



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management – curriculum Marketing

**Il divario di genere nelle professioni commerciali  
e le politiche per il suo superamento**

**Gender gap in the sales professions  
and policies for overcoming it**

Relatore: Prof. Silvio Cardinali  
Correlatrice: Prof.ssa Giulia Bettin

Tesi di Laurea di:  
Deborah Scaloni

Anno Accademico 2021 – 2022



*Abbiamo bisogno di donne a tutti i livelli, compreso il vertice, per cambiare le dinamiche, rimodellare la conversazione, per assicurarsi che le voci delle donne siano ascoltate e tenute in considerazione, non trascurate e ignorate.*

*La condizione femminile migliorerà quando più donne deterranno ruoli di comando, garantendo una voce forte e potente alle loro esigenze e preoccupazioni.*

Sheryl Sandberg



## **RINGRAZIAMENTI**

Vorrei dedicare questo spazio a tutte le persone che in un modo o nell'altro hanno contribuito alla realizzazione di questo elaborato.

I primi ringraziamenti vanno al mio relatore Silvio Cardinali, per avermi guidato in questo lavoro di ricerca e alla mia correlatrice Giulia Bettin, per essersi subito resa disponibile e insieme al professore, avermi supportato in questo lungo percorso.

Un grazie speciale anche ad Annalisa Aceti e Valeria Centorame per aver arricchito questo lavoro di ricerca con le loro preziose esperienze personali.

Ringrazio infinitamente i miei genitori e i miei nonni che mi hanno cresciuta come una donna forte e indipendente, sostenendomi e appoggiando ogni mia decisione.

Ringrazio, in particolare, mia madre che con il suo interesse per temi importanti come i diritti delle donne, ha fatto sì che io potessi trovare un argomento perfetto per la stesura di questa tesi.

Ringrazio di cuore mia sorella Ilaria per avermi dato supporto morale anche con gli intensi pomeriggi passati insieme in biblioteca e Giuseppe che con i suoi consigli mi ha aiutato a superare ogni momento di difficoltà e incertezza.

Infine, ringrazio me stessa per non essermi arresa e aver creduto in questo progetto, che spero possa essere utile e d'ispirazione a una società che ancora oggi non crede molto nella forza e nell'importanza delle donne.



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1 – STEREOTIPI E PREGUIDIZI DI GENERE E CORRELATI EFFETTI NELLE PROFESSIONI COMMERCIALI.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 STEREOTIPI E PREGIUDIZI .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 PREGIUDIZI DI GENERE.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 GENDER GAP NEL CONTESTO LAVORATIVO.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Percorsi di studio e segregazione orizzontale .....	12
1.3.2 Ingresso nel mondo lavoro .....	15
1.3.3 Carriera professionale e glass ceiling.....	16
1.3.4 Precarietà e gender pay gap.....	18
<b>1.4 DIVARIO DI GENERE NEL SETTORE DELLE VENDITE .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 INFLUENZA NEGATIVA NELLE DONNE DURANTE I PERCORSI DI EDUCAZIONE ALLA VENDITA E POSSIBILE SUPERAMENTO .</b>	<b>22</b>
1.5.1 Self-efficacy .....	23
1.5.2 Fear of Failure (FoF).....	24
1.5.3 Resilienza .....	25
1.5.4 Avoid Goal Orientation (AGO) .....	26
1.5.5 Superamento del divario di genere nel contesto di formazione alla vendita....	27
<b>1.6 EFFETTI NELLE PROFESSIONI COMMERCIALI.....</b>	<b>28</b>
1.6.1 Discriminazioni durante il reclutamento e l'assunzione .....	28
1.6.2 Difficile equilibrio tra lavoro e vita privata .....	30
1.6.3 Sfide di carriera per le donne .....	31
<b>1.7 IL RUOLO DEL SESSISMO .....</b>	<b>31</b>
1.7.1 Sessismo subito internamente .....	33
1.7.2 Sessismo subito esternamente .....	34
1.7.3 Sessismo nei luoghi di intrattenimento .....	35
1.7.3.1 Luoghi di intrattenimento etero-sociali .....	36
1.7.3.2 Luoghi di intrattenimento omo-sociali .....	38
<b>1.8 GENDER BIAS INTERNI ED EFFETTI DERIVATI .....</b>	<b>39</b>
1.8.1 Mancanza di autostima.....	40
1.8.2 Sindrome dell'impostore.....	41
1.8.3 Sentirsi fuori dal ciclo decisionale .....	43

<b>CAPITOLO 2 – METODOLOGIE E POLITICHE PER LA RIDUZIONE DEL GENDER GAP NEL CONTESTO LAVORATIVO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 L’IMPORTANZA DI PROGRAMMI DI DIVERSITY &amp; INCLUSION .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2 LEGISLAZIONE A SOSTEGNO DELLE DONNE NEL LAVORO ..</b>	<b>50</b>
2.2.1 Unione Europea.....	50
2.2.2 Normativa nazionale .....	53
<b>2.3 SCELTE AZIENDALI PER DIMINUIRE IL GENDER GAP.....</b>	<b>55</b>
2.3.1 Cultura aziendale inclusiva .....	56
2.3.2 Pratiche di recruiting inclusive.....	59
2.3.3 Supporto alla carriera professionale.....	60
2.3.4 Work-life balance e family policies .....	62
2.3.4.1 <i>Congedo parentale</i> .....	64
2.3.4.2 <i>Child care policies: servizi di assistenza all’infanzia</i> .....	66
2.3.4.3 <i>Smart working</i> .....	69
<b>CAPITOLO 3 – IL CONTRIBUTO FEMMINILE E LE POLITICHE AZIENDALI PER ATTRARRE E MANTENERE LE DONNE NELLE VENDITE .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1 VANTAGGI DERIVANTI DALL’INSERIMENTO DI FIGURE FEMMINILI.....</b>	<b>73</b>
3.1.1 La teoria della mente e l’importanza dell’empatia nella vendita B2B.....	75
3.1.2 Le differenze di genere nella fase di negoziazione .....	78
<b>3.2 FAVORIRE L’INGRESSO DELLE DONNE .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3 PROMUOVERE LA CARRIERA FEMMINILE .....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....</b>	<b>93</b>



## INTRODUZIONE

Stereotipi e pregiudizi di genere accompagnano da sempre la vita privata e lavorativa delle donne, contribuendo ad aumentare il divario di genere e ponendole davanti a una scelta obbligata tra l'essere madre e l'intraprendere una carriera professionale.

Nel settore delle vendite gli effetti derivanti sono amplificati e causano una notevole sotto rappresentanza femminile che aumenta all'aumentare dei livelli decisionali.

Tale elaborato nasce da un particolare interesse personale per i diritti delle donne e si pone, in primo luogo, l'obiettivo di evidenziare l'attuale divario di genere nel contesto lavorativo e più in particolare nel settore delle vendite.

In secondo luogo, lo scopo è quello di fornire delle politiche di genere che possano attivare cambiamenti efficaci e duraturi, migliorando le condizioni di lavoro generali, nonché favorendo l'accessibilità e lo stanziamento del genere femminile, in primo luogo, sul mercato del lavoro e in particolare nel settore commerciale.

Si vuole, altresì, sottolineare come per l'ottenimento della parità di genere in ambito occupazionale siano necessarie politiche che possano emancipare e proteggere i fondamentali ruoli ricoperti dalle donne, sia sul posto di lavoro che nella famiglia, tutelando il diritto di scelta nel perseguire entrambi i percorsi o solo uno dei due.

L'intenzione ultima dell'elaborato è da un lato quella di dimostrare come le figure femminili non solo siano adatte allo svolgimento di una carriera nelle vendite, bensì siano una risorsa rilevante per le aziende operanti nel settore. Dall'altro, si vuole

dimostrare come risulti di fondamentale importanza che le donne si sentano valorizzate all'interno di organizzazioni occupare nel settore delle vendite, con l'attuazione da parte di tali organizzazioni di politiche specifiche, che possano attirarle e mantenerle in questo settore da sempre considerato un "settore da uomo". Nel primo capitolo verrà analizzato come stereotipi e pregiudizi di genere, fortemente radicati nella società, causino il divario di genere nel contesto lavorativo, prendendo in esame quattro principali aspetti:

- percorsi di studio e segregazione orizzontale;
- ingresso nel mondo lavoro;
- carriera professionale e *glass ceiling*;
- precarietà e *gender pay gap*.

Successivamente, il divario di genere verrà preso in esame più nello specifico nel settore delle vendite, analizzando in primis, l'influenza negativa nelle donne dei percorsi educativi alla vendita e fornendo un'innovazione pedagogica (*Women in Sales*) proposta nella ricerca di Sojka, Novell e Machleit (2020), per un possibile superamento di tali effetti negativi. Verranno poi riportati i principali effetti causati da stereotipi e pregiudizi nel settore commerciale, quali discriminazioni durante il reclutamento e l'assunzione, difficile equilibrio tra lavoro e vita privata e sfide di carriera maggiori che riguardano l'affrontare il sessismo, subito sia internamente che esternamente e nei luoghi di intrattenimento (etero-sociali e omo-sociali) e i

*gender bias* interni (mancanza di autostima, *sindrome dell'impostore* e sentirsi fuori dal ciclo decisionale).

Nel secondo capitolo, dopo una breve introduzione sull'importanza di programmi di *Diversity & Inclusion* in azienda, verrà riportato un quadro normativo-culturale sulle politiche realizzabili per diminuire il *gender gap*. Verranno presentati gli interventi normativi a sostegno delle donne nel mondo del lavoro e successivamente le scelte aziendali attuabili in diversi ambiti: reclutamento, supporto alla carriera professionale e *work-life balance* con inserimento di *family policies*, quali congedo parentale, servizi di assistenza all'infanzia e smart working.

Nel capitolo conclusivo, verrà sottolineata l'importanza e il prezioso contributo che le figure femminili possono offrire alle aziende coinvolte nel settore delle vendite e quali possibili pratiche possano mettere in atto le organizzazioni occupate in tale settore per favorirne l'ingresso e l'avanzamento di carriera, grazie anche alla preziosa collaborazione di Annalisa Aceti (Direttrice Commerciale - Rizzoli Education) e Valeria Centorame (Marketing Manager – Roland DG).



## **CAPITOLO 1 – STEREOTIPI E PREGUIDIZI DI GENERE E CORRELATI EFFETTI NELLE PROFESSIONI COMMERCIALI**

### **1.1 STEREOTIPI E PREGIUDIZI**

Lo stereotipo è una generalizzazione, un insieme rigido di opinioni semplificate e precostituite su persone o gruppi, rispetto a un altro gruppo o categoria sociale, risultato di una falsa operazione deduttiva.

In realtà, questo termine nasce verso la fine del Settecento, nell'ambiente tipografico, per indicare la riproduzione di immagini a stampa per mezzo di forme fisse (dal greco *stereòs* = rigido e *tùpos* = impronta). Solo successivamente venne utilizzato in ambito psichiatrico, con riferimento a comportamenti patologici caratterizzati da ossessiva ripetitività di gesti ed espressioni.

L'introduzione nelle scienze sociali, con l'accezione moderna, si deve a un giornalista, Walter Lippmann, che nel 1922 scrisse un volume innovativo sui processi di formazione dell'opinione pubblica.

A partire dal suo libro - *Public Opinion* - gli stereotipi sono stati interpretati come rappresentazioni mentali della realtà attraverso cui ciascuno guarda ciò che accade all'esterno, con una forte condizione della stampa, che allora stava assumendo le caratteristiche dell'attuale comunicazione di massa.

È importante mettere nero su bianco che questo processo di semplificazione della realtà - facilitato dalla capacità della mente di organizzare e selezionare le

informazioni - non avviene in modo casuale o arbitrario, bensì è spinto dalla cultura del gruppo in cui l'individuo si trova, che si può definire come *cultura di appartenenza*. (Mazzara, 1997).

Bisogna essere consapevoli che gli stereotipi svolgono per l'individuo una funzione difensiva della cultura del gruppo, nel senso che contribuiscono a mantenere vive le proprie credenze; sono pertanto strettamente collegati ai pregiudizi, definiti come *giudizi precedenti all'esperienza*, espressi in assenza di sufficienti dati.

Lo stereotipo costituisce, infatti, il *nucleo cognitivo* del pregiudizio, un insieme d'informazioni e conoscenze riguardanti aspetti della società e rielaborate in modo organico per produrre e mantenere i pregiudizi. (Pellegrino, 2020).

Questo processo comporta un alto grado di influenza sul modo di giudicare la realtà, inducendo a pensare e agire in modo sfavorevole nei confronti di un certo gruppo sociale. Per questo, entrambi i termini, nel corso della storia, hanno sempre più acquisito un'accezione negativa, anche a causa dei tanti eventi drammatici scaturiti proprio dal movente teorico di convinzioni stereotipate su gruppi etnici e minoranze; proprio per questo è raro trovare chi riconosca esplicitamente di pensare o agire in base a essi (Mazzara, 1997).

Nonostante ciò, la nozione di stereotipo oltre a essere utilizzata per indicare pregiudizi relativi a rappresentazioni peggiorative di determinati soggetti, può essere intesa anche in modo neutro o addirittura positivo, come un meccanismo cognitivo che riduce la complessità della realtà attraverso generalizzazioni più o

meno accurate, a seconda dei casi, in termini di corrispondenza dello stereotipo alla realtà stessa.

Essendo la nostra società sempre più aperta a valori di uguaglianza e a continui scambi culturali, si potrebbe pensare che, ad oggi, stereotipi e pregiudizi siano destinati a perdere progressivamente la loro importanza o che comunque siano sempre più utilizzati nell'accezione più neutra o positiva ma purtroppo non è così. Entrambi i fenomeni sono attualmente molto diffusi nella loro accezione più negativa e per questo diventa importante saperli riconoscere e contrastare.

Gli stereotipi orientano e alterano la valutazione dei dati che arrivano dalla società e tendono a consolidarsi e a riprodursi quando le informazioni che contraddicono quelle precedentemente acquisite e accettate vengono ignorate o neutralizzate.

Essi mostrano una maggiore rigidità quando si basano su norme di comportamento molto resistenti e sono, quindi, profondamente radicati nella cultura o nella personalità di un individuo. In questo caso appare molto difficile modificarli, poiché richiederebbe una rettifica del proprio modo di pensare e dei propri comportamenti, facendo avvertire tutto questo come una minaccia al sistema dei valori su cui lo stereotipo si basa. È bene precisare che esistono anche stereotipi meno rigidi ma solo se riguardano fenomeni passeggeri facilmente rimovibili o se esiste la volontà da parte del soggetto di eliminarli, una volta individuati gli errori che li hanno determinati (Pellegrino, 2020).

Il loro peso può essere stabilito analizzando il livello di condivisione sociale, cioè di diffusione e condivisione di una certa immagine positiva o negativa nei confronti di una determinata cultura e di un'intera società. Più è ampia la condivisione all'interno dei gruppi sociali, più sono omogenee le forme di ostilità verso determinate minoranze e maggiore è la rigidità e la resistenza al mutamento negli stereotipi. Inoltre, prendendo in considerazione il livello di generalizzazione degli stereotipi, è possibile capire quanto essi siano diffusi in maniera più o meno omogenea (Pellegrino, 2020).

Prendendo in esame le definizioni di stereotipo, precedentemente riportate, si possono identificarne due categorie:

- *cognitivi* – originanti dal processo di semplificazione e sistematizzazione della complessa quantità d' informazioni immagazzinate da ogni individuo prima di entrare a far parte del suo patrimonio culturale, influenzando le sue conoscenze e i suoi comportamenti;
- *sociali* – costituiti da immagini mentali condivise da grandi masse e che riguardano istituzioni o categorie di persone molto ampie (ad esempio donne, omosessuali o appartenenti a partiti politici); questi vengono impiegati per spiegare *eventi sociali complessi* e differenziare in senso positivo il proprio gruppo da altri gruppi (Pellegrino, 2020).

Spesso, stereotipi e pregiudizi servono a legittimare comportamenti ingiustificati e discriminatori nei confronti dell'altro, si pensi alle tensioni e ai conflitti che da



sempre si verificano sulla base di discriminazioni razziali o basate sul genere. Non è da attribuirsi una colpa se talvolta erroneamente si ricorre all'utilizzo di queste scorciatoie mentali, in quanto siano funzionali per ragionare più velocemente e la velocità è un aspetto fondamentale nella società odierna, sempre più caratterizzata dal continuo scambio d'informazioni in tempo reale.

È da attribuirsi una colpa se si sfugge alla responsabilità personale, dando la colpa agli stereotipi e ai pregiudizi.

## **1.2 PREGIUDIZI DI GENERE**

I *gender bias*, comunemente definiti pregiudizi di genere, si originano dagli stereotipi di genere e hanno un impatto significativo sull'equa distribuzione delle opportunità per genere nella società e, soprattutto, nel mondo del lavoro.

Gli stereotipi di genere riguardano le aspettative relative ai modelli d'azione che un certo contesto culturale prevede per uomini e donne. Questi nascono dalle differenze di genere, quelle differenze sociali e culturali tra donne e uomini e i valori associati alle loro sfere di attività che variano da una società e da una cultura all'altra e si modificano nel tempo (Barbieri, 2014).

Le visioni stereotipate riguardano ciò che si intende per femminile e maschile, ad esempio, si attribuiscono sentimenti come sensibilità, tenerezza, remissività e calma al genere femminile e autorità, razionalità, forza e indipendenza a quello maschile. Stereotipi e pregiudizi di genere divengono centrali nella determinazione

dell'identità di genere e nei ruoli che uomini e donne dovrebbero assumere, in qualità del loro essere biologicamente tali (Barbieri, 2014).

Il concetto di *gender bias* ha delle solide radici che affondano nella storia dell'umanità, lungo la quale il maschio è riuscito ad affermarsi come detentore del sapere intellettuale e del potere politico, imponendo decisioni a chi non godesse degli stessi suoi privilegi (Bourdieu, 2009).

A subire le conseguenze di questa supremazia maschile sono state le donne, che per secoli si sono viste negare la possibilità di esprimere pubblicamente il proprio pensiero e di partecipare attivamente alla vita pubblica della comunità di appartenenza (Ulivieri, 2007).

Oltre a ciò, da sempre, il genere femminile viene definito il *sexo debole*, perché considerato incapace di affrontare situazioni e di prendere decisioni extra domestiche e proprio per queste ragioni alle donne sono state affidate le mansioni domestiche. La conseguenza è che all'interno delle famiglie, nasce la cultura patriarcale, secondo cui il padre di famiglia più anziano ne detiene il dominio, esercitando la propria autorità sulla donna e sui figli.

Il concetto di patriarcato si è affermato anche in ambito antropologico e sociologico, definendolo come sistema sociale in cui gli uomini detengono in via primaria il potere, l'autorità e il privilegio sociale (Malti-Douglas, 2007).

In contrasto a questa logica patriarcale, nasce il *movimento femminista*, espressione che indica l'unione organizzata di donne al fine di ottenere un miglioramento delle condizioni sociali, politiche e giuridiche femminili (Joris, 2022).

Con una solida base gettata dalla Rivoluzione francese, il movimento femminista ha origine alla fine del 1800 nel Regno Unito per opera delle suffragette, che si battevano per il diritto di voto (all'epoca le donne non potevano partecipare alla vita politica del paese); solo successivamente verrà, convenzionalmente, diviso in quattro ondate, di cui la prima è quella appena descritta (Facheris, 2020).

Nella seconda ondata (1960-1970) le rivendicazioni portate avanti riguardano il diritto di autodeterminazione femminile; nella terza ondata (1990) vi è l'obiettivo di far capire che le donne sono in grado di fare ciò che fanno gli uomini e che quindi devono essere loro riconosciuti gli stessi diritti, anche nel mondo del lavoro, viene richiesta, infatti, anche la parità salariale (Facheris, 2020).

Nella quarta e ultima ondata (per il momento), quella odierna, l'obiettivo principale è quello di sfatare i pregiudizi di genere ben radicati nelle menti maschili, formando ed educando gli uomini al femminismo, facendo sì che essi supportino le donne e riducendo l'antagonismo tra i sessi (Facheris, 2020).

Nonostante le rivendicazioni portate avanti e il riconoscimento dei principi di uguaglianza e di pari dignità tra i sessi, parlare di stereotipi e pregiudizi di genere non è da considerarsi superfluo perché ancora oggi la figura maschile vanta di non pochi privilegi a discapito di quella femminile, fortemente vittima di

discriminazioni consolidate nel linguaggio, nel pensiero, nelle tradizioni e anche nelle leggi che influenzano la vita delle donne, soprattutto nel mondo del lavoro.

### **1.3 GENDER GAP NEL CONTESTO LAVORATIVO**

Per indicare il divario tra i generi maschile e femminile viene comunemente utilizzata l'espressione *gender gap* e da più di un decennio il *World Economic Forum* pubblica il *Global Gender Gap Report* per monitorare questo divario a livello mondiale.

