



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Marketing

## **Gender Bias in Finance/Banking: Uno Studio Sperimentale**

Maria Giovanna Devetag

---

RELATORE

Margherita Tura  
ID: 273851

---

CANDIDATO

Anno accademico 2023/2024

## Sommario

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Introduzione</i> .....  | 3         |
| <i>Capitolo 1 - Contesto storico e normativo</i> .....                                       | 4         |
| 1.1. Evoluzione storica della parità di genere in Italia .....                               | 4         |
| 1.2. Legislazione italiana sulla parità di genere.....                                       | 5         |
| <i>Capitolo 2 – Manifestazione della discriminazione di genere nel settore finanziario..</i> | <i>6</i>  |
| 2.1. Il “soffitto di vetro” e la rappresentanza femminile.....                               | 6         |
| 2.2. Discriminazione dei ruoli.....  | 9         |
| 2.3. Molestie sessuali .....   | 10        |
| 2.4. Microaggressioni esplicite ed implicite.....  | 10        |
| <i>Capitolo 3 – Scenario Italiano .....</i>  | <i>12</i> |
| 3.1. Introduzione alle quote di genere .....   | 12        |
| 3.2. Presenza femminile nel settore bancario italiano .....                                  | 12        |
| 3.3. Sfide delle direttrici nel mondo aziendale .....  | 14        |
| 3.4. Impatti sull’occupazione femminile e sulla crescita personale .....                     | 15        |
| 3.5. Cause ed effetti delle quote di genere sull’organizzazione .....                        | 17        |
| 3.6. Il dibattito sulle quote di genere in Italia: argomenti a favore .....                  | 18        |
| 3.7. Il dibattito sulle quote di genere in Italia: argomentazioni a sfavore.....             | 19        |
| <i>Capitolo 4 – Lo studio sperimentale</i> .....   | <i>20</i> |
| 4.1. Motivazione.....  | 20        |
| 4.2. Ipotesi .....   | 21        |
| 4.3. Metodologia .....   | 22        |
| 4.3.1 Partecipanti .....   | 22        |
| 4.3.2 Strumenti di Misurazione .....   | 23        |
| 4.4. Risultati .....   | 25        |
| 4.4.1 Risultati dell'Implicit Association Test (IAT).....                                    | 25        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.2 Risultati della Gender Role Stereotype Scale (GRSS) e del Social Role Questionnaire (SRQ) ..... | 25        |
| 4.4.3 Impatto delle Politiche Aziendali (ESG e GEI).....  | 26        |
| <b>Capitolo 5 – Conclusione.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>5.1. Conclusione.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>5.2. Limitazioni e ricerche future.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>   | <b>30</b> |

## **Introduzione**

La discriminazione di genere è un problema diffuso in molti ambiti economici e sociali, compreso il settore finanziario e bancario italiano in cui, sebbene siano stati fatti passi avanti, come l'introduzione di leggi per favorire l'uguaglianza di genere, le donne continuano a incontrare notevoli difficoltà. In particolare, si trovano spesso di fronte a ostacoli nelle carriere come, ad esempio, ricevere salari più bassi rispetto ai colleghi uomini oppure spesso hanno una scarsa rappresentanza nei ruoli di leadership.

Questa tesi cercherà di analizzare in profondità le cause di queste disparità e di capire come si manifestano tramite uno studio sperimentale mirato nel capire i pregiudizi di genere impliciti ed espliciti nelle principali banche quotate italiane.

L'Italia è un caso interessante perché, da una parte, ha introdotto leggi come la legge Golfo-Mosca del 2011, la quale impone la presenza di quote di genere nei consigli di amministrazione delle aziende quotate, dall'altra parte, però, ci sono ancora grosse disuguaglianze, per esempio uno dei settori in cui la donna è più discriminata è quello della finanza che sono visti come ambiti tradizionalmente dominati dagli uomini. Questo è dato da diversi fattori, come la cultura aziendale, i pregiudizi inconsci e le modalità di reclutamento e promozione che continuano a vedere e a tenere le donne in ruoli meno influenti o addirittura a escluderle dalle decisioni importanti.

Nello specifico nel settore finanziario italiano, le donne si trovano ad affrontare diversi tipi di discriminazione, tra cui il famoso "soffitto di vetro", che impedisce alle lavoratrici di accedere a cariche più alte, e il "divario salariale", che crea disparità di guadagno tra uomini e donne nella stessa posizione lavorativa.

Per di più, ci sono ancora oggi preconcetti legati alla cultura e alla struttura del lavoro, come la difficoltà di conciliare la carriera con la vita familiare, che ostacolano ulteriormente la loro crescita professionale.

In conclusione, questa ricerca non si limita a far riflettere sull'importanza di garantire l'uguaglianza di genere nel mondo finanziario e bancario, ma vuole anche offrire soluzioni concrete per creare un ambiente di lavoro più equo ed inclusivo.

## **Capitolo 1 - Contesto storico e normativo**

### **1.1. Evoluzione storica della parità di genere in Italia**

Le donne hanno da sempre giocato un ruolo fondamentale nella società, ma spesso il loro contributo viene minimizzato o ignorato, questo disequilibrio si può notare nel contrasto tra il loro ruolo centrale che hanno nella vita sociale e la marginalizzazione che subiscono nella sfera sessuale e familiare.

La dipendenza economica dagli uomini ha ulteriormente rafforzato questa subordinazione, andando a creare divisioni tra le donne stesse e ostacolando la loro solidarietà, a peggiorare le cose c'è il trascuramento del loro impegno nella memoria storica, frammentando le loro storie e rendendo difficile costruire una solidarietà duratura.

All'inizio del XX secolo, sociologhe come Charlotte Perkins Gilman e Florence Kelley sottolineavano l'importanza dell'indipendenza economica per liberare le donne dal dominio maschile, al contrario, oggi, scrittrici come Chimamanda Ngozi Adichie insistono sull'educare le nuove generazioni a un nuovo modo di relazionarsi, per garantire una vera parità perché solo cambiando il modo in cui cresciamo i nostri figli e le nostre figlie possiamo assicurare una reale uguaglianza per fare in modo che le donne nascano libere e rimangano tali, senza dover dipendere da norme culturali per la loro autonomia.

L'uguaglianza non vuol dire essere tutti uguali, ma avere invece le stesse opportunità, rispettando le unicità di ciascuno, bisogna iniziare a considerare la diversità, che sia sul lavoro, nella cultura o nella vita quotidiana, come un valore. Nonostante il concetto di uguaglianza di genere sia ormai accettato, persistono evidenti disuguaglianze e squilibri, soprattutto nelle relazioni di genere e tra le generazioni, si può notare questo evidente squilibrio anche e soprattutto nell'assenza di parità in settori come la politica, l'economia e la finanza, dove le donne sono ancora poche e spesso in ruoli subordinati.

In Italia, le donne rappresentano la maggioranza dei laureati, con il 23% rispetto al 17,2% degli uomini e anche tra gli stranieri, il 14,3% delle donne ha una laurea contro l'8,3% degli uomini, ma nonostante questi numeri, solo il 37% dei

professori associati e il 23% dei professori ordinari nelle università italiane sono donne, ma non solo in Italia ma anche nel mondo del lavoro europeo, solo un terzo dei dirigenti (34%) è composto da donne.

Secondo il Global Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum, ci vorranno ancora decenni per colmare completamente il divario di genere, anche a causa degli effetti che ha avuto la pandemia di COVID-19 nel 2020. A livello globale ci sono enormi differenze tra la partecipazione economica, le opportunità e l'empowerment politico delle donne rispetto agli uomini.

Il conflitto di genere è sempre stato presente nella storia dove gli uomini dominano la società e l'uguaglianza viene pensata solo per loro è però fondamentale ripensare il modo in cui parliamo e affrontiamo le disuguaglianze di genere per riuscire finalmente a superarle.

## **1.2. Legislazione italiana sulla parità di genere**

Nonostante già a partire dal 1950, con la legge n. 860 erano stati fatti passi importanti per tutelare le lavoratrici madri e promuovere l'uguaglianza nel mondo del lavoro, l'Italia ha fatto diventare la parità di genere una delle priorità dello stato tramite il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) dove il governo ha introdotto la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026, con l'obiettivo di migliorare l'indice di uguaglianza entro il 2026.

Il Jobs Act del 2014 ha introdotto misure per conciliare vita e lavoro, estendendo il congedo parentale e permettendo anche ai padri di richiedere il part-time. Il Testo Unico del 2001 raccoglie tutta la legislazione relativa alla maternità e paternità, diventando un punto di riferimento per la tutela dei genitori lavoratori. Un'ulteriore interventi recente è l'assegno unico e universale, che rafforza il sostegno alle famiglie.

Nel corso degli anni, leggi come la n. 903 del 1977 hanno vietato la discriminazione sul lavoro, e il decreto legislativo n. 216 del 2003 ha confermato il divieto di discriminazioni di genere, in linea con le direttive europee. In più negli

anni '90, nuove normative hanno promosso azioni positive, favorendo l'occupazione femminile e sostenendo le imprese gestite da donne.

Nel 2011, con la legge n. 120, sono state introdotte le "quote rosa" nei consigli di amministrazione delle società quotate, un passo avanti per aumentare la presenza femminile nei ruoli decisionali, negli anni questa legge è stata rafforzata; infatti, il Codice delle pari opportunità del 2006 continua a essere aggiornato per garantire la parità di genere, anche attraverso la certificazione della parità retributiva.

Infine, con la legge n. 4 del 2021, l'Italia ha ratificato la convenzione OIL n. 190, che combatte la violenza e le molestie nei luoghi di lavoro.

Nonostante i progressi fatti il gender gap resta però una sfida, l'Italia infatti è al 63° posto su 146 paesi nel report del 2022 del World Economic Forum, tuttavia, si cominciano a vedere cambiamenti concreti anche nel panorama politico italiano, con donne come Giorgia Meloni e Elly Schlein che raggiungono posizioni di leadership.

