN M., ZIEGLER, A., *A Contextual Perspective on Talented Female Participants and Their Development in Extracurricular STEM Programs: Talented Females in an Extracurricular STEM Program*, in *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2016, 1377(1), pp. 53-66.
- TIEDEMANN J., *Parents' Gender Stereotypes and Teachers' Beliefs as Predictors of Children's Concept of their Mathematical Ability in Elementary School*, in *Journal of Educational Psychology*, 2000, 92(1), pp. 144-151.
- TOMASETTO C., MIRISOLA A., GALDI S., CADINU M., *Parents Math-Gender Stereotypes, Childrens Self-Perception of Ability, and Childrens Appraisal of Parents Evaluations in 6-Year-Olds*, in *Contemporary Educational Psychology*, 2015, 42, pp. 186-98.





Finito di stampare nel mese di ottobre 2025  
nella LegoDigit s.r.l. – Via Galileo Galilei, 15/1  
38015 Lavis (TN)





