



Articolo

Perché le donne nella professione “faticano” più degli uomini? Ragioni psicologiche e sociali

di Monica Legittimo

“L’Italia non è un paese per donne lavoratrici”, così titola un articolo scritto su Repubblica nel marzo del 2016. Si fa riferimento a diversi aspetti legati al lavoro delle donne, come le carenti tutele alla maternità e l’ancora troppo basso numero di donne coinvolte a livello dirigenziale. Solo in politica la presenza femminile appare in aumento, ma in tal caso ci si chiede quanto questo dato possa essere realmente letto come segnale di una nuova tendenza o quanto, piuttosto, come fenomeno transitorio e troppo politicamente indirizzato.

Recenti dati OCSE illustrano una condizione per cui le donne italiane sono quelle che lavorano di più ma, purtroppo non in termini di tasso occupazionale, bensì con riferimento al monte ore di ore lavorate tra lavoro extrafamiliare e domestico/familiare.

In Italia, in effetti, nascere uomo o donna è ancora un aspetto in grado di condizionare le opportunità economiche e di carriera. Il rapporto Eurofound del 2016 che confronta tutti i paesi europei rispetto alla condizione lavorativa di uomini e donne, rinnova una condizione ancora immobile per le donne del nostro paese, segregate prevalentemente in ruoli di cura e assistenza.

La letteratura e i numerosi approfondimenti empirici spingono ad affermare con certezza la presenza di profonde differenze di genere nel raggiungimento delle soddisfazioni e realizzazioni lavorative. Le donne faticano più degli uomini a raggiungere il successo e tale percorso è spesso contrassegnato da molteplici ostacoli. Tali impedimenti delineano ogni momento lavorativo esercitando la loro influenza già a partire dalla ricerca di un lavoro, ossia dal momento in cui una donna sente di poter aspirare ad alcune professioni piuttosto che ad altre e, di conseguenza, si candida per tale ruolo.

Ma non è solo l'accesso al mondo lavorativo ad essere condizionato e talvolta compromesso; la stessa permanenza e crescita lavorativa può trovare limiti e freni al suo libero sviluppo. La motivazione a lavorare e a farlo in un particolare settore, la continuità lavorativa e, in maniera ancora più lampante, la possibilità di andare oltre certi ruoli, sono tutte fasi profondamente disturbate da molti ostacoli talvolta visibili ma, ancora più spesso, invisibili e celati (Burke, 1997; Melamed, 1995).

Le difficoltà nella carriera delle donne possono essere sintetizzate in due importanti fattori: di natura esogena ed endogena.

I fattori esogeni fanno riferimento agli aspetti socio-culturali che dall'esterno agiscono inibendo la motivazione al lavoro e all'avanzamento di carriera. Si parla, quindi, di cultura, di società, di stereotipi e pregiudizi. La famiglia, come microsistema (Bronfenbrenner, 1979, *trad. it.* 1986), è spesso animata da idee e azioni segreganti verso le donne non solo a livello lavorativo ma anche ad un livello precedente, quello della scelta degli studi. Il ruolo della socializzazione familiare nel direzionare le inclinazioni e preferenze fornisce una bozza a partire dalla quale verranno poi plasmate tutte le scelte successive.

I fattori endogeni, muovono invece dall'interno dell'individuo. Sono tratti della personalità, convinzioni personali in base ai quali non ci si sente idonee a far fronte alle implicazioni, oneri ed onori, che la carriera implica. Ci si trova, quindi, di fronte ad un atteggiamento e ad azioni di autoesclusione e autosegregazione.

Alcuni autori parlano di una motivazione femminile volta addirittura ad evitare il successo piuttosto che a conseguirlo, aderendo a standard lavorativi tradizionali (Horner, 1978). Si tratta di spinte motivazionali pericolosamente indirizzate verso una condizione di impotenza e debolezza. La donna, quindi, nella competizione intellettuale si troverebbe tra due fuochi temendo non solo il fallimento ma anche il successo (Horner, 1978). In tale dilemma la soluzione spesso maggiormente adottata sembrerebbe essere quella del ritiro lavorativo.

Arcidiacono (2002) parla di paura del successo per le donne. È come se coesistesse nella donna un bipolarismo determinato dalla voglia di raggiungere degli obiettivi e, dall'altra parte, una spinta a bloccarsi, a non perseguirli. La ricerca dell'equilibrio tra questi due poli appare complessa e precaria.

Non è solo l'accesso al mondo lavorativo ad essere complesso quando declinato al femminile, ma anche la progressione lavorativa non è scontata. Accade spesso, infatti, che anche quando la progressione lavorativa sembri aprire possibilità nuove e sperate, si verifichi nella corsa una inattesa brusca frenata senza che in apparenza se ne percepiscano le modalità e le forme. La letteratura si è largamente interrogata su questo singolare fenomeno definendolo

glass ceiling, in italiano soffitto di vetro. Si può rappresentare come la barriera invisibile – su cui le donne spesso si trovano a scontrarsi – derivante da un’interazione complessa di fattori, nell’ambito di organizzazioni a dominanza maschile, che ostacolano l’accesso delle donne a ruoli e posizioni dirigenziali e di responsabilità (Adler 1993; Cassell e Walsh, 1994).