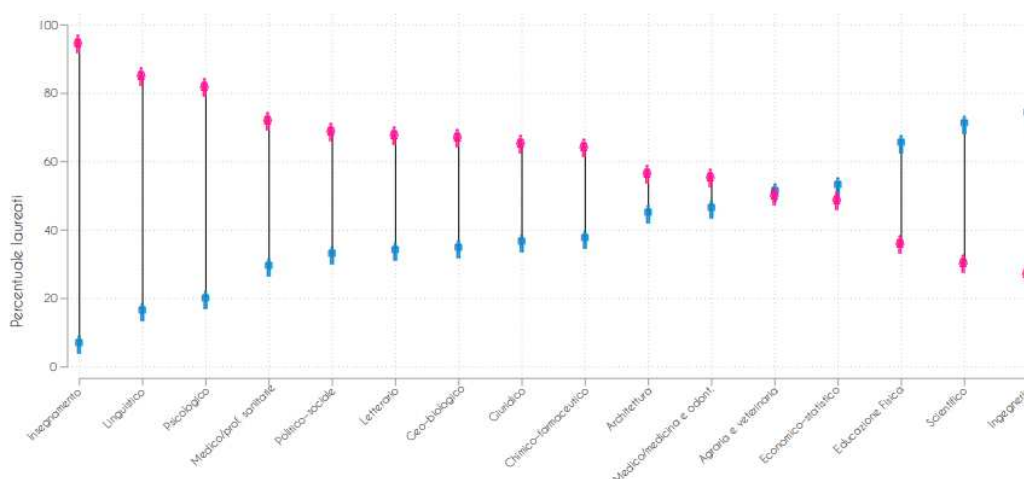
Nel *Global Gender Gap Report* viene stilata annualmente una classifica dei Paesi del mondo in merito alla parità di genere secondo quattro indicatori: salute, educazione, economia e politica. Analizzando, in particolare, il mondo del lavoro, i pregiudizi di genere accompagnano la vita delle donne già dalla scolarizzazione e proseguono nelle fasi di ricerca e selezione all'interno dei contesti aziendali, fino ai percorsi di crescita e di carriera professionale.

#### **1.3.1 Percorsi di studio e segregazione orizzontale**

Nella scolarizzazione, i bias di genere influenzano negativamente la libera scelta delle ragazze sul percorso formativo da intraprendere. Da sempre, vi è un pensiero ben radicato sul fatto che non vi sia una predisposizione femminile per materie e percorsi universitari scientifici ma solo per materie umanistiche.

Come si può notare nel grafico della *Figura 1*, le ragazze tendono a preferire percorsi di studio con materie umanistiche piuttosto che STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), mentre i ragazzi prediligono la scelta di quest'ultime. Questi dati vengono confermati da un rapporto ISTAT del 2020, secondo il quale solo il 17% delle donne scelgono materie STEM, mentre gli uomini che le prediligono sono il 36,8%.

*Fig. 1 - Laureati per ambito disciplinare e genere, percentuale anno 2019*



*Fonte: Osservatorio JobPricing, Gender Gap Report 2021 - rielaborazione dati Almalaurea rapporto sul profilo dei laureati (2020)*

In realtà, guardando i dati raccolti da AlmaLaurea (2019), le donne che decidono d'intraprendere percorsi di laurea STEM si laureano in media con voti più alti dei colleghi uomini (103,7/110 contro 101,9/110) e senza andare fuori corso.

Inoltre, pur essendo in minoranza, in percentuale sono maggiori le donne che portano a compimento il percorso scolastico rispetto ai colleghi maschi.

In particolare, nel corso di laurea in ingegneria le donne che completano gli studi sono il 50% contro il 48% dei colleghi e il loro punteggio finale medio è superiore (107,3/110 contro 106,4/110) (AlmaLaurea, 2019).

Si può affermare, pertanto, che il divario di genere nei percorsi scolastici non sia da ritenersi legato ad una mancanza di competenze femminili bensì all'esistenza di pregiudizi maturati in famiglia e a scuola, che hanno un impatto molto significativo anche sulle aspirazioni professionali delle giovani donne, portandole a ritenersi poco adatte a determinate posizioni e mestieri. Questo fenomeno viene definito "segregazione orizzontale" e fa riferimento ad una sotto o sovra rappresentanza delle donne o degli uomini in determinati settori e occupazioni non rispondente ad alcun criterio (Eige, 2016). In particolare, si può osservare come "alcuni settori produttivi e di servizio sono altamente femminilizzati (es. servizi sociali, scuola, industria tessile, commercio, settori amministrativi) sulla base di stereotipi e pregiudizi di genere, che ritengono le donne più idonee ad alcune mansioni (es. cura, esecutività) degli uomini" (Del Re, 2008, p. 423). Ciò "determina la concentrazione dell'occupazione femminile in pochi settori e rami di attività economica, e in un numero limitato di mestieri e professioni, a fronte di una presenza esigua in altri ambiti lavorativi" (Pruna, 2007, p. 65). Infatti, come mostrato nella *Figura 2*, in Italia, soprattutto nei settori innovativi ad elevato sviluppo tecnologico, il genere femminile rimane sotto rappresentato.

Fig. 2 Differenze uomo-donna per cluster professionali

Differenze uomo-donna per Cluster professionali	%Uomini	%Donne
Cloud Computing	88,0	12,0
Ingegneria	85,0	15,0
Analisi dati & I.A.	74,0	26,0
Svilppo Prodotti	65,0	35,0
Vendite	63,0	37,0
Generale	61,0	39,0
Marketing	60,0	40,0
Produzione di contenuti	43,0	57,0
People & Culture	35,0	65,0

Fonte: World Economic Forum, Global Gender Gap Index (2020)

Si potrebbe pensare non vi sia una reale preoccupazione ma essendo i corsi di laurea STEM e i relativi sbocchi lavorativi, a garantire un più alto tasso di occupazione, salari più alti e più concrete possibilità di avanzamento di carriera, questo divario di genere rappresenta un problema al quale diventa necessario trovare una soluzione.

### 1.3.2 Ingresso nel mondo lavoro

Per le donne l'ingresso nel mondo del lavoro diventa sempre più complesso, perché oltre al fenomeno di segregazione orizzontale, precedentemente trattato, nella maggior parte dei casi, la selezione e la valutazione del personale non avvengono con valutazioni inclusive e *gender neutral*, comportando l'esclusione delle donne solo per il genere.

Uno dei pregiudizi più forti che le donne (anche senza figli) devono affrontare è quello legato alla maternità, che genera lo stereotipo secondo cui le mamme dopo i

figli diventano meno competenti e perdono interesse sul lavoro, mentre i lavoratori senza figli si presume siano più disponibili e abbiano più tempo libero dei loro coetanei con bambini. D'altro canto, le donne che lavorano molto (o viaggiano per lavoro o cercano di fare carriera) sono giudicate negativamente come madri, tendendo a valutare le proprie prestazioni con standard più elevati rispetto alle colleghe che non sono madri.

### 1.3.3 Carriera professionale e glass ceiling

Nella fase di crescita professionale all'interno delle organizzazioni si tende sempre a pensare che il genere femminile sia incapace di conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari, soprattutto in alcune fasi della vita, come la maternità.

Inoltre, si pensa che solo le donne siano predisposte all'accudimento, portandole ad avere una leadership più accogliente e a non essere predisposte per la competizione e la carriera. Questi pregiudizi hanno conseguenze che vengono comunemente associate a un fenomeno definito *glass ceiling* (traducibile letteralmente con l'espressione "soffitto di cristallo"). Questo termine è stato coniato nel 1986, dal *Wall Street Journal* per indicare le situazioni in cui l'avanzamento di carriera all'interno di un'organizzazione viene ostacolato da discriminazioni razziali e/o sessuali. Per quanto riguarda le discriminazioni di genere, l'effetto del soffitto di cristallo si manifesta in caso di assenza di pari opportunità fra donne e uomini (Bilimoria, Joy e Liang, 2008).



Nelle aziende, così come nelle cariche pubbliche, più la mansione diventa importante, più il genere femminile è sotto rappresentato ma nessuna organizzazione dichiara che le donne non possono ricoprire posizioni di potere, eppure i dati dicono il contrario (Facheris, 2020).

Secondo il *Global Gender Gap Report 2021* del *World Economic Forum*, le donne continuano a essere maggiormente impiegate nei lavori automatizzanti e permane un'endemica minoranza femminile nelle professioni in cui la crescita dei salari è più consistente. Il nuovo Rapporto Donne Manageritalia (marzo 2022), infatti, mostra che le donne in posizione dirigenziale sono il 19% del totale (poco meno di una su cinque), evidenziando la mancanza di un'adeguata rappresentanza femminile all'interno dei livelli decisionali (anche detti livelli di decision making).

Le donne, per conseguire la parità dei diritti e la concreta possibilità di fare carriera sono costrette a dover affrontare un insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche, che sono all'apparenza invisibili (da qui l'espressione soffitto di cristallo) ma, in realtà, insormontabili (Blau e Kahn, 2007) perché derivanti dagli stereotipi e pregiudizi precedentemente descritti.

Infatti, se la donna mostra comportamenti femminili coerenti con quanto è previsto dagli stereotipi di genere, essa viene valutata come non idonea per ricoprire posizioni professionali nelle quali sono necessarie caratteristiche tipicamente maschili quali fermezza, decisione e orientamento al successo.

#### 1.3.4 Precarietà e gender pay gap

La disparità di genere in tema di diritti di lavoratori e lavoratrici, è visibile anche nel profondo scostamento relativo al salario percepito dalle donne rispetto a quello degli uomini, che risulta essere significativamente più alto (Blau e Kahn, 2007).

Questo divario viene definito *gender pay gap* e misura la differenza di salario percepito da una donna rispetto a un uomo, svolgendo lo stesso lavoro e le stesse mansioni. In realtà, questa definizione riguarda il *gender pay gap unadjusted* (grezzo), ovvero la differenza media della retribuzione lorda oraria, ma esiste anche il *gender pay gap adjusted* (complessivo) che prende in considerazione, oltre al salario orario, anche il numero medio mensile delle ore retribuite e il tasso di occupazione femminile.

Secondo EUROSTAT (2022), il *gender pay gap unadjusted* nel 2020 in Europa ammontava al 13% e in Italia solo al 4,2%. Questo indicatore in realtà viene calcolato solo sulle donne che lavorano, che in Italia, secondo i dati ISTAT del medesimo anno, sono solo il 48,6%, con un gender gap occupazionale che ammonta al 18,9%. Effettivamente, se si considera il *gender pay gap adjusted*, le differenze sono più marcate e in Italia, secondo i dati EUROSTAT del 2020, il divario di genere nella retribuzione sale al 23,7% contro una media europea del 29,6% (Mancini e Sinesi, 2022).

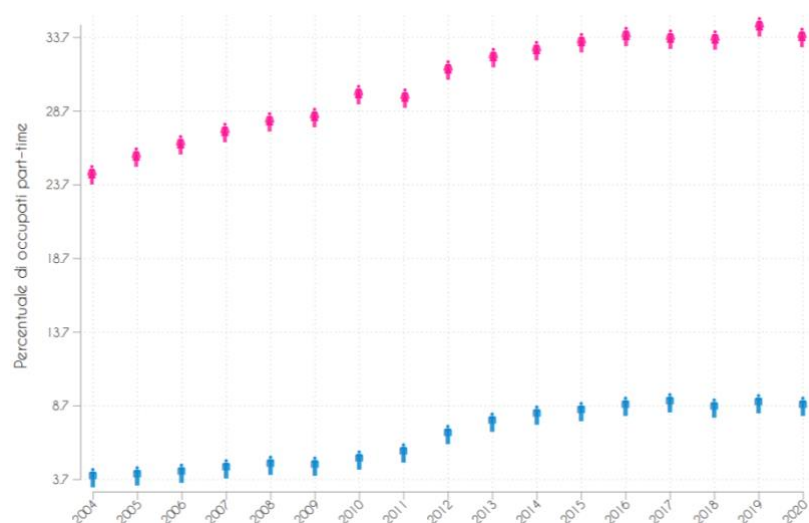
Il problema salariale non dipende solo dal *glass ceiling* e dalla poca rappresentanza femminile nei ruoli di leadership. Questo risiede nel fatto che la figura femminile

deve trovare il giusto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (*work-life balance*) e il più delle volte necessita contratti flessibili e precari (a tempo parziale, a breve termine o a chiamata), perché adattabili alle necessità imposte da società in cui i congedi di paternità nella maggior parte dei casi non vengono presi in considerazione e dove troppo spesso la maternità viene vista come un freno allo sviluppo in ambito professionale.

I contratti di lavoro precari rappresentano, però, vie di uscita per eludere alcuni diritti fondamentali dei lavoratori (come ad esempio la giusta paga oraria), perché se i diritti sono precari i lavoratori tendono a non difenderli per evitare di perdere il loro posto di lavoro. Inoltre, i contratti part-time o a chiamata, avendo un numero di ore ridotto (part-time di regola 24 ore settimanali e contratto a chiamata 400 ore in 3 anni), permettono retribuzioni inferiori rispetto al regime di lavoro ordinario di un contratto a tempo pieno (40 ore settimanali).

I dati confermano che il part time è molto più diffuso tra le donne, come si può notare nella *Figura 3*, dove viene rappresentato dall'Osservatorio Job Pricing l'ampio divario di genere in tema di occupazione in contratti part-time, presente in Italia dal 2004 al 2020. In particolare, dalla stessa figura, si può notare come nel 2020 la percentuale delle donne che hanno un contratto part time ammonta a 33,7%, mentre quella degli uomini solo all'8,7%.

Fig. 3 Occupati part-time per genere sul totale dei lavoratori, anni 2004-2020 (percentuale)



Fonte: Osservatorio JobPricing, Gender Gap Report 2021 - rielaborazione dati ISTAT (2021)

#### 1.4 DIVARIO DI GENERE NEL SETTORE DELLE VENDITE

Uno dei settori fortemente caratterizzati dal gender gap è quello delle vendite (Gartner, 2020); solo nelle vendite business-to-business<sup>1</sup> le donne rappresentano meno del 39% dei professionisti e nei settori a più rapida crescita, come quello tecnologico, il 25% o inferiore (Betts, 2017; USBLS, 2019).

Inoltre, nelle posizioni di leadership delle vendite le donne ricoprono meno del 19% dei ruoli di supervisore delle vendite B2B di prima linea (USBLS, 2019) e meno del 12% dei ruoli di vendita Senior (Gartner, 2020).

---

<sup>1</sup>Le vendite business-to-business (comunemente abbreviate B2B) fanno riferimento alle aziende che vendono prodotti e servizi ad altre imprese, piuttosto che direttamente ai consumatori (B2C). Tipicamente i valori degli ordini B2B sono più elevati e i cicli di vendita più lunghi e complessi delle vendite B2C (Cuneo, 2020).

Nell'ultimo decennio, la percentuale di donne nelle vendite è aumentata solo del 3% (dal 36% al 39%) e il 50% delle professioniste delle vendite B2B giudica inferiori le opportunità di avanzamento, rispetto alle loro controparti maschili analogamente qualificate (Gartner, 2020).

Inoltre, vi è una forte carenza di ricerca empirica sulle donne nelle vendite e d'interventi posti in essere per affrontare le percezioni di genere dei venditori da parte di manager e acquirenti. Non vi è da stupirsi, quindi, se lo stigma nelle carriere di venditori persiste, soprattutto nel settore B2B, considerato molto più dinamico del B2C, dove il gender gap è meno presente.

La letteratura storica sulle vendite riflette l'egemonia ideologica secondo cui gli uomini sono più adatti delle donne a lavorare nella professione di vendita (cfr. Swan e Futrell, 1978; Swan, Futrell e Todd, 1978) ma grazie all' *Equal Employment Opportunity Act* del 1972 questa prospettiva è cambiata, portando un afflusso di donne in posizioni di vendita industriali e facilitando lo studio comparativo del genere nei ruoli di vendita B2B.

Nonostante questo, continua a emergere come le donne vengano percepite come limitate nella loro capacità di fornire assistenza ai clienti B2B e meno desiderate come venditrici da parte degli acquirenti, prevalentemente di sesso maschile, che valutano i rapporti di vendita sulla base di somiglianze di genere ed età (Dion, Easterling e Javalgi, 1997).

## **1.5 INFLUENZA NEGATIVA NELLE DONNE DURANTE I PERCORSI DI EDUCAZIONE ALLA VENDITA E POSSIBILE SUPERAMENTO**

Come analizzato, la vendita professionale, soprattutto a livello B2B, rimane un campo dominato dagli uomini (Burdett, 2015) e per colmare questo divario bisogna, in prima istanza, comprenderne il motivo.

Un fattore può essere la semplice esposizione: coloro che sono stati esposti alle vendite possono considerarle come una carriera per familiarità (Zajonc, 1968) e mentre, storicamente l'esposizione proveniva da un membro della famiglia nella professione, oggi proviene dalla formazione alla vendita nelle università.

Gli studenti che hanno seguito più corsi di vendita hanno una visione più positiva e realistica delle carriere nel *sales* (Sojka, Gupta e Hartman, 2000) e hanno una maggiore intenzione di perseguirle (Karakaya, Quigley e Bingham, 2010).

Purtroppo, per le donne è diverso perché nonostante si iscrivano alle classi di vendita, non ottengono l'esposizione e la visione positiva delle carriere di vendita tali da spingerle verso questa carriera.

Un altro fattore che perpetua il divario di genere riguarda l'auto selezione che afferisce alle percezioni negative e/o errate che molti studenti hanno sui venditori e sulle carriere nelle vendite e che possono variare in base al genere.

I fenomeni di auto selezione interessano donne e uomini in modo asimmetrico (Inks e Avila, 2018; Voria, 2018) e influenzano l'ingresso in attività commerciali

(Malach-Pines e Schwartz, 2008) e/o le intenzioni d'intraprendere una carriera nel settore delle vendite (Inks e Avila, 2018; Karakaya, Quigley e Bingham, 2010).

Recentemente è stato condotto uno studio per comprendere meglio le possibili cause del divario di genere in termini d'iscrizioni ai corsi di vendita, tramite l'utilizzo di un focus group che ha chiesto alle studentesse non attualmente iscritte il loro interesse per le vendite e le ragioni per le quali non si fossero iscritte (Sojka, Novell e Machleit, 2020). È importante sottolineare che il focus group femminile non ha rivelato una mancanza d'interesse per le vendite, bensì numerose sfide percepite nell'intraprendere un corso di vendita, quali la mancanza di fiducia nelle proprie capacità di vendita e di superare il fallimento. Le quattro sfide primarie identificate dalle studentesse sono: l'autoefficacia (*self-efficacy*), la paura del fallimento (*Fear of Failure, FoF*), la resilienza e l'*Avoid Goal Orientation (AGO)*.

### 1.5.1 Self-efficacy

L'autoefficacia, o fiducia di una persona nella propria capacità di svolgere abilità specifiche (Bandura, 1997), è stata da tempo considerata un predittore positivo delle prestazioni (Krishnan, Netemeyer e Boles, 2002; Stajkovic e Luthans, 1998) e, sebbene sia un ingrediente chiave per il successo in qualsiasi carriera, è particolarmente importante nelle vendite, dove è molto probabile il fallimento (Liozu, 2015). La letteratura ha evidenziato una relazione positiva tra fiducia nella vendita e motivazione a vendere (Fu et al., 2010), intenzione di perseguire una

carriera nelle vendite (Knight, Mich e Manion, 2014) e focus sulla performance e la performance di vendita effettiva (Fu et al., 2010; Sujan, Weitz e Kumar, 1994). Gli stereotipi analizzati precedentemente (ad esempio la vendita professionale è un "mondo da uomini"), oltre a rendere le donne intimidite all'ingresso nelle vendite, fanno sì che esse abbiano minore autoefficacia (Borghans et al., 2009) che potrebbe tradursi in prestazioni inferiori (Ellis, Fosdick e Rasmussen, 2016).

#### 1.5.2 Fear of Failure (FoF)

Un altro aspetto riguarda la paura del fallimento, che può avere effetti molto diversi sulle prestazioni (Martin e Marsh, 2003): se da un lato, può portare a un maggiore sforzo per garantire che il fallimento non avvenga, più spesso, quando le persone mancano di autoefficacia, *FoF* provoca un effetto di ostacolo sugli sforzi necessari per perseguire e raggiungere gli obiettivi. A sostegno di quest'ultimo effetto, la paura del fallimento è stata associata negativamente alla fiducia nelle proprie capacità e prestazioni (Kumar e Jagacinski, 2006; Verbeke e Bagozzi, 2000) e alla probabilità di correre dei rischi (Sandberg, 2013).

La ricerca suggerisce che le donne possono sperimentare una *FoF* maggiore rispetto agli uomini (Clance & O'Toole, 1988) e queste discrepanze di genere possono essere particolarmente pronunciate in campi storicamente dominati dagli uomini, come le vendite. In contesti professionali, Kay e Shipman (2014) hanno riscontrato una notevole discrepanza di genere anche nell'allineamento percepito con i criteri



di lavoro necessari per fare domanda per una posizione: mentre gli uomini hanno affermato che avrebbero fatto domanda per una posizione se avessero soddisfatto il 60% dei criteri di un lavoro, le donne hanno affermato che si sarebbero candidate solo se avessero soddisfatto almeno il 90% dei criteri per la stessa posizione. L'esitazione delle donne a candidarsi per il lavoro derivava probabilmente dalla paura di fallire in un lavoro per cui non si sentono qualificate. In conclusione, il divario di genere in *FoF* può ostacolare l'iscrizione in un corso che sembra rischioso o dove il fallimento è probabile, come quello delle vendite.

### 1.5.3 Resilienza

Un fattore cruciale per far fronte al fallimento e avere successo è la resilienza, che può essere definita come capacità di una persona di perseverare di fronte alla sfida o al fallimento (Reivich & Shatte, 2002), altamente probabile nelle vendite.

La resilienza è un'abilità molto importante per la creazione e il ripristino della fiducia (Luthans, Vogelgesang e Lester, 2006) ed è in grado di produrre livelli di prestazioni uguali o migliori dopo il fallimento (Luthar, 1991).

