



# Il difficile accesso delle donne ai vertici istituzionali

**di Merete Amann Gainotti e Paola Schiavulli**

In anni recenti e più precisamente con la strategia di Lisbona, espressa dai paesi dell'UE nel 2000, sono stati posti per la prima volta ad un livello ufficiale elevati obiettivi di pari opportunità e inclusione sociale, almeno per quanto riguarda l'istruzione e la formazione.

Mentre il numero di donne in età lavorativa che ha completato l'istruzione di livello terziario (università e studi equivalenti) è stato a lungo significativamente inferiore a quello degli uomini, attualmente esso è leggermente superiore a quello degli uomini [Mengoli, 2008].

Tuttavia le statistiche sui livelli di occupazione femminile in Europa e in Italia mostrano una bassa percentuale di impiego delle donne nei vertici e nei processi decisionali delle diverse istituzioni culturali, professionali e politiche. Le donne si sono inserite in ogni settore ed ambito lavorativo, in quelli tradizionalmente maschili, come la magistratura, le forze armate e l'industria e in settori di più recente formazione come i mass media; ma, nonostante la presenza femminile sempre più capillare e diffusa, le donne non raggiungono - salvo rarissime eccezioni - livelli alti di responsabilità, esse arrivano soltanto alla soglia delle "stanze del potere".

Una semplice lettura sociologica di questo dato non è sufficiente per spiegare il fenomeno e quindi si ricorre da più parti al concetto di "soffitto di cristallo" o "glass ceiling" per identificare il punto invisibile della scala istituzionale ed aziendale oltre il quale le donne non riescono ad andare per una serie di motivi che ci proponiamo di discutere in questo articolo.

— **Merete Amann Gainotti** *Prof. Ordinario di Psicologia dello sviluppo e dell'educazione della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Roma Tre*

— **Paola Schiavulli** *Psicologa dello sviluppo e dell'educazione presso l'Università di Roma Tre*

L'espressione "glass ceiling" fu utilizzata per la prima volta nel 1984 negli USA dal settimanale *Adweek* e fu ripresa nel 1986 dal *Washington Post*; vuole significare una barriera lavorativa e sociale presente, ma invisibile alle donne, le quali, sulla carta possono contare sulle stesse opportunità offerte agli uomini, ma poi di fatto, si trovano bloccate da sistemi di esclusione non riportati dalla legge, ma ben radicati nelle abitudini di molte società. Il "soffitto di cristallo" è la barriera invisibile derivante da una complessa interazione di strutture e dinamiche nell'ambito di organizzazioni a dominanza maschile che impediscono alle donne di accedere a posizioni di responsabilità. Questo filtro verso l'alto fa sì che molte donne motivate ed estremamente qualificate dal punto di vista professionale, arrestino a metà strada l'ascesa verso posizioni dirigenziali per motivi legati al sesso di appartenenza. Il clima paritario che sembra regnare nei luoghi di lavoro stimola le donne ad una competizione aperta, le spinge a guardare in alto. Però nella loro ascesa incontrano ad un certo punto questo ostacolo invisibile che impedisce loro di superare una determinata soglia: è l'effetto "soffitto di cristallo", difficilmente superabile, che esclude le donne dai luoghi in cui si decide.

### **I diversi approcci teorici e di ricerca che si sono interessati all'effetto "soffitto di cristallo"**

Come per molti fenomeni complessi, non risulta facile isolare determinanti specifiche causali ed univoche dell'effetto "soffitto di cristallo" per cui le differenti spiegazioni riportate dovrebbero essere lette secondo un approccio sistemico e i fattori isolati dovrebbero essere concepiti come interagenti. Nella letteratura che si è occupata della questione vengono classicamente presi in considerazione i seguenti aspetti:

— **il problema del "gatekeeping"**, che può essere tradotto letteralmente in italiano con l'espressione "custodire i cancelli", attribuisce le cause del "glass ceiling" interamente alla componente maschile delle istituzioni in causa, che ostacolerebbe volontariamente l'ascesa al potere delle donne [Duerst-Lathi, 2002; Sala, 2003]. Le modalità con cui ciò avviene sono diverse, vanno dalle battute sessiste nei confronti delle donne [Cacace e Mastropietro, 2003], a modalità di selezione, promozione e modalità formative marcatamente discriminanti, nonché ad effettiva esclusione dai network aziendali e dalle relazioni di "mentoring" e cioè da una rete di appoggi da parte di persone influenti per sostenere la carriera intrapresa, rete che gli uomini usano da sempre. Secondo l'approccio del "gatekeeping", l'ostacolo posto alle donne per rompere il tetto di cri-

stallo è costituito dagli uomini che attuerebbero una vera e propria cospirazione ai danni delle donne per impedire loro di ricoprire posizioni di potere.

