

## LE RAGIONI SOTTESE ALL'INTRODUZIONE DELLE QUOTE DI GENERE IN ÀMBITO SOCIETARIO

Il primo problema che si pone all'interprete è quello di individuare le ragioni sottese all'introduzione della normativa sull'equilibrio di genere all'interno degli organi gestionali delle società quotate.

*L'inconferenza del riferimento al principio delle c.d. "pari opportunità".*

Al riguardo, vale innanzitutto sgombrare il campo da quello che rappresenta un frequente errore di prospettiva.

Nell'argomentare intorno alle quote di genere in ambito societario viene spesso fatto riferimento, più o meno esplicitamente, al principio delle c.d. "pari opportunità", normalmente interpretato come principio ispiratore di qualsiasi iniziativa tesa a eliminare, o perlomeno attenuare, gli ostacoli e le condizioni sfavorevoli (per l'esercizio di un diritto) presenti nella vita privata, sociale e lavorativa delle persone appartenenti a una determinata categoria, ovvero a un genere<sup>1</sup>.

Detto riferimento non appare pertinente e rischia, soprattutto, di essere fuorviante<sup>2</sup>.

Il principio delle c.d. "pari opportunità" entra invero in gioco tutte le volte in cui il Regolatore mira: (i) a rimuovere un divieto, un ostacolo, un impedimento oggettivo, al pieno esercizio di un diritto da parte di un soggetto, spesso appartenente a una determinata "categoria" di soggetti (si pensi, tipicamente, all'introduzione del voto alle donne nel 1945); ovvero (ii) a creare quelle condizioni che permettono a determinati soggetti di svolgere (senza difficoltà maggiori rispetto ad altri soggetti) ruoli, lavori o funzioni nel contesto sociale di riferimento (si pensi, ancora tipicamente, alla normativa sugli asili-nido per l'infanzia, che consente alle donne di esercitare con maggiore facilità il diritto al lavoro).

La normativa sulle quote di genere in ambito societario, a ben vedere, non appare finalizzata: (i) né a rimuovere divieti, ostacoli o impedimenti oggettivi all'accesso di persone (uomini o donne che siano) negli organi societari (divieti, ostacoli e impedimenti che, in principio, non sussistono); (ii) né, tantomeno, a creare quelle condizioni (essenzialmente sociali) che potrebbero in concreto consentire alle persone (nell'odierno contesto sociale soprattutto alle donne) di scegliere liberamente ed effettivamente se rendersi o meno disponibili a contribuire alla gestione di un'impresa, pur non rinunciando ai loro fondamentali ruoli (nel caso delle donne, tipicamente, familiari e materni).

---

<sup>1</sup> Cfr. ad esempio GARILLI, , *Le azioni positive nel diritto societario: le quote di genere nella composizione degli organi delle società per azioni*, in *Europa e dir. priv.* 2012, 887; RUBINO DE RITIS, *L'introduzione delle c.d. quote rosa negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Nuove leggi civ.*, 2012, 312.

<sup>2</sup> MORERA, *Sulle ragioni dell'equilibrio di genere negli organi delle società quotate e pubbliche*, in *Riv. dir. comm.* 2014, II, 155.

Sicché, nel discutere della normativa introdotta con la L. n. 120/2011, ogni riferimento al principio delle c.d. “pari opportunità” appare fuorviante, quando non addirittura concettualmente errato<sup>3</sup>.

*L’insussistenza di un’esigenza di “rappresentatività”.*

Altrettanto poco pertinente è la tendenza a utilizzare le argomentazioni relative alle quote di genere nei collegi politici (pubblici, elettivi e rappresentativi) nell’ambito del dibattito relativo alle quote di genere nei collegi societari (privati).

Sussiste infatti una profonda differenza tra le ragioni che sono alla base dell’esigenza di un equilibrio tra i generi in ambito pubblico (nelle assemblee elettive) rispetto a quelle sottese alle quote di genere in ambito privato (negli organi societari di gestione dell’impresa).