Come per *FoF*, la ricerca suggerisce che le femmine possono mostrare meno resilienza dei maschi, dopo il fallimento (Stipek & Gralinski, 1991). Questo divario può essere spiegato, in parte, dal lavoro di Susan Nolen-Hoeksema et al. (2008), che ha citato la tendenza delle donne alla rimuginazione intensiva, e di Kay e Shipman (2014), che hanno notato la difficoltà delle donne a lasciar andare la

sconfitta. È probabile che un'attenzione prolungata al fallimento o ad altri pensieri negativi ostacoli i comportamenti legati alla resilienza tra i rappresentanti e le rappresentanti di vendita (Dixon & Schertzer, 2005), anche se è importante sottolineare che la resilienza è un'abilità che può essere aumentata attraverso tecniche di formazione (Luthans, Vogelgesang e Lester, 2006).

#### 1.5.4 Avoid Goal Orientation (AGO)

L'ultima sfida che le studentesse del focus group hanno rilevato riguarda l' *Avoid Goal Orientation (AGO)* che insieme agli obiettivi di apprendimento (*learning goal*) e di prova della performance (*performance-prove goal*), motivano le persone nel raggiungimento degli obiettivi (*Goal Orientation*) (cfr. Dweck, 1986; McFarland e Kidwell, 2006; Silver, Dwyer e Alford, 2006; VandeWalle, 1997). Questa sfida - traducibile in italiano come “desiderio di evitare risultati indesiderati” - si collega alla *FoF* (Silver, Dwyer e Alford, 2006) e motiva le persone a evitare valutazioni negative (De La Ronde e Swann, 1993; Kunda 1990) e situazioni che potrebbero minacciare visioni positive di sé (Sweeny, Melnyk, Miller e Shepperd, 2010). D'altro canto, però, alcune ricerche di vendita hanno dimostrato che alti livelli di *AGO* possono associarsi a una minore autoefficacia e resilienza (Kumar e Jagacinski, 2006) e le donne hanno riportato *AGO* più elevati nei contesti di prestazione, rispetto agli uomini (Kumar e Jagacinski, 2006).

Le donne sono maggiormente inclini a evitare del tutto le vendite se percepiscono una scarsa capacità e ad abbandonarne la disciplina se incontrano una sfida (Dweck, 2013): questo conferma sia il divario d'iscrizione di genere nell'educazione alla vendita che il gender gap presente nell'industria professionale.

#### 1.5.5 Superamento del divario di genere nel contesto di formazione alla vendita

Alla luce di quanto riportato precedentemente si potrebbero trovare delle soluzioni per superare questo divario di genere nel contesto educativo, prendendo in esame anche quelle proposte dalla ricerca di Sojka, Novell e Machleit (2020) che dimostra come i quattro fattori individuati dalle studentesse rappresentano gap percettivi e contribuiscono al divario d'iscrizione al programma di vendita osservato.

L'innovazione pedagogica che è stata proposta nella ricerca è *Women in Sales*, un corso universitario che affronta le sfide individuate e mira a ridurre eventuali divari di genere, favorendo l'iscrizione femminile. Il corso comprende una formazione sulla resilienza per promuovere positivamente i costrutti funzionali alla vendita (autoefficacia e resilienza) e ridurre quelli che la ostacolano (*AGO* e *FoF*).

I risultati della ricerca hanno confermato che questo corso, frequentato per la maggior parte da studentesse, ha contribuito a colmare i divari di genere osservati inizialmente. Oltre a fornire un'innovazione importante, la ricerca esaminata riporta anche implicazioni manageriali attuabili dalle organizzazioni per favorire l'entrata e la permanenze delle donne. In primis, la creazione di opportunità di confronto per

le donne, sviluppando programmi progettati ad hoc, come il tutoraggio. In secondo luogo, sarebbe opportuno sviluppare programmi di vendita universitari o interni alle organizzazioni di formazione, per costruire resilienza e autoefficacia o superare la paura del fallimento, come l'esempio di *Women in Sales*.

## **1.6 EFFETTI NELLE PROFESSIONI COMMERCIALI**

Nelle professioni commerciali, e in particolare nel B2B, gli effetti negativi dei gender bias, in parte introdotti precedentemente, provocano un forte aumento del gender gap, essendo le vendite tra i settori che ne registrano un livello molto elevato. In questo paragrafo verranno esaminati suddetti effetti discriminatori, andando a suddividerli in tre principali aree tematiche.

### **1.6.1 Discriminazioni durante il reclutamento e l'assunzione**

Se, come anticipato, la selezione del personale, nella maggior parte delle organizzazioni non avviene con valutazioni inclusive e *gender neutral*, nel settore delle vendite queste circostanze si verificano maggiormente. Infatti, molte organizzazioni di vendita non dispongono di strategie di acquisizione di talenti moderne e creative. La ricerca svolta da Shea et al. (2020c) rivela che le due principali strade per reperire talenti di vendita sono i referral interni e i concorrenti, dove non si tengono in considerazione valori come la diversità e l'inclusività.

Un altro aspetto che gioca a sfavore della categoria femminile sono le *job description* utilizzate per le candidature, spesso troppo restrittive.

Un esempio potrebbero essere *job description* in cui si richiedono particolari abilità di vendita o anni di esperienza in un determinato settore, ritenendo che l'esperienza maturata in altri settori non sia valida.

Questo provoca mancanza di fiducia nelle donne, che anche se hanno avuto successo in altre aree di vendita, potrebbero credere di non essere abbastanza qualificate per quel determinato lavoro.

Nella ricerca sopracitata è stato dimostrato, infatti, che il 34% delle intervistate del sondaggio *Women In Revenue* (2020) ha affermato che la propria azienda non ha iniziative D&I (diversità e inclusione). Inoltre, secondo Cynthia Barnes (2020), fondatrice e CEO di NAWSP, "ci sono molte organizzazioni tecnologiche che affermano di volere più donne nelle vendite, ma creano *job description* rigorose e inospitali". Alcune descrizioni affermano che il candidato deve avere cinque anni di vendita di software as a service (SaaS) a dirigenti di livello C e Barnes ritiene che "le donne che hanno avuto successo in altre aree non si candidano".

Secondo Maria Black (2020), presidente delle vendite e del marketing mondiali di ADP, uno dei principali problemi riguarda il fatto che le donne non riescono a vedersi nel ruolo di venditrici; questo conferma l'influenza negativa che esercitano i gender bias nelle menti del genere femminile, di cui si è ampiamente trattato.

### 1.6.2 Difficile equilibrio tra lavoro e vita privata

La maggiore sfida per un venditore o una venditrice è mantenere un giusto equilibrio tra le esigenze del lavoro e quelle della vita domestica.

La ricerca svolta da Shea et al. (2020b) osserva che nei primi anni di carriera due terzi degli uomini e il 40% delle donne riconoscono questa difficoltà ma una volta raggiunti i ruoli di leadership nelle vendite, queste percentuali variano: per gli uomini la percentuale diminuisce (54%), mentre per le donne aumenta (51%). Questi dati dimostrano come la difficoltà di raggiungere il *work-life balance* per le donne aumenta all'aumentare della posizione lavorativa, per gli uomini, invece, diminuisce. Le donne, infatti, nella società odierna devono mantenere alti ritmi di lavoro e, allo stesso tempo, occuparsi del lavoro domestico e spesso non vengono supportate e aiutate dal marito, dalle aziende per le quali lavorano e dalla legislazione in tema di diritti dei lavoratori. Inoltre, le donne vengono fortemente penalizzate in questo settore, perché essendoci una forte necessità di viaggiare per vendere il prodotto e mantenere una relazione proficua con il cliente attuale o potenziale, il venditore e la venditrice devono essere disposti a lasciare il proprio nucleo familiare e la propria casa anche per periodi prolungati e spesso le donne non sono inclini a farlo, essendo coloro sulle quali pesano maggiormente tutte le responsabilità domestiche e di genitore.

### 1.6.3 Sfide di carriera per le donne

Una volta che le donne raggiungono livelli di leadership nelle vendite, affrontano tre ostacoli aggiuntivi rispetto ai loro colleghi maschi e a un ritmo molto più elevato: pregiudizi di genere impliciti<sup>2</sup> ed espliciti, problemi con la fiducia in se stesse<sup>3</sup> e la sensazione di essere escluse quando vengono prese decisioni critiche<sup>3</sup>. Nei prossimi due paragrafi (1.7 e 1.8) verranno affrontate queste problematiche, riconducendole al ruolo svolto dal sessismo e dai gender bias interni.

## **1.7 IL RUOLO DEL SESSISMO**

La ricerca sopracitata rivela che più di un terzo delle donne intervistate ritiene di essere stata trattata in modo diverso a causa del sesso e per il 14% di loro questo trattamento includeva molestie sessuali (Shea et al., 2020b).

Questi fenomeni di discriminazione possono essere inseriti in un fenomeno molto più ampio, ovvero quello del sessismo, “termine coniato nell’ambito dei movimenti femministi degli anni Sessanta del Novecento per indicare l’atteggiamento di chi (uomo o donna) tende a giustificare, promuovere o difendere l’idea dell’inferiorità del sesso femminile rispetto a quello maschile e la conseguente discriminazione

---

<sup>2</sup> Per pregiudizi di genere impliciti si intendono quelli inconsci, non intenzionali e dettati dai gender bias di cui si è parlato nel secondo paragrafo.

<sup>3</sup> Queste due problematiche rientrano nei gender bias interni.

operata nei confronti delle donne in campo sociopolitico, culturale, professionale, o semplicemente interpersonale” (citazione dal vocabolario Treccani).

In ambito lavorativo e in particolare nel contesto delle vendite B2B i rappresentanti e le rappresentanti di vendita lavorano generalmente da soli (uno contro uno), con clienti e potenziali clienti e le entrate della loro azienda dipendono dalle interazioni, che non avvengono solo all'interno dell'orario lavorativo. Infatti, una parte strumentale per il successo di un rappresentante di vendita è proprio la socializzazione informale con i clienti e il team di vendita al di fuori dell'ufficio (Morgan e Martin, 2006), dove però possono verificarsi maggioranze fenomeni di sessismo e molestie sessuali. Inoltre, purtroppo, coloro a subirne maggiormente sono le donne più giovani e con una minore esperienza professionale, particolarmente vulnerabili alle molestie sessuali e alla discriminazione sul lavoro, a causa sia dell'iniquità della distribuzione del potere che incontrano sia della loro relativa mancanza di preparazione per contestare una condotta inappropriata (EEOC, *Chart of Risk Factors*). Per comprendere meglio quali condizioni potrebbero affrontare le giovani donne che decidono d'iniziare la loro carriera nelle vendite è opportuno dare uno sguardo alle ricerche esistenti.

In primo luogo, il fenomeno del sessismo verrà suddiviso da un punto di vista interno (quello subito da colleghi e dirigenti) e da un punto di vista esterno (quello subito dai clienti), tenendo conto dei suoi diversi livelli:



- Sessismo palese – “trattamento ineguale e dannoso... prontamente apparente visibile e osservabile” (Benokraitis e Feagin, 1986, p. 30);
- Sessismo nascosto – casi di trattamento ineguale e dannoso indiretto o plausibilmente negabile;
- Sessismo sottile – pregiudizio implicito e inconscio, probabilmente al di fuori della consapevolezza dell'autore (Swin e Cohen, 1997).

Successivamente, è opportuno anche prendere in esame il sessismo subito nei cosiddetti luoghi di intrattenimento, dove i venditori e le venditrici si trovano negli orari extra lavorativi.

#### 1.7.1 Sessismo subito internamente

Il sessismo subito all'interno dell'azienda, secondo lo studio di Larson e Mullen (2020), è la tipologia di sessismo maggiormente subita, se si considera solo quello palese, con una percentuale di 25% sulle giovani donne intervistate.

Inoltre, lo studio rileva alcune delle tipologie di sessismo palese maggiormente subite all'interno dell'azienda, riguardanti soprattutto l'esclusione delle donne dai contesti lavorativi (ad esempio dai viaggi di lavoro “perché i colleghi si sentono a disagio nel dire alle loro mogli che vi è un'altra donna nel viaggio”) e le molestie sessuali, come commenti relativi all'aspetto fisico (ad esempio legati al fatto che la persona sia più o meno attraente) o che considerano donne in modi stereotipati (ad

esempio dicendo di vestirsi in modi attraenti per vendere di più) e ipotesi scorrette sull'aver ottenuto successo "solo per aver dato qualcosa in cambio".

Per quanto riguarda, invece, il sessismo nascosto o sottile la percentuale si alza al 64% e le modalità riguardano principalmente l'esclusione delle donne da opportunità di lavoro importanti e da promozioni offerte a colleghi maschi, da decisioni critiche ma anche standard di gestione o utilizzo del linguaggio diversi (ad esempio vedere le donne come sensibili o fragili e non prenderle sul serio fin da subito) e assegnazione di compiti o responsabilità minori, rispetto ai colleghi uomini. Inoltre, le donne intervistate credono di essere state ritenute molto spesso, incompetenti o meno preziose dei loro colleghi maschi, da qualcuno nell'organizzazione (Larson e Mullen, 2020).

#### 1.7.2 Sessismo subito esternamente

Per quanto concerne il sessismo subito da parte dei clienti, secondo lo stesso studio, se si considera quello palese la percentuale è del 15% e riguarda per la maggior parte molestie sessuali che, oltre alle tipologie sopracitate, possono interessare anche invio di messaggi con apprezzamenti relativi all'aspetto fisico, richieste e commenti a sfondo sessuale scortesi ma anche ipotesi sull'aver ottenuto il lavoro solo per l'aspetto fisico. Anche in questo caso per il sessismo nascosto o sottile la percentuale sale al 64% e le modalità osservate riguardano un trattamento discriminatorio nei confronti delle donne. Le intervistate ritengono di essere state

reputare venditrici poco competenti e non all'altezza dei colleghi uomini e di aver notato come spesso il cliente che si trovavano davanti rimaneva sorpreso di avere una donna come venditrice (Larson e Mullen, 2020).

### 1.7.3 Sessismo nei luoghi di intrattenimento

Le ricerche sulle donne nelle vendite in contesti extra-lavorativi sono molto poche, nonostante le interazioni tra cliente e venditore, al di fuori dell'ufficio influiscano in modo significativo per la transazione finale ma anche per la carriera professionale e, anche in questo caso, le venditrici subiscono discriminazioni di genere.

Per quanto riguarda le vendite B2B, i criteri di valutazione sono altamente razionalizzati e formalizzati: la maggior parte delle aziende valuta le prestazioni degli individui in base al volume delle vendite. Ci si aspetta, quindi, che a parità di condizioni, le valutazioni delle prestazioni delle donne siano meno distorte perché i criteri di valutazione sono oggettivi (Reskin, 2000); in realtà, in questa occupazione l'instaurazione e il mantenimento di relazioni personali con i clienti sono di fondamentale importanza e i legami interaziendali sono radicati in quelli interpersonali. Infatti, la socializzazione fuori sede sponsorizzata dal datore di lavoro con colleghi, clienti e fornitori è istituzionalizzata non solo come un modo per svolgere il lavoro quotidiano, ma anche come mezzo principale per costruire relazioni personali e legami organizzativi duraturi (Uzzi, 1999), spesso sviluppati

attraverso la partecipazione congiunta ad attività fuori dall'ufficio, ad esempio pranzi o cene.

La socializzazione informale in ambienti fuori dall'ufficio è considerata cruciale per il successo di qualsiasi rappresentante di vendita e per le aziende per cui lavorano perché il modo migliore per coltivare le relazioni con i clienti è utilizzare l'intrattenimento (Morgan e Martin, 2020). La ricerca di Morgan e Martin (2020) dimostra come anche nei luoghi di intrattenimento vi siano discriminazioni di genere e per farlo li suddivide in due tipologie: contesti etero-sociali e omo-sociali.

#### *1.7.3.1 Luoghi di intrattenimento etero-sociali*

I contesti etero-sociali vengono definiti come tali perché vi possono accedere sia uomini che donne e la presenza di quest'ultime in questi contesti non è così sorprendente o non convenzionale; questi luoghi sono ad esempio ristoranti, bar, hall e camere di hotel. In questi ambienti uomini e donne dovrebbero agire o potrebbero essere visti come una coppia eterosessuale (potenzialmente) legata sessualmente: nei ristoranti, ad esempio, gli uomini spesso aiutano le donne a indossare e togliere i cappotti. Questi contesti sono diversi dal lavoro in ufficio o da altre impostazioni organizzative burocraticamente programmate (ad esempio un'aula di un tribunale) in cui si presume che donne e uomini siano generalmente colleghi professionisti che conducono affari (Morgan e Martin, 2020).

Per questi motivi, i contesti etero-sociali per le donne professioniste presentano non poche difficoltà, che interessano soprattutto pettegolezzi e molestie sessuali, come riportato nello studio di Morgan e Martin (2020), preso in esame in questo paragrafo.

Le intervistate dalle due ricercatrici hanno riportato le loro esperienze e per coloro che sono solite condurre pranzi e cene individuali con colleghi o clienti i pettegolezzi sono una grande preoccupazione perché spesso le persone hanno presunto che stessero pranzando con uomini perché sessualmente coinvolte e non perché stessero conducendo affari e sono ancora più preoccupate che queste voci le possano seguire in ufficio.

Per quanto riguarda le molestie sessuali, le stesse intervistate hanno riferito che, in questi contesti, sono state vittime principalmente di battute sessuali, avances o proposte sessuali indesiderate, specialmente da parte dei loro clienti e si sono ritrovate a dover gestire bene queste situazioni perché è in gioco la buona riuscita della vendita e si rischia di trasformare un evento sociale destinato a produrre un cliente nel suo opposto. Ad esempio, rifiutare un'avance sessuale significherebbe dire di no a un cliente che potenzialmente potrebbe non voler più avere niente a che fare con la venditrice, così come accade nella vita di tutti i giorni quando un uomo viene rifiutato dalla donna che desidera.

Oltre a pregiudizi e molestie, diverse commesse partecipanti all'intervista hanno riferito che i clienti non volevano andare a cena fuori con loro perché temevano che altri pensassero che stessero tradendo le loro mogli.

Nel caso dei contesti etero-sociali, quindi, questi ambienti producono relazioni eterosessuali, in cui clienti o colleghi vedono le commesse come potenziali partner sessuali e di conseguenza, quest'ultime devono fare un lavoro aggiuntivo per evitare che si verifichino molestie sessuali, discriminazioni e pettegolezzi su di loro.

#### *1.7.3.2 Luoghi di intrattenimento omo-sociali*

Il caso dei contesti omo-sociali è differente, perché questi ambienti sono organizzati intorno ad attività tipicamente maschili e in cui la presenza delle donne è insolita e per questo motivo le sfide per le venditrici sono enormi.

Le donne sono state da sempre escluse da questi contesti, a volte per regole formali (si pensi ai campi da golf solo per uomini) altre per inganno intenzionale (si pensi a bar tipicamente per individui di sesso maschile, dove il corpo femminile viene sessualizzato) ma nonostante questo, molte di loro hanno tentato di partecipare lo stesso a questi contesti risultando, in alcuni casi, sciocche, fuori luogo e imbarazzate (Morgan e Martin, 2020).

Le venditrici intervistate nello studio sopra citato sono arrabbiate perché vengono escluse dalle opportunità di lavoro e dalla possibilità di socializzare con i clienti e ciò rappresenta una forma estrema di svantaggio.

Nel caso del gioco del golf, dal momento che è il gioco d'affari per eccellenza, soprattutto nella vendita, la piena partecipazione delle donne è necessaria per il loro successo ma sono spesso escluse formalmente o vittime di differenza di genere nelle loro regole e norme, rendendo così difficile la loro piena partecipazione.

Molti rappresentanti e manager di vendita uomini e donne hanno riconosciuto che il golf ha una storia di esclusione delle donne. Tuttavia, almeno alcune aziende continuano a organizzare gite di golf in tali resort e spesso escludono direttamente le donne, inducendole a non giocare perché troppo difficoltoso per loro. Talvolta, sono le donne stesse ad autoescludersi perché stanche delle continue provocazioni e ostilità da parte degli uomini. Infatti, nel golf le donne non sono discriminate solo quando non giocano ma anche quando lo fanno, perché generalmente sono meno brave degli uomini che si allenano maggiormente (Morgan e Martin, 2020).

Dalle due analisi di contesti etero e omo-sociali emerge un'unica conclusione: le donne sono svantaggiate in uno degli aspetti più importanti del lavoro, ovvero l'intrattenimento dei clienti e la costruzione di relazione con loro.

## **1.8 GENDER BIAS INTERNI ED EFFETTI DERIVATI**

Affrontato il problema del sessismo da diversi punti di vista, l'ultima problematica che si deve portare alla luce parlando di pregiudizi di genere e derivati ostacoli nelle carriere lavorative delle venditrici è quella dei gender bias interni, che impediscono le professioniste delle vendite all'avanzamento di carriera.

### 1.8.1 Mancanza di autostima

Sebbene sia più importante all'inizio della carriera lavorativa, la mancanza di fiducia in se stesse trattiene le donne durante l'intero percorso professionale.

Nel caso delle professioniste delle vendite che cercano di avanzare nella propria carriera, più della metà ha considerato la mancanza di fiducia in se stesse e nelle proprie idee come un ostacolo chiave. Anche dopo che le donne sono passate a ruoli di leadership nelle vendite, questa mancanza di fiducia in se stesse affligge ancora il 38% delle partecipanti al sondaggio di Shea et al (2020b).