- ***l'approccio strutturale***, pone come causa dello scarso numero di donne presenti nelle posizioni lavorative di vertice, la loro mancanza di risorse fondamentali per occupare queste posizioni. Nello specifico, da una parte le donne sarebbero carenti in conoscenze, competenze ed esperienze, ovvero nel capitale umano, dall'altro mancherebbero di figure femminili e/o maschili di sostegno, di *mentor* o *tutor*, e ciò impedirebbe loro di compiere esperienze significative e le priverebbe di importanti riferimenti; sarebbero quindi anche carenti in capitale sociale. Secondo alcuni autori, poiché le reti sociali di partenza delle donne sono in genere più limitate all'inizio della loro carriera, esse hanno un maggiore bisogno di acquisire l'accesso a leader e persone-chiave in vari settori sociali. Un mentore ben collegato politicamente, socialmente, o nel mondo degli affari può essere molto utile per superare tante barriere. Per questo motivo, le donne in posizioni elevate negli affari e nella politica hanno in genere avuto più mentori, anche se spesso a livello informale, degli uomini [Palgi, Moore, 2004].
- ***l'approccio situazionale***, particolarmente preso in considerazione dalle ricerche sociologiche [Balbo, Siebert Zahar, 1979; Saraceno, 1998] si occupa di un altro ostacolo per le carriere femminili, quello che viene definito "doppia presenza". Secondo gli esponenti di tale approccio, le donne sarebbero limitate nella loro carriera dal doversi occupare contemporaneamente della famiglia attuale e, spesso, anche della famiglia di origine, senza l'adeguato supporto di partner o servizi sociali. Per le donne, il lavoro di cura (rivolto a figli, partner, genitori altri parenti) soprattutto in situazioni di mancanza o carenza di servizi per la famiglia, si aggiunge agli impegni lavorativi in maniera tale da rendere estremamente difficoltoso un percorso di progressione regolare e costante che consenta loro di accedere a posizioni di vertice in ambito lavorativo o politico e di candidarsi per cariche istituzionali. L'approccio situazionale sottolinea i fattori legati alla dimensione "privata" del ruolo femminile; evidenzia che le donne non si lasciano alle spalle la sfera privata quando entrano a lavorare in un campo di dominio pubblico [Sapiro, 1982; Bombelli, 2000; Thomas, 2002]. Assumendosi e dovendo conciliare ruoli pubblici e privati le donne avrebbero più difficoltà a garantire quell'impegno totale richiesto dalle organizzazioni pubbliche e da molte aziende.

— infine con ***l'approccio rivolto alle differenze di genere***, l'attenzione si sposta sulle differenze, reali o presunte, tra uomini e donne, e alle conseguenze di queste differenze in ambito lavorativo. Gli ambiti di studio sulle differenze tra i due generi presi in esame sono essenzialmente due: le differenze negli stili di leadership [Carli e Eagly, 2001], e le differenze nelle ambizioni e nelle aspettative [Costantini, 1990]. Va sottolineato che spesso le differenze assumono il carattere di stereotipi e che indipendentemente dal loro comportamento, le donne finiscono con l'essere ritenute non idonee al comando e alle posizioni di vertice. In merito alla questione degli stereotipi di genere bisogna sottolineare il forte impatto storico, sociale e culturale degli stessi [Amann Gainotti, 2001]. Gli stereotipi di genere sono fortemente invalidanti per le donne e spesso, come ha posto in risalto Steele [1997] esercitano una sorta di azione inibitoria sul piano emotivo per cui l'individuo diventa particolarmente propenso a mettere in dubbio i propri talenti e competenze.

### **Un esempio concreto: la distribuzione dei ruoli docenti tra uomini e donne nell'Università di Roma Tre**

Per illustrare quanto detto sulla scarsa presenza delle donne nei vertici delle diverse istituzioni culturali, professionali e politiche, porteremo come esempio una ricerca condotta nell'anno accademico 2005-06, da chi scrive in collaborazione con altre colleghe, sulla distribuzione delle cariche lavorative e docenti tra uomini e donne nell'Università di Roma Tre.