Nelle assemblee elettive pubbliche (politiche e amministrative), l’esigenza di una proporzione tra i generi poggia sulla logica esigenza di una più equilibrata rappresentanza all’interno del collegio; e ciò non tanto per assicurare il profilo formale di un equilibrio tra i *rappresentanti*, quanto piuttosto in funzione della miglior tutela di tutti i *rappresentati* (cittadini)<sup>4</sup>.

Nell’ambito delle società quotate manca invece del tutto la componente della “rappresentatività” nel senso appena descritto<sup>5</sup>; sicché la ragione dell’equilibrio tra i generi dei componenti l’organo amministrativo va ricercata altrove<sup>6</sup>.

*Le ragioni dell’introduzione delle quote di genere nelle società quotate.*

Le ragioni dell’introduzione delle quote di genere per gli organi gestionali delle società quotate vanno individuate, fundamentalmente, nell’esigenza di assicurare tanto una maggior obiettività nella selezione dei componenti di detti organi, quanto un maggior livello di efficienza all’interno degli organi stessi. Per i motivi che seguono.

Nelle strutture societarie private più complesse da gestire e più rilevanti per l’economia (quali sono quelle con le frazioni di capitale quotate in borsa) è innegabile che, accanto ai

---

<sup>3</sup> MORERA, *op. cit.*, 156; in senso sostanzialmente conforme, REDENIUS-HOVERMANN e WEBER-REY, *La représentation des femmes dans les conseils d’administration et de surveillance en France et en Allemagne*, in *Rev. soc.* 2011, 203; CALVOSA e S. ROSSI, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *Osservatorio dir. civ. e comm.*, 2013, 5.

<sup>4</sup> A tutta evidenza, una più equilibrata rappresentanza dei generi nelle assemblee elettive pubbliche garantisce in principio una più equilibrata considerazione e tutela dei problemi del contesto sociale di riferimento, composto notoriamente da entrambi i generi, maschile e femminile. Un esempio per tutti: a Città del Messico, città notoriamente violenta e pericolosa, è stata introdotta dal Consiglio comunale (ove vigono le quote di genere) una regola che, in certi orari, riserva alle donne un vagone della metropolitana, con poi la presenza di un poliziotto all’entrata del vagone stesso. È ovvio che una regola siffatta ben avrebbe potuto essere “immaginata” e deliberata anche da un’assemblea municipale composta soltanto da uomini, ma è tuttavia evidente che la stessa ha molte più possibilità di essere (dapprima) immaginata e (poi) di affermarsi in un’assemblea formata anche da menti femminili.

<sup>5</sup> MORERA, *op. cit.*, 157.

<sup>6</sup> Se nell’ambito delle società quotate (private) manca la componente della “rappresentatività” nel senso descritto, la stessa potrebbe comunque essere “recuperata”, al fine di giustificare le quote di genere, nelle società a controllo pubblico: le quali in effetti – e senza poter qui scendere nell’analisi dei diversi concetti di “servizio pubblico” e di “pubblica funzione” – compiono spesso, e fundamentalmente, attività d’impresa rivolte alla collettività (e si pensi ad esempio, tipicamente, alle società che gestiscono i trasporti pubblici). In questo particolare tipo di società, la logica sottesa all’introduzione delle quote di genere potrebbe allora avere punti in comune con quella che abbiamo visto caratterizzare l’introduzione di tali quote nelle assemblee elettive pubbliche.

fondamentali profili dell'indipendenza e dell'assenza di conflitti di interesse, stia sempre più assumendo rilievo anche il profilo delle esperienze e delle competenze in capo alle persone chiamate ad amministrare l'impresa<sup>7</sup>.

Su questo presupposto, assumono conseguentemente rilevanza: (i) il momento della scelta dei soggetti che andranno a comporre l'organo gestorio; (ii) il successivo momento del confronto dialettico – all'interno di detto organo – tra i soggetti nominati.