Secondo l'executive coach Jody Michael (2020), “la mancanza di fiducia è profondamente radicata nella psiche delle donne fin dalla tenera età e i messaggi che ricevono all'inizio della loro carriera rafforzano quella sensazione d'insicurezza”. Infatti, le donne tendono a vedere solo gli uomini promossi e questo rimarca “la loro convinzione di non essere abbastanza brave per farcela nella carriera che vogliono”.

I dati hanno confermato che solo il 34% degli uomini ha citato problemi di fiducia come sfide all'inizio della propria carriera, scendendo al 26% una volta raggiunti i ruoli di leadership (Shea et al., 2020b).

Kelley Hippler (2020), che guida l'organizzazione di vendita globale di Forrester con all'incirca lo stesso numero di maschi e femmine, ha osservato che “gli uomini sono più proattivi delle donne nel voler parlare delle loro carriere e prospettive future”.



Anna Baird (2020), CRO di Outreach, ha osservato lo stesso: quando è stata aperta una posizione di leadership presso l'azienda, “solo gli uomini hanno chiesto di parlarne” e solo quando Baird ha incoraggiato le sue collaboratrici a fare lo stesso, loro sono diventate più proattive nel discutere dei loro obiettivi di carriera con lei.

### 1.8.2 Sindrome dell'impostore

Strettamente collegata alla mancanza di autostima, la *sindrome dell'impostore* accompagna le donne durante l'intera carriera, soprattutto nei contesti, come le vendite, dove secondo gli stereotipi non ci si aspetta la presenza femminile.

Inizialmente, l'idea dell'*impostore*, venne definita nel 1978 da Clance e Imes come un fenomeno associato alle caratteristiche personali (psicologia della persona), che predisporrebbero l'individuo ad avere questi pensieri, senza essere riconducibile a fattori esterni.

Col tempo si è passati a una definizione più “relazionale”, in cui l'esperienza di *impostore* sarebbe il risultato di un meccanismo derivante dal pensiero secondo cui le altre persone non reputano la persona meritevole di avere successo e non si aspettano che lo abbia. Di conseguenza neanche la persona stessa se lo aspetta e nel momento in cui riesce a ottenerlo pensa vi sia un errore (ad esempio che qualcuno si è sbagliato nel valutarla). In sostanza, la convinzione degli altri condizionerà l'opinione personale a tal punto da convincere la persona e indurla a pensare che non merita quel successo ottenuto, essendo esso frutto di un equivoco.

Questo meccanismo costituisce un “ciclo progressivo di adattamento” che si consoliderà sempre di più parallelamente all’aumentare delle gratificazioni e man mano che il successo cresce (buon lavoro, stipendio, promozioni ecc.), fino alla sensazione che prima o poi qualcuno possa scoprire l’*inganno* (Zoppè, 2015).

Il concetto principale è che ci sono persone che dubitano della propria “onestà intellettuale”, di se stesse e del modo in cui ottengono risultati di carriera (intesa in senso lato, come lavorativa, scolastica, sociale ecc.). Questa sensazione produce delle conseguenze sul proprio modo di porsi nei confronti dei colleghi, dei superiori, dell’istituzione e anche di se stessi, conseguenze che si risolvono solitamente in una devaluazione di se stessi, e quindi di una generale perdita sia per la persona che per la società (Zoppè, 2015).

Il fenomeno è stato riscontrato e studiato inizialmente in ambito accademico, e in particolare in donne di successo scientifico, per poi venir riconosciuto anche in altri campi (Zoppè, 2015), nonché nel contesto lavorativo e in particolare nei ruoli dirigenziali o di leadership ma anche nelle vendite, dove le donne sono fortemente sotto rappresentate. Infatti, gli stereotipi di genere secondo cui un leader capace o un bravo venditore possieda prevalentemente tratti maschili, fanno sì che le donne si sentano insicure e fuori luogo se dovessero raggiungere una posizione di leadership o dovessero intraprendere una carriera nelle vendite.

Questo accade poiché gli stereotipi pervasivi hanno costantemente comunicato alle figure femminili, sia direttamente che indirettamente, l'inadeguatezza per tale posizione e/o tale carriera (Feenstra et al., 2020).

### 1.8.3 Sentirsi fuori dal ciclo decisionale

Per essere riconosciuti e promossi, i professionisti e le professioniste delle vendite devono essere presenti quando vengono discusse strategie e tattiche importanti e vengono prese le decisioni. Le professioniste delle vendite sono particolarmente preoccupate di essere escluse dai luoghi, sia all'interno che all'esterno dell'ufficio, in cui vengono prese queste decisioni e, a differenza delle loro controparti maschili, questa preoccupazione non diminuisce quando raggiungono i livelli dirigenziali. Mentre il 29% degli uomini ha riferito di sentirsi escluso quando si stavano prendendo decisioni all'inizio della loro carriera, questa percentuale scende al 17% una volta raggiunto un ruolo di leadership. Non è così per le professioniste delle vendite: il 42% ha affrontato questa sfida all'inizio della carriera e il 45% ha riferito di sentirsi ancora così, anche se leader delle vendite (Shea et al., 2020b).

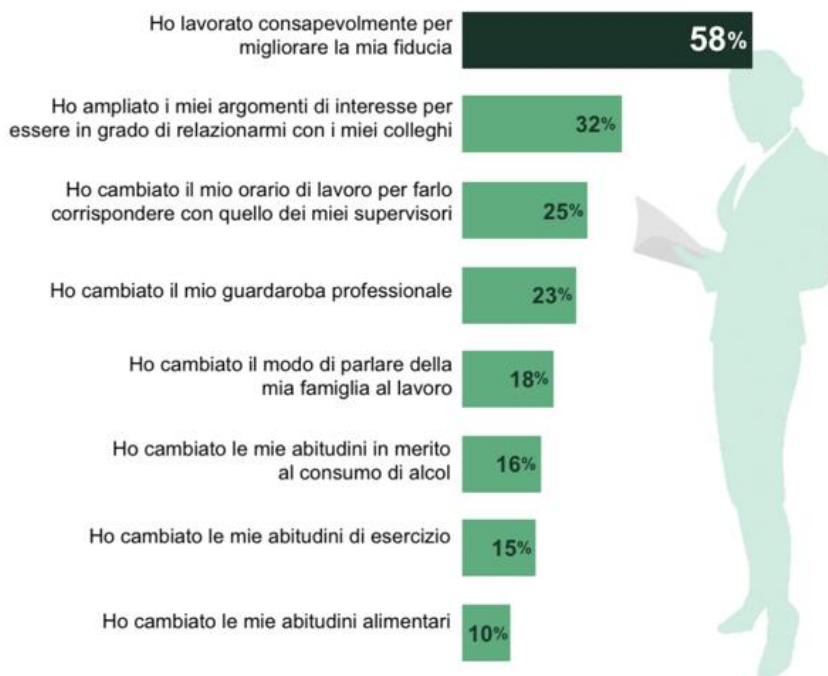
In particolare, quasi la metà delle donne intervistate riteneva di perdere opportunità fuori dall'ufficio - essendo escluse dai luoghi di intrattenimento, problematica di cui si è trattato nel precedente paragrafo - o solo dopo l'orario di lavoro.

Inoltre, come si può vedere dalla *Figura 4*, il 58% delle intervistate ha affermato di aver lavorato consapevolmente per migliorare la propria autostima e aumentare le

possibilità di essere incluse quando venivano prese decisioni importanti, ampliando i propri argomenti d'interesse, cambiando l'orario di lavoro in modo che corrisponda a quello dei loro capi e il proprio abbigliamento professionale. Nonostante questo alcune donne come Sangita Patel (2020), hanno deciso di superare questi ostacoli, "lasciando che i risultati parlassero da soli" ma purtroppo non tutte le donne possiedono un tale livello di autostima e spesso sono vittime della *sindrome dell'impostore*, pertanto non risulta sempre così facile.

Fig. 4 - Risposte del questionario *Global Women in Sales* svolto da Forrester

**Quali sforzi consapevoli, se ce ne sono, hai fatto per assicurarti di essere presente quando vengono prese decisioni importanti?**



Fonte: Traduzione Forrester's Q4 *Global Women in Sales Survey* (2020)

Alcuni degli ostacoli, appena trattati, incontrati dalle professioniste delle vendite giornalmente nell'ambito lavorativo sono comuni a un numero notevole di altre professioni e necessitano di supporto e politiche di genere derivanti non solo dalla legislazione ma soprattutto dalle scelte aziendali.

Nel prossimo capitolo, dopo una breve introduzione sull'importanza di programmi di *Diversity & Inclusion* all'interno delle organizzazioni, verranno riportate politiche e implicazioni manageriali per aumentare la consapevolezza aziendale sul gender gap e consentire ai vertici aziendali di prendere decisioni più inclusive, che possano aiutare a colmare il divario di genere e a supportare le donne all'interno del contesto lavorativo.



## **CAPITOLO 2 – METODOLOGIE E POLITICHE PER LA RIDUZIONE DEL GENDER GAP NEL CONTESTO LAVORATIVO**

### **2.1 L'IMPORTANZA DI PROGRAMMI DI DIVERSITY & INCLUSION**

Negli ultimi anni, lo sviluppo della Diversity & Inclusion (D&I) si è posto anche in Italia come condizione essenziale per la crescita delle imprese e la promozione di efficienza e competitività, tanto che le aziende stanno iniziando a riconoscere l'importanza di promuovere un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo.

Prima di trattare le principali motivazioni che dovrebbero spingere le aziende in questa direzione è opportuno evidenziare i due concetti definiti dall' Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia, tenendo conto sia delle Convenzioni internazionali che delle policy e dei programmi adottati dalle diverse aziende nei differenti settori coinvolti.

Stando all'UN Global Compact Network Italia (2021),

La diversità in senso generale si riferisce a tutte le differenze tra gruppi e individui e configura le persone come identità distinte l'una dall'altra. In questo senso, rientra nella definizione di diversità tutto ciò che ci rende unici e ineguagliabili, inclusi etnia, età, stile, genere, personalità, convinzioni religiose e politiche, esperienze, orientamento sessuale e affettivo, differenze psicologiche, cognitive, fisiche e sociali proprie di ogni individuo e molto altro ancora. [...] D'altro canto, il concetto d'inclusione ricomprende

il riconoscimento, la comprensione e la valorizzazione delle diversità come risorse nonché l'utilizzo delle stesse in modo positivo, creando un ambiente fisico e sociale equo e accogliente. L'inclusione consapevole crea dunque valore concreto dalla diversità (p. 8).

Il primo aspetto che dovrebbe motivare le aziende ad adottare linee guida di D&I risiede nel fatto che i clienti, e più in genere gli stakeholder, prendono sempre più decisioni di acquisto in base ai valori aziendali, tra cui la sostenibilità, intesa anche e soprattutto come sostenibilità sociale, dove rientrano i valori d'inclusione sociale e accoglienza. Tra gli stakeholder, anche i dipendenti stessi si concentrano sui valori a cui si ispirano le aziende, ritenendone responsabili i loro datori di lavoro (Tynan et al., 2020; Lai et al., 2019). Da questo ne deriva che l'implementazione della D&I è fondamentale per garantire che una determinata carriera sia attrattiva per le future generazioni di professionisti. Le pressioni degli stakeholder hanno creato un clima in cui le organizzazioni devono rivalutare la propria cultura aziendale ma non sono le uniche a spingere le aziende a promuovere un ambiente più inclusivo. Infatti, una popolazione di dipendenti diversificata significa una migliore capacità di connettersi con i clienti nelle loro offerte di progettazione di prodotti e servizi (Bhawalkar et al., 2019). Questa scelta diventa, quindi, importante non solo dal punto di vista socio-culturale ma anche da quello economico. L'eterogeneità, accompagnata da un processo d'inclusione e creazione di un contesto lavorativo adeguato, permette di migliorare le performance aziendali, portando ad acquisire



più clienti, ottenere una maggiore *brand equity* ma anche al mantenimento di un minore attrito tra i dipendenti, nonché offrire a tutti la possibilità di sentirsi valorizzati, di potenziarsi e d'influenzare la performance aziendale andando a migliorare di conseguenza quella finanziaria (Robertson e Tynan, 2020), obiettivo di primaria importanza per ogni azienda.

Vari studi dimostrano che esiste una relazione diretta tra l'essere un'azienda inclusiva e le performance di business, il più noto è il report di Mc Kinsey, *Why diversity matters*, che evidenzia come le aziende più avanzate per diversità di genere e di etnia hanno, rispettivamente, il 15% e il 35% di probabilità in più di avere un ritorno economico superiore alla media nazionale del loro settore (Hunt, Layton e Prince, 2015). Inoltre, si può osservare come le buone pratiche di D&I oltre ad attrarre talenti, investitori e consumatori e aumentare la performance aziendale, coadiuvano i processi innovativi e creativi, migliorano il clima interno e la reputazione dell'azienda. A livello commerciale, il vantaggio principale della D&I è proprio la creazione d'innovazione e di una migliore esperienza per i clienti. L'adozione di questo approccio consente alle aziende di cambiare ed evolvere attraverso una visione orientata alla diversità e alla collaborazione. Le organizzazioni B2B che sono lente ad abbracciare la diversità, l'equità e l'inclusione all'interno delle loro forze di vendita non saranno in grado di reclutare talenti di vendita di alto livello e di conseguenza perderanno clienti (Shea et al., 2020a).

## **2.2 LEGISLAZIONE A SOSTEGNO DELLE DONNE NEL LAVORO**

Per tutelare e sostenere le venditrici, e più in generale le donne, nel contesto lavorativo, lo Stato e le imprese devono lavorare in sinergia, creando un modello di politiche e tutele per la carriera femminile, volto a diminuire il divario di genere.

Dal punto di vista legislativo vi sono stati, negli ultimi anni, molti provvedimenti e interventi sia a livello internazionale che europeo o nazionale.

L'intervento internazionale più importante è stato fissato dall'Agenda 2030 dell'ONU, dove tra i 17 obiettivi per uno sviluppo sostenibile vi è anche l'obiettivo 5 per il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e ragazze. La non discriminazione, infatti, rientra nei diritti sanciti dalla *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani* dell'ONU.

A completamento di questo quadro normativo a tutela dei diritti delle donne vi è la *Convenzione di Istanbul*, sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne e la violenza domestica, adottata dal Consiglio d'Europa l'11 maggio 2011 (entrata in vigore il 1° agosto 2014) e ratificata dall'Italia con la L. 77/2013.

### 2.2.1 Unione Europea

A livello europeo, l'uguaglianza è uno dei valori su cui si fonda l'Unione Europea, infatti all'art. 2 e all'art. 3 paragrafo 3 del *Trattato sull'Unione europea (TUE)* viene promossa la parità tra uomini e donne e all'art. 21 della *Carta dei diritti fondamentali* viene vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in

particolare, sul sesso. In aggiunta, l'art. 8 del *Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE)* attribuisce all'UE il compito di eliminare le ineguaglianze e di promuovere la parità tra uomini e donne in tutte le sue attività.

Sin dal 1957, con il Trattato che istituisce la Comunità economica europea (*Trattato CEE*), viene sancito all'art. 119 il principio della parità di trattamento fra uomini e donne come il diritto a "pari retribuzione per pari lavoro". Inoltre, nel *Trattato di Amsterdam* del 2 ottobre 1997 (entrato in vigore 1 maggio 1999) vengono riconosciute l'uguaglianza fra uomini e donne (art. 2) anche rispetto alle opportunità del mercato del lavoro e al trattamento sul posto di lavoro (art. 137, ex art. 118) e l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in base al sesso o all'inclinazione sessuale (art. 13, ex art. 6 A), nonché delle disuguaglianze "in ogni strategia per l'occupazione e in tutte le azioni comunitarie" (art. 3, paragrafo 2).

Nello stesso trattato vengono anche riconosciute, all'art. 41 (ex art. 119): "l'applicazione del principio di pari retribuzione per lavoratori di sesso maschile e femminile per pari lavoro o lavoro di pari valore; la parità di retribuzione senza discriminazione basata sul sesso e l'introduzione di misure che forniscono vantaggi specifici per facilitare il sesso sottorappresentato a perseguire un'attività professionale o prevenire o compensare gli svantaggi nelle carriere professionali".

A tal proposito, l'UE può intervenire nell'ambito più ampio delle pari opportunità e della parità di trattamento nei settori dell'impiego e dell'occupazione; infatti l'art. 157 del TFUE autorizza l'azione positiva finalizzata all'emancipazione femminile

e l'art. 19 consente l'adozione di provvedimenti legislativi per combattere tutte le forme di discriminazione, incluse quelle fondate sul sesso.

Sebbene di portata limitata, queste disposizioni si sono gradualmente tradotte in una serie di strumenti comunitari per promuovere la posizione delle donne nel mercato del lavoro, che vengono riportate in seguito.

Dir. 2006/54/CE - *Sull'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego* definisce le nozioni di discriminazione diretta e indiretta, di molestie e di molestie sessuali, incoraggiando i datori di lavoro ad adottare misure preventive per combatterle; prevede le sanzioni per i casi di discriminazione e l'istituzione all'interno degli Stati membri di organismi incaricati di promuovere la parità di trattamento tra uomini e donne.

Dir. 2010/41/CE stabilisce gli obiettivi relativi all'applicazione del principio della parità di trattamento fra uomini e donne che esercitano un'attività autonoma.

Dir. 2019/1158/UE - *Sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza* (che abroga la Dir. 2010/18/UE) mira ad aumentare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e la fruizione di congedi per motivi familiari e di modalità di lavoro flessibili. Offre ai lavoratori e alle lavoratrici la possibilità di un congedo per occuparsi di familiari che necessitano di sostegno e prevede che i padri o i secondi genitori possono fruire, in occasione della nascita di un figlio, di almeno dieci giorni lavorativi retribuiti allo

stesso livello di quello attualmente fissato nell'UE per i congedi di maternità. È, inoltre, previsto un diritto individuale a quattro mesi di congedo parentale, di cui due retribuiti e non trasferibili tra i genitori. Infine i prestatori di assistenza (lavoratori che aiutano i familiari bisognosi di assistenza o di sostegno a causa di un grave motivo di salute) possono usufruire di cinque giorni lavorativi all'anno. Viene rafforzata anche il diritto per tutti i genitori e i prestatori di assistenza di richiedere modalità di lavoro flessibili.

Sebbene non tutti questi testi siano vincolanti per gli stati membri, essi contribuiscono a rafforzare una serie di principi e di norme che rappresentano le linee guida delle politiche comunitarie, fungendo da punti di riferimento per gli stati membri.

### 2.2.2 Normativa nazionale

La tutela delle pari opportunità trova un fondamento a livello costituzionale nel principio di uguaglianza, sancito dall'art. 3, sia da un punto di vista formale, come uguaglianza davanti alla legge, che da un punto di vista sostanziale, come compito della Repubblica di rimuovere gli ostacoli che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza, impediscono la realizzazione di condizioni di effettiva parità. L'art. 51, primo comma, prevede altresì che tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. Anche la modifica dell'art. 55

della Costituzione prevede che leggi che stabiliscono le modalità di elezione delle Camere debbano promuovere l'equilibrio tra donne e uomini nella rappresentanza. L'art. 37 dispone che la donna lavoratrice abbia gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni spettanti al lavoratore. Vi si stabilisce, inoltre, che le condizioni di lavoro devono essere tali da consentire alla donna l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione. L'art. 117, settimo comma, come modificato dalla L. Cost. 3/2001, prevede inoltre che le leggi regionali rimuovano ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovano la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive familiari e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione.

Oltre alla Costituzione, vi sono stati numerosi provvedimenti per garantire l'equiparazione dei diritti e maggiori tutele alle donne come il *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna* (D.lgs. 198/2006) e diverse leggi in tema di violenza di genere (L. 77/2013 di ratifica ed esecuzione della Convenzione di Istanbul sopra citata, L. 119/2013 in materia di sicurezza e contrasto alla violenza di genere e la L. 69/2019 - *Disposizioni in tema di violenza domestica e di genere*).

Altri interventi normativi riguardano il riconoscimento dei diritti delle donne lavoratrici, tra cui il D.lgs. 5/2010 di attuazione della Direttiva 2006/54/CE relativa

al principio di pari opportunità e parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.

Per la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro sono stati emanati il *Testo unico sulla maternità e congedo parentale* (D.lgs. 151/2001) e la L. 92/2012, dove si parla di dimissioni in bianco, lavoro a tempo parziale e congedo obbligatorio paternità ma solo con il *Jobs Act* (D.lgs. 80/2015), si interviene in un'ottica di maggiore flessibilità nella fruizione delle tutele già previste, estendendo il periodo di congedo parentale e il congedo stesso a liberi professionisti e lavoratori autonomi e anche nei casi di affidamento e adozione; nonché introducendo importanti misure come il congedo indennizzato di tre mesi per le donne lavoratrici vittime di violenza e gli sgravi per favorire la contrattazione sulla conciliazione vita/lavoro.

Recentemente, sono stati, inoltre rafforzati gli strumenti di sostegno finalizzati alla creazione e allo sviluppo d'impresе a prevalente o totale partecipazione femminile, con il Comitato Impresa Donna, costituito come sostegno diretto in materia d'imprenditorialità femminile e sui temi della presenza femminile nell'impresa e nell'economia (Camera dei Deputati, 2022).