## **Capitolo 2 – Manifestazione della discriminazione di genere nel settore finanziario**

### **2.1. Il “soffitto di vetro” e la rappresentanza femminile nei ruoli dirigenziali**

Un'altra forma di discriminazione di genere evidente sul posto di lavoro riguarda la mancanza di pari opportunità di crescita interna dove le donne spesso si trovano di fronte a ostacoli nella loro carriera, che iniziano già dal giorno della laurea, quando i loro profili professionali sono già in svantaggio rispetto a quelli dei colleghi maschi (Batool, 2020). Il rapporto "Women in the Workplace 2019", pubblicato recentemente da McKinsey & Company in collaborazione con Lean In, esplora lo stato attuale della partecipazione femminile nel mondo del lavoro, in questa indagine, basata su un campione di 68.500 dipendenti di 329 grandi aziende, evidenzia una persistente carenza di rappresentanza delle donne nelle posizioni di leadership. Nel mondo del lavoro nonostante gli sforzi legislativi e le iniziative per promuovere l'uguaglianza di genere, le donne affrontano ancora numerose sfide nel progredire all'interno delle gerarchie aziendali, ad esempio, uno studio di Petit (2007) ha rilevato che, a parità di curriculum, le candidate donne hanno

meno probabilità di essere invitate a un colloquio, specialmente per posizioni di alto livello, in più secondo la lista FTSE 100, nel 2018 solo 7 su 100 CEO erano donne (Statista, 2019), e nel 2021 il numero è aumentato solo di uno, suggerendo che le donne sono spesso considerate meno adatte rispetto agli uomini per i ruoli manageriali. Nella maggior parte dei casi le donne che cercano di raggiungere posizioni di vertice vengono spesso percepite come meno ambiziose e meno orientate al potere (Schuh et al., 2014), oltre che più conservative nelle decisioni (Baixauli-Soler et al., 2015), questo pensiero può far sì che molte donne rinuncino a provare a raggiungere ruoli dirigenziali, temendo che ciò possa andare contro la loro autopercezione (Powell & Butterfield, 2013).

Questa situazione può essere spiegata con il concetto di "profezia che si autoavvera", secondo cui un'aspettativa falsa può influenzare il comportamento di una persona fino a farla diventare realtà, come spiegano Park & Punaram (2020), in sostanza, un pregiudizio può trasformarsi in una credenza (Park & Punaram, 2020), questi stereotipi possono influenzare negativamente le prestazioni delle donne, riducendo la loro motivazione e causando ansia, soprattutto tra le leader femminili (Walker & Aritz, 2015). La letteratura recente, inclusa quella recensita nell'articolo "Beliefs about Gender" su American Economic Review, sottolinea come gli stereotipi di genere continuino a influenzare negativamente le valutazioni delle capacità femminili e su come questi pregiudizi incidono non solo sulla minore probabilità di assunzione e promozione delle donne, ma anche sulle retribuzioni offerte, inoltre la percezione distorta delle competenze femminili è alimentata sia dagli errori di autovalutazione che dai bias altrui, ad esempio, la stessa qualità, come l'assertività, è valutata diversamente se attribuita a un uomo o a una donna, risultando premiante per il primo e penalizzante per la seconda.

Questa dinamica rende più difficile per le donne raggiungere posizioni elevate rispetto ai loro colleghi maschi (Batoool, 2020), uno degli aspetti chiave messi in luce è il cosiddetto "gradino rotto", il primo passo cruciale nella carriera delle donne che rappresenta un ostacolo significativo, difatti secondo il rapporto, questa fase iniziale del percorso di avanzamento professionale è cruciale per garantire una presenza equilibrata di genere ai livelli più alti delle aziende. La ricerca mostra che, mentre la rappresentanza femminile è quasi pari a quella maschile a livello di base (48%), la percentuale scende drasticamente al 38% già dal primo livello di gestione, continuando a diminuire fino a raggiungere solo il 21% nei ruoli di vertice e la metafora del "soffitto di cristallo" descrive efficacemente



queste barriere invisibili che impediscono alle donne di avanzare nella loro carriera (Bruckmüller & Braun, 2020).

Alcuni studiosi sostengono che la rappresentanza limitata delle donne in posizioni di comando sia dovuta alla mancanza di opportunità, mentre altri parlano di "pavimento appiccicoso" (Briel et al., 2022) o "scogliera di vetro" (Carton, 2022), riferendosi alle difficoltà e all'assenza di supporto che molte donne incontrano anche quando riescono a raggiungere posizioni di leadership, qualunque sia la denominazione, le donne sono spesso relegate a posizioni con salari inferiori e incontrano maggiori difficoltà nel raggiungere ruoli di alta responsabilità. Studi precedenti, come quello pubblicato nel 2014 da Harvard Business Review su neolaureati di Harvard, confermano che le neolaureate, nonostante abbiano talento e ambizioni comparabili ai loro colleghi uomini, sono meno presenti nelle posizioni dirigenziali, il 41% delle donne, rispetto al 57% degli uomini, occupa tali ruoli, suggerendo che la disparità non deriva né da minori ambizioni né da una maggiore inclinazione a scegliere lavori part-time.

Questo circolo vizioso limita le opportunità di formazione e crescita professionale per le donne, mantenendo le posizioni di vertice prevalentemente maschili, dove tendono a dare incarichi più impegnativi ai colleghi maschi, offrendo così meno opportunità alle donne (De Pater et al., 2010). Paradossalmente, le donne devono dimostrare capacità e prestazioni superiori per ottenere lo stesso riconoscimento e avanzamento degli uomini, e spesso la scelta cade comunque su un candidato maschio (Pema & Mehay, 2010).

Inoltre, Herman et al. (2012) hanno osservato che nei settori della scienza, della tecnologia e dell'ingegneria, le donne vengono spesso escluse dai "gruppi maschili" durante la transizione alla maternità, venendo relegate a compiti di minore responsabilità e questo porta molte donne a non avere figli per poter raggiungere posizioni di vertice (Grund, 2015; Wilkinson et al., 2017). Bruckmüller & Braun (2020) hanno analizzato l'impatto di questa disparità, sottolineando come essa non sia solo uno svantaggio per le donne, ma anche per gli uomini, difatti, quando le donne sono messe nelle condizioni di lavorare allo stesso livello degli uomini, possono contribuire significativamente alla crescita e allo sviluppo della comunità, migliorando le prospettive per le generazioni future. Secondo Noble & Moore (2006), l'insufficiente rappresentanza delle donne in ruoli di leadership non solo viola i diritti umani e la diversità, ma riduce anche la produttività e la capacità delle organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti, minacciando

la loro sostenibilità a lungo termine, tuttavia, Smith et al. (2013) mostrano che anche gli uomini che prendono congedi parentali hanno meno probabilità di essere promossi rispetto ai loro colleghi maschi senza figli, dimostrando che le responsabilità familiari sono percepite come un segnale di minore impegno lavorativo, questo ci suggerisce che il conflitto tra lavoro e famiglia è uno dei principali ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere posizioni di leadership (Seierstad & Kirton, 2015).

## **2.2. Discriminazione dei ruoli**

I pregiudizi di genere e le idee tradizionali sui ruoli femminili, nonostante il passaggio dai ruoli verticali a quelli orizzontali all'interno delle organizzazioni, continuano a rappresentare una sfida significativa (Eagly & Carli, 2007) per la tendenza a collegare e separare le donne da certe posizioni lavorative che rinforza l'idea che tali ruoli, spesso meno prestigiosi, siano più adatti alle donne, mentre altri lo sono meno, per esempio il ruolo di segretaria è comunemente associato alle donne, anche se non ci sono differenze cognitive che impediscano agli uomini di ricoprire tale ruolo. Dal punto di vista maschile, il "ruolo di stress", cioè lo stress causato dalla discrepanza tra l'identità di genere e le aspettative professionali, è una esperienza psicologica negativa frequente tra gli uomini che si avventurano in professioni non tradizionali per il loro genere (Simpson, 2005), questo va a suggerisce che anche gli uomini sono influenzati negativamente dai requisiti lavorativi di genere. Le donne tendono a essere più scettiche riguardo alle loro prospettive professionali per lo stigma di genere nei confronti di certi ruoli che le fa sottovalutare le proprie capacità (Kaiser, 2014), infatti le donne sono spesso sovrarappresentate in ruoli di minore prestigio e senza responsabilità esecutive (Fernandez & Mors, 2008) ed in più tendono a evitare professioni dominate dagli uomini, a meno che non mostrino tratti considerati più "maschili" come indipendenza, auto confidenza, freddezza o assertività (Antecol & Cobb-Clark, 2013). Questo implica che le donne devono adattarsi il più possibile ai modelli maschili per ottenere certi ruoli, ma c'è anche un pregiudizio che considera questi tratti come esclusivamente maschili anziché universali, questo ulteriore stereotipo potrebbe sostenere le osservazioni di Moro et al. (2017), che hanno studiato la solvibilità in relazione alla discriminazione di genere e hanno scoperto che le donne si sentono più a rischio di essere respinte a causa del loro genere rispetto agli uomini, il che

porta a una maggiore restrizione del credito e, quindi, spesso le donne evitano di richiedere prestiti per non affrontare il rifiuto.

### **2.3. Molestie sessuali**

La discriminazione di genere può comportare conseguenze gravi come le molestie sessuali e le microaggressioni sul posto di lavoro, secondo Batool (2020) le molestie sessuali sono una delle problematiche principali per le donne sul lavoro e che spesso lasciano segni di trauma profondo. Nonostante la gravità di questi episodi solo un terzo di questi episodi viene segnalato, come indicato dal Young Women's Trust (2018), principalmente a causa della paura di perdere l'impiego, di essere costrette a ridurre le ore di lavoro o di affrontare altre conseguenze serie (Siddique, 2018). Un ulteriore motivo per cui le segnalazioni sono scarse è la mancanza di canali adeguati a trattare le denunce di molestie in modo equo (Young Women's Trust, 2018). È stato confermato che esiste un legame diretto tra discriminazione di genere e stress lavorativo, con tale discriminazione che influisce sulle dimensioni strutturali, culturali e relazionali dello stress sul lavoro (Batool, 2020). Il pregiudizio di genere, che comporta un trattamento ingiusto delle lavoratrici a causa del loro sesso, è stato ampiamente studiato, ad esempio riguardo alla programmazione del lavoro, poiché le donne hanno meno probabilità di ottenere orari flessibili rispetto agli uomini (Brescoli et al., 2013). Inoltre, le molestie sessuali - che rientrano nella discriminazione di genere - creano disparità nelle condizioni socioeconomiche familiari e influenzano negativamente sia la salute fisica che quella mentale delle donne lavoratrici (Batool, 2020). Le conseguenze psicologiche e personali per le donne sul posto di lavoro dimostrano che la discriminazione di genere percepita è associata a diversi esiti organizzativi negativi, come tassi di turnover elevati e minore impegno verso l'organizzazione (Dalton et al., 2014). È cruciale riconoscere che sia le donne che gli uomini subiscono effetti negativi a causa del sessismo organizzativo in relazione alla soddisfazione lavorativa e alla percezione del clima professionale (Settles et al., 2013). Questo sottolinea come la discriminazione di genere sia un problema sociale piuttosto che una questione limitata solo alle donne.