In particolare, le donne giunte ad un certo punto della loro carriera sono fortemente ostacolate nel proseguire oltre, rimanendo così bloccate in ruoli e mansioni diverse e meno importanti di quelle degli uomini. Le posizioni di vertice, in tal modo, sono visibili e apparentemente raggiungibili ma, tuttavia, questa spesso si rivela essere solo una ambizione illusoria. Le donne, infatti, quando motivate a portarsi verso tali mete si troverebbero a sbattere la testa contro un soffitto che non cela alla vista ma blocca di fatto l’azione (Lorber, 1994, *trad. it.* 1996).

Le possibili interpretazioni del fenomeno sono diverse e, mentre alcune enfatizzano il ruolo delle differenze di genere in termini di tratti di personalità, stili comunicativi, capacità e competenze manageriali, altre puntano l’attenzione su cause di natura sistemica e organizzativa (Fawcett e Pringle 2000).

Le donne faticano di più ad accedere al lavoro e a raggiungere posti dirigenziali per diversi fattori personali e contestuali; tra questi elementi rientrano in maniera influente e attiva gli stereotipi di genere.

Lippmann (1922) fu il primo a introdurre il termine stereotipo indicando con esso la tendenza, comune e diffusa, ad attivare semplificazioni della percezione degli altri. Rimandando all’etimologia del termine dal greco *stereos* e *typos*, rispettivamente rigido e impronta, si può meglio comprendere la rigidità e la resistenza dello stereotipo.

Mazzara definisce lo stereotipo come «insieme coerente e abbastanza rigido di credenze negative che un certo gruppo condivide rispetto a un altro gruppo o categoria sociale» (Mazzara, 1997, p.19). Tali meccanismi hanno diverse funzioni per gli individui. In primo luogo, rispondono ad un bisogno cognitivo essenziale, quello del risparmio energetico. Passare in rassegna tutti gli elementi che l’ambiente sociale ci offre, e quindi servirsi di meccanismi di conoscenza di tipo *bottom-up* (dal basso verso l’alto), ci esporrebbe ad un dispendioso impegno cognitivo che rallenterebbe la nostra vita rischiando di porci, alla lunga, in una condizione di inattività.

Il processo attivato negli stereotipi è invece del tipo *top-down*, ossia dall’alto verso il basso. Ci si fida e ci si affida a rappresentazioni degli oggetti sociali e questa tendenza governa tutte le percezioni future rispetto a quell’oggetto. Il recupero in memoria delle informazioni e la stessa percezione di nuove informazioni soggiaceranno, così, a

quell'immagine acquisita anche se distorta e inesatta. Da ciò è agevole comprendere quanto sia difficile e complesso, se pur possibile, intervenire su rappresentazioni tanto sedimentate e stabili.

Di per sé gli stereotipi non hanno una funzione nociva per i soggetti. Tutt'altro, come si è visto preservano l'economicità del processo di categorizzazione, che diviene così rapido, e permettono di conoscere la realtà basandosi sulle caratteristiche della media di un particolare gruppo. Diventano dannosi e discriminanti, e spesso lo sono, quando si ignorano le differenze individuali all'interno di un gruppo facendo di tuttata l'erba un fascio. Quindi, tutte le donne sono sensibili, dolci e remissive e inadatte a ruoli di potere, tutti gli uomini sono dominanti, aggressivi e competitivi e naturalmente adatti alle posizioni dirigenziali.

Le caratteristiche che stereotipicamente incarnano uomini e donne sono speculari le une alle altre e riecheggiano frequentemente nelle comunicazioni di tutti i giorni.

I primi, vengono generalmente descritti come audaci, ambiziosi, indipendenti, sicuri, competitivi, le seconde, come timide, dipendenti, insicure, emotive, accoglienti (Heilman, 2001). Spesso accade che quelle stesse caratteristiche attribuite al genere maschile, spesso siano considerate manchevoli nelle donne a cui simmetricamente sono attribuite qualità opposte.

Lo stereotipo condiziona anche le modalità comunicative tra i due generi. Molti studi hanno identificato differenze negli stili di comunicazione maschile e femminile (Aries, 1996; Burgoon e Dillman, 1995). Le donne nel lavoro attribuiscono importanza alla relazione con l'altro, ricercano fortemente la fiducia degli altri, il consenso e l'approvazione. Uno stile lavorativo femminile è orientato verso la tutela e la crescita delle relazioni, verso la comprensione e la presa in considerazione di altri punti di vista. Di contro, gli uomini basano gli stili di relazione e comunicazione con gli altri in senso maggiormente competitivo, direzionando i propri obiettivi verso la prevarca sull'altro. Il lavoro e le relazioni che si instaurano al suo interno sono, quindi, legati alle regole della femminilità e mascolinità, ossia a qualità che culturalmente sono associate al femminile e al maschile.