### **2.3 SCELTE AZIENDALI PER DIMINUIRE IL GENDER GAP**

Da i dati e dalle argomentazioni riportate nel precedente capitolo si può evincere facilmente come, nonostante gli interventi normativi, i bias di genere siano ancora causa di discriminazione e disuguaglianza e il concetto di pari opportunità sembri,

per certi versi, impossibile da raggiungere. Essendo stereotipi e pregiudizi molto interiorizzati e talvolta difficili da riconoscere, l'unica misura per combatterli è cambiare la propria cultura, soprattutto nei contesti sociali dove avvengono questi fenomeni. Tuttavia per intervenire a livello socio-culturale non sono sufficienti provvedimenti legislativi, si necessita di un intervento di cooperazione tra Stato e aziende, per un fine comune.

### 2.3.1 Cultura aziendale inclusiva

Il ruolo dell'azienda deve diventare quello di sensibilizzare su questi temi, affinché le cose cambino in primo luogo all'interno del contesto aziendale e poi all'esterno. Per quanto la società odierna stia iniziando a evolversi in merito alle tematiche relative alla parità di genere, le aziende non dovrebbero solo seguire questo cambiamento, bensì esserne parte attiva, non solo dal punto di vista degli strumenti messi in campo ma anche diventando acceleratori e facilitatori di un'evoluzione culturale volta a costruire un modello solido di società inclusiva e valorizzatrice delle diversità. Sebbene le aziende necessitino di una base solida data dalla legislazione a supporto delle pari opportunità, la cultura organizzativa è il cuore pulsante di un'azienda e - riferendosi all'implementazione pratica e pervasiva di norme, ideali e valori condivisi - ne definisce l'ambiente di lavoro.



La cultura aziendale è data dall'interconnessione di tre aspetti: obiettivi commerciali, valori aziendali e, in ultimo, dipendenti e le loro diverse interazioni, tra cui rientrano comunicazione e comportamenti all'interno dell'organizzazione.

Investire in una cultura organizzativa e in una leadership che consentano ai membri del team di crescere, impegnarsi nel lavoro e sentirsi supportati è ciò che contribuisce al successo aziendale perché una buona cultura coinvolge i dipendenti e li invoglia a lavorare a lungo, sentendosi supportati e valorizzati (Martins, 2021).

I leader di Asana (piattaforma per la gestione del lavoro) suggeriscono sei consigli per sviluppare una cultura aziendale solida, tra i quali rientra anche l'investire in diversità, inclusione e senso di appartenenza (Martins, 2021).

Per costruire questo tipo di cultura, l'azienda necessita di una leadership forte e con una mentalità estremamente aperta e inclusiva che da un lato deve coinvolgere tutti i membri dell'azienda, organizzando tavole rotonde con momenti dedicati ai feedback e sessioni di Q&A, nonché condividendo esperienze sulla piattaforma di comunicazione interna e dall'altro deve costruire consenso organizzativo per attuare i cambiamenti nelle politiche e pratiche aziendali. (cfr. Peesker e Lister, 2020; Rusconi, 2020). A tal proposito, Louisa Gregory, Vice Presidente & Head of Staff di Colt Technologies, ha affermato che “essere trasparenti e comunicare di frequente aiuta a creare una cultura aperta nella quale le persone sentono di poter avere successo.” (Rusconi, 2020).

È bene sottolineare che per un leader deve diventare di fondamentale importanza ascoltare e farsi carico dei bisogni dei propri collaboratori per creare un contesto lavorativo che possa farli sentire compresi e supportati, in quanto il benessere nella vita privata è condizione essenziale per il benessere nella vita lavorativa e per contribuire in modo incisivo sui risultati aziendali.

Talvolta per favorire l'inclusività in azienda, può essere utile adottare dei programmi di *Diversity Management*, volti a “collocare i lavoratori provenienti da gruppi sociali non maggioritari, fasce meno tutelate, meno qualificate e con minor potere d'influenza all'interno dell'organizzazione” (Buemi, Conte e Guazzo, 2015, p. 21). Le aziende che vogliono adottare questo approccio devono cambiare le caratteristiche del proprio ambiente lavorativo, attraverso interventi sull'organizzazione del lavoro orientati all'integrazione dei lavoratori espressione delle diversità presenti nella società. La sfida non sta nel rappresentare nella propria forza lavoro le diversità sociali, bensì nel creare le condizioni (riferibili alla cultura aziendale nel suo complesso) che da un lato minimizzano il rischio che la diversità crei barriere e conflitti, dall'altro massimizzano la capacità di migliorare la performance delle persone e delle aziende. (Buemi, Conte e Guazzo, 2015).

Per raggiungere questo obiettivo è importante investire in pratiche di *recruiting*<sup>1</sup> inclusive, gruppi di risorse per i dipendenti, sessioni di dialogo aperto e spazi

---

<sup>1</sup>Intese come intero processo legato al reclutamento e alla selezione dei candidati per una determinata posizione lavorativa offerta dall'azienda (Licata, 2021).

inclusivi, che permettano ai dipendenti di sentirsi a proprio agio sul posto di lavoro (Martins, 2021). Le pratiche appena elencate rientrano in quelle attuabili per ridurre il gender gap, insieme ad azioni di welfare aziendale come *coaching*, *mentoring* e *networking*, politiche familiari (tra cui congedo parentale e servizi di assistenza per l'infanzia) e l'implementazione di smart working, che verranno approfondite nei prossimi sotto paragrafi.

### 2.3.2 Pratiche di recruiting inclusive

Un esempio di modello che le aziende potrebbero attuare per garantire valutazioni *gender neutral* è quello attuato da Just Knock Group, start up nata nel 2015 che con il suo primo prodotto, *Job Board justknock.it* ha l'obiettivo di abbattere i pregiudizi di genere valutando i candidati sulla base di progetti e non di curriculum vitae.

*Job Board justknock.it* è un sito dove gli annunci di lavoro vengono pubblicati in forma di sfide e i candidati possono rispondere all'annuncio inviando un progetto in forma anonima che dimostri come si comporterebbero nell'affrontare un'attività tipica del ruolo ricercato. Si può notare come questo processo di selezione diventa più coinvolgente e meritocratico, superando i classici pregiudizi o stereotipi che possono nascere leggendo asettici CV (Just Knock, 2022).

Un altro strumento utile è quello suggerito dai leader di Asana, che riguarda la formazione sui pregiudizi inconsci sia per i responsabili del processo di assunzione che per i membri del team (Martins, 2021).

Sebbene la formazione in questo senso talvolta possa risolvere le problematiche legate ai pregiudizi, non tutti gli esseri umani potrebbero rispondere in maniera positiva, per questo la soluzione più praticabile risulta essere l'implementazione di un'intelligenza artificiale nel processo di recruiting.

Evitando il coinvolgimento dell'essere umano, lo screening e la selezione saranno imparziali e senza pregiudizi nei confronti dei candidati e anche la qualità delle assunzioni sarà sensibilmente più alta (Geetha & Bhanu, 2018), facendo sì che coloro che hanno le capacità e competenze giuste possano ottenere un determinato posto di lavoro, indipendentemente dal sesso di appartenenza.

È opportuno ricordare che bisogna ancora investire e sviluppare in questa tecnologia, affinché possa essere realmente imparziale e priva di errori nell'utilizzo: nel caso di Amazon, ad esempio, era stato elaborato un algoritmo di screening non ottimale, poiché discriminava le donne che si candidavano (O'Neil, 2018).

### 2.3.3 Supporto alla carriera professionale

Date le sfide che le donne si trovano ad affrontare all'aumentare dei livelli di leadership, soprattutto quelle presenti nel settore delle vendite relative al problema del sessismo e ai gender bias interni, lo sviluppo di strategie per l'avanzamento di carriera, la crescita personale e l'empowerment femminile si pone come una necessità, se non un'urgenza, in uno scenario in cui le donne riscontrano sempre maggiori barriere nel loro progresso (Durbin, 2016).

Per favorire l'empowerment, le aziende potrebbero promuovere pratiche di *coaching*, intese come azioni parte di un processo fortemente orientato all'aumento della consapevolezza personale, grazie al supporto di un coach professionista che ha l'obiettivo d'identificare quali siano le strategie di pensiero e comportamento per raggiungere più facilmente e velocemente obiettivi personali o professionali specifici. Nell'ambito degli obiettivi personali queste pratiche prendono il nome di *life coaching*; mentre in ambito lavorativo, per supportare la crescita professionale, si possono attuare percorsi di *executive coaching*, dedicati a manager di diversi livelli. Questo strumento è molto valido perché se da un lato permette di accelerare la crescita di potenzialità latenti e rinforzarne di meno vigorose, sempre nel rispetto della natura della persona; dall'altro permette all'azienda di raggiungere obiettivi aziendali condivisi e vantaggiosi anche per la persona stessa (Cecutti, 2017).

Il *mentoring* e il *networking* sono altre due politiche che se adeguatamente strutturate possono essere un supporto concreto alla costruzione di una cultura dell'equità sul posto di lavoro (Clutterbuck, 2002; Sweet e Shook, 2018; Cross et al., 2021). Infatti, sono strumenti utili allo sviluppo dell'autoefficacia, che risulta essere minore nelle donne (come trattato nel paragrafo 1.5).

La differenza sostanziale tra *coaching* e *mentoring* è che quest'ultimo presuppone un processo di formazione bidirezionale tra *mentor* e allievo con un rapporto di scambio e apprendimento reciproco, dove il *mentor* ascolta le esigenze dell'allievo

e favorisce il suo inserimento nel contesto lavorativo, per questo appare più rilevante nella crescita professionale e dell'empowerment femminile (Gaito, 2020). I vantaggi per coloro che beneficiano di questa metodologia di formazione risiedono nel fatto che la crescita professionale viene favorita dall'esempio concreto di una persona di successo, nonché l'apprendimento di competenze, l'integrazione culturale nell'organizzazione, l'aumento della motivazione e il rapporto di sostegno emotivo (Boldizzoni e Nacamulli, 2004). Similmente il *networking* favorisce lo scambio d'informazioni e idee, essendo inteso in ambito professionale come la capacità di creare una rete di relazioni professionali basate sulla fiducia reciproca e che si mantengono nel tempo (Morganti, 2021).

È importante sottolineare come queste iniziative non risultino essere di complessa attuazione per le organizzazioni, in quanto non devono essere per forza attuate internamente, bensì possono anche essere erogate dalle aziende tramite l'ausilio di un ente esterno (Durbin, 2016).

#### 2.3.4 Work-life balance e family policies

Con il termine (di origine inglese) *work-life balance* si intende letteralmente l'equilibrio tra la vita privata e il lavoro e, come introdotto in precedenza, vi è una forte differenza di genere nel riuscire a conciliare la sfera professionale con quella privata, data dalla percezione stereotipista della donna come maggiormente (e in alcuni casi unicamente) responsabile degli obblighi familiari.

Questa visione fa sì che la donna diventi dipendente dalla presenza e capacità di altri membri della famiglia (Lister, 1997) di supportarla e mantenerla, in quanto alla donna viene preclusa la possibilità di concentrarsi sulla propria carriera.

In realtà, le donne dovrebbero essere messe nella posizione di combinare carriera e genitorialità in egual misura rispetto ai colleghi uomini, oltre che di vivere la loro indipendenza come individui (Lister, 1990) e questa visione delle cose è alla base della risoluzione della questione di genere.

Per far sì che entrambi i genitori possano mantenere il giusto equilibrio tra vita lavorativa e privata è importante inserire misure che da un lato coinvolgano equamente anche la figura maschile nella gestione della casa e della genitorialità e dall'altro percepiscano la donna come un individuo che oltre ai naturali obblighi e diritti genitoriali ha la necessità di concentrarsi sulla propria carriera. Queste misure possono essere definite come *family policies* (in italiano politiche familiari) e prendendo in esame i paesi appartenenti all'Unione europea si può osservare come queste vengano gestite in maniera differente, focalizzandosi su diversi ambiti, spesso riflettenti adeguatamente la loro visione. Ad esempio, in Svezia (Haas, 1982; Haas e Hartel, 2010) si persegue l'ideale di un equo congedo parentale, mentre in Danimarca si preferisce concentrarsi sul garantire un'assistenza all'infanzia diffusa e di alto livello (Kremer, 2007).

Qualsiasi sia la gestione di queste politiche, la letteratura mostra (Olivetti e Petrangelo, 2017; Profeta, 2021a) che nei paesi in cui la maternità è tutelata da

politiche protettive, la disparità di genere è più bassa e le donne lavorano di più. Questo dimostra che con un supporto esterno, che sia aziendale o statale, carriera e maternità possono essere adeguatamente conciliati e non sono due realtà incompatibili.

#### *2.3.4.1 Congedo parentale*

Andando ad analizzare nel dettaglio le politiche familiari che le aziende possono introdurre, la prima è sicuramente il congedo parentale, inteso come “periodo di astensione dal lavoro concesso ai genitori per prendersi cura del bambino nei suoi primi anni di vita” (INPS, 2017) e che in realtà si articola in tre tipologie: congedo di maternità, congedo di paternità e congedo parentale.

Per quanto concerne il congedo di maternità, se da un lato questo garantisce alla donna una sospensione retribuita dall’impiego e impedisce la sua uscita dal mercato del lavoro (Kremer, 2007); dall’altro, se troppo esteso può peggiorare le prospettive di carriera (Gwartney-Gibbs, 1988; McRae, 1993) e rendere il rientro al lavoro complicato, se non annullarlo del tutto (Schwartz, 1989; Lalive e Zweimüller, 2009). Infatti, una politica di congedo eccessivamente generosa può rafforzare la visione della donna assegnataria della cura domestica e dei figli dimostrando anche un effetto negativo sulla percezione di autorità sul posto di lavoro della figura femminile (Stojmenovska ed England, 2020). Questi effetti vengono anche dimostrati dallo studio di Del Boca e Wetzels (2007), che evidenzia come nei paesi



dell'Europa meridionale i congedi parentali siano più generosi rispetto a quelli scandinavi, che riflettono un maggiore equilibrio tra fertilità e tassi di partecipazione lavorativa femminile.

Per quanto riguarda, invece, il congedo di paternità lo scopo primario è quello di mettere entrambi i genitori nelle condizioni di prendersi cura del bambino, assicurando una distribuzione equa dell'impegno genitoriale (Olsen, 2000).

Oltre a questo, lo scopo è quello di adoperarsi per realizzare la parità di genere, consentendo alle donne di dedicarsi sia alla carriera che alla famiglia, condividendo con i padri la crescita dei figli. Infatti, per essere efficace il congedo di paternità deve essere esclusivo del padre e non utilizzabile dalla madre, quindi con una logica *use it or lose it* (Profeta, 2021a).

L'ultima tipologia definisce quel periodo di congedo prolungato, rispetto alle altre due tipologie, di cui potrebbero usufruire entrambi i genitori, ma solitamente è la madre ad avvalersene. Questo, oltre a essere legato alle ragioni socioculturali, spesso dipende da una ragione di tipo economico, derivante dal *gender pay gap*, ovvero che lo stipendio delle donne è generalmente più basso e così facendo si tende a massimizzare il reddito familiare (Profeta, 2021a) ma solo un'equilibrata condivisione del congedo parentale (inteso come quota di congedo prolungato) può svolgere un ruolo significativo nell'incremento dell'occupazione femminile e combattere il *gender pay gap*. Inoltre, Lister (1990) evidenzia come sovrapponendo

gli interessi della madre con quelli della famiglia si crei un ulteriore stato di dipendenza e disempowering femminile.

Al momento i paesi che hanno optato per un congedo non trasferibile sono la Svezia (due mesi) e l'Islanda (tre mesi) (Wall, 2008). In Italia, il congedo parentale obbligatorio per i padri è solo di dieci giorni (Rubino, 2019); la Spagna si è recentemente distinta per un progressivo cambiamento attuato dallo stato in merito. Già nel 2019 era stato rilevato un aumento negli uomini che usufruivano del congedo di paternità, ad esempio utilizzandolo per ridurre l'orario di lavoro giornaliero (Jan, 2019), ma il 2021 ha segnato l'arrivo di congedi di maternità e paternità parificati per la durata di sedici settimane, totalmente retribuiti dallo stato e non trasferibili all'interno della coppia. La legge prevede che i genitori beneficino delle prime sei settimane di congedo insieme, per poi alternarsi finché il bebè non sia in età da asilo (Saldaña, 2021).

Nonostante il congedo di paternità sia una pratica di recente istituzione e dalle modalità d'impiego poco uniformi, sono evidenti le sue grandi potenzialità, sia per quanto riguarda l'empowerment lavorativo femminile che per la promozione della parità di genere in ambito domestico e di suddivisione delle responsabilità familiari.

#### *2.3.4.2 Child care policies: servizi di assistenza all'infanzia*

Oltre a fornire strumenti concreti come il congedo parentale le aziende devono farsi carico di responsabilità di sviluppo sociale, tra cui la crescita di un figlio e se in

prima istanza diviene necessario garantire una temporanea esenzione lavorativa e la relativa retribuzione, in seguito si dovranno fornire servizi di assistenza all'infanzia, tra cui strumenti per attenuare i nuovi costi generati dall'arrivo di figli. In questo senso, le *family policies* devono sia agevolare il ritorno alla vita lavorativa che fornire sostegno economico ai genitori (Olivetti e Petrangolo, 2017).

Alcuni esempi di *child care policies* che le aziende potrebbero fornire ai propri collaboratori sono asili nido aziendali o voucher per le babysitter, rimborsi per le spese scolastiche dei figli o per l'assistenza sanitaria integrativa ma anche supporti di *mental health* per l'intera famiglia.

La ricerca di Del Boca (2002) attesta che all'aumento del tempo richiesto per la cura dei figli diminuisca l'offerta lavorativa femminile, questo perché un'assistenza all'infanzia assente o carente condiziona negativamente la disponibilità a lavorare delle donne (Openpolis, 2019). In maniera speculare, l'occupazione femminile è avvantaggiata da una disponibilità diffusa (fisica ed economica) di asili nido e scuole materne (Alvaro, 2019).

Uno studio di Lefebvre e Merrigan (2008) illustra come nella provincia del Québec, a seguito dell'introduzione di una nuova politica di *child care*, la partecipazione lavorativa delle donne con bambini in età prescolare sia aumentata significativamente. Questo strumento - inizialmente rivolto ai soli bambini di 4 anni ma poi esteso a tutti - prevedeva che venissero offerti ai genitori posti all'asilo alla tariffa agevolata di 5.00 \$ al giorno e, come evidenziato dal documento dell'OECD

(2001), politiche come questa sono molto vantaggiose, soprattutto perché hanno la capacità di risolvere più problematiche contemporaneamente.

Primariamente, il bambino, frequentando l'asilo, ha a disposizione un luogo dove trascorrere parte della sua giornata, non gravando sulle necessità lavorative dei genitori. Allo stesso tempo viene combattuta la povertà familiare, avendo entrambi i genitori la possibilità di tornare al lavoro e contribuire al reddito familiare.

Inoltre, non ponendo i genitori davanti al conflitto tra le responsabilità lavorative e quelle famiglia, si promuove una cultura delle pari opportunità.

Un'altra problematica molto diffusa riguarda l'accesso a servizi per l'infanzia di qualità, che diviene una difficoltà economica per molte famiglie e contribuisce al "ciclo dello svantaggio" che oltre a ricadere sulle famiglie stesse ricade anche sul benessere infantile. L'obiettivo di un accesso egualitario con tariffa agevolata è quello di promuovere uno standard di coesione sociale, fornendo anche alle famiglie emarginate l'accesso a servizi che contribuiscano alla loro integrazione.

Infine, investire nell'educazione dei bambini e delle bambine è una capitalizzazione a lungo termine, in quanto l'asilo offre opportunità educative, emotive e sociali utili allo sviluppo prescolare.

Per concludere le riflessioni sulle *family policies*, è opportuno riportare che è stato osservato che le donne più qualificate e con salari potenzialmente più elevati superino con facilità la mancanza d'assistenza all'infanzia a basso costo (McRae, 1993; Wilde et al., 2010). Al contrario le donne meno qualificate percepiscono

quest'assenza come un fattore determinante per le loro scelte lavorative (Neimanns, 2019), preferendo soluzioni di minor impegno temporale.

Questo induce le neo mamme a preferire contratti lavorativi flessibili e precari (a tempo parziale, a breve termine o a chiamata), che oltre a far sì che le loro retribuzioni siano sensibilmente più basse, aumentando il *gender pay gap*, causano l'elusione di diritti fondamentali dei lavoratori (come analizzato nel paragrafo 1.3).

#### *2.3.4.3 Smart working*

Un altro strumento che potrebbe essere attuato dalle aziende per tentare di risolvere la problematica relativa al mantenimento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e garantire alle neo mamme diritti sul lavoro e un'occupazione stabile, riguarda l'ausilio di smart working. Questa modalità lavorativa è molto diffusa nei paesi industrializzati, dove con il solo ausilio di strumenti tecnologici, lavoratori e lavoratrici possono svolgere le mansioni a distanza, senza sopportare riduzioni salariali e gestendo in autonomia il proprio tempo e luogo di lavoro.

Questo modello, facendo perno sulla crescita tecnologica, crea opportunità lavorative più inclusive, permettendo una riduzione del tasso di abbandono del lavoro del 32% da parte delle donne impegnate nella cura di un bebè (Van Bommel, 2021) e assicurando risultati positivi nell'ottenimento della *work-life balance* da parte delle madri (Chung e van der Lippe, 2018; Mancini, 2020).