*Il momento della scelta degli amministratori.*

Sotto il primo profilo, quello della scelta degli amministratori, impone quote percentuali di genere, se potrebbe addirittura sembrare contrastante con i criteri di selezione ottimale, rappresenta invece un fattore "scardinante" di quello che – ancor oggi – costituisce una significativa distorsione cognitiva nei meccanismi di scelta: l'apprezzamento delle capacità delle persone "condizionato" dalla loro appartenenza a un genere<sup>8</sup>.

Sono noti gli esperimenti di psicologia cognitiva effettuati in occasione delle selezioni degli orchestrali della *Boston Symphony Orchestra*, operate da commissioni giudicatrici (ovviamente composte sia da uomini che da donne). Esaminati gli aspiranti orchestrali di ambo i sessi, la percentuale degli uomini prescelti, in rapporto a tutte le persone vagliate, era di gran lunga superiore rispetto alla medesima percentuale registrabile per le donne. Ma quando le medesime prove venivano svolte "al buio" (cioè con la tenda del palcoscenico chiusa) le percentuali si modificavano sensibilmente, risultando assai più equilibrate percentualmente nella scelta tra le persone di sesso diverso. L'esperimento è importante, poiché dimostra come la valutazione delle competenze personali sia chiaramente "influenzata" (spesso inconsciamente) dal sesso del soggetto sottoposto a valutazione; con conseguente alterazione del giudizio obiettivo, a tutto discapito del contesto di riferimento in cui il soggetto stesso dovrebbe essere inserito dopo la selezione (nel nostro caso: l'organo di gestione della società quotata)<sup>9</sup>.

L'introduzione del meccanismo delle quote di genere in ambito societario consente di contribuire alla rimozione del penalizzante *bias* appena descritto; con conseguente miglioramento della valutazione oggettiva dei livelli di competenza e professionalità, che, come rilevato, sono sempre più considerati indispensabili per l'espletamento delle attività gestorie all'interno delle società quotate.

*Il momento del confronto dialettico tra gli amministratori.*

---

<sup>7</sup> La qualificazione degli amministratori, sotto il profilo delle specifiche competenze richieste dal ruolo, costituisce tematica ormai ricorrente e centrale tanto per le associazioni di categoria quanto per le autorità di vigilanza; con poi una sempre più marcata e peculiare attenzione al possesso di competenze non tradizionali, e comunque tra loro diversificate. Sono invero ormai numerosi i documenti ufficiali delle Istituzioni nazionali, internazionali e comunitarie in cui viene sottolineata l'importanza dell'esistenza, all'interno dell'organo di gestione di una società quotata, di competenze specifiche e tra loro diversificate, nonché alternative ed eclettiche rispetto a quelle tradizionali (confinare, come noto, nelle aree amministrativa, legale e finanziaria).

<sup>8</sup> MORERA, *op. cit.*, 159.

<sup>9</sup> Su queste tematiche cfr. il fondamentale saggio di REUBEN, REY-BIEL, SAPIENZA e ZINGALES, *The emergence of male leadership in competitive environments*, in *Journal of economic behavior & organization*, 2011, 111.

Per quanto concerne l'altro momento rilevante – quello del confronto dialettico tra gli amministratori – vale innanzitutto ricordare un basilare fondamento del nostro sistema giuridico: quello per cui tutte le decisioni assunte nell'ambito di un organo gestorio della società sono decisioni assunte utilizzando il c.d. principio maggioritario; principio che – alla sua base – vede l'applicazione del c.d. metodo collegiale. Ove poi principio maggioritario e metodo collegiale implicano che la decisione espressa dall'organo (delibera) sia assunta all'esito di un effettivo confronto dialettico tra le opinioni dei suoi membri (discussione) e che le opinioni prevalenti (quelle espresse dalla maggioranza dei membri attraverso il voto) formino la "volontà dell'organo", poi vincolante per tutti i componenti.