In ambito lavorativo la corrispondenza tra le caratteristiche denotanti lo stereotipo maschile e le caratteristiche che dovrebbe possedere un manager, è perfetta. L'incastro diviene invece forzato e stridente per le donne che sono percepite antitetice rispetto agli uomini e, per giunta, malviste se portatrici di quelle stesse caratteristiche. Quando le donne, infatti, adottano, ad esempio nelle posizioni di leadership, uno stile più orientato all'agentività, piuttosto che un comportamento di comprensione e accoglienza verso gli altri

(*communal behaviour*), questo di solito viene accolto negativamente dagli altri (Eagly e Carli, 2003). Lo stereotipo del leader, infatti, è rappresentato da orientamenti operativi come l'indipendenza e l'autorità che ostacolano fortemente l'affermarsi di altre possibilità ma, tale "abito", sembra possa essere indossato solo dagli uomini perché mantenga la sua efficacia.

Tutto questo si riversa inevitabilmente sul tipo di abilità e caratteristiche richieste dai datori di lavoro per i posti dirigenziali. È facilmente intuibile come queste spesso siano congruenti e calzanti solo con quelle maschili.

Accade, quindi, che una donna giunta a posizioni di vertice debba dimostrare di valere molto di più di un uomo e attenersi a standard più elevati. Nello specifico, laddove riesca a guadagnare posizioni lavorative di prestigio, la donna mantiene comunque una posizione incerta rispetto agli uomini, ossia rischia molto di più dei colleghi di essere scalzata da tale posizioni e di "precipitare" in basso verso altri ruoli.

Lo svantaggio occupazionale delle donne è riconducibile a meccanismi, spesso guidati da stereotipi, che ripropongono condizioni più vantaggiose nei confronti di chi è già avvantaggiato e viceversa. In altri termini gli uomini, partendo da una situazione già di vantaggio, avrebbero maggiori possibilità di carriera a fronte delle donne che non farebbero altro che accumulare svantaggi lavorativi dalla loro precaria condizione. Merton (1968), trovando ispirazione in San Matteo appunto, ha definito questo meccanismo come *effetto San Matteo*. In ambito scientifico e accademico questo meccanismo è particolarmente evidente. Vi sarebbe, infatti, una tendenza a sovrastimare la produzione scientifica di studiosi già affermati, che generalmente sono uomini, precludendo così le possibilità a quelli meno conosciuti che rivestono più di frequente ruoli più subordinati, come le donne.

La diffusione, la pervasività e il valore prescrittivo degli stereotipi, in particolare di quelli di genere, rappresentano, in definitiva, un forte elemento di ostacolo non solo all'avanzamento lavorativo delle donne ma al loro stesso accesso all'ambiente lavorativo. Lo stereotipo, infatti non solo descrive la realtà sociale ma prescrive i comportamenti più consoni al ruolo che si riveste. Quindi, stabilisce come uomini e donne debbono comportarsi, quali lavori possano svolgere e addirittura condiziona il modo che ciascuno di noi ha di valutare le proprie azioni e se stessi. Essi, in conclusione, contribuiscono in maniera massiccia alla notevole "fatica" a cui le donne vanno incontro quando accedono a ruoli e contesti lavorativi.

Riferimenti bibliografici

- Adler N.J. (1993b), "Competitive frontiers: women managers in the triad", *International Studies of Management and Organization*, 23, 2: 3-23.
- Arcidiacono C. (2002), *L'asimmetria invisibile. Le donne nei processi decisionali*, in Gelli B. R., a cura di, *Voci di donne*, Manni, Lecce.
- Aries, E. (1996), *Men and women in interaction: Reconsidering the difference*, Oxford University Press New York, NY
- Brofenbrenner U. (1979) *The ecology of human development: experiments by nature*, (trad. it. *Ecologia dello sviluppo umano*, Il Mulino, Bologna, 1986).
- Burke R.J. (1997), 'Women on corporate boards of directors: a needed resource', *Journal of Business Ethics*, 16, 9: 909-15.
- Burgoon, J. K. and Dillman, L. (1995), *Gender, immediacy, and nonverbal communication*, in Kalbfleisch P. J. and Cody M. J (Eds.), *Gender, power and communication in human relationships*, Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Cassell C. and Walsh S. (1994), "Falling Back or Fitting In, Cultural Barriers to Women's Progression in Management", paper presentato al *British Academy of Management Conference*, Sept.
- Eagly A. H. and Carli L.L. (2003), "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence", *The Leadership Quarterly*, 14, 6: 807-834.
- Fawcett R. and Pringle J.K, (2000) "Women CEOs in New Zealand: where are you?", *Women In Management Review*, 15, 5/6: 253-260
- Heilman M. E. (2001), "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, 57 , 4: 657-674.
- Lippmann W. (1922), *Public opinion*, Harcourt Brace, New York.
- Lorber J. (1994), *Paradoxes of Gender*, Yale University, (trad. it.: *L'invenzione dei sessi*, Il Saggiatore, Milano, 1996).
- Mazzara, B. (1997), *Stereotipi e pregiudizi*, il Mulino, Bologna.
- Melamed T. (1995), "Career success: The moderating effect of gender", *Journal of Vocational Behavior*, 47, 1: 35-60.