### **2.4. Microaggressioni esplicite ed implicite**

Le microaggressioni sono piccoli, ma frequenti attacchi verbali, comportamentali e ambientali che, siano essi intenzionali o meno, veicolano messaggi negativi legati a razza, genere, orientamento sessuale e religione verso individui o gruppi (Beltran et al., 2021). Le microaggressioni di genere tendono a svalutare il contributo delle donne e a minimizzare le loro conquiste, ostacolando la loro efficacia professionale, per esempio, se una donna presenta un'idea durante una riunione questa viene ignorata da un superiore uomo, ma se la stessa idea fosse proposta da un uomo avrebbe probabilmente ricevuto attenzione, si manifesta un'esclusione implicita. Questo fenomeno include la mancata partecipazione a riunioni formali e informali, l'assenza di mentoraggio adeguato rispetto agli uomini, e una percentuale significativa di donne che riportano molestie sessuali sul lavoro, come battute sessiste e attenzioni non richieste. Metinyurt et al. (2021) evidenziano che le microaggressioni non solo hanno effetti negativi sui diretti interessati e sui testimoni, ma creano anche un ambiente lavorativo sfavorevole, influenzando negativamente la performance dei dipendenti, un esempio significativo riguarda le donne nere, che spesso segnalano sensazioni di invisibilità e marginalizzazione nelle loro carriere. La discriminazione doppia, basata su razza e genere, è evidente quando le donne nere vengono etichettate come “arrabbiate” o “rumorose” e quindi zittite durante le riunioni (Metinyurt et al., 2021). Greenwald e Banaji, già nel 1995, hanno studiato le microaggressioni di genere da una prospettiva sociopsicologica, dimostrando come le associazioni cognitive legate agli stereotipi permangano anche se si dichiara di sostenere l'uguaglianza di genere. Nel 2019, Russell et al. hanno scoperto che tali cognizioni negative influenzano le decisioni organizzative, in particolare riguardo all'assunzione e alla promozione dei dipendenti, la loro ricerca è rilevante per il progetto attuale perché esplora come i pregiudizi di genere impliciti possano influenzare la gestione sul lavoro senza manifestarsi esplicitamente. Inoltre, Lennartz et al. (2019) hanno studiato la cognizione inconscia riguardo ai comportamenti verso le persone, evidenziando che porta alla marginalizzazione e umiliazione attraverso azioni verbali e non verbali difficili da riconoscere ma caratterizzate da una ripetitività evidente. Gli autori confermano che le microaggressioni sono spesso alimentate da stereotipi che influenzano il comportamento e le decisioni degli aggressori.

## **Capitolo 3 – Scenario Italiano**

### **3.1. Introduzione alle quote di genere**

È fondamentale capire il contesto temporale in cui sono avvenuti certi cambiamenti. Prima di immergerci nell'analisi, è utile comprendere la legge italiana che regola le norme di genere nelle aziende, nota come “quote di genere” o “quote rosa” in Italia, questa normativa ha attirato l'attenzione di molti studiosi che hanno espresso opinioni divergenti. Secondo Salaris (2020), la Legge Golfo-Mosca non distingue chiaramente tra uomini e donne, ma usa il termine "genere meno rappresentato" per garantire una reale parità di genere, anche nei casi in cui gli uomini siano la minoranza numerica. La legge inizialmente richiedeva che il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale fossero composti almeno per il 20% dal genere meno rappresentato (obiettivo per il 2012), percentuale che è poi salita al 33% (obiettivo per il 2015). Questo obbligo è valido per tre mandati consecutivi, dopodiché ogni azienda può decidere liberamente la composizione del proprio consiglio di amministrazione.

Questa legge è diversa da altre normative europee sulla parità di genere perché è temporanea e dovrebbe terminare ufficialmente nel 2023, lasciando alle aziende quotate e non quotate la libertà di decidere autonomamente (Salaris, 2020). Nonostante questa flessibilità, un rapporto del gennaio 2018 di Cerved, intitolato "Donne al vertice delle aziende italiane", ha mostrato che il numero di donne CEO nelle aziende quotate è ancora molto basso (solo 18 alla fine del 2017, pari al 7,9% del totale); per le aziende non quotate, invece, c'è stato un incremento lento ma costante (10,3% rispetto al 9,1% del 2008).

Bianco et al. (2015) rilevano che in Italia le imprese familiari hanno una maggiore presenza di donne nei consigli di amministrazione rispetto allo scenario internazionale. Tuttavia, questi dati potrebbero non essere del tutto accurati, poiché non tengono conto del numero più elevato di imprese familiari in Italia rispetto ad altri paesi europei. In effetti, rispetto ai paesi con un'economia più orientata al mercato, l'Italia è caratterizzata da molte piccole imprese, per le quali le banche sono la principale fonte di finanziamento esterno (Del Prete & Stefani, 2020).

### **3.2. Presenza femminile nel settore bancario italiano**

Il grado di partecipazione femminile in ambito economico può fungere da indicatore efficace del progresso delle politiche di genere relative al ruolo delle donne nelle

organizzazioni e può avere ripercussioni anche in altri settori (Campbell & Bohdanowicz, 2018). Nel periodo tra il 1995 e il 2010, prima dell'introduzione delle leggi sulle quote, il numero di donne nei consigli di amministrazione delle banche italiane è cresciuto lentamente, tuttavia, il divario di genere nelle banche italiane rimaneva ampio rispetto ad altri settori economici e ad altre banche europee. In effetti, confronti europei dei primi anni 2000 indicano che l'Italia era uno dei paesi con la rappresentanza femminile più bassa nei consigli bancari (Mateos de Cabo et al., 2012). Inoltre, l'analisi di un periodo più recente, caratterizzato dalla legge sulle quote, rivela che la situazione non è migliorata significativamente in tutta Europa, con l'Italia in coda (Sahay et al., 2017).

Per aumentare la partecipazione femminile nelle banche, in Italia sono state introdotte le quote di genere nel 2011 per le società quotate e le banche (Salaris, 2020), tuttavia, secondo Del Prete & Stefani (2020), solo le banche quotate hanno raggiunto l'obiettivo regolamentare di un terzo di rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione nel 2016, mentre le altre banche non hanno migliorato significativamente la loro condizione di diversità di genere. Infatti, cinque anni dopo l'approvazione della legge, le statistiche sulla composizione dei consigli di amministrazione delle banche suggerivano che la percentuale di donne nei consigli era nuovamente tra le più basse rispetto agli altri sistemi bancari europei (Del Prete & Stefani, 2020).

Nonostante gli alti e bassi, Ferrari et al. (2018) hanno rilevato una tendenza positiva tra la nomina di direttrici e la reazione favorevole del mercato verso la ristrutturazione dei consigli di amministrazione dopo l'introduzione della legge italiana sulle quote, questo significa che i clienti privati hanno mostrato apprezzamento per l'integrazione delle donne nei consigli di amministrazione, ma Salaris et al. (2020) hanno affermato che il settore bancario ha sperimentato una notevole differenza tra il numero di dipendenti bancari donne e la loro rappresentanza tra i dirigenti bancari.

La teoria di Nielsen & Huse (2010), che prevede un minimo di tre donne nel consiglio di amministrazione per un cambiamento significativo, è confermata da Meniucci (2021), che mostra che la presenza di almeno tre donne nel consiglio di amministrazione influenza negativamente il profilo di rischio della banca. Il loro studio, basato su un campione di 387 banche italiane, ha rilevato che le direttrici differiscono dai direttori uomini per quanto riguarda l'attitudine al rischio, e ciò può influenzare la capacità di monitoraggio e il processo decisionale del consiglio.

Nonostante i benefici di tali cambiamenti, le quote di genere vincolanti italiane non hanno portato a cambiamenti rilevanti nei ruoli chiave decisionali, poiché le donne sono maggiormente rappresentate in funzioni non esecutive o in posizioni sottorappresentate, specialmente nelle banche non quotate (De Vita & Magliocco, 2018), nel caso questa situazione dovesse cambiare, posizionare le donne in posizioni di alta dirigenza potrebbe svolgere un ruolo importante nel promuovere un sistema finanziario stabile e solido, evitando la turbolenza che può essere trasmessa all'economia reale (Meniucci, 2021).

Di conseguenza, l'avanzamento delle donne nel settore bancario è coerente con gli interessi principali degli azionisti, poiché le informazioni sulla diversità di genere possono contenere informazioni complementari utili per valutare la sicurezza delle banche. Pertanto, il beneficio della leadership femminile per la stabilità bancaria può interessare i regolatori nella definizione di future politiche per promuovere la parità di genere e l'avanzamento delle donne negli affari (Meniucci, 2021), quindi i regolatori potrebbero affrontare il problema della mancanza di diversità di genere nella governance aziendale delle banche sostenendo una maggiore partecipazione femminile nei consigli di amministrazione. In linea con il loro studio precedente, De Vita & Magliocco (2018) hanno analizzato il settore bancario italiano, verificando gli effetti della Legge Golfo-Mosca negli organi decisionali delle aziende, i risultati hanno mostrato una chiara dicotomia tra le società bancarie quotate e non quotate: le prime hanno presentato un aumento soddisfacente del numero di donne nei principali organi decisionali (soprattutto nei consigli di amministrazione), mentre le seconde hanno avuto un punteggio significativamente inferiore (26% contro 11%).