In virtù di tali fondamenti, è pertanto evidente come, in principio, una corretta formazione della volontà dell'organo amministrativo non possa mai prescindere da un effettivo e approfondito confronto dialettico tra i suoi membri; non essendo in alcun modo possibile "comprimere" il confronto sulle scelte di gestione al solo momento del *voto*.

Ed è in questa prospettiva, unica corretta giuridicamente, che viene da tempo evidenziata l'importanza che l'organo di gestione dell'impresa – soprattutto qualora questa sia quotata – risulti composto da persone quanto più possibile dotate di professionalità, culture, età ed esperienze tra loro differenti e complementari, al fine di assicurare che il processo di formazione della volontà collegiale registri contributi e confronti quanto più possibile articolati e differenziati.

L'esperienza pratica insegna tuttavia come troppo spesso, negli organi di gestione delle società (specie – e paradossalmente – se composti da numerosi membri, come accade sovente nelle quotate), le decisioni vengano in realtà assunte da due o tre persone soltanto, di norma già prima della riunione e senza poi alcun confronto dialettico all'interno dell'organo. La "personalità" dei membri *leader* (di norma il presidente dell'organo e l'amministratore delegato) finisce per "assorbire" ogni tipo di dialettica collegiale; spesso anzi inibendola del tutto. Assai di frequente manca, all'interno degli organi gestionali in questione, addirittura l'"atmosfera" idonea a incoraggiare lo scambio delle idee e il confronto tra le differenti opinioni di ciascun componente. Con la grave conseguenza che l'assenza delle "voci" e dei contributi di tutti i membri (peraltro non necessariamente dissenzienti rispetto alla prospettiva in discussione) finisce spesso per deprimere l'efficienza delle politiche gestionali<sup>10</sup>.

Peraltro, sempre l'esperienza pratica insegna come, anche laddove una dialettica effettivamente sussista all'interno dell'organo, la stessa finisce per svilupparsi tra persone eccessivamente "omogenee" dal punto di vista culturale, aventi tutte il medesimo retroterra, la stessa "*Weltanschauung*", tutte insomma "pensanti" allo stesso modo. Con quindi la conseguenza che il "pensiero collegiale", invece di rappresentare la risultante di opinioni differenziate, finisce per scontare un pericoloso "effetto gregge" (*group thinking*), senza produrre alcuno stimolo all'innovazione e al cambiamento delle possibili prospettive imprenditoriali<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> MORERA, *op. cit.*, 159.

<sup>11</sup> In arg. cfr. anche Osservatorio inter-istituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, *Rapporto sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, a cura di Consob, Ministero delle Pari Opportunità e Banca d'Italia, marzo 2021, 9.

È quindi evidente come, al fine di controbilanciare tali diffuse situazioni critiche, risulti opportuno inserire all'interno delle dinamiche collegiali, al fine di assicurare un miglioramento della qualità delle decisioni nell'impresa, quei fattori che provochino, o perlomeno favoriscano, un aumento sia delle diversità di esperienze, culture e sensibilità tra i componenti del collegio, sia dell'effettivo confronto dialettico tra i componenti stessi.

Ed è da ritenere sia stata proprio tale fondamentale esigenza – che potremmo definire di “*effettiva e ottimale dialettica diversificata*” – alla base dell'introduzione della previsione normativa di un riequilibrio tra i differenti generi, introdotta con la L. n. 120/2011<sup>12</sup>.

Numerosi studi di antropologia e neurologia hanno peraltro ormai “certificato” le profonde differenze tra i cervelli maschile e femminile.

Sul piano antropologico, l'uomo, nel tempo, ha sviluppato evolutivamente le proprie peculiari caratteristiche (concentrazione tendenzialmente monotematica; difficoltà nel fare più cose contemporaneamente; capacità all'immobilismo; senso dell'orientamento; capacità di osservazione speculativa; attitudine al silenzio e scarsa propensione alla comunicazione; scarsa capacità nell'intuire l'umore altrui; propensione al rischio; propensione a suggerire soluzioni, più che a raccogliere consigli; propensione ad accettare logiche di gestione del potere), derivandole fundamentalmente dalle attività ripetute per millenni: il viaggio, la caccia, la guerra.