Sebbene questa modalità lavorativa presenti criticità legate, ad esempio, al rischio di estinzione di confini tra spazio domestico e lavorativo (Bauziri et al., 2020) che può condurre a lavorare fuori orario o soffrire perennemente di distrazioni esterne, consistentemente con un report di Catalyst (Van Bommel, 2021), un esperimento condotto da Profeta (2021b) ha riscontrato effetti positivi che impattano su produttività, benessere e *work-life balance*, soprattutto sulle donne ma anche su lavoratori e lavoratrici con figli o che vivono lontano dal luogo del lavoro.

Inoltre, dal momento che la pandemia da Covid-19 ha imposto alle aziende questa soluzione lavorativa, richiedendo anche altissimi tassi di investimento (McKinsey & Co., 2021), garantirla ad entrambi i neo genitori sarebbe auspicabile.

Sumpter e Zanhour (2020) suggeriscono anche la valutazione di politiche *mother friendly*, come la settimana lavorativa ridotta o una giornata lavorativa più breve.

È importante sottolineare che le aziende devono permettere l'ausilio di tutte queste politiche non solo alle neo mamme ma anche ai neo papà e in ugual misura, per garantire le pari opportunità e fare in modo che le responsabilità familiari non ricadano solo sul genitore di sesso femminile ma vengano suddivise in modo equo.

Dato che spesso i padri non fanno richiesta dello smart working, come nel caso del congedo parentale, perché si sentono stigmatizzati a causa dei gender bias, le aziende devono promuovere e normalizzare la paternità, facendo sì che essa venga considerata analogamente alla maternità.

Diviene di primaria importanza, per i leader aziendali, sensibilizzare i propri collaboratori di tutti i livelli aziendali in merito a queste tematiche, per evitare che vi siano disincentivi per i padri nell'usufruire di determinate politiche come lo smart working o il congedo parentale.

D'altra parte, è fondamentale anche supportare le donne che vogliono continuare a svolgere il proprio lavoro dopo la gravidanza, per superare lo stigma che la madre lavoratrice "non si prende abbastanza cura dei propri figli" (Cuddy et al., 2004)





## **CAPITOLO 3 – IL CONTRIBUTO FEMMINILE E LE POLITICHE AZIENDALI PER ATTRARRE E MANTENERE LE DONNE NELLE VENDITE**

### **3.1 VANTAGGI DERIVANTI DALL'INSERIMENTO DI FIGURE FEMMINILI**

Oltre agli aspetti positivi nell'attuare programmi di D&I, precedentemente discussi, in questo paragrafo si analizzeranno i vantaggi derivanti dall'inserimento di figure femminili all'interno delle organizzazioni che si occupano di vendita e in particolare nel B2B.

Vi sono diversi fattori basati sul genere che portano le professioniste delle vendite ad avere un vantaggio rispetto alle loro controparti maschili e ad essere, nella maggior parte dei casi, più adatte alle mansioni di vendita. Di conseguenza, le organizzazioni che non promuovono attivamente le figure femminili in ruoli di leadership non stanno rendendo un disservizio solo ai propri dipendenti, bensì corrono il rischio di ottenere risultati inferiori, influenzando sui profitti.

Secondo un'indagine svolta da Enasarco<sup>1</sup>, infatti, le agenti di commercio donna ottengono risultati migliori dei colleghi uomini, arrivando a concludere in media il

---

<sup>1</sup>Ente nazionale di assistenza per gli agenti e i rappresentanti di commercio.

20% in più delle vendite e nel 75% circa dei casi (per gli uomini è il 67%) riescono a fidelizzare il cliente (Bertoletti, 2021).

L'avvento del digitale e delle nuove tecnologie ha aumentato notevolmente il livello di empowerment dei clienti e consumatori, così come la possibilità di accedere alle informazioni. In un contesto dove i potenziali clienti possono valutare in autonomia quale soluzione fa al caso proprio, il commerciale non è più indispensabile nel processo di acquisto. Questo fa sì che la logica di vendita da adottare diventi di tipo *inbound sales*<sup>2</sup> e lo scopo del professionista delle vendite diventi di posizionarsi come un punto di riferimento per il potenziale cliente, in grado di conoscere i suoi bisogni, ascoltarlo e, solo al culmine della relazione commerciale, suggerirgli le soluzioni più coerenti con le sue esigenze (Di Giuseppe, 2021). Molti studi dimostrano che le donne sono maggiormente propense all'ascolto, avendo innate capacità di sensibilità verso gli altri e di comunicazione relazionale (Eagly, 1987). Inoltre, le venditrici possono "stimolare l'attribuzione di caratteristiche di personalità desiderabili come competenza sociale, abilità interpersonali e simpatia" (Reinhard, Messner e Sporer, 2006, p. 250), con conseguente influenza persuasiva.

---

<sup>2</sup>Per *inbound sales* si intende una metodologia di vendita *pull*, che ha lo scopo di attrarre i clienti verso il marchio, utilizzando un approccio di tipo cliente-centrico. Questa strategia di vendita differisce dagli approcci storicamente utilizzati prodotto-centrico o venditore-centrico, che rientrano nella metodologia di vendita *push*, che ha l'obiettivo di "spingere" i clienti ad acquistare (Di Giuseppe, 2021).

Le caratteristiche appena illustrate rendono le figure femminili maggiormente adatte a questa nuova logica di vendita, essendo migliori nell'ascoltare il cliente, soddisfarne i bisogni e nel risolvere le sue problematiche.

Un altro aspetto che favorisce l'ottenimento dei risultati nelle vendite da parte delle figure femminili riguarda la loro natura di gestire più attività in contemporanea e di risolvere facilmente le problematiche, derivanti dalla loro intelligenza pragmatica e dalle ottime capacità di *problem solving*, le quali, secondo recenti ricerche italiane, vengono amplificate dalla maternità, che permette alle donne di massimizzare queste inclinazioni naturali e ampliare il proprio bagaglio di competenze (Vitullo e Zezza, 2014).

### 3.1.1 La teoria della mente e l'importanza dell'empatia nella vendita B2B

Il fattore di genere che maggiormente dovrebbe far preferire la scelta e l'inserimento di figure femminili nelle vendite a discapito di quelle maschili, riguarda il fatto che le rappresentanti di vendita sono risultate migliori delle loro controparti maschili nelle capacità legate alla *Theory of Mind* (tradotto dall'inglese, teoria della mente), che si riferisce a un'abilità psicologica fondamentale, ovvero la capacità di capire e prevedere il comportamento sulla base della comprensione degli stati mentali (intenzioni, emozioni, desideri, credenze) propri e altrui (Premack e Woodruff, 1978).

Questa attitudine diventa fondamentale per capire il comportamento degli altri e si lega al concetto di empatia, intesa come capacità di un individuo di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ponendosi nella mente e nei panni di un'altra persona, nonché guardando il mondo dal suo punto di vista (Fortuna e Tiberio, 1999). L'empatia permette di entrare in sintonia con la persona che si ha davanti e di farla sentire a proprio agio, per questo diventa fondamentale nella vendita, soprattutto nel contesto B2B, dove la relazione con il cliente deve essere stabile e basata sulla fiducia reciproca. Utilizzare l'empatia nelle trattative di vendita significa costruire questo tipo di relazioni e il venditore o la venditrice che ne possiede un livello elevato può comprendere stati mentali non osservabili, come la convinzione, il desiderio e la conoscenza dei clienti (Samson e Apperly, 2010). Pertanto, ci si aspetta che coloro che hanno un livello elevato di empatia abbiano prestazioni migliori rispetto a coloro che ne possiedono un livello più basso.

Analizzando le differenze di genere nel pensiero creativo, Abraham et al. (2014) hanno concluso che il cervello delle donne è più impegnato rispetto agli uomini durante l'elaborazione del linguaggio e della percezione sociale.

L'empatia è strettamente correlata al concetto di comunicazione e le donne sono risultate migliori degli uomini nel decodificare i segnali non verbali (Hall, 1978), anche in condizioni di minimo stimolo informativo (Hall e Matsumoto, 2004). Decodificare e inviare segnali non verbali diventa fondamentali nella vendita, poiché il 93% della comunicazione è non verbale (Leigh e Summers, 2002) e gli

uomini tendono a essere meno accurati nella codifica delle emozioni rispetto alle donne (Hall, 1984; Wagner, MacDonald e Manstead, 1986).

Le differenze di genere nella teoria della mente sono state anche correlate al comportamento sociale (Thompson e Thornton, 2014; Walker, 2005) e alla competenza sociale (Putallaz et. al, 1995).

Il comportamento sociale si riferisce al modo in cui gli individui si comportano in un contesto di gruppo (Karau e Williams, 1993); la competenza sociale dei venditori, invece, si riferisce alla loro abilità di adattare le proprie capacità cognitive in base alle loro percezioni della situazione di vendita (Verbeke, Belschak, Bakker e Dietz, 2008). Pertanto, i venditori e le venditrici socialmente competenti saranno più abili nell'interpretare le intenzioni, gli obiettivi e le esigenze dei clienti.

Lo studio svolto da Chakrabarty (2020), sulle venditrici di assicurazioni, dimostra quanto la *ToM* sia rilevante per le differenze di genere nelle prestazioni di vendita. Infatti, le venditrici prese in esame nel suddetto lavoro di ricerca hanno ottenuto livelli più alti rispetto ai venditori nelle caratteristiche ritenute collegate, come la costruzione del rapporto e dell'interazione, l'osservazione a volo d'uccello e, soprattutto, il rilevamento e l'invio di segnali non verbali.

È opportuno aggiungere che studi precedenti sulle differenze di genere nelle competenze di comunicazione non verbale hanno avanzato due teorie sul motivo per cui le donne possono superare gli uomini.

In primo luogo, le donne hanno dimostrato una maggiore conoscenza dei segnali non verbali rispetto agli uomini e quindi risultano essere più accurate nella loro decodifica (Rosip e Hall, 2004); il motivo è da ritenersi collegato al fatto che, come precedentemente analizzato, dispongono di più alti livelli di empatia.

In secondo luogo, le donne sono più motivate a comportarsi meglio nella comunicazione non verbale per adattarsi alla loro immagine stereotipata di essere più sensibili dal punto di vista interpersonale (Ickes, Gesn e Graham, 2000). Indipendentemente dal motivo sottostante, la superiorità delle venditrici nella codifica e decodifica dei messaggi non verbali ha importanti implicazioni per le organizzazioni di vendita. Infatti, la capacità dei venditori e delle venditrici di rilevare segnali non verbali è positivamente correlata alle prestazioni di vendita (Agnihotri, Vieira, Senra e Gabler, 2016). Pertanto, grazie a questa loro capacità, le venditrici possono avere un vantaggio rispetto ai venditori, svolgendo in modo più accurato le attività fondamentali per la conclusione della transazione, quali ascoltare attivamente e comprendere a pieno le esigenze dei clienti, coinvolgerli e rispondere in modo appropriato ai loro segnali, soddisfacendo a pieno i loro bisogni.

### 3.1.2 Le differenze di genere nella fase di negoziazione

Nel contesto della vendita, soprattutto nel mercato B2B, la fase di negoziazione rimane quella più importante per portare a termine la trattativa e anche in questo

caso gli stereotipi di genere giocano un ruolo decisivo sia nel comportamento dei negoziatori ma anche nel modo in cui i loro partner si aspettano che si comportino. Sebbene sia stato dimostrato come gli uomini siano più inclini alla trattativa rispetto alle donne - perché negli affari le donne contrattano meno degli uomini (Babcock e Laschever, 2004) - è interessante notare come quest'ultime siano in grado di negoziare quanto gli uomini, e forse meglio, se si tratta di farlo per conto di altri (ad esempio il loro compagno o un collega), perché, perorando la causa altrui dimostrano di non voler fare il proprio interesse (cfr. Amanatullah e Morris, 2010; Bowles et al., 2005). Allo stesso modo, Wade (2001) ha teorizzato che le donne si comportano in modo diverso come sostenitrici di sé rispetto a sostenitrici di altri a causa di orientamenti stabili verso un comportamento non competitivo.

Secondo una meta-analisi di Walter, Stuhlmacher e Meyer (1998), il grado di competitività nella negoziazione sembra differire in base al genere e coerentemente con quanto suggeriscono gli stereotipi di genere, gli uomini sono risultati più competitivi delle donne, come misurato dalle loro offerte e dagli scambi verbali.

L'approccio di tipo competitivo potrebbe sembrare più conveniente per la conclusione di una trattativa e soprattutto per l'aumento dei risultati economici, portando a pensare che l'uomo sia più adatto alla vendita, come anche suggerito dalla teoria della congruità dei ruoli, dove si assume che i comportamenti che aumentano i risultati della negoziazione economica siano più congruenti con il

ruolo di genere maschile rispetto a quello femminile, presentando così sfide per le prestazioni negoziali delle donne e riducendone i risultati (Mazei et al., 2015).

In realtà, l'analisi svolta da Kray e Thompos (2005) - concordando con la precedente valutazione ed evidenziando come le donne prediligano una negoziazione più di tipo cooperativo – mette in luce come questo approccio risulti essere più funzionale alla risoluzione dei conflitti e delle controversie e conseguentemente vede le donne più focalizzate sulla creazione di relazioni e più abili nel contesto di vendita, in particolare nel B2B, dove costruire e mantenere una relazione a lungo termine con il cliente deve rimanere l'obiettivo principale di ogni venditore e venditrice. Debra Burrell, psicologa al Mars-Venus Institute di New York, sostiene che le donne tendono ad avere più voglia di costruire che di vincere, sottolineando come esse, più degli uomini, diano molta importanza alla creazione di relazioni durature, sia nel lavoro sia nella vita personale. Per questo spesso tendono ad essere delle migliori account manager e i clienti le percepiscono come più disponibili e più piacevoli nella costruzione del rapporto (Cooklin, 2012).

Le donne oltre ad agire in modo più favorevole alle relazioni rispetto agli uomini, sembrano anche credere che questo sia l'approccio migliore dal punto di vista dell'interesse personale. Infatti, in un contesto di *Dilemma del Prigioniero*<sup>3</sup>, hanno

---

<sup>3</sup> Il *Dilemma del Prigioniero* rappresenta una formulazione della Teoria dei Giochi, in particolare è gioco non cooperativo, in cui i giocatori non possono siglare un accordo vincolante di cooperazione tra di loro. Ogni giocatore conserva la propria autonomia decisionale per l'intera durata del gioco e sceglie la strategia adatta a massimizzare il proprio payoff (utilità), tenendo conto delle regole del gioco, delle condizioni di gioco e delle mosse/decisioni degli altri giocatori avversari (von Neumann, Morgenstern, 1944).



riferito una maggiore convinzione che la scelta cooperativa fosse migliore per massimizzare il proprio punteggio rispetto agli uomini (Caldwell, 1976).

A conferma della maggiore efficacia delle donne nella risoluzione delle controversie, nell'analisi sopracitata, viene applicata la prospettiva dei valori morali ai negoziati, suggerendo che uomini e donne differiscono nelle modalità di risoluzione del conflitto. Gli uomini attribuiscono un premio maggiore alla moralità basata sulla giustizia rispetto alle donne, portandoli a preferire risolvere le controversie attraverso una discussione tra giusto e sbagliato, con un chiaro vincitore e un perdente. Al contrario, la tendenza delle donne a vedere la moralità attraverso una prospettiva basata sulla cura potrebbe promuovere il desiderio di concentrarsi su priorità di ordine superiore (ad esempio la conservazione della relazione) e tentativi di affrontare gli interessi di entrambe le parti nella risoluzione delle controversie. Poiché gli approcci basati sugli interessi tendono ad essere più integrativi, soddisfacenti e meno costosi dell'approccio basato sui diritti (Ury, Brett e Goldberg, 1988), le donne risultano essere più efficaci nel risolvere le controversie rispetto agli uomini.

Infine, sempre citando lo stesso studio di Kray e Thompos (2005), è possibile dimostrare che, poiché il processo di negoziazione implica lo scambio d'informazioni per identificare compromessi reciprocamente vantaggiosi, le capacità verbali superiori delle donne possono aiutare nell'abilità di comprendere gli interessi del proprio partner negoziale e, in definitiva, creare valore nelle

negoziazioni integrative, ovvero quelle di tipo *win win* (con offerte vantaggiose per entrambe le parti), adottate per stabilire e mantenere rapporti buoni e duraturi con la controparte, caratterizzanti del contesto di vendita, soprattutto nel mercato B2B.

### **3.2 FAVORIRE L'INGRESSO DELLE DONNE**

A fronte di quanto relazionato finora in questo capitolo, si può affermare che le figure femminili sono una risorsa molto importante per le aziende impiegate nel settore delle vendite e in particolar modo nel B2B.

Per questo motivo è necessario valorizzarle e supportarle all'interno (e all'esterno) dei contesti lavorativi, in primis attuando politiche che hanno da un lato l'obiettivo di tutelare i diritti delle lavoratrici, dall'altro quello di garantire un clima aziendale inclusivo. In secondo luogo, per le organizzazioni che si occupano di vendite, risulta fondamentale mettere in atto delle politiche volte a favorire l'ingresso e l'avanzamento di carriera delle figure femminili.

Secondo la Direttrice Commerciale di Rizzoli Education, Annalisa Aceti (2023)<sup>4</sup>, ancora prima di attuare politiche per favorire la carriera femminile nelle vendite, diviene necessario capire quanto pesano le figure femminili all'interno della struttura commerciale dell'azienda presa in riferimento. Per non rimanere una minoranza non considerata e avere una voce all'interno di una collettività, un

---

<sup>4</sup> Intervistata il 3 Febbraio 2023.

gruppo deve pesare almeno il 30% e se si è al di sotto di questa percentuale diventa fondamentale attuare delle politiche di D&I, per risolvere questo problema di bilanciamento in Diversity all'interno della propria struttura commerciale.

Solo se si è al di sopra di questa percentuale, secondo Aceti, diventa opportuno attuare politiche, quali in primis la redazione e condivisione di un proprio manifesto dei valori dell'inclusione. "Dichiarare al mercato che c'è un'attenzione particolare a queste tematiche ed esprimendosi come azienda che crede in certi valori attiva un reclutamento che incoraggia anche le donne a candidarsi" ha aggiunto Aceti.

In secondo luogo, sempre secondo la Direttrice Commerciale, sarebbe opportuno attuare forme di reclutamento in modalità blind, dichiarandolo anche.

Il *blind recruitment* è una pratica che prevede l'eliminazione volontaria di alcune informazioni personali (nome, sesso, età, istruzione, anni di esperienza, ecc.) dai curricula dei candidati. Questa modalità consente di superare pregiudizi inconsci ed eludere giudizi involontari che impediscono la creazione di un ambiente lavorativo non solo diversificato, ma basato su principi meritocratici (Maccarrone, 2021).

Un'altra pratica per attrarre maggiormente le donne nel contesto delle vendite, secondo una ricerca svolta da Harvard Business Review, sarebbe quella di evitare nelle *job description*, l'utilizzo di parole chiave che tendono ad attirare gli uomini quali "aggressivo" e "competere", sostituendole con parole più positive, come "avere successo" e "orientato al cliente", trasmettendo una cultura aziendale più inclusiva (Zoltners et al. 2020).

Le organizzazioni dovrebbero anche comunicare chiaramente il loro obiettivo di creare e implementare un metodo di reclutamento incentrato sulla diversità.

La ricerca di Nekrasova, Becker e Taplett (2019) mostra che le donne nelle vendite apprezzano la capacità di un'organizzazione di essere trasparenti sulle lacune nella diversità di genere e su eventuali progressi compiuti nel colmare tali lacune.

Le aziende che hanno già agito per correggere lo squilibrio di genere nella leadership di vendita possono utilizzare tale miglioramento a loro vantaggio rendendo visibili i dati sui progressi delle iniziative di D&I.

Inoltre, secondo la stessa ricerca, evidenziare l'impatto delle figure femminili all'interno dell'organizzazione di vendita farà in modo che le donne siano più incoraggiate a candidarsi.

Per attirare più donne nel settore, un altro aspetto fondamentale riportato da Nekrasova, Becker e Taplett (2019) riguarda il garantire l'opportunità alle donne di candidarsi per posizioni di livello superiore, in modo da contribuire ad aumentare la diversità e offrire loro uno slancio di carriera.

In ultimo, per favorire l'ingresso delle figure femminili nel settore delle vendite, si potrebbero attuare dei processi di recruiting dove vengano valutate principalmente le *soft skills* o competenze trasversali, che nella relazione con il cliente diventano imprescindibili. Infatti, Valeria Centorame (2023)<sup>5</sup>, Marketing Manager di Roland

---

<sup>5</sup> Intervistata il 18 Gennaio 2023.

DG, ha affermato che le capacità fondamentali che nella sua azienda vengono valutate in modo positivo e maggiormente rispetto ad altre riguardano soprattutto l'intelligenza emotiva e l'empatia, la proattività e la creatività per trovare soluzioni alternative, la capacità di creare gruppo e collaborare con gli altri senza competitività e, in ultimo, la curiosità, che ritiene fondamentale nel percorso di crescita professionale all'interno delle aziende che si occupano di vendite.

Nella sua azienda, Centorame ha potuto constatare dei concreti miglioramenti, grazie all'attuazione di questa tipologia di valutazione nei processi di selezione che ha fatto sì che un maggior numero di donne potessero essere scelte per ruoli, anche dirigenziali, nelle aree afferenti alle funzioni di Marketing e Sales.

La Marketing Manager ha tenuto, inoltre, a precisare che il suo ufficio è composto quasi interamente da figure femminili, essendo che le donne nei processi di selezione sono state ritenute più adatte. Lei stessa, ha poi riportato un esempio concreto avvenuto nella sua azienda, dove nella maggior parte dei processi di selezione svolti per il reclutamento di figure manageriali nel marketing e nelle vendite, su 10 persone candidate e 5 ritenute valide, 4 di queste erano donne.