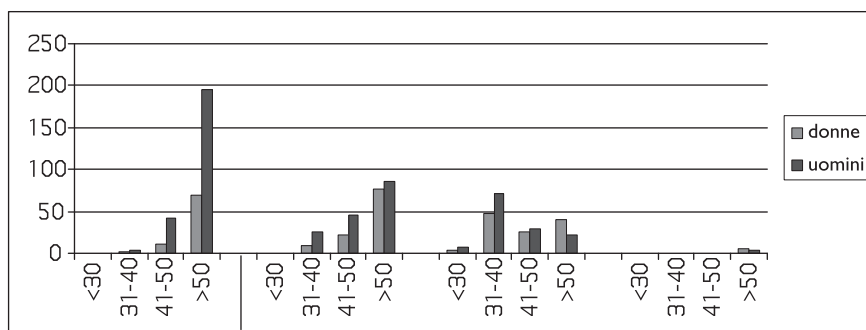
La ricerca è stata effettuata prendendo in considerazione sia il personale cosiddetto TAB ((tecnico, amministrativo e bibliotecario), sia il personale Docente. Nel presente contributo, ci limiteremo ad alcune considerazioni sul personale docente.

Nella Tabella seguente i dati statistici sul personale docente nell'Università di Roma Tre: distribuzione per età e qualifica.

(I dati si riferiscono al personale in servizio fino al 10.02.2006 e sono stati raccolti e tabulati da M. Cagnazzo e F. Vaino dell'Ufficio di supporto per lo studio di progetti informativi dell'Università di Roma Tre).

**Tabella 1**
**Personale Docente (per età e qualifica) Valori assoluti**

		Donne	Uomini
<b>Professori</b>	<30	0	0
<b>Ordinari</b>	31-40	2	3
	41-50	11	42
	>50	69	195
	<b>Totale</b>	<b>82</b>	<b>240</b>
<b>Professori</b>	<30	0	0
<b>Associati</b>	31-40	9	25
	41-50	21	46
	>50	77	85
	<b>Totale</b>	<b>107</b>	<b>156</b>
<b>Ricercatori</b>	<30	3	8
	31-40	48	72
	41-50	26	29
	>50	41	22
	<b>Totale</b>	<b>118</b>	<b>131</b>
<b>Assistenti</b>	<30	0	0
	31-40	0	0
	41-50	0	0
	>50	5	3
	<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

**Totale per genere 312 530**
**Totale generale 842**

**Professori Ordinari Professori Associati Ricercatori Assistenti**

I dati statistici evidenziano che in tutte le fasce docenti (ricercatori, professori associati, professori ordinari) la componente maschile prevale su quella femminile. La differenza numerica è lieve nella prima fascia, quella dei ricercatori (131 maschi contro 118 femmine), ma cresce vistosamente con l'aumento dell'importanza della qualifica (156 maschi contro 107 femmine per i professori associati e addirittura 240 maschi contro 82 femmine per quanto riguarda la fascia dei professori ordinari). È quindi lecito affermare che il personale docente di Roma Tre si caratterizza nettamente al "maschile" e più si sale verso i vertici docenti e gestionali dell'Università, più la componente maschile tende a prevalere.

Al riguardo potrà essere interessante rilevare che delle otto Facoltà di Roma Tre (Architettura, Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Scienze della Formazione, Scienze Politiche, Scienze Matematiche, Fisiche, Naturali), una sola, quella di Lettere e Filosofia ha un Preside donna; per quanto riguarda i ventinove Dipartimenti dell'Università, tre soltanto hanno un Direttore di sesso femminile (questi ultimi dati si riferiscono alla situazione dell'anno accademico 2008-09).

### **Osservazioni per concludere**

L'esempio riportato, relativo alla distribuzione degli uomini e delle donne nelle varie fasce docenti e nelle cariche istituzionali nell'Università di Roma Tre ci ha consentito di illustrare l'effettiva difficoltà, riferita a quello specifico contesto, delle donne di accedere ai vertici istituzionali.

Non abbiamo elementi sufficienti per rispondere alle domande sui "perché" della particolare situazione in esame. A nostro parere, prima di cercare di rispondere ai vari "perché" che la situazione pone, sarebbe utile aumentare il numero di dati statistici a disposizione e iniziare con un confronto molto concreto di altri contesti universitari ed istituzionali.