Mentre nel tempo le donne hanno sviluppato caratteristiche molto diverse (capacità di fare più cose contemporaneamente; sensibilità nell'intuire l'umore altrui; scarso senso dell'orientamento; capacità di osservazione multi-direzionale; agilità verbale; attitudine alla mediazione nei conflitti; scarsa propensione al rischio; tendenza all'anticonformismo; propensione a raccogliere i consigli e a innovare; tendenza a non accettare le logiche di gestione del potere), sempre derivando le stesse dalle ben diverse attività ripetute per millenni: l'allevamento della prole, la gestione e la sorveglianza della dimora, lo scambio di esperienze e dati con le altre donne della comunità.

Questa *gender diversity* antropologica trova del resto piena conferma anche nell'analisi anatomo-morfologica degli organi sensoriali e cerebrali presenti nell'uomo e nella donna<sup>13</sup>.

Le marcate differenze in punto di “sensibilità”, di percezione dei fenomeni, di reattività fisica e di visione prospettica della realtà, che esistono tra uomini e donne, possono senz'altro costituire fattori funzionali sia all'aumento oggettivo della dialettica nell'ambito

---

<sup>12</sup> MORERA, *op. cit.*, 161; significativi spunti in tal senso anche in REDENIUS-HOVERMANN e WEBER-REY, *op. cit.*, 204; STANZIONE, *In tema di “equilibrio tra generi” negli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, in *Giur. comm.* 2013, I, 193; CALVOSA e S. ROSSI, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, in *Osservatorio dir. civ. e comm.*, 2013, 5; MEO, *L'amministrazione delle società quotate*, in AA.VV., *Il Testo Unico finanziario. 2. Mercati ed emittenti*, diretto da Cera e Presti, Bologna, 2020, 1853.

<sup>13</sup> Valgano soltanto pochi esempi, tra i tanti possibili: (i) la retina degli occhi delle donne ha più fotorecettori (derivanti dal cromosoma x) rispetto a quelli presenti nelle retine maschili, il che consente loro migliori percezioni visive; (ii) il cervello delle donne trattiene un maggior numero di fotoni di luce, permettendo una percezione visiva più ampia e dettagliata (*overall vision*) rispetto a quella degli uomini (*tunnel vision*); (iii) gli uomini possiedono, nella regione uditiva del cervello, cellule rivelatrici della provenienza di un suono; non presenti nel cervello delle donne, con conseguente penalizzazione del senso dell'orientamento di quest'ultime; (iv) il corpo calloso necessario ad assicurare le comunicazioni tra gli emisferi cerebrali destro e sinistro è più sviluppato (e contiene più connessioni) nel cervello delle donne, il che comporta che queste sono in grado, più degli uomini, di svolgere contemporaneamente attività diverse tra loro. Sul tema, molti e interessanti spunti si ricavano dai lavori sviluppatasi nell'ambito della neurobiologia statunitense; cfr. per tutti, nelle traduzioni in lingua italiana, BRIZENDINE, *Il cervello delle donne*, Milano, 2007; ID., *Il cervello dei maschi*, Milano, 2010, ove ampi riferimenti.

dei collegi societari (*più* confronto), sia, soprattutto, all'aumento della qualità di tale dialettica (*miglior* confronto)<sup>14</sup>.