### **3.3 PROMUOVERE LA CARRIERA FEMMINILE**

Una volta aver attirato più donne alle vendite, le organizzazioni devono fare in modo che le figure femminili si sentano a proprio agio e parte fondamentale per il contesto in cui lavorano, al fine di favorirne lo sviluppo professionale e la

permanenza in azienda. Dal momento che le vendite sono un settore dominato da uomini e le donne già ricevono meno opportunità, i datori di lavoro dovrebbero sforzarsi di fornire un ulteriore supporto di carriera per le donne.

Ciò potrebbe riguardare, oltre alla creazione e successiva promozione di una cultura aziendale inclusiva, politiche concrete di supporto allo sviluppo di carriera, quali *coaching* e *mentoring*, di cui si è ampiamente trattato nel paragrafo 2.3.3.

La ricerca svolta da Nekrasova, Becker e Taplett (2019) mostra, infatti, che le donne nelle vendite hanno descritto la sensazione di dover lavorare il doppio delle loro controparti maschili per mettersi alla prova. In questo senso, per le donne avere qualcuno che le guidi verso ruoli sempre più senior, può costruire fiducia e ispirarle a perseguire ruoli di leadership.

Annalisa Aceti ha sottolineato che “entrambe le pratiche di *coaching* e *mentoring* sono essenziali e non dovrebbero mai essere sospese, anche ad altissimi livelli”.

Nella sua divisione sono attivi dei progetti di *coaching* per avere consapevolezza delle proprie competenze e lei stessa ha attuato un programma di empowerment femminile, *Glow up-D*, dove le venditrici Senior fanno *mentoring* alle Junior e dove sono attivi anche progetti di *mentoring* esterni con la consulente Alessandra Andriani, partner e direttrice generale della società di consulenza MCA.

Nel suo programma di empowerment femminile, inoltre, vengono affrontati diversi temi quali *work-life balance*, gestione del pregiudizio che le venditrici possono incontrare sia all'interno dell'agenzia che sul mercato, come utilizzare il linguaggio

e come identificare quelli che preludono a un comportamento sessista e, in ultimo, come farle sentire forti e nel giusto se rinunciano a un risultato commerciale per difendere la loro dignità.

Altre pratiche attuate nella divisione di Aceti riguardano: un servizio di segnalazione dove le donne possono denunciare eventuali molestie e discriminazioni, la creazione di momenti di confronto come *Share Your Voice*, dove le donne si sentono meno sole e più forti ma anche percorsi di potenziamento delle competenze rivolti all'intera popolazione di dipendenti, come *Glow up*, che ha l'obiettivo di "creare all'interno dell'azienda un ambiente di lavoro e formazione il più possibile inclusivo, dove tutti si sentano a proprio agio e dove si creino delle condizioni attraverso l'ascolto per capire quali sono i propri talenti e costruire su quel talento un percorso di carriera". Questo diviene molto importante perché "si può garantire a tutti di crescere in ragione delle proprie aspettative e predisposizioni e del proprio percorso professionale e accademico" ha aggiunto Aceti.

Un altro aspetto da lei sottolineato riguarda la necessità di approfondire il rapporto che le donne hanno con il denaro, in quanto negoziando meno insistentemente e prepotentemente rispetto agli uomini, spesso ottengono meno riconoscimenti.

Lei stessa ha affermato che "bisogna creare la confidenza nei confronti dei soldi che aiuta le donne a comunicare con determinazione e sicurezza il desiderio di un riconoscimento".

In questo senso, un altro aspetto fondamentale che le aziende non dovrebbero trascurare, riguarda offrire effettive opportunità di promozione alle figure femminili, che sarebbe auspicabile siano disposte sulla base di valutazioni dei risultati in termini di D&I e tempo investito nella gestione e crescita del personale, non solo in termini meramente economici e transazionali (Nekrasova, Becker e Taplett, 2019).

Valeria Centorame ha rimarcato il suo punto di vista secondo cui i parametri di valutazione per i ruoli dirigenziali debbano essere più in un'ottica esterna e riguardanti, ad esempio, il livello di *coaching* e *mentoring* attuato, il numero di persone cresciute nel proprio team, il grado di felicità delle persone nel collaborare con la figura in questione. Secondo lei, i parametri di valutazione, dovrebbero essere più incentrati sul lavoro di gruppo e la collaborazione, piuttosto che sull'avanzamento di carriera in un'ottica competitiva e individuale. Infatti nella sua azienda sono state poste in essere queste tipologie di valutazioni e lei stessa ha potuto constatare che la maggior parte delle persone che vengono considerate adatte per ruoli dirigenziali e manageriali nella vendita sono donne.

Anche Aceti ha espresso il bisogno d'inserire KPI che misurino la capacità di fare squadra, il benessere delle persone gestite e la capacità di gestire e proporre progetti innovativi, in quanto secondo lei un'altra capacità importante nel contesto odierno è quella d'innovare. Inoltre, ha aggiunto che servono anche sistemi di valutazione delle performance che puntano al raggiungimento di KPI qualitativi riguardanti il



comportamento, in base all'inclusività, all'attenzione al linguaggio e al pregiudizio, in modo tale che chi non si allinea a questi comportamenti riceva una valutazione negativa.

In ultimo, Aceti ha affermato l'importanza di promuovere all'interno delle aziende la cultura dell'errore, anche nello stile di leadership: "in passato, con la cultura machista<sup>6</sup>, se ti dimostravi fragile eri un perdente; oggi, invece, dimostri di essere autentico e vieni riconosciuto dalle persone. Se si adotta uno stile di leadership duro, freddo, distaccato, aggressivo, polemico e giudicante le persone stanno male e non si sentono motivate. Le persone vengono motivate da un leader che si mostra umano e simile a loro" ha aggiunto. Il machismo funziona poco per lo spirito di gruppo e la coesione collettiva, la stessa Aceti ha ammesso che oggi lo stile di leadership ricercato è quello di tipo femminile. Detto questo, diviene fondamentale evitare di premiare quelle caratteristiche che vengono attuate da uno stile di leadership maschile quali protagonismo, dominanza, forza, sicurezza di sé e arroganza, preferendo caratteristiche come umiltà, rispetto, ascolto, empatia e intelligenza emotiva. Si devono modificare gli attuali criteri distorti di valutazione dei leader con criteri più pertinenti ed efficaci, cioè in grado di predire la performance reale piuttosto che il successo di una carriera individuale (Chamorro-Premuzic, 2020).

---

<sup>6</sup> Cultura basata sul machismo, termine che identifica l' "esagerata e ridicola esibizione di virilità, basata sull'idea che il maschio sia superiore alla femmina" (citazione dal vocabolario Treccani).

Grazie all'esperienza di Centorame e Aceti si può concludere che una volta risistemati i processi di selezione in modo da essere inclusivi e attrattivi anche per le donne e una volta attuate pratiche per lo sviluppo professionale e l'empowerment femminile, le figure femminili arrivano da sole in posizioni manageriali e dirigenziali, anche nelle vendite, in quanto hanno tutte le competenze e capacità per poter svolgere determinati ruoli.

Secondo Aceti fra 10 anni le reti commerciali saranno ribaltate con più donne che uomini, proprio perché le competenze che servono (empatia, ascolto, capacità di lavorare in team, collaborazione e *problem solving*) albergano con maggiore probabilità nelle donne. Ha aggiunto che queste sono le competenze dichiarate dal *World Economic Forum* come la condizione per poter fare carriera nei prossimi 10 anni e distinguersi dalle macchine e dalla tecnologia, essendo il contesto odierno caratterizzato sempre più da aziende occupate nella *deep tech* (che sviluppano tecnologie innovative e di frontiera, ad alto impatto nella vita delle persone e della società). Inoltre, secondo lei, il mondo della vendita garantisce la flessibilità per aiutare a poter gestire la *work-life balance*. Aceti ha affermato: “in prospettiva, vedo un incremento della parte femminile all'interno delle reti commerciali e un incremento di figure femminili all'apice delle stesse reti commerciali”.

## CONCLUSIONI

Questo studio si è posto l'obiettivo di portare alla luce l'attuale divario di genere e di discutere politiche utili per il suo superamento. Tale studio ha dimostrato come le figure femminili siano una risorsa rilevante e fondamentale per tutte le organizzazioni e in particolare quelle occupate nelle vendite.

L'analisi svolta, sebbene supportata anche da dati quantitativi, può definirsi principalmente di tipo qualitativo, in quanto studia un fenomeno altamente complesso e poco trattato in precedenza, in un'ottica esplorativa.

Le fonti utilizzate, suddivise in primarie e secondarie, sono:

- interviste, dati statistici (ISTAT, EUROSTAT e ALMALAUREA), norme internazionali, comunitarie e nazionali;
- papers di ricerca, articoli e fonti letterarie.

Le interviste sono state sottoposte in maniera individuale alla Direttrice Commerciale di Rizzoli Education, Annalisa Aceti e alla Marketing Manager di Roland DG, Valeria Centorame.

La tipologia di intervista individuale e semi strutturata è stata ritenuta più adeguata, in quanto permette di creare un maggiore rapporto con le persone intervistate e fa sì che gli argomenti possano essere trattati più in profondità.

Le risposte ottenute dalle interviste hanno permesso in primo luogo di confermare le ipotesi avanzate in sede iniziale, circa:

- la discriminazione di genere e il sessismo subiti dalle professioniste delle vendite, entrambi provocati da stereotipi e pregiudizi di genere;
- l'esistenza di gender bias interni;
- il bisogno di un intervento sinergico tra lo Stato e le organizzazioni per superare il gender gap.

In secondo luogo, grazie al prezioso contributo delle interviste sono stati forniti spunti interessanti e implicazioni manageriali per lo sviluppo di politiche aziendali volte a favorire l'ingresso e la carriera femminile nei contesti di vendita.

Sarebbe auspicabile che ulteriori ricerche future proponessero queste tematiche, studiando il gender gap nel settore e fornendo implicazioni manageriali per il suo superamento, data anche la rilevanza che le figure femminili hanno in questo settore ancora fortemente dominato da uomini.

La speranza è che le future ricerche possano continuare a mettere in luce da diversi punti di vista il prezioso contributo femminile, non solo nelle vendite. E che tali ricerche possano essere uno strumento utile non unicamente ai manager o alle figure dirigenziali delle organizzazioni ma anche alle donne stesse, in modo da farle sentire valorizzate e parte fondamentale per le aziende, obiettivo che in parte si spera sia stato realizzato anche con questa ricerca.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AA.VV., Vocabolario Treccani edizione online su [treccani.it](http://treccani.it), Istituto dell'Enciclopedia Italiana

ABRAHAM A., THYBUSCH K., PIERITZ K., HERMANN C. (2014), *Gender Differences in Creative Thinking: Behavioral and fMRI findings*, *Brain Imaging and Behavior*, 8 (1), pp. 39-51

AGNIHOTRI R., VIEIRA V.A., SENRA K.B., GABLER C. B. (2016), *Examining the Impact of Salesperson Interpersonal Mentalizing Skills on Performance: The Role of Attachment Anxiety and Subjective Happiness*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 36 (2), pp. 174-189

ALMALAUREA (2019) *Lauree STEM: performance universitarie, esiti occupazionali e gender gap*, Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/comunicati/2019/cs\\_almalaurea\\_lauree-stem\\_2019.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/comunicati/2019/cs_almalaurea_lauree-stem_2019.pdf)

ALVARO L. M. (2019) *Occupazione femminile? Cresce grazie a nidi e materne*, *Vita*, 02/05/2019, <https://www.vita.it/it/article/2019/05/02/occupazione-femminile-cresce-grazie-a-nidi-e-materne/151446/>

AMANATULLAH E. T., MORRIS M. W. (2010), *Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Sacklash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2), pp. 256-267

ARCURI L., CARDINU M. R. (1998), *Gli stereotipi. Dinamiche psicologiche e contesto delle relazioni sociali*, Il Mulino, Bologna

BABCOCK L., LASCHEVER S. (2004), *Le donne non chiedono. Perché le donne contrattano meno degli uomini negli affari, nella professione, nella vita privata*, Il Sole 24 ore, Milano

BAIRD A. (2020), intervistata da Shea M. il 17/08/2020, *Journal of Selling*, 20 (2), pp. 64-78

BANDURA A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Macmillian, New York

BARBIERI L. (2014), *Lavori di genere nel terzo settore: stereotipi o opportunità?*, Commissione Regionale per le Pari Opportunità della Toscana, Firenze

BARNES C. (2020), intervistata da Shea M. il 14/08/2020, *Journal of Selling*, 20 (2), pp. 64-78

BAUZIRI H., DAB W., DESCATHA A., JEAN K., SMITH D. (2020), *Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health?*, *Occupational and Environmental Medicine*, 77 (7), pp. 1-3

BENOKRAITIS N. V., FEAGIN J. R. (1986), *Modern Sexism*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ

BERTOLETTI C. (2021), *Enasarco: le agenti donne sono solo il 13%, ma di media vendono di più*, Mark Up, 23/02/2021, <https://www.mark-up.it/enasarco-le-agenti-donne-sono-solo-il-13-ma-di-media-vendono-di-piu/>

BETTS C. (2017), *Are We Really Not There Yet on Women in Tech Sales?*, Mashable, 21/02/2017, <https://mashable.com/article/are-we-not-there-yet-on-women-in-tech-sales>

BHAWALKAR G., JACOBS I., TRUOG D., NICKELS A., NEUBURG S. (2019), *The Inclusive Design Imperative: Win and Retain More Customers*, Forrester Research, 23/04/2019 [https://www.forrester.com/report/the-inclusive-design-imperative-win-and-retain-more-customers/RES146256?ref\\_search=0\\_1668854191523](https://www.forrester.com/report/the-inclusive-design-imperative-win-and-retain-more-customers/RES146256?ref_search=0_1668854191523)

BILIMORIA D., JOY S., LIANG X. (2008), *Breaking barriers and creating inclusiveness: lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering*, Human Resource Management, 47 (3), pp. 7-23

BLACK M. (2020) intervistata da Shea M. il 28/08/2020, Journal of Selling, 20 (2), pp. 64-78

BLAU F. D., KAHN L. M. (2007), *The Gender Pay Gap: Have Gone as Far as They Can?*, Academy of Management Perspectives, 21 (1), pp. 7-23

BOLDIZZONI D., NACAMULLI R. C. D. (2004), *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, Milano

BORGHANS L., HECKMAN J.J., GOLSTEYN B. H., MEIJERS H., (2009), *Gender Differences in Risk Aversion and Ambiguity Aversion*, Journal of the European Economic Association, 7 (2-3), pp. 649-658

BOURDIEU P. (2009), *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano

BOWLES H. R., BABCOCK L., MCGINN K. L. (2005), *Constraints and Triggers : Situational Mechanics of Gender in Negotiation*, Journal of Personality and Social Psychology, 89 (6), pp. 951-965

BUEMI M., CONTE M., GUAZZO G. (a cura di) (2015), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano

BURDETT E., (2015), *The State of Women in Sales*, Peak Sales Recruiting

CALDWELL M. D. (1976), *Communication and sex effects in a five-person prisoner's dilemma game*, Journal of Personality and Social Psychology, 33, pp. 273–280

CAMERA DEI DEPUTATI (2022), *Sostegno all'imprenditoria femminile*, 20/09/2022 <https://temi.camera.it/leg18/temi/sostegno-all-imprenditoria-femminile.html>

CECUTTI C. (2017), *Quando il manager è donna: Come fare carriera senza trasformarsi in un uomo*, Hoepli, Milano

CHAKRABARTY S. (2020), *Gender Differences in Salespeople: Implications for Sales Organizations*, Journal of Selling, 20 (1), pp. 60-68



CHAMORRO-PREMUZIC T., SALVEMINI S., BARILE G. (2020), *Perché tanti uomini incompetenti diventano leader? (e come porvi rimedio)*, Egea, Milano

CHUNG H., VAN DER LIPPE, T. (2018), *Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality. An Introduction*, Social Indicators Research, 151 (2), pp. 365-381

CLANCE P. R., IMES S. A. (1978) *The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention in Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15 (3), pp. 241–247

CLANCE V., O'TOOLE C. C. B. (1988), *Sex Typing of Physical Activities and Success Predictions*, Journal of Sports Psychology, 1, pp. 43-52

CLUTTERBUCK D. (2002), *Estabilishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups*, in Clutterbuck D. e Ragins B. R. (a cura di), *Mentoring and Diversity: An International Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford

COOKLIN N. (2012), *La vendita è femminile (altrimenti sarebbe "il" vendita)*, V+ Magazine Vol. 13, Gennaio 2021, [https://www.venderedipiu.it/dal-magazine/la-vendita-femminile-altrimenti-sarebbe-il-vendita?fbclid=IwAR2EyLh1AGJKr3\\_tXaawgLiUAExVImKahviglNQp8DryBuAY6gf-xV02rSI](https://www.venderedipiu.it/dal-magazine/la-vendita-femminile-altrimenti-sarebbe-il-vendita?fbclid=IwAR2EyLh1AGJKr3_tXaawgLiUAExVImKahviglNQp8DryBuAY6gf-xV02rSI)

CORBIN C., NIX C. (1979), *Sex Typing of Physical Activities and Success Predictions of Children before and after Cross-sex Competition*, *Journal of Sports Psychology*, 1 (1), pp. 43-52

CROSS R., OAKES K., CROSS C. (2021), *Cultivating an Inclusive Culture Through Personal Networks*, *MIT Sloan Management Review*, 62 (4)

CUDDY A. J. C., FISKE S. T., GLICK, P. (2004), *When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice*, *Journal of Social Issues*, 60 (4), pp. 701-718

CUNEO M. (2020), *Il processo di vendita B2B con le strategie che funzionano oggi*, 17/08/2019, <https://www.mirkocuneo.it/processo-vendita-b2b/#:~:text=Le%20vendite%20B2B%2C%20ovvero%20le,pi%C3%B9%20complete%20delle%20vendite%20B2C>

DE LA RONDE C., SWANN W. B. (1993), *Caught in the Crossfire: Positivity and Self-Verification Strivings among People with Low Self-Esteem*, In *Self-Esteem*, Springer, Boston, pp. 147-165

DEL BOCA D. (2002), *The Effect of Child Care and Part Time Opportunities on Participation and Fertility Decisions in Italy*, *Journal of Population Economics*, 15 (3), pp. 549-573

DEL BOCA D., WETZELS C. (2007), *Social Policies, Labour Markets and Motherhood: A Comparative Analysis of European Countries*, Cambridge University Press, Cambridge

- DEL RE A. (a cura di) (2007), *Manuale di pari opportunità*, Cleup, Padova
- DI GIUSEPPE G. (2021), *Sales Transformation: l'alba di un nuovo venditore*, Digital Dictionary, 21/09/2021, <https://www.digitaldictionary.it/blog/tentacle-magazine-evoluzione-vendite-nuovo-venditore>
- DION P. A., EASTERLING D., JAVALGI R.(1997), *Women in the Business-to-Business Salesforce: Some Differences in Performance Factors*, *Industrial Marketing Management*, 26 (5), pp. 447-457
- DIXON A. L., SCHERTZER S. M. (2005), *Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (4), pp. 361-369
- DWECK C.S. (1986), *Motivational Processes Affecting Learning*, *American Psychologist*, 41 (10), pp. 1040-1048
- DWECK C. S. (2013), *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Psychology Press, New York
- DURBIN S. (2016), *Women Who Succeed. Strangers in Paradise?*, Palgrave MacMillan, Houndmills
- EAGLY A. H. (1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*, Erlbaum, Hillsdale, NJ
- EIGE - EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2016), *Segregazione orizzontale*, <https://eige.europa.eu/it/taxonomy/term/1247>

ELLIS J., FOSDICK B. K., RASMUSSEN C. (2016), *Women 1.5 Times More Likely to Leave STEM Pipeline After Calculus Compared to Men: Lack of Mathematical Confidence a Potential Culprit*, PLOS ONE, 11 (7)

EUROSTAT (2022), *Gender pay gap in the EU down to 13.0%*, 07/03/2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220307-2?language=it>

FACHERIS I. (2020), *Parità in pillole*, Rizzoli, Milano

FEENSTRA S., BEGENY C.T., RYAN M.K., RINK F.A., STOKER J.I., JORDAN J. (2020) *Contextualizing the Impostor “Syndrome”*, Front. Psychol. 11, 575024

FORTUNA F., TIBERIO A.(1999), *Il mondo dell'empatia. Campi di applicazione*, Franco Angeli, Milano

FU F. Q., RICHARDS K. A., HUGHES D. E., JONES E. (2010), *Motivating Salespeople to Sell New Products: The Relative Influence of Attitudes, Subjective Norms, and Self-Efficacy*, Journal of Marketing, 74 (6), pp. 61-76

GAITO R. (2020), *Coaching, mentoring e tutoring: la differenza spiegata semplice*, 01/09/2020, <https://www.raffaelegaito.com/differenza-coaching-mentoring-tutoring/>

GEETHA R., BHANU S.(2018), *Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study*, International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 9 (7), pp. 63-70

GWARTNEY-GIBBS P.(1988), *Women's work experience and the rusty skills hypothesis. A reconceptualization and re-evaluation of the evidence* in Gutek B. A., Stromberg A. H. e Larwood L. (a cura di), *Women and work: an annual review*, pp. 169-188

HAAS B., HARTEL M. (2010), *Towards The Universal Care Course Model. Care policies and employment patterns in Austria, The Netherlands and Sweden*, *European Societies*, 12 (2), pp. 139-162