### **3.3. Sfide delle direttrici nel mondo aziendale**

Nel settore bancario, così come in molti altri contesti aziendali, la presenza femminile nelle posizioni di vertice è limitata, e i ruoli chiave tendono a essere dominati dagli uomini, questo fenomeno è evidente sia nelle aziende quotate che in quelle non quotate, dove le donne affrontano numerose difficoltà nell'avanzare nelle loro carriere. Carrasco et al. (2015) hanno messo in luce come le donne incontrino significative barriere nell'integrarsi nelle attività dei consigli di amministrazione, con la disuguaglianza di genere come principale ostacolo dove in particolare, persistono percezioni antiquate sulle loro capacità di leadership. Inoltre, Bianco et al. (2015) hanno rilevato che nelle imprese familiari, le donne direttrici tendono a essere meno istruite rispetto alle loro controparti

nelle aziende di maggiori dimensioni e più orientate a livello internazionale questo sta ad indicare che nelle aziende familiari le donne vengono spesso scelte per il loro legame con la famiglia piuttosto che per le loro competenze, mentre l'esperienza professionale e il livello di istruzione giocano un ruolo più cruciale nelle aziende non familiari.

Quando si osserva l'impatto delle donne legate alla famiglia nei consigli di amministrazione, si nota che la presenza di una direttrice può comportare una riduzione del numero di riunioni del consiglio e che, in generale, le donne tendono a partecipare meno costantemente rispetto agli uomini (Shabbir, 2018), una delle ragioni potrebbe essere che, prima dell'introduzione delle quote di genere, la selezione delle donne nei consigli era spesso influenzata dalla necessità di rappresentare la famiglia piuttosto che dalle reali competenze e meriti delle candidate (Del Bono & Vuri, 2011), di conseguenza, le donne con minori livelli di istruzione ed esperienza, legate alla famiglia, risultano essere meno coinvolte nella gestione aziendale rispetto agli uomini, e questo potrebbe aver inciso negativamente sull'efficacia del consiglio.

Oltre a ciò, le lavoratrici italiane devono fare i conti con un divario salariale che deriva in gran parte dalle loro posizioni inferiori nelle gerarchie aziendali, tuttavia questo divario tende ad aumentare con il progredire della carriera, anche a causa della minore mobilità lavorativa rispetto ai colleghi maschi (Del Bono & Vuri, 2011).

### **3.4. Impatti sull'occupazione femminile e sulla crescita personale**

Le donne affrontano numerose difficoltà nel raggiungere posizioni apicali nelle aziende e sono sottorappresentate anche nei ruoli di gestione intermedi, questo porta a una discriminazione evidente nel mercato del lavoro, dove le donne finiscono per essere le più penalizzate in termini di crescita professionale, a prescindere dall'esistenza di quote di genere. La situazione è ulteriormente complicata dal fatto che, nonostante le donne italiane superino spesso gli uomini in termini di istruzione e risultati accademici, continuano a incontrare ostacoli nel trovare lavoro e venendo frequentemente relegate a ruoli meno qualificati e con retribuzioni inferiori (Hassink & Russo, 2010). La letteratura italiana conferma questa tendenza, mostrando che le donne sono spesso impiegate in lavori di bassa qualifica, spesso con contratti precari (Bratti et al., 2005), e che è meno probabile che passino da un contratto temporaneo a uno permanente rispetto ai loro colleghi maschi (Corsini & Guerrazzi, 2007), inoltre secondo Del Boca (2012), l'Italia si



colloca tra i paesi europei con il tasso di occupazione più basso per le madri, piazzandosi nelle ultime posizioni rispetto ad altri paesi.

Le difficoltà nel conciliare la vita lavorativa con le responsabilità familiari collocano le donne italiane in una sorta di "labirinto di vetro" (Eagly & Carli, 2007), un concetto che evidenzia come le madri che rimangono nel mondo del lavoro vengano spesso percepite come meno produttive rispetto ai colleghi maschi, questo a causa del pregiudizio che le vede meno coinvolte nel lavoro (Pacelli et al., 2013) e questo porta a una minore probabilità di promozione per le madri rispetto ai padri, invertendo così il trend (Longman & Miller, 2014).

Per comprendere meglio il successo delle donne nel mondo professionale, è importante considerare il contesto socio-culturale in cui operano, in particolare, in Italia, il forte legame con la famiglia comporta una serie di ripercussioni sull'occupazione femminile, infatti le donne italiane dedicano mediamente 5 ore e 6 minuti al giorno a lavori domestici non retribuiti, limitando così il tempo disponibile per il lavoro retribuito (Brown et al., 2021), di conseguenza molte donne si trovano costrette a rinunciare a un impiego a tempo pieno, vista la difficoltà nel conciliare gli impegni familiari con quelli lavorativi. Secondo Velluti (2008), la partecipazione al mercato del lavoro è influenzata da una visione tradizionale dei ruoli di genere, che assegna agli uomini il ruolo di principali sostenitori economici della famiglia e alle donne quello di principali responsabili delle cure familiari, senza un'equa suddivisione dei compiti, ciò accade per la carenza di politiche a favore della famiglia in Italia, che rende difficile bilanciare gli impegni domestici e lavorativi, penalizzando in particolare le donne disoccupate, che non riescono a ottenere benefici non salariali, come orari di lavoro più flessibili (Brown et al., 2021), questo porta a una perdita di opportunità in quei settori e in quelle posizioni che richiedono un maggiore impegno o un orario di lavoro prolungato, contribuendo a creare una disparità di genere nell'occupazione e nella crescita professionale. Questa discrepanza alimenta la percezione che le donne siano meno adatte a ricoprire certi ruoli lavorativi, l'unica soluzione sarebbe promuovere cambiamenti di genere efficaci e duraturi per sfidare e trasformare i concetti tradizionali che perpetuano le differenze di genere. Secondo Cavaletto et al. (2019), l'analisi empirica evidenzia un quadro complesso ma ben definito: le barriere all'assunzione e all'avanzamento di carriera per le donne persistono in assenza di un

dialogo costruttivo sulle questioni della flessibilità e della conciliazione tra le parti interessate, tra cui imprese, istituzioni, sindacati e famiglie.

### **3.5. Cause ed effetti delle quote di genere sull'organizzazione**

Nel tentativo di ridurre la disparità di genere, soprattutto nei ruoli dirigenziali, diversi paesi europei, tra cui l'Italia, hanno introdotto delle quote minime per garantire una maggiore rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate (Menicucci et al., 2021). Nonostante queste iniziative, la presenza femminile in posizioni decisionali all'interno delle aziende resta ancora limitata (Salaris et al., 2020) tuttavia, i consigli che vantano una maggiore diversità di genere tendono a prendere decisioni più ponderate e a essere più inclini al confronto (Torchia et al., 2015).

Pastore (2018) sostiene che l'inclusione delle donne nei consigli di amministrazione può avere un impatto positivo sull'organizzazione, arricchendo la composizione del consiglio con una gamma più ampia di valori, prospettive, stili di leadership e approcci al rischio, ovviamente questo effetto positivo non è garantito automaticamente dalla sola presenza femminile e non dovrebbe essere visto come un beneficio che scaturisce unicamente dall'implementazione delle quote rosa, infatti l'aumento della presenza femminile nei consigli a causa dell'obbligo legale non assicura necessariamente una migliore performance aziendale, né garantisce che le donne nominate abbiano le competenze e l'esperienza necessarie.

La natura temporanea delle quote di genere in Italia potrebbe essere interpretata come una misura volta a destabilizzare il predominio maschile e a indirizzare il mercato verso un nuovo equilibrio più equo in termini di genere (Pastore, 2018), eppure, Pastore riconosce che il cosiddetto "soffitto di vetro" è ancora presente, con una scarsa rappresentanza femminile nei ruoli esecutivi più alti, limitando così l'efficacia delle quote nell'influenzare positivamente le performance aziendali.

Un altro aspetto critico delle quote di genere è il rischio che il contributo delle donne in ruoli esecutivi venga sottovalutato, visto come il risultato di un semplice rispetto delle norme piuttosto che di meriti reali, se ciò accadesse, il pregiudizio potrebbe aumentare ulteriormente le disuguaglianze di genere, portando alla percezione che la presenza di una donna in un consiglio sia giustificata solo dal suo genere e non dalle sue capacità e ciò potrebbe minare l'obiettivo di un sistema equo e portare a una sottovalutazione delle capacità delle donne.

Infine, l'impatto della leadership femminile sui risultati aziendali rimane un ambito ancora poco studiato, alcune ricerche, come quelle di Flabbi et al. (2014) e Ferrari et al. (2016), hanno evidenziato effetti significativi. In particolare, Flabbi et al. (2014) hanno rilevato che la leadership femminile ha un impatto positivo sui salari delle donne nella parte alta della distribuzione e un impatto negativo nella parte bassa, in più, l'effetto della leadership femminile sulle performance aziendali tende a crescere con l'aumentare della percentuale di donne lavoratrici, Ferrari et al. (2016) hanno anche evidenziato che una maggiore presenza di donne nei consigli è associata a una minore variabilità dei prezzi delle azioni.

Uno studio condotto da Nielsen e Huse (2010) sulle aziende norvegesi ha rilevato che la percezione delle donne come membri "inadeguati" può limitare il loro contributo nei processi decisionali, riducendo così l'efficacia delle quote di genere, secondo Pastore (2018), è necessario passare da un focus puramente numerico (quante donne nei consigli) a uno basato sul merito (quali donne nei consigli), dando visibilità e opportunità a donne eccellenti e preparate, capaci di apportare un valore aggiunto in termini di competenze, leadership, cultura manageriale e capacità relazionali.

### **3.6. Il dibattito sulle quote di genere in Italia: argomenti a favore**

Secondo Salaris (2020), le quote rosa rappresentano un mezzo fondamentale per ridurre il divario numerico tra uomini e donne in ambito professionale, in più Tettamanzi et al. (2016) affermano che l'introduzione delle quote di genere ha avuto un ruolo decisivo nell'incrementare la presenza femminile nei consigli di amministrazione, anche se questa presenza si concentra soprattutto su posizioni non esecutive, per di più, Tettamanzi (2016) sostiene che le quote di genere potrebbero contribuire a un equilibrio più equo nella distribuzione delle risorse umane all'interno delle aziende prevenendo così discriminazioni di genere ciò è particolarmente rilevante poiché le promozioni sono spesso influenzate da pregiudizi, anche quando i candidati hanno qualifiche equivalenti. Oltretutto, si argomenta che l'imposizione di nomine femminili nei consigli di amministrazione potrebbe portare a un incremento del valore aziendale, poiché la maggiore diversità di talento manageriale può favorire decisioni aziendali più ponderate ed efficaci, infatti, i legislatori vedono nella sotto-rappresentanza femminile un problema da risolvere, credendo che le quote di genere possano aiutare a superare quel "soffitto di

vetro" che spesso impedisce alle donne qualificate di raggiungere posizioni di leadership (Bruckmüller & Braun, 2020).