Come ben sottolineato, la riforma del 2011 «esprime la volontà di “sfruttare” i talenti femminili disponibili e di rendere altresì le donne il veicolo privilegiato per proporre a consessi a prevalente composizione maschile una diversa prospettiva di valutazione e soluzioni delle questioni in agenda per favorire il confronto e la contaminazione tra *modelli culturali* storicamente incarnati da generi diversi, ma di cui si auspica una virtuosa combinazione destinata ad essere universalmente adottata, indipendentemente dall'appartenenza “biologica” dell'uno o dell'altro genere di chi se ne farà un domani portatore»; ove poi, in questa corretta prospettiva, un equilibrio tra generi nell'ambito delle più rilevanti realtà imprenditoriali si conferma finalizzato all'introduzione, all'interno dei processi decisionali tipici degli organi amministrativi, di «*valori, stili e modelli* alternativi a quelli correnti, destinati a contaminare questi ultimi in funzione di un miglioramento globale dei risultati ottenibili nell'assunzione delle decisioni, nonché come strumento di inclusione in ruoli decisionali strategici di professionalità qualificate che esistono nell'universo femminile»<sup>15 16</sup>.

Quanto poi allo specifico profilo relativo al rischio d'impresa – e diversamente da quanto accade nelle attività “comuni”, ove il genere femminile dimostra una significativa avversione all'assunzione di rischi – le donne manifestano notevoli capacità nell'assunzione e nella gestione dello stesso, al contempo manifestando una marcata avversione nei confronti del *moral hazard*.

La stessa Consob ha condiviso queste opinioni, ben sottolineando come «gli organi di amministrazione eterogenei in termini di genere, età, competenze professionali, nazionalità, siano in grado di meglio adempiere ai propri compiti. In particolare, con riferimento alle diversità di genere (...), gli organi di amministrazione ove le donne sono ben rappresentate sono in grado di svolgere una più efficace attività di *monitoring*<sup>17</sup> e di *advising*, e ciò grazie alla diversità di esperienze professionali e punti di vista, competenze e connessioni con l'ambiente esterno, che le donne sono in grado di apportare»<sup>18</sup>.

Relativamente al delicato profilo dell'indipendenza, è stato poi sottolineato come la circostanza della tradizionale non appartenenza delle donne agli ambienti e ai “circoli”

---

<sup>14</sup> MORERA, *op. cit.*, 163; e cfr., più di recente, seppur in chiave dubbiosa, CUCCU, *Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa*, in *Riv. dir. econ. trasporti e ambiente*, 2018, 112, ove diffuse citazioni, soprattutto di letteratura straniera.

<sup>15</sup> Così CALVOSA e S. ROSSI, *op. cit.*, 5; cfr. anche PUGLIANA, *Le donne, il management, la differenza. Un altro modo di governare le aziende*, Milano, 2012, la quale ben dimostra come il confronto con (e tra) donne all'interno dell'impresa produca nuovi “pensieri” e nuove “pratiche”; laddove poi la prospettiva femminile favorisce spesso anche atteggiamenti imprenditoriali maggiormente finalizzati all'innovazione. Per un'accurata analisi del positivo impatto della L. n. 120/2011 sulla *governance* e sui risultati economici delle società quotate italiane, cfr. PASTORE, *Le donne nei board societari: impatto su governance e performance. Evidenze empiriche in Italia*, Milano, 2019, 61.

<sup>16</sup> Secondo alcune analisi, le donne dimostrerebbero poi particolare attitudine alle visioni imprenditoriali di lungo periodo, abilità nel gestire le relazioni di lavoro, capacità a comunicare sia con l'esterno che all'interno; attenzione agli interessi degli *stakeholder*, propensione a richiedere il parere di consulenti esterni, nonché insofferenza alle decisioni imprenditoriali più stereotipate, conformiste e conservatrici; cfr. MATSA e MILLER, *A female style in corporate leadership? Evidence from quotas*, in *American economic journal*, 2013 (5, 3), 136; d'Ambrosio Marri e Mallen, *Effetto D*, Milano, 2011, *passim*; nonché CALVOSA e S. ROSSI, *op. cit.*, 7.