Le ricerche avviate da più parti sull'effetto "soffitto di cristallo" in rapporto alle carriere lavorative femminili hanno messo in evidenza in che modo l'esperienza lavorativa femminile nelle nostre società si svolga tra molte contraddizioni e difficoltà, contrariamente a quanto accade per le carriere maschili.

Numerose ricerche hanno documentato [Schimmenti, 2003, 2008] che, nelle motivazioni che spingono le donne verso il mondo del lavoro, è costante la presenza di due universi simbolici differenti: il lavoro e la famiglia. La rappresentazione della donna come soggetto autodeterminato, autonomo, attivo e teso all'affermazione di sé è illusoria, poiché, se è vero che sul piano cognitivo e a livello dell'opinione le donne esprimono una con-

cezione del femminile liberata dai modelli tradizionali, è anche vero che queste donne sono portatrici di problemi che si riferiscono a nuclei centrali della loro identità. L'ipotesi di un distacco o di una rinuncia al lavoro extra domestico porta le donne a sentirsi deprivate di una parte delle loro capacità performative, ma anche l'ipotesi di una identificazione troppo massiccia con il lavoro a discapito della famiglia viene allontanata. Ne risulta una difficile dissonanza cognitiva e un doloroso vissuto di ambivalenza e di contraddizione.

Il disagio risiede, anche, nell'assunzione di un quadro comparativo di riferimento costruito su un'immagine femminile della donna dalla doppia presenza ideale. I processi di valutazione e auto giudizio delle donne sono modellati da questo confronto, da cui tendono ad uscire perdenti.

Le caratteristiche dei contesti professionali sono tali da svantaggiare ancora apertamente le donne, richiedendo, a chi voglia proseguire obiettivi di carriera, la completa adesione a modelli che prevedono un alto investimento di tempo, un orientamento a pianificare nel lungo periodo ed una inclinazione ad assumere ruoli di potere. Studi sulle istituzioni [Balbo, 1988] mostrano come sono fortemente squilibrate a favore degli uomini: in esse operano logiche e meccanismi che tendono a riprodurre asimmetrie tra uomini e donne, facendo permanere condizioni che producono esclusione o ritardano l'inclusione delle donne. In questi contesti si producono distorsioni sistematiche cumulative che rafforzano l'effetto di esclusione già garantito da specifici meccanismi interni dei medesimi contesti: procedure e regole, pure informali, anche messe in atto inconsapevolmente e apparentemente banali, costituiscono i meccanismi di auto riproduzione delle istituzioni. Nel settore privato la situazione è ancora più scoraggiante, le percentuali di presenze femminili a livelli dirigenziali sono più basse che nella pubblica amministrazione [Leo, 2005]. I modelli maschili competitivi, dominanti nel settore delle aziende private, penalizzano le donne che hanno tempi e ritmi diversi da quelli degli uomini. Per fare carriera, bisogna essere libere da impegni familiari, adeguarsi alle logiche maschili e lavorare il doppio degli uomini, poiché per emergere in contesti tradizionalmente maschili è necessario eccellere. Secondo la scandinava Haaland Matlary [1999], docente universitaria e donna in politica, le donne, anche nei paesi cosiddetti avanzati, che continuano a svolgere il doppio lavoro, dentro e fuori casa, sono discriminate in ambito lavorativo, non raggiungono mai i vertici in nessun settore, e, se hanno figli, sono escluse, di fatto, dalla politica.

Nella Quarta Conferenza mondiale delle Nazioni Unite sulle donne, svoltasi a Pechino nel 1995, fu stabilito che la rappresentanza politica femmini-

le dovesse arrivare al 30 %. La media mondiale è arrivata al 12%; in Italia è dell'11% [Piatelli, 2005]. L'Italia, nella classifica mondiale per presenza di donne nelle istituzioni politiche e per *gender gap index* nei settori produttivi, vanta un umiliante primato negativo [World Economic Forum, 2005].