I progressi nell'integrazione delle donne in ruoli dirigenziali sono visibili, come evidenziato da Tettamanzi et al. (2016), che hanno studiato la composizione dei consigli di amministrazione di 188 società quotate nella Borsa Italiana. Pastore (2018) ha riscontrato che la legislazione sulle quote di genere ha avuto un impatto positivo sulla presenza femminile nei consigli di amministrazione, sia nelle società quotate che in quelle non quotate, superando la soglia del 33%. Infine, un rapporto della Consob (2019) rileva che, alla fine del 2017, il 100% delle aziende quotate e il 63% di quelle non quotate rispettavano formalmente l'equilibrio di genere, con le donne che rappresentavano il 33,5% dei direttori nelle 237 società quotate, segnando un aumento del 9,3% rispetto al 2016.

### **3.7. Il dibattito sulle quote di genere in Italia: argomentazioni a sfavore**

Alcuni studiosi interpretano la pressione istituzionale derivante dall'implementazione delle quote di genere non come un'opportunità, ma come una possibile minaccia. Il rapporto di Cerved (2018), pur riconoscendo l'aumento del numero di donne CEO nelle aziende non quotate, attribuisce questo fenomeno a tendenze demografiche più che all'influenza diretta della Legge Golfo-Mosca, che avrebbe avuto solo effetti indiretti su tali imprese, persino dopo l'introduzione della legge nel 2011, uno studio condotto da Pastore e Tommaso (2016) ha evidenziato una diminuzione delle donne CEO nelle aziende quotate italiane, passando dal 3,2% nel 2013 al 2,6% nel 2015. Gli autori sostengono che le quote, da sole, non siano sufficienti per aumentare significativamente il numero di donne in posizioni apicali e che siano necessari ulteriori fattori, come un cambiamento culturale e una maggiore consapevolezza del potenziale femminile, per migliorare il funzionamento dei consigli di amministrazione.

La scarsa presenza di donne in posizioni esecutive di rilievo, nonostante le loro capacità, suggerisce che le quote di genere potrebbero non essere efficaci nel garantire una rappresentanza equa basata sul merito, questa visione, che si concentra sui potenziali benefici delle quote sulle performance aziendali, tende a trascurare le possibili conseguenze che tali cambiamenti possono avere sulla percezione del lavoro e del valore delle donne come professioniste. Huse (2011) evidenzia un problema di disponibilità, se molte aziende sono obbligate ad aggiungere donne ai loro consigli di amministrazione,

ma le donne qualificate sono poche, c'è il rischio di vedere le stesse donne sedere in più consigli, dando così vita al fenomeno delle cosiddette "golden skirts", questo termine che è stato coniato da Huse (2011), ed assume una connotazione negativa e sottolinea una discriminazione di genere, insinuando che le donne siano meno capaci degli uomini.

I critici delle quote di genere esprimono insoddisfazione per queste misure forzate, sostenendo che la loro imposizione dimostra l'incapacità delle donne di raggiungere autonomamente posizioni di potere, come se non bastasse le quote sono state descritte come una dimostrazione dell'incapacità delle donne di gestire da sole la propria carriera (De Vita & Magliocco, 2018). Tettamanzi et al. (2016) hanno analizzato l'evoluzione del numero di donne nei consigli di amministrazione e nelle posizioni esecutive prima e dopo l'introduzione della Legge Golfo-Mosca, evidenziando che questo fattore può variare a seconda del tipo di azienda, per esempio, è stato rivelato che questa legge rappresenta una sfida per le imprese familiari, poiché potrebbe costringerle a nominare un numero di donne superiore a quello delle donne di famiglia adatte a ricoprire ruoli dirigenziali.

Uno studio di caso condotto in Norvegia e analizzato da Bøhren & Staubo (2014) ha mostrato che, nel paese pioniere delle quote rosa, le imprese familiari si sentono meno minacciate dalla regolamentazione che impone almeno il 40% di ogni genere nei consigli di amministrazione, Bøhren & Staubo (2014) hanno studiato la risposta delle aziende norvegesi a questa legge e hanno scoperto che metà delle aziende campionate preferiva riorganizzare la natura della propria impresa piuttosto che conformarsi alla legge attraverso una ristrutturazione del consiglio. D'altro canto, le donne che occupano posizioni di potere spesso non hanno la reale possibilità di esercitarlo, e nel complesso le donne CEO rappresentano solo il 7,9% delle aziende italiane quotate, con un aumento lento del 2,5% dal 2014 (Pastore, 2018), come sottolineato da Solimene et al. (2017), la Legge Golfo-Mosca è stata efficace nell'aumentare il numero di donne nei consigli di amministrazione, ma non nel garantire loro un reale potere decisionale.

## **Capitolo 4 – Lo studio sperimentale**

### **4.1. Motivazione**

Prima di esaminare il pregiudizio di genere nel settore bancario, è utile spiegare perché è stato scelto questo ambito e perché è importante approfondire la questione dell'ineguaglianza di genere. Come indicano Del Prete e Stefani (2020), l'Italia merita una

particolare attenzione poiché, dagli anni 2000 ad oggi, è stata una delle nazioni dell'Unione Europea con la minor rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione delle banche. Mentre nelle aziende non finanziarie è stato studiato in modo più approfondito il design organizzativo paritario di genere, nel settore bancario si è ipotizzato che la presenza di donne nei consigli di amministrazione possa avere effetti positivi, ma le prove riguardo all'impatto sulle performance aziendali sono ancora contrastanti. Per questo motivo, è necessario condurre ulteriori ricerche (Kumar e Zattoni, 2016).

## **4.2. Ipotesi**

Lo studio si è concentrato su tre principali ipotesi che esplorano la relazione tra i bias di genere, le variabili demografiche e le politiche aziendali, utilizzando i dati raccolti attraverso i test psicometrici e le misurazioni ESG.

### Hypothesis 1: Esistenza di Bias Impliciti di Genere

La prima ipotesi si propone di verificare l'esistenza di bias impliciti di genere tra i dipendenti delle banche esaminate. I bias impliciti, misurati attraverso l'Implicit Association Test (IAT), sono attesi essere presenti in modo significativo, indipendentemente dalle dichiarazioni esplicite di equità di genere. Questo perché, come indicato nel report, esistono pregiudizi inconsci che influenzano le decisioni e i comportamenti anche quando i partecipanti sostengono di non avere pregiudizi.

I risultati hanno mostrato che, in effetti, esiste un bias implicito di genere rilevante all'interno del campione studiato. Il D-score medio emerso dall'IAT ha indicato un'associazione automatica significativa tra gli uomini e i ruoli professionali di leadership, mentre le donne sono state più frequentemente associate a ruoli di supporto o domestici. Questo dato conferma la presenza di bias impliciti di genere nel campione, indipendentemente dalle convinzioni esplicite riportate dai partecipanti.

### Hypothesis 2: Relazione tra Bias Espliciti e Variabili Demografiche

La seconda ipotesi indaga la relazione tra i bias espliciti di genere, misurati attraverso la Gender Role Stereotype Scale (GRSS) e il Social Role Questionnaire (SRQ), e le variabili demografiche come il genere, l'età, il livello di istruzione e la genitorialità. Si ipotizza che le persone con un livello di istruzione più basso e senza figli mostrino un livello più alto

di bias espliciti, dato che tendono ad aderire maggiormente agli stereotipi di genere tradizionali.

I risultati ottenuti supportano questa ipotesi: i partecipanti con un livello di istruzione inferiore e senza figli hanno ottenuto punteggi più alti nella GRSS, indicando un'adesione maggiore agli stereotipi di genere. Inoltre, è emersa una differenza significativa tra i generi, con gli uomini che hanno mostrato una tendenza maggiore a mantenere visioni stereotipate sui ruoli di genere rispetto alle donne. Anche l'età ha giocato un ruolo, con partecipanti più anziani che tendevano ad avere visioni più tradizionali rispetto ai partecipanti più giovani.

### Hypothesis 3: Impatto delle Politiche Aziendali sulle Percezioni di Genere

La terza ipotesi esplora l'impatto delle politiche aziendali di inclusività e diversità, misurate attraverso vari indici ESG (Environmental, Social, and Governance), sulle percezioni di genere dei dipendenti. Si ipotizza che aziende con punteggi più alti nei loro indici ESG, in particolare nel Bloomberg Gender Equality Index (GEI), mostrino livelli inferiori di bias sia impliciti che espliciti tra i loro dipendenti.

I dati confermano che le aziende con politiche aziendali più avanzate in termini di equità di genere tendono a ridurre significativamente i bias di genere tra i loro dipendenti. Questo è evidenziato dai punteggi più bassi sia nell'IAT che nelle scale GRSS e SRQ per i dipendenti delle aziende con punteggi più alti nel GEI. L'analisi statistica ha dimostrato una correlazione inversa significativa tra i punteggi ESG delle aziende e i livelli di bias di genere nei dipendenti.

## **4.3. Metodologia**

### **4.3.1 Partecipanti**

Lo studio ha coinvolto un campione di 141 dipendenti provenienti da diverse banche situate a Roma, la composizione del campione è stata selezionata per garantire una rappresentatività adeguata delle diverse fasce demografiche all'interno del contesto bancario. Dei 141 partecipanti, 67 erano donne (47,5%) e 74 erano uomini (52,5%), il che ha permesso di esplorare le differenze di genere in modo bilanciato.

L'età media dei partecipanti era di 42,09 anni ( $\pm 11,52$ ), è un intervallo di età che copre diverse generazioni il che ha permesso di analizzare eventuali differenze tra lavoratori

più giovani e più anziani in termini di bias di genere. Infine, la scolarità media era di 17,02 anni, un dato che indica un livello di istruzione relativamente elevato, un dato che risulta coerente con le esigenze professionali tipiche del settore bancario.