<sup>17</sup> Sull'incremento delle attività di *monitoring* nei collegi caratterizzati dalla presenza femminile e sulle problematiche connesse al fenomeno, cfr. CALVOSA e S. ROSSI, *op. cit.*, 10, ove riferimenti.

<sup>18</sup> CONSOB, *Documento di consultazione in materia di equilibrio tra generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo di società quotate*, 9 dicembre 2011; altre indicazioni sull'argomento anche in Stanzione, *op. cit.*, 194.

frequentati soltanto da *manager* uomini – luoghi nell'ambito dei quali si formano e si consolidano alleanze e convergenze di interessi capaci poi di "influenzare" le future decisioni imprenditoriali – tende a rafforzare la loro indipendenza (sia formale, che sostanziale) e la conseguenziale impermeabilità ai conflitti di interesse<sup>19</sup>.

E anche sul generale piano connesso all'impegno da approfondire nello svolgimento della funzione gestoria, le donne dimostrano di possedere due ulteriori "vantaggi" rispetto agli uomini: (i) innanzitutto, dimostrandosi (talvolta per esigenze oggettive connesse alla famiglia) più propense a ritagliarsi spazi estranei al lavoro, le donne paiono favorite rispetto agli uomini (tendenti invece a restare permanentemente connessi agli ambienti di lavoro) nelle situazioni di impegno iper-assorbenti (c.d. *extreme-job*); situazioni che rischiano in principio di condurre (appunto se non inframmezzate da quei momenti di "vacanza mentale" cui le donne sono propense) a una diminuzione della creatività e della capacità di innovazione, con conseguente rischio di penalizzanti scelte di *routine* gestionale<sup>20</sup>; (ii) in secondo luogo, le donne sembrano risultare maggiormente propense ad assumere il rischio (reputazionale) del possibile insuccesso derivante da un incarico impegnativo; e ciò in quanto la donna tende spesso ad assumere il «tipico atteggiamento dell'*outsider*, che, per avere accesso a un sistema da cui è storicamente escluso e a cui non si vede stabilmente legato, vuol comunque provare a dimostrare le sue capacità, nella consapevolezza che forse non ci sarà una seconda occasione; laddove invece gli uomini, maggiormente interessati alla conservazione del proprio *status* professionale e ruolo manageriale, metterebbero meno volentieri a repentaglio la propria reputazione assumendo impegni che potrebbero esporli all'eventualità di un insuccesso»<sup>21</sup>.

L'introduzione di componenti femminili in un consiglio tradizionalmente composto da soli uomini costituisce infine un positivo "fattore di rottura" anche in una diversa prospettiva, invero scarsamente analizzata. Accade non di rado che i componenti *leader* in un organo amministrativo finiscano per "dominare", anche psicologicamente, gli altri membri del collegio, imponendo loro decisioni imprenditoriali che, seppur formalmente espressione dell'organo, in realtà non risultano assolutamente condivise dalla maggioranza dei suoi membri. Il che avviene soprattutto laddove i *leader* approfittino della loro (vera o presunta) autorevolezza e utilizzino atteggiamenti corporali, linguaggi, "toni" e logiche argomentative assolutamente non proponibili in presenza di donne. Ove allora l'inserimento di una presenza femminile in tali organi ben può costituire un virtuoso fattore, idoneo a spezzare tali pericolosi meccanismi di "dominio", che notoriamente trovano il loro terreno più fertile proprio in quei collegi caratterizzati dalla presenza di soli componenti di sesso maschile<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Cfr. BIANCO, CIAVARELLA e SIGNORETTI, *Women on board in Italy*, in *Quaderni di finanza Consob*, 2011, 7; conf. CALVOSA e S. ROSSI, *op. cit.*, 7.

<sup>20</sup> Sottolinea bene il profilo Bombelli, *Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne*, Milano, 2009, 124; conf. Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 7.

<sup>21</sup> Calvosa e S. Rossi, *op. cit.*, 9.

<sup>22</sup> Morera, *op. cit.*, 166.