HAAS L. (1982), *Parental Sharing of Childcare Tasks in Sweden*, *Journal of Family Issues*, 3 (3), pp. 389-412

HALL J. A. (1978), *Gender Effects in Decoding Nonverbal Cues*, *Psychological Bulletin*, 85 (4), pp. 845- 857

HALL J. A. (1984), *Nonverbal sex differences: Communication accuracy and expressive style*, Baltimore: John Hopkins University Press

HALL J. A., MATSUMOTO D. (2004), *Gender Differences in Judgments of Multiple Emotions from Facial Expressions*, *Emotion*, 4 (2), pp. 201-206

HIPLER K. (2020) intervistata da Shea M. il 21/08/2020, *Journal of Selling*, 20 (2), pp. 64-78

HUNT V., LAYTON D., PRINCE S. (2015), *Why diversity matters*, McKinsey&Company

ICKES W., GESN P. R., GRAHAM T. (2000), *Gender Differences in Empathic Accuracy: Differential Ability or Differential Motivation?*, *Personal Relationships*, 7 (1), pp. 95-109

INKS S. A., AVILA R. A. (2018), *An Examination of High Schools Students' Perceptions of Sales as an Area to Study in College, and Factors Influencing their Interest in Sales as a Career to Pursue after College*, *Journal of Marketing Education*, 40 (2), pp. 128-139

INPS (2017), *Indennità per congedo parentale per lavoratori e lavoratrici dipendenti*, 03/04/2017, <https://www.inps.it/prestazioni-servizi/indennita-per-congedo-parentale-per-lavoratrici-e-lavoratori-dipendenti>

ISTAT (2021), *Livelli di istruzione e partecipazione alla formazione*, Istituto Nazionale di Statistica <https://www.istat.it/it/files/2021/10/REPORT-LIVELLI-DI-ISTRUZIONE-2020.pdf>

JAN C. (2019), *The Spanish dads who are staying home to take care of their kids*, *El País*, 20/03/2019  
[https://english.elpais.com/elpais/2019/03/19/inenglish/1553012939\\_078121.html](https://english.elpais.com/elpais/2019/03/19/inenglish/1553012939_078121.html)

JORIS E. (2022), *Movimento femminista*, *Dizionario Storico della Svizzera - DSS*, 06/12/2022, <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/016497/2022-12-06/>

JUST KNOCK (2022), *Chi siamo*, <https://justknock.it/it/aziende/just-knock>

KARAKAYA F., QUIGLEY C., BINGHAM F. (2010), *A Cross-National Investigation of Student Intentions to Pursue a Sales Career*, Journal of Marketing Education, 33 (1), pp. 18-27

KARAU S. J., WILLIAMS K. D. (1993), *Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration*, Journal of Personality and Social Psychology, 65 (4) pp. 681-706

KAY K., SHIPMAN C. (2014), *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance - What Women Should Know*, Harper Business-Harper Collins Publishing, New York

KNIGHT P., MICH C. C., MANION M. T. (2014), *The Role of Self-Efficacy in Sales Education*, Journal of Marketing Education, 36 (2), pp. 156-168

KRAY L. J., THOMPSON L. (2005), *Gender stereotypes and negotiation performance: A review of theory and research*, Research in Organizational Behavior, 26, pp. 103-182

KREMER M. (2007), *How Welfare State Care. Culture, Gender and Parenting in Europe*, Amsterdam University Press, Amsterdam

KRISHNAN B. C., NETEMEYER R. G., BOLES J. S. (2002), *Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 22 (4), pp. 285-295

KUMAR S., JAGACINSKI C. M. (2006), *Imposters Have Goals Too: The Imposter Phenomenon and its Relationship to Achievement Goal Theory*, Personality and Individual Differences, 40 (1), pp. 147-157

KUNDA Z. (1990), *The Case for Motivated Reasoning*, Psychological Bulletin, 108 (3), pp. 480-498

LAI A., JOHNSTON K., PARRISH R., SCHANNE A., NAIL J., STERN S., MONROE N., LAWHON L., BIRRELL R. (2019), *Make Meaning For Consumers And Employees To Drive More Success*, Forrester Research, 20/11/2019, [https://www.forrester.com/report/make-meaning-for-consumers-and-employees-to-drive-more-success/RES158260?ref\\_search=0\\_1668854191523](https://www.forrester.com/report/make-meaning-for-consumers-and-employees-to-drive-more-success/RES158260?ref_search=0_1668854191523)

LALIVE R., ZWEIMÜLLER J. (2019), *How does parental leave affect fertility and return to work? Evidence from two natural experiments*, Quarterly Journal of Economics, 124 (3), pp. 1363-1402

LARSON L. R. L., MULLEN L. (2020), *Hey Blue Eyes: Sexism Still at Work in the Modern Sales Workplace*, Journal of Selling, 20 (2), pp. 50-63

LEFEBVRE P., MERRIGAN P. (2008), *Child-Care Policy and the Labor Supply of Mothers with Young Children: A Natural Experiment from Canada*, Journal of Labor Economics, 26 (3), pp. 519-548

LEIGH T. W., SUMMERS J. O. (2002), *An Initial Evaluation of Industrial Buyers' Impressions of Salespersons' Nonverbal Cues*, Journal of Personal Selling and Sales Management, 22 (1) pp. 41-53



LICATA P. (2021), *Recruiting: cos'è e come assumere il candidato migliore in azienda oggi*, People & Change 360, 10/02/2021, <https://www.peoplechange360.it/change-management/processi-e-organizzazione/recruiting-10-passi-compiere-unefficace-ricerca-del-personale/>

LIOZU S. M. (2015), *Pricing Superheroes: How a Confident Sales Team Can Influence Firm Performance*, Industrial Marketing Management, 47, pp. 26-38

LISTER R. (1997), *Citizenship: Feminist perspectives*, Macmillan, Hong Kong

LISTER R. (1990), *Women, Economic Dependency and Citizenship*, Journal of Social Policy, 19 (4), pp. 445-467

LUTHANS F., VOGELGESANG G. R., LESTER P. B. (2006), *Developing the Psychological Capital of Resiliency*, Human Resource Development Review, 5 (1), pp. 25-44

LUTHAR S. S. (1991), *Vulnerability and Resilience: A Study of High-Risk Adolescents*, Child Development, 62 (3), pp. 600-616

MACCARRONE C. (2021), *Blind recruiting: come il CV anonimo migliora il recruiting e riduce i bias cognitive*, 17/03/2021, <https://www.in-recruiting.com/it/blind-recruiting-come-funziona/>

MALACH-PINES A., SCHWARTZ D. (2008), *Now You See Them, Now You Don't: Gender Differences in Entrepreneurship*, Journal of Managerial Psychology, 23 (7), pp. 811-832

MALTI-DOUGLAS F. (2007), *Encyclopedia of Sex and Gender*, Macmillan, Detroit

MANAGERITALIA (2022), *Rapporto Donne ManagerItalia*  
<https://www.manageritalia.it/resources/rapporto-donne-di-manageritalia.pdf>

MANCINI V. (2020), *Smart working e gender gap. Le due grandi sfide del futuro del lavoro*, Rome Business School Research Center, Roma, 16/03/2020,  
<https://romebusinessschool.com/it/blog/smart-working-and-gender-gap-2-grandi-sfide-del-futuro-del-lavoro/>

MANCINI V., SINESI S. (2022), *Il Gender Gap in Italia - Donne, Covid e futuro del lavoro: il ruolo del PNRR e del mondo dell'informazione*, Rome Business School Research Center, Roma <https://www.insic.it/wp-content/uploads/2022/03/RBS-Report-Gender-Gap-in-Italia.pdf>

MARTIN A. J., MARSH H. W. (2003), *Fear of Failure: Friend or foe?*, Australian Psychologist, 38 (1), pp. 31-38

MARTINS J.(2021), *Sei consigli dai leader di Asana per sviluppare una cultura aziendale solida*, 10/05/2021, <https://asana.com/it/resources/types-organizational-culture>

MAZEI J., HÜFFMEIER J., FREUND P. A., STUHLMACHER A. F., BILKE L., HERTEL G. (2015), *A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators*, Psychological Bulletin, 141 (1), pp. 85-104

MAZZARA B. M. (1997), *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, Bologna

McFARLAND R. G., KIDWELL B. (2006), *An Examination of Instrumental and Expressive Traits on Performance: The Mediating Role of Learning, Prove, and Avoid Goal Orientations*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 26 (2), pp. 143-159

McKINSEY&CO. (2021), *Women in the Workplace 2021*, 18/10/2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

McRAE S. (1993), *Returning to Work after Childbirth: Opportunities and Inequalities*, European Sociological Review, 9 (2), pp. 125-138

MICHAEL JODY, (2020) intervistata da Shea M. il 04/12/2020, Journal of Selling, 20 (2), pp. 64-78

MORGAN L. A., MARTIN K. A. (2006), *Taking Women Professionals Out of the Office: The Case of Women in Sale*, Gender and Society, 20 (1), pp. 108-128

MORGANTI C. (2021), *Networking: cos'è e come funziona*, <https://meeting-hub.net/blog/networking-cosa-significa>

NEIMANNS E. (2019), *Unequal benefits – diverging attitudes? Analysing the effects of an unequal expansion of childcare provision on attitudes towards maternal employment across 18 European countries*, Journal of Public Policy, pp. 1-26

NEKRASOVA M., BECKER M., TABLETT F. B. (2019), *Closing the Gender Gap in Sales Leadership*, Boston Consulting Group, 21/11/2019,  
<https://www.bcg.com/publications/2019/closing-gender-gap-in-sales-leadership>

VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior* (2nd ed. 1947, 3rd ed. 1953), Princeton University Press, Princeton

NOLEN-HOEKSEMA S., WISCO B. E., LYUBOMIRSKY S. (2008), *Rethinking Rumination*, *Perspectives on Psychological Science*, 3 (5), pp. 400-424

O'NEIL C. (2018), *Amazon's Gender-Biased Algorithm Is Not Alone*, Bloomberg, 16/10/2018, <https://www.bnnbloomberg.ca/amazon-s-gender-biased-algorithm-is-not-alone-1.1153152>

OECD (2001), *Starting Strong. Early Childhood Education and Care*, atti della conferenza co-organizzata da OECD, Ministero dell'Educazione e Scienza di Svezia e l'Agenzia Nazionale Svedese per l'educazione, Stoccolma, 13-15 Giugno 2001

OLIVETTI C., PETRONGOLO B. (2017) , *The Economic Consequences of Family Policies: Lessons from a Century of Legislation in High-Income Countries*, *Journal of Economic Perspectives*, 31 (1), pp. 205-230

OLSEN B. M. (2000), *Nye fædre på orlov*, tesi di PhD, Sociologisk Institute, Copenhagen

OPENPOLIS (2019), *Estendere i servizi per l'infanzia serve anche per l'occupazione femminile*, 30/04/2019, <https://www.openpolis.it/estendere-i-servizi-per-linfanzia-serve-anche-per-loccupazione-femminile/>

OSSERVATORIO JOB PRICING (2021) Gender Gap Report 2021

PEESKER K. M., LISTER J. A. (2020), *Walking the Talk: LinkedIn's Best Practices to Advance Women in Sales*, *Journal of Selling*, 20 (2), pp. 78-89

PELLEGRINO A. (2020), *Natura e caratteristiche di pregiudizi e stereotipi*, <https://letteredallafacolta.univpm.it/natura-e-caratteristiche-di-pregiudizi-e-stereotipi/>

PREMACK D., WOODRUF G. (1978), *Does a chimpanzee have a theory of mind?*, *Behavioral and Brain Sciences*, 1 (4), pp. 515-526

PROFETA P. (2021a), *Parità di genere e politiche pubbliche. Misurare il progresso in Europa*, Bocconi Editore, Milano

PROFETA P., (2021b), *Smart working: Work flexibility without constraints*, seminario organizzato da EcSeminars presso l'università Ca' Foscari di Venezia, Venezia, 20/09/2021

PRUNA M. L. (2007), *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna

PUTALLAZ M., HELLSTERN L., SHEPPARD B. H., GRIMES C. L., GLODIS K. A. (1995), *Conflict, Social Competence, and Gender: Maternal and Peer Contexts*, *Early Education and Development*, 6 (4), pp. 433-447

REINHARD M., MESSNER M., SPORER S. L. (2006), *Explicit Persuasive Intent and Its Impact on Success at Persuasion – The Determining Roles of Attractiveness and Likeableness*, Journal of Consumer Psychology, 16 (3), pp. 249-259

REIVICH K., SHATTÉ A. (2002), *The Resilience Factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*, Broadway Books, New York

RESKIN B. F. (2000), *The proximate causes of employment discrimination*, Contemporary Sociology, 29 (2), pp. 319-328

ROSIP J. C., HALL J. A. (2004), *Knowledge of Nonverbal Cues, Gender, and Nonverbal Decoding Accuracy*, Journal of Nonverbal Behavior, 28 (4), pp. 267-286

RUBINO M. (2019), *Paternità, la proposta del Pd sul congedo parentale maschile, Pini: “Anche i papà a casa per 4 mesi”*, La Repubblica, 08/03/2021

RUSCONI G. (2020), *La cultura della diversità sul lavoro: ecco come renderla un valore di business*, Il sole 24 ore, Management, 18/05/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-cultura-diversita-lavoro-ecco-come-renderla-valore-business-ADBKvzO>

SALDAÑA C. (2021), *Something to celebrate for new fathers in Spain, as paternity leave extended to 16 weeks*, El País, 06/01/2021 [https://english.elpais.com/spanish\\_news/2021-01-06/something-to-celebrate-for-new-fathers-in-spain-as-paternity-leave-extended-to-16-weeks.html](https://english.elpais.com/spanish_news/2021-01-06/something-to-celebrate-for-new-fathers-in-spain-as-paternity-leave-extended-to-16-weeks.html)

- SALES RESEARCH TEAM (2020), *A Business Case for Increasing Gender Diversity in Sales*, Gartner Research
- SAMSON D., APPERLY I. A. (2010), *There is more to Mind Reading than Having Theory of Mind Concepts: New Directions in Theory of Mind Research*, *Infant and Child Development*, 19 (5), pp. 443-454
- SANDBERG S. (2013), *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* , Random House USA Inc, New York
- SCHWARTZ F. N. (1989), *Management Women and the new Facts of Life*, *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 65-76
- SHEA M., FLUG M., ZHANG J., DEUTSCH W., HARTIG K., MONROE N., ROBERTSON C., TYNAN K. (2020) *It's Time to Move Past Lean-In: Breaking Institutional Barriers to Empower Female Sales Leaders*, *Journal of Selling*, 20 (2), pp. 64-78
- SHEA M., FLUG M., ZHANG J. (2020b) *Forrester's Q4 2020 Global Women In Sales Survey*, Forrester Research
- SHEA M., MCBAIN J., ROBERTSON C., ZHANG J. (2020c), *Forrester's Q2 2020 B2B Channel and Sales Survey*, Forrester Research
- SILVER L. S., DWYER S., ALFORD B. (2006), *Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance- Approach and Performance-Avoidance Orientations*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), pp. 27-38

SOJKA J. Z., GUPTA A. K., HARTMAN T. P. (2000), *Student Perceptions of Sales Careers: Implications for Educators and Recruiters*, American Journal of Business, 15 (1), pp. 55-64

SOJKA J. Z., NOVELL C. A., MACHLEIT A. (2020), *Identifying and Closing Gender Gaps in Sales Education*, Journal of Selling, 20 (2), pp. 90-104

STAJKOVIC, ALEXANDER D. AND FRED LUTHANS (1998), *Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta- Analysis*, Psychological Bulletin, 124 (2), pp. 240-261.

STIPEK D., GRALINSKI J. H. (1991) *Gender Differences in Children's Achievement-Related Beliefs and Emotional Responses to Success and Failure in Mathematics*, Journal of Educational Psychology, 83 (3), pp. 361-371

STOJMEOVSKA D., ENGLAND P. (2020), *Parenthood and Gender Gap in Workplace Authority*, European Sociological Review, 37 (4), pp. 626 – 640

SUJAN H., WEITZ B. A., KUMAR N. (1994), *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*, Journal of Marketing, 58 (3), pp. 39-52

SUMPTER D., ZANHOOR M. (2020), *Three ways companies can retain working moms right now*, Harvard Business Review

SWAN J. E., FUTRELL C. M. (1978), *Men Versus Women in Industrial Sales: A Performance Gap*, Industrial Marketing Management, 7 (6), pp. 369-373

SWAN J. E., FUTRELL C. M., TODD J. T. (1978), *Same Job—Different Views: Women and Men in Industrial Sales: How Differently Do They View Their Jobs?*



*And What Can Sales Management Do About It?*, Journal of Marketing, 42 (1), pp. 92-98

SWEENEY K., MELNYK D., MILLER W., SHEPPERD J. A. (2010), *Information Avoidance: Who, What, When, and Why*, Review of General Psychology, 14 (4), pp. 340-353

SWEET J., SHOOK E. (2018), *Getting to Equal 2018. Creating a culture where everyone thrives*, Accenture,  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf)

SWIM J. K., COHEN L. L. (1997), *Overt, Covert, And Subtle Sexism: A Comparison Between the Attitudes Toward Women and Modern Sexism Scales*, Psychology of Women Quarterly, 21 (1), pp. 103-118

THOMPSON R. B., THORNTON B. (2014), *Gender and Theory of Mind in Preschoolers' Group Effort: Evidence for Timing Differences Behind Children's Earliest Social Loafing*, Journal of Social Psychology, 154 (6), pp. 475-479

TYNAN K., JOHNSTON K., NELSON L., SOBCHUK A., MONROE N., BIRRELL R. (2020), *The Business Of Belonging*, Forrester Research, 16/09/2022,  
[https://www.forrester.com/report/the-business-of-belonging/RES161444?ref\\_search=0\\_1668854191523](https://www.forrester.com/report/the-business-of-belonging/RES161444?ref_search=0_1668854191523)

U.S. EEOC (n.d.) (2020), *Chart of Risk Factors for Harassment and Responsive Strategies*, <https://www.eeoc.gov/chart-risk-factors-harassment-and-responsive-strategies>

ULIVIERI S. (2007), *Educazione al femminile. Una storia da scoprire*, Guerrini Scientifica, Milano

UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA (2021), *Linee Guida su Diversity & Inclusion in azienda - L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*, [https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni\\_stamp/pubblicazioni\\_network\\_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf](https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stamp/pubblicazioni_network_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf)

URY W. L., BRETT J. M., GOLDBERG S. B. (1988), *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*, Jossey-Bass

USBLS (2019), *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, United States Bureau of Labor Statistics

UZZI B. (1999), *Embeddedness in the making of financial capital: How social relationships and networks benefit firms seeking financing*, *American Sociological Review*, 64 (4), pp. 481-505

VAN BOMMEL T. (2021), *Remote-work options can boost productivity and curb burnout*, *Catalyst*, <https://www.catalyst.org/reports/remote-work-burnout-productivity/>

VANDEWALLE D. (1997), *Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument*, Educational and Psychological Measurement, 57 (6), pp. 995-1015

VERBEKE W. J. , BAGOZZI R.P. (2000), *Sales Call Anxiety: Exploring What it Means When Fear Rules a Sales Encounter*, Journal of Marketing, 64 (3), pp. 88-101

VERBEKE W. J., BELSCHAK F. D., BAKKER A. B., DIETZ B. (2008) *When Intelligence is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance*, Journal of Marketing, 72 (4), pp. 44-57

VILLANO P. (2003), *Preguidizi e stereotipi*, Carocci, Roma

VITULLO A., ZEZZA R. (2014), *Maam. La maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, Milano

VORIA R. (2018), *Why We Need More Women in Sales*, Forbes, January 17

WADE M. E. (2001), *Women and salary negotiation: The costs of self-advocacy*, Psychology of Women Quarterly, 25, pp. 65-76

WAGNER H. L., MACDONALD C. J., MANSTEAD A. S. R. (1986) *Communications of individual emotions by spontaneous facial expressions*, Journal of Personality and Social Psychology, 50 (4), pp. 737-743

WALKER S. (2005), *Gender Differences in the Relationship Between Young Children's Peer-Related Social Competence and Individual Differences in Theory of Mind*, The Journal of Genetic Psychology, 166 (3), pp. 297-312

WALL K. (2008), *I modelli di politiche relative ai congedi e l'articolazione lavoro/famiglia in Europa: una prospettiva comparativa*, *Sociologia e politiche sociali*, 11 (1), pp. 59-85

WALTER A. E., STUHLMACHER A. F., MEYER L. L. (1998), *Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-analysis*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (1), pp. 1-29

WILDE E. T., BATCHELDER L., ELLWOOD D. T. (2010), *The Mommy Track Divides: The Impact of Childbearing on Wages of Women of Differing Skill Levels*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 16582

WOMEN IN REVENUE (2020) *State of Women In Revenue Annual Survey*

ZAJONC R. B. (1968), *The Attitudinal Effects of Mere Exposure*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 (2), pp. 1-27

ZOLTNERS A. A., SINHA P., LORIMER S. E., LENNON T., ALEXANDER E. (2020), *Why Women Are the Future of B2B Sales*, *Harvard Business Review*, 28/05/2020, <https://hbr.org/2020/05/why-women-are-the-future-of-b2b-sales>

ZOPPÈ M. (2015), *La sindrome dell'impostore: non sono davvero brava come sembra - The Impostor syndrome: I'm not as good as it seems*, IRPPSMonografie, 85.