Oltre a questi dati, si è tenuto conto di altre variabili demografiche importanti come lo stato civile e la genitorialità, 68 partecipanti erano sposati e 72 avevano figli, elementi che potrebbero influenzare le percezioni di genere e le dinamiche lavorative; infatti, sono aspetti ritenuti fondamentali per comprendere come le responsabilità familiari e le aspettative sociali influenzino i bias impliciti ed espliciti sul posto di lavoro.

N = 141 (67F, 75M)

Età = 42.09 ± 11.52 s.d.

Scolarità = 17.02 ± 2.52 s.d.

Anni di lavoro presso l'azienda = 7.78 ± 7.73

|                     |    |
|---------------------|----|
| Sposato             | 68 |
| Single              | 34 |
| Convivente          | 63 |
| Separato/divorziato | 92 |
| Vedovo              | 15 |
| In una relazione    | 54 |

|             |       |
|-------------|-------|
| Senza figli | 69.00 |
| Con figli   | 72.00 |

|           |        |
|-----------|--------|
| Part-time | 4.00   |
| Full-time | 137.00 |

#### 4.3.2 Strumenti di Misurazione

Per valutare i bias di genere, sono stati utilizzati strumenti psicometrici consolidati con l'obiettivo di raccogliere dati sia sui bias impliciti che espliciti, questi strumenti sono stati selezionati per la loro affidabilità e validità nel contesto delle ricerche sui bias di genere.

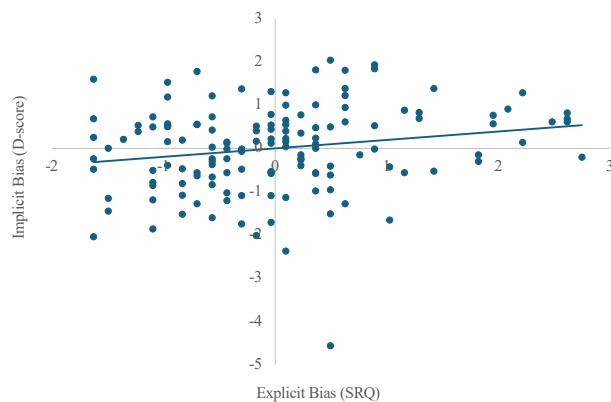
Gender Role Stereotype Scale (GRSS): Questa scala è stata utilizzata per misurare i bias espliciti, ovvero le convinzioni cosce dei partecipanti riguardo ai ruoli di genere tradizionali. Questo strumento è cruciale per comprendere in che misura i partecipanti aderiscano o rigettino gli stereotipi di genere comunemente accettati.



Social Role Questionnaire (SRQ): L'SRQ è un altro strumento utilizzato per valutare i bias espliciti, ma con un focus particolare sulla percezione dei ruoli sociali di genere all'interno del contesto lavorativo, infatti l'SRQ permette di esplorare come i partecipanti percepiscono la distribuzione dei ruoli lavorativi tra uomini e donne e quanto ritengano appropriata tale distribuzione è inoltre uno strumento fondamentale per comprendere le dinamiche sociali e le aspettative culturali che influenzano le interazioni sul posto di lavoro.

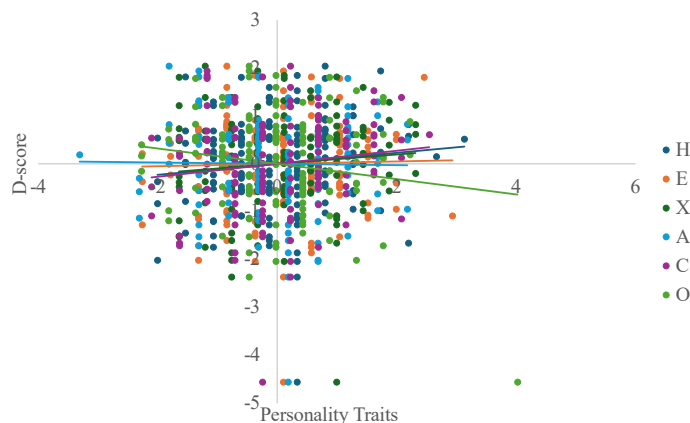
Implicit Association Test (IAT): L'IAT è stato utilizzato per misurare i bias impliciti, che operano a livello inconscio e automatico, il test richiedeva ai partecipanti di associare rapidamente concetti di genere con attributi specifici, come "carriera" o "famiglia, la differenza nei tempi di reazione tra le associazioni congruenti (ad esempio, uomo-carriera) e incongruenti (ad esempio, donna-carriera) è indicativa del livello di bias implicito. Questo strumento è particolarmente utile per rivelare pregiudizi che i partecipanti potrebbero non riconoscere consapevolmente.

|          | B     | SE    | t     | Sign. |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| Costante | 0.001 | 0.084 | 0.009 | 0.993 |
| GRS-M    | 0.004 | 0.085 | 0.045 | 0.964 |
| GRS-F    | 0.021 | 0.087 | 0.237 | 0.813 |
| SRQ      | 0.238 | 0.108 | 2.199 | 0.030 |



GRS: Gender Role Stereotype  
SRQ: Social Role Questionnaire

|           | B      | SE    | t      | p    |
|-----------|--------|-------|--------|------|
| Age       | 0.001  | 0.010 | 0.116  | 0.91 |
| Gender    | -0.073 | 0.185 | -0.391 | 0.70 |
| Education | -0.006 | 0.035 | -0.160 | 0.87 |
| Marital   | 0.057  | 0.057 | 0.998  | 0.32 |
| Children  | 0.170  | 0.215 | 0.790  | 0.43 |
| H         | 0.047  | 0.092 | 0.511  | 0.61 |
| E         | 0.087  | 0.091 | 0.954  | 0.34 |
| X         | 0.128  | 0.092 | 1.391  | 0.17 |
| A         | -0.059 | 0.086 | -0.691 | 0.49 |
| C         | 0.085  | 0.090 | 0.953  | 0.34 |
| O         | -0.205 | 0.094 | -2.171 | 0.03 |



## 4.4. Risultati

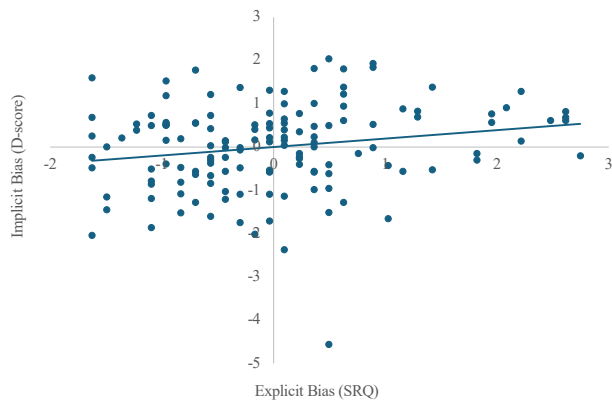
### 4.4.1 Risultati dell'Implicit Association Test (IAT)

L'Implicit Association Test (IAT) è stato utilizzato per misurare il bias implicito di genere tra i partecipanti. I risultati hanno evidenziato una dissociazione significativa tra il bias implicito, rappresentato dal D-score, e il bias esplicito misurato tramite il Social Role Questionnaire (SRQ).

Dissociazione tra bias implicito ed esplicito: Sebbene la scala SRQ sia significativamente associata al D-score ( $B = 0.238$ ,  $p = 0.030$ ), la varianza spiegata è stata soltanto del 6%. Questo suggerisce che, pur esistendo una correlazione, i bias impliciti e quelli espliciti operano in maniera relativamente indipendente. Questo dato è importante poiché indica che le percezioni consapevoli dei ruoli di genere (esprese tramite il SRQ) non catturano completamente i pregiudizi impliciti misurati dal D-score.

|          | B     | SE    | t     | Sign. |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| Costante | 0.001 | 0.084 | 0.009 | 0.993 |
| GRS-M    | 0.004 | 0.085 | 0.045 | 0.964 |
| GRS-F    | 0.021 | 0.087 | 0.237 | 0.813 |
| SRQ      | 0.238 | 0.108 | 2.199 | 0.030 |

GRS: Gender Role Stereotype  
SRQ: Social Role Questionnaire



### 4.4.2 Risultati della Gender Role Stereotype Scale (GRSS) e del Social Role Questionnaire (SRQ)

Le analisi effettuate sulla Gender Role Stereotype Scale (GRSS) e sul Social Role Questionnaire (SRQ) hanno rivelato che esistono ancora stereotipi di genere radicati tra i partecipanti.

Effetti delle variabili demografiche: I risultati indicano che il genere, l'istruzione e la genitorialità influenzano significativamente i punteggi della GRSS. In particolare:

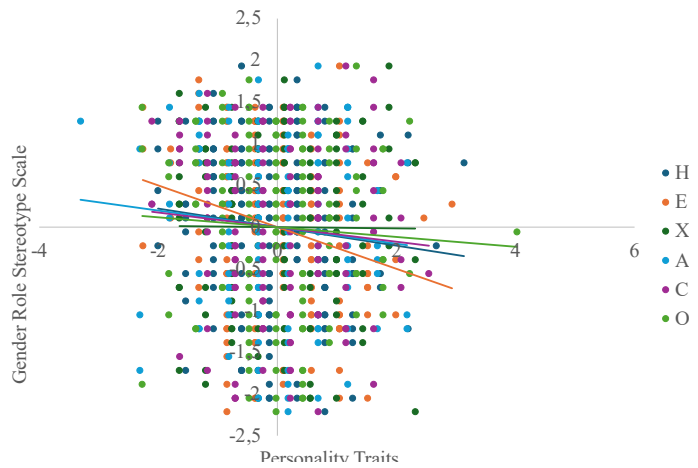
Genere: Gli uomini hanno ottenuto punteggi significativamente più alti rispetto alle donne ( $B = -1.511$ ,  $p < 0.001$ ), indicando una maggiore adesione agli stereotipi di genere.

Istruzione: Un livello di istruzione più elevato è associato a punteggi GRSS più bassi ( $B = -0.058$ ,  $p = 0.011$ ), suggerendo che le persone più istruite tendono a respingere gli stereotipi di genere.