La Quinta Conferenza mondiale dell'ONU sulle donne, denominata Pechino + 10, svoltasi a New York nel Marzo 2005 ha dovuto constatare il ritardo nella realizzazione dei suddetti obiettivi e rinnovare un pressante appello a tutti gli Stati del mondo, poiché com'è stato da più parti affermato [Gherardi, 1998; Ingrao e Scoppa, 2000], una presenza significativa di donne, in ambiti lavorativi e politici, è in grado di trasformare l'universo simbolico maschile, introducendo modi di pensare e linguaggi che arricchiscono e compensano.

bibliografia

- Amann Gainotti M. (2001), *Diventare uomo, diventare donna*, Guerini, Milano.
- Balbo L., Siebert Zahar R., (a cura di) (1979), *Interferenze. Lo Stato, la vita familiare, la vita privata*, Feltrinelli, Milano.
- Balbo L., (1988), *Rappresentanza e non-rappresentanza*, in: G. Pasquino (a cura di), *Rappresentanza e democrazia*, Bari-Roma, Laterza.
- Bombelli, M.C. (a cura di) (2000). *Soffitto di vetro e dintorni*, ETAS, Milano.
- Cacace M., Mastropietro E.(2003), *Il tetto di vetro. Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile*, in *Sintesi Europea*, n. 2 , p.1-54.
- Carli L.L. & Eagly,A.H. (2001). *Gender, Hierarchy, and Leadership:An introduction*, Journal of Social issues. 57 (4), 629-636.
- Costantini, E. (1990), *Political women and political ambition: Closing the gender gap*, American Journal of Political Science, 34, 741-770.
- Duerst-Lathi, G. (2002), *Governing Institutions, Ideologies, and Gender:Toward the Possibility of Equal Political Representation*, Sex Roles, Vol. 47, n. 7/8. 371-388.560-576.
- Gherardi S. (1998), *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Cortina, Milano.
- Haaland Matlary J. (1999), *Il tempo della fioritura. Per un nuovo femminismo*, Mondadori, Milano
- Ingrao C., Scoppa C. (a cura di ) (2000), *Donne 2000. A 5 anni dalla Conferenza mondiale di Pechino, le cose fatte, gli ostacoli incontrati, le cose da fare*. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Pari Opportunità, Roma .
- Leo M. (2005) , *Percorsi di donne : una prospettiva storico-sociale*, in: Schimmenti V.(2005) ( a cura di), *Donne e professione : percorsi della femminilità contemporanea*, p. 13-34,Angeli, Milano
- Leuzzi M.C.,Amann Gainotti M., Cagnazzo M.R.,Vaino F. (2006) , *Gli universi femminili di Roma Tre. Didattica e ricerca in ottica di genere*, Pubblicazione del Comitato Pari Opportunità dell'Università di Roma Tre.
- Mengoli P. (2008), *Pari opportunità ed inclusione nel sistema educativo in Italia*, Formazione e Lavoro,n. 3,p. 159-168.
- Palgi M., Moore G.,(2004), *Social Capital: Mentors and Contacts*, in:Vianello M. Moore G. (eds.),*Women and Men in Political and Business Élites. A Comparative Study in the Industrialized World*, Sage Publications, London.
- Piatelli V. (2005) , "La Repubblica. Storia d'Italia dal '45 ad oggi", [www.storiaxxsecolo.it](http://www.storiaxxsecolo.it).
- Sapiro V. (1982). *Private costs of public commitments or public costs of private commitments? Family roles versus political ambition*, American Journal of Political Science, 26, 265-279.
- Sala E. (203), *All'interno della scatola nera. Uno studio sulle carriere di donne e uomini ai vertici delle aziende*, Polis, vol.7, n.2, p.285-314.
- Saraceno C.(1998), *Elementi per un'analisi delle trasformazioni di genere nella società contemporanea*, in "Rassegna Italiana di Sociologia", I (XXXIV), pp. 19-57.
- Schimmenti V.(2005) (a cura di), *Donne e professione : percorsi della femminilità contemporanea*,Angeli, Milano.
- Schimmenti V. (2008), *La difficile costruzione dell'identità femminile nell'esperienza lavorativa*, in :Amann Gainotti M., Pallini S., *La violenza domestica. Testimonianze,interventi, riflessioni*, p. 121-132, Ma.gi, Roma
- Steele M.C. (1997). *A threat in the Air. How stereotypes shape intellectual identity and performance*, American Psychologist, 52 (6), 613-629.
- Thomas S. (2002). *The Personal Is the Political:Antecedents of Gendered Choices of Elected Representatives*, Sex Roles. Vol. 47, n. 7/8. 343- 353. Ed.Springer Netherlands.