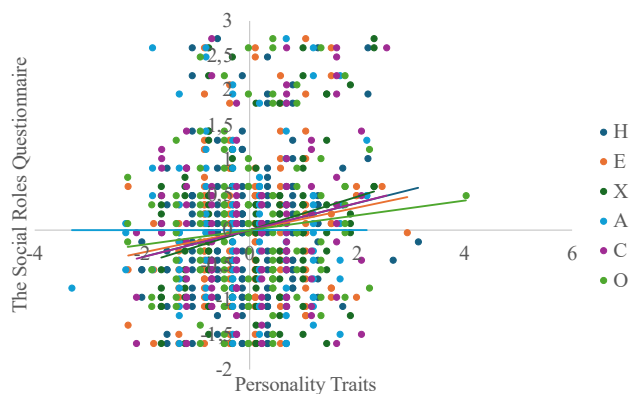
Presenza di figli: I partecipanti con figli hanno riportato punteggi più alti nella GRSS ( $B = 0.365$ ,  $p = 0.013$ ), suggerendo che la genitorialità potrebbe rafforzare le percezioni stereotipate dei ruoli di genere.

Relazione tra SRQ e variabili demografiche: Anche il SRQ è stato influenzato da variabili come l'istruzione ( $B = -0.070$ ,  $p = 0.030$ ) e il tratto di personalità dell'estroversione (X) ( $B = 0.195$ ,  $p = 0.03$ ), indicando che questi fattori giocano un ruolo significativo nel modellare le percezioni dei ruoli sociali di genere.

|           | B      | SE    | t       | p           |
|-----------|--------|-------|---------|-------------|
| Age       | -0.002 | 0.006 | -0.252  | 0.80        |
| Gender    | -1.511 | 0.125 | -12.041 | <b>0.00</b> |
| Education | -0.058 | 0.023 | -2.537  | <b>0.01</b> |
| Marital   | 0.035  | 0.039 | 0.910   | 0.36        |
| Children  | 0.365  | 0.146 | 2.508   | <b>0.01</b> |
| H         | -0.016 | 0.062 | -0.261  | 0.79        |
| E         | 0.004  | 0.062 | 0.071   | 0.94        |
| X         | 0.040  | 0.063 | 0.638   | 0.52        |
| A         | -0.023 | 0.058 | -0.401  | 0.69        |
| C         | -0.066 | 0.060 | -1.102  | 0.27        |
| O         | -0.002 | 0.064 | -0.037  | 0.97        |



|           | B      | SE    | t      | p           |
|-----------|--------|-------|--------|-------------|
| Age       | -0.008 | 0.009 | -0.869 | 0.39        |
| Gender    | 0.234  | 0.177 | 1.320  | 0.19        |
| Education | -0.070 | 0.032 | -2.187 | <b>0.03</b> |
| Marital   | 0.051  | 0.054 | 0.942  | 0.35        |
| Children  | 0.053  | 0.206 | 0.258  | 0.80        |
| H         | 0.137  | 0.088 | 1.556  | 0.12        |
| E         | 0.150  | 0.087 | 1.727  | <b>0.09</b> |
| X         | 0.195  | 0.088 | 2.201  | <b>0.03</b> |
| A         | -0.030 | 0.083 | -0.365 | 0.72        |
| C         | 0.160  | 0.085 | 1.884  | <b>0.06</b> |
| O         | 0.079  | 0.090 | 0.869  | 0.39        |



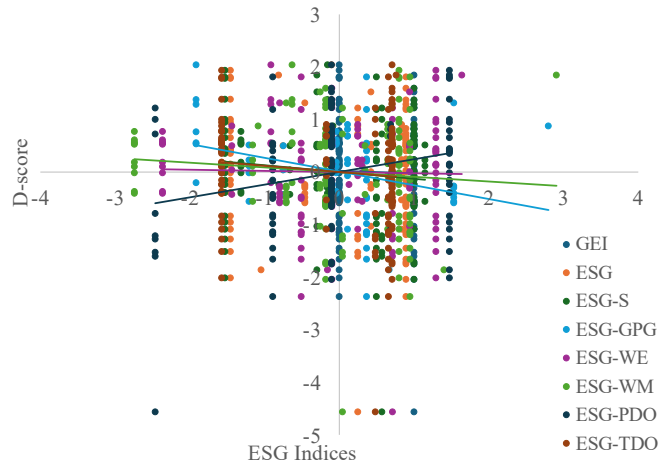
#### 4.4.3 Impatto delle Politiche Aziendali (ESG e GEI)

L'analisi delle politiche aziendali, valutata attraverso diversi indici ESG (Environmental, Social, and Governance) e il Bloomberg Gender Equality Index (GEI), ha mostrato un impatto significativo sui bias di genere impliciti ed espliciti.

D-score: I punteggi più elevati nel GEI sono stati associati a una riduzione significativa del D-score ( $B = 1.003$ ,  $p = 0.02$ ), suggerendo che le aziende con politiche più avanzate in termini di uguaglianza di genere tendono ad avere dipendenti con bias impliciti meno marcati.

GRSS e SRQ: I punteggi GRSS e SRQ sono stati influenzati positivamente dagli indici ESG. Per esempio, il SRQ ha mostrato una correlazione positiva con il GEI ( $B = 1.326$ ,  $p = 0.01$ ) e con l'indice ESG complessivo ( $B = 3.887$ ,  $p = 0.00$ ), suggerendo che le politiche di inclusione sociale nelle aziende hanno un impatto tangibile sulle percezioni dei dipendenti riguardo ai ruoli di genere.

|         | B      | SE    | t      | p.          |
|---------|--------|-------|--------|-------------|
| GEI     | 1.003  | 0.406 | 2.471  | <b>0.02</b> |
| ESG     | 3.215  | 1.030 | 3.121  | <b>0.00</b> |
| ESG-S   | -3.642 | 1.327 | -2.745 | 0.01        |
| ESG-GPG | -0.034 | 0.125 | -0.272 | 0.79        |
| ESG-WE  | 0.011  | 0.448 | 0.025  | 0.98        |
| ESG-WM  | -0.708 | 0.241 | -2.938 | <b>0.00</b> |
| ESG-PDO | 1.187  | 0.410 | 2.897  | <b>0.01</b> |
| ESG-TDO | 0.685  | 0.288 | 2.380  | <b>0.02</b> |



|         | B      | SE    | t      | p.          |
|---------|--------|-------|--------|-------------|
| GEI     | 1.326  | 0.488 | 2.716  | <b>0.01</b> |
| ESG     | 3.887  | 1.240 | 3.136  | <b>0.00</b> |
| ESG-S   | -4.365 | 1.597 | -2.734 | <b>0.01</b> |
| ESG-GPG | 0.076  | 0.151 | 0.504  | 0.62        |
| ESG-WE  | -0.094 | 0.539 | -0.175 | 0.86        |
| ESG-WM  | -0.743 | 0.290 | -2.565 | <b>0.01</b> |
| ESG-PDO | 2.027  | 0.493 | 4.111  | <b>0.00</b> |
| ESG-TDO | 1.011  | 0.346 | 2.919  | <b>0.01</b> |



## **Capitolo 5 – Conclusione**

### **5.1. Conclusione**

La ricerca ha dimostrato che l'ingiustizia è uno stato sociale il cui effetto si espande ben oltre i danni causati all'organizzazione e colpisce l'individuo, essa si diffonde fino a interessare la salute mentale della parte lesa, lo sviluppo della carriera, la soddisfazione lavorativa e il clima organizzativo. Lo studio ha scoperto che la discriminazione di genere si manifestava in modo implicito, a un livello sottile e non dichiarato, piuttosto che esplicito e che stereotipi ed esclusione sociale potevano facilmente radicarsi nell'ambiente di lavoro. Questi atteggiamenti non dichiarati sembravano mascherarsi sotto una conformità apparente alle norme formali attraverso un comportamento sociale e inclusivo nei confronti delle colleghe, ma che in realtà nascondevano sentimenti di sessismo implicito, l'impatto di questo fenomeno è particolarmente grave in settori fortemente dominati dagli uomini, come ad esempio quello finanziario, dove l'imposizione di quote per un numero minimo di donne può realmente nuocere all'equilibrio e al benessere lavorativo complessivo.

Un'altra grande scoperta di questa analisi è stata la consapevolezza che le politiche e le procedure selezionate per promuovere l'uguaglianza di genere tra i lavoratori possono avere effetti dannosi sulla percezione delle lavoratrici, per esempio la nomina di donne in posizioni di leadership solo per rispettare le quote di genere può avere l'effetto opposto andando a ridurre la percezione complessiva delle capacità e delle prestazioni lavorative delle donne. Per questo motivo che è essenziale considerare la dimensione implicita quando si valutano le iniziative sociali e politiche volte a incentivare la partecipazione femminile, senza dimenticare il tipo di percezione che queste politiche creano del loro lavoro effettivo, il confine tra pregiudizio di genere implicito ed esplicito è molto sottile, ma è una condizione necessaria per valorizzare il capitale umano all'interno di un'organizzazione.

### **5.2. Limitazioni e ricerche future**

Dall'indagine condotta emergono alcuni spunti che potrebbero costituire la base per ulteriori sviluppi, innanzitutto, sarebbe utile generalizzare i partecipanti allo studio, ampliando il campione per includere individui più diversificati che lavorano in contesti

professionali più variati al fine di ottenere un quadro più realistico e completo dell'eventuale stigma associato ai ruoli lavorativi, per esempio, il cosiddetto "strappo di ruolo" rappresenta una situazione psicologicamente dannosa non solo per le donne, ma anche per gli uomini che scelgono professioni non tradizionali per il proprio genere. Sarebbe inoltre interessante raccogliere un campione più ampio di risposte da genitori, per verificare le differenze tra i pregiudizi di genere impliciti ed espliciti nei padri rispetto alle madri, e tra le donne con figli e senza figli.

Un altro aspetto da considerare è l'ampliamento del campione includendo banche non quotate, con l'obiettivo di analizzare in modo più dettagliato la relazione inversa tra l'introduzione di quote di genere e il livello di pregiudizio evidenziato dai risultati dei test, infatti uno studio parallelo che coinvolga banche non soggette a queste quote confermerebbe tale ipotesi, fornendo una comprensione molto più approfondita. Inoltre, un campione più ampio consentirebbe di testare variabili non significative, come l'età, che potrebbe rivelarsi un fattore importante nell'analisi dei pregiudizi di genere.

## Bibliografia

- Antecol, H. & Cobb-Clark, D. A. (2013). Do Psychosocial Traits Help Explain Gender Segregation in Young People's Occupations? Labour Economics, 21, 59–73. <https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2012.12.005>*
- Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sanchez-Marin, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. Journal of Business Research, 68(2), 451–463. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2014.06.003>*
- Batool, F. (2020). Gender Discrimination at Workplace and Mental Health of Women: A Systematic Literature Review. Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(8), 622–633. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1929661](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1929661)*
- Beltran, K., Rowland, C., Hashemi, N., Nguyen, A., Harrison, L., Engle, S. & Beste, F. Y. (2021). Reducing Implicit Gender Bias Using a Virtual Workplace Environment. ACM: New York. <https://doi.org/10.1145/3411763.3451739>*
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. Corporate Governance: An International Review, 23(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/corg.12097>*
- Bratti, M., Del Bono, E. & Vuri, D. (2005). New Mother's Labour Force Participation in Italy. The Role of Job Characteristics. Review of Labour Economics and Industrial Relations, 19 (1), 79–121. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2005.00324.x>*
- Brescoli et al. (2013) When Gender Matters: Macro Dynamics and Micro Mechanisms <https://link.springer.com/article/10.1007/s11109-013-9245-1>*
- Bruckmüller, S., & Braun, M. (2020). One Group's Advantage or Another Group's Disadvantage? How Comparative Framing Shapes Explanations of, and Reactions to, Workplace Gender Inequality. Journal of Language and Social Psychology, 39(4), 457–475. <https://doi.org/10.1177/0261927X20932631>*
- Brown, S., Popli, G. & Sasso, A. (2021). Decomposing the gender reservation wage gap in Italy: A regional perspective. Journal of Regional Science, 62(2), 499–540 <https://doi.org/10.1111/jors.12574>*
- Campbell K. & Bohdanowicz, L. (2018) Regulation of the gender composition of company boards in Europe: Experience and prospects. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315183701>*
- Cavaletto, G. M., Pacelli, L. & Pasqua, S. (2019). Women helping women? Chain of command and gender discrimination at the workplace. Journal of Modern Italian Studies, 24(2), 350–372. <https://doi:10.1080/1354571X.2019.1576418>*
- Corsini, L. & Guerrazzi, M. (2007). The Transition from Temporary to Permanent*

*Employment: Evidence from Tuscany. Labour, 21(2), 303–332.*  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2007.00371.x>

Dalton D. W., Cohen J. R., Harp N. L., McMillan J. J. (2014). *Antecedents and Consequences of Perceived Gender Discrimination in the Audit Profession. A Journal of Practice & Theory, 33(3), 1–32.* <https://doi.org/10.2308/ajpt-50737>

De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M. & Bechtoldt, M. N. (2010). *Gender Differences in Job Challenge: A Matter of Task Allocation. Gender, Work and Organization, 17(4), 433–453.*

Link: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2011.05627aad.005/full/html>

De Vita, L. & Magliocco, A. (2018), *Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector. International Journal of Sociology and Social Policy, 38(7/8), 673–694.* <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2017-0150>

Del Boca, D., Mencarini, L. & Pasqua, S. (2012). *Valorizzare le donne conviene. Bologna: Il Mulino.*

Del Prete, S. & Stefani, M. L. (2021). *Women as “gold dust”: Gender diversity in top boards and the performance of Italian banks. Economic Notes, 50(2).* <https://doi.org/10.1111/ecno.12183>

Di Stasi A. (s.d.). *UniSa. (2024) Link: [http://elea.unisa.it/bitstream/handle/10556/7197/Dalla\\_non\\_discriminazione\\_UniSa\\_OA.pdf?sequence=1](http://elea.unisa.it/bitstream/handle/10556/7197/Dalla_non_discriminazione_UniSa_OA.pdf?sequence=1)*

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review, 85(9), 63–71.* <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429494000-17/women-labyrinth-leadership-alice-eagly-linda-carli>

Fernandez, R. M., & Mors, M. L. (2008). *Competing for Jobs: Labor Queues and Gender Sorting in the Hiring Process. Social Science Research, 37, 1061–1080.* <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2007.10.003>

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., & Pronzato, C. (2018). *Do board gender quotas matter? IZA Discussion Paper, 11462.* <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4200>

Grund, C. (2015). *Gender Pay Gaps Among Highly Educated Workers: The Case of Academia. Journal of Economic Surveys, 29(1), 95–114.* <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537115000366?via%3Dihub>

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). *Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. Psychological Review, 102(1), 4.* <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-295X.102.1.4>



Hassink, W. H. J., & Russo, G. (2010). *The Glass Door: The Gender Composition of Newly-Hired Workers Across Hierarchical Job Levels*. IZA Discussion Paper. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1584189>

Herman, C., et al. (2012). *Gender, Science and Technology: Perspectives from Africa*. *World Development*, 39(10), 1647–1665. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2012.00596.x>

Kaiser, C. R. (2014). *Dominant Ideology Threat and the Interpersonal Consequences of Attributions to Discrimination*. *Journal of Social Issues*, 70(1), 123–140. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781410617057-8/dominant-ideology-threat-interpersonal-consequences-attributions-discrimination-cheryl-kaiser>

Kunze, A., & Miller, A. (2014). *Women Helping Women?* IZA Discussion Paper, 8725. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2472720>

Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). *Gender diversity on European banks' boards of directors*. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145–162. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-1112-6>

Menicucci, E., & Paolucci, G. (2021). *Gender diversity and bank risk-taking: An empirical investigation in Italy*. *Corporate Governance Bingley*, 22(2), 317–339. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2020-0498>

Metinyurt, T., Haynes-Baratz, M. C., & Bond, M. A. (2021). *A systematic review of interventions to address workplace bias: What we know, what we don't, and lessons learned*. *New Ideas in Psychology*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2021.100879>

Moro, A., Wisniewski, T. P., & Mantovani, G. M. (2017). *Does a manager's gender matter when accessing credit?* *Journal of Banking and Finance*, 80, 119–134. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.04.009>

Nepitelli, B. (2022, 7 marzo). *Donne in cammino verso la parità: tutte le leggi dalla Costituzione a oggi*. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/donne-cammino-la-parita-tutte-leggi-constituzione-oggi-AE7ONszC>

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface*. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>

Noble, D., & Moore, C. (2006). *The Challenges of Change: Careers in Academia for Women*. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 82–89. <https://cdforskning.no/cdf/catalog/book/179>

Pacelli, L., Pasqua, S. & Villosio, C. (2013). Labor Market Penalties for Mothers in Italy. *Journal of Labor Research*, 34 (4), 408–432. <https://doi.org/10.1007/s12122-013-9165-1>

Park, S., & Puranam, P. (2021). Self-Confirming Biased Beliefs in Organizational “Learning by Doing.” *Complexity*, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2021/8865872>

Pastore, P. (2018). Italian lesson about getting women on the board five years after the implementation of the gender quota law. *Corporate Ownership & Control*, 16(1), 185–202. <http://doi.org/10.22495/cocv16i1c1art7>

Pema, E., & Mehay, S. (2010). The Role of Job Assignment and Human Capital Endowments in Explaining Gender Differences in Job Performance and Promotion. *Labour Economics*, 17, 998–1009. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092753711000028X?via%3Dihub>

Petit, P. (2007). The Effects of Age and Family Constraints on Gender Hiring Discrimination: A Field Experiment in the French Financial Sector. *Labour Economics*, 14, 371–391. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2006.01.006>

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who’s opting out? Who’s opting in? *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 30–36. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.003>

Rossini, M. (2019, 30 ottobre). Il soffitto di cristallo: una barriera ancora difficile da infrangere. *Alley Oop - Il Sole 24 Ore*. <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/10/30/soffitto-cristallo/>

Sahay, R., Čihák, M., N'Diaye, P., Barajas, A., Kyobe, A., Mitra, S., Mooi, Y. N., & Yousefi, S. R. (2017). Banking on women leaders: A case for more? *IMF working*, 199(17), 1–39. <https://doi.org/10.5089/9781484318164.001>

Salaris, S., Pereira, E. T., & Marinò, L. (2020). Do Gender Quotas Lead to Gender Equality? *Gender Studies*, 19(7), 155–183. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-46874-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46874-3_10)

Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Friege, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363–379. <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1015-5759.24.4.210>

Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 255–269. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gwao.12099>

Settles, I. H., Cortina, L. M., Buchanan, N. C. T., & Miner, K. N. (2013). Derogation, Discrimination, and (Dis)Satisfaction With Jobs in Science: A Gendered Analysis.

*Psychology of Women Quarterly*, 37(2), 179–191.  
<https://doi.org/10.1177/0361684312468727>

Siddique, H. (2018). *Workplace gender discrimination remains rife, survey finds*. *The Guardian*.  
<https://www.theguardian.com/world/2018/sep/13/workplace-gender-discrimination-remains-rife-survey-finds>

Simpson, R. (2005). *Men in Non-Traditional Occupations: Career Entry, Career Orientation and Experience of Role Strain*. *Gender, Work & Organization*, 12(4), 363–380. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0432.2005.00278.x>

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2013). *Why Are So Few Females Promoted into CEO and Vice President Positions?* *ILR Review*, 66(2), 380–408.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1929661](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1929661)

Statista (2019). *Female held CEO positions in FTSE companies 2018 | UK statistic*.  
<https://www.statista.com/statistics/685208/number-of-female-ceo-positions-in-ftse-companies-uk/>

Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). *Board of directors' diversity, creativity, and cognitive conflict: The role of board members' interaction*. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6–24.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1005992>

Velluti, S. (2008). *Promotion of gender equality at the workplace: gender mainstreaming and collective bargaining in Italy*. *Feminist Legal Studies*, 16(2), 195–214.  
<https://doi.org/10.1007/s10691-008-9088-z>

Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). *Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture*. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452–478. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>

Wilkinson, L. (2017). *Gender, Marriage, and Inequality: Housework among Married Couples in 34 Nations*. *Journal of Family Issues*, 38(4), 566–592.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017016677942>