

## CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO

Su proposta della Presidenza

Proposta di ricerca su:

*Una prospettiva di genere nell'analisi dello sviluppo delle imprese italiane:  
punti di forza e di successo delle donne manager*

- Soggetto affidatario: Studio Chiaromonte

Assemblea, 18 dicembre 2003

Ricerca CNEL su:

**UNA PROSPETTIVA DI GENERE  
NELL'ANALISI DELLO SVILUPPO  
DELLE IMPRESE ITALIANE:  
PUNTI DI FORZA E SUCCESSO  
DELLE DONNE MANAGER**

Roma, Settembre 2003

## **INDICE**

- A) Progetto
- B) Scheda di Sintesi : Fasi e Budget
- C) Descrizione Analitica Budget

## A. PROGETTO DI RICERCA

### ▪ Premessa

L'ambito di azione delle "scelte manageriali" – racchiuso tra domande e vincoli delle Organizzazioni – e la individuazione dei nessi di causalità tra queste scelte ed il successo delle imprese sono da tempo oggetto di studio e di analisi da parte degli esperti di management (Stewart, Ansoff).

Questi temi conservano oggi un posto importante nelle moderne teorie organizzative e gestionali dell'impresa, determinando la ricerca di "modelli manageriali eccellenti", e sottolineando, in quest'ambito, gli aspetti della creatività e soggettività dei manager come componenti essenziali del successo (Simon).

Una recente ricerca, promossa dal CNEL, su "Innovazione, Competitività ed Occupazione", ha ulteriormente confermato questa impostazione, dimostrando l'esistenza di relazioni virtuose tra alcune caratteristiche dei modelli di management dell'innovazione e la dinamica positiva sia della competitività che dell'occupazione nelle Imprese considerate (Chiaromonte).

In questo quadro, sembra opportuno introdurre una variabile di genere nella analisi delle più recenti prospettive di evoluzione del Management nelle Imprese e nelle Organizzazioni. Si tratta ovviamente di un approccio già più volte utilizzato da altri studi, che si sono però focalizzati o sulla analisi degli ostacoli che si frappongono alla carriera delle donne (Bombelli) o sul ruolo della formazione nella valorizzazione delle donne manager (Di Pietro, Simeone, Piccardo).

### ▪ La proposta

La proposta di ricerca che segue si muove in una prospettiva diversa, che possiamo definire "positivo-propositiva", per quanto riguarda l'analisi del lavoro manageriale femminile, ed incorpora, inoltre, una analisi delle relazioni esistenti tra l'impiego delle donne manager e lo sviluppo delle Organizzazioni. Essa si articola su tre filoni.

Un primo filone – che potremmo definire più interno- ha come oggetto la individuazione e lo studio dei "fattori di successo" delle donne che hanno rotto "il soffitto di cristallo", accedendo a posizioni di general management e/o imprenditoriali.

Partendo da una ricognizione delle condizioni al contorno e delle politiche aziendali "family friendly" (Rapoport e altri), verranno studiate le caratteristiche professionali di queste dirigenti (competenze, skills, comportamenti, relazioni...) che possano essere collegate, in termini di causa-effetto, al raggiungimento di posizioni

manageriali di rilievo. Si punterà insomma ad analizzare i costi (Hewlett) e le "ragioni del successo" delle donne manager, e le complesse relazioni che le legano, valutando punti di forza e di debolezza, con l'obiettivo di ricavare delle indicazioni in positivo da proporre al dibattito (Wirth).

Il secondo filone ha come oggetto una comparazione tra le caratteristiche individuate al punto precedente, e quelli che, in termini generali, vengono descritti come elementi costitutivi dei "modelli emergenti di management".

Si tratterà insomma di rispondere al seguente interrogativo: le donne manager sono in sintonia con questi modelli emergenti? più o meno dei loro colleghi maschi? O sono portatrici di uno specifico modello di management al femminile, "altro" rispetto ai modelli suddetti?

Il terzo filone, infine, partirà da una ipotesi sempre più spesso evocata: l'imprenditorialità o l'utilizzo di donne in posizioni di alta responsabilità manageriale favoriscono lo sviluppo delle imprese e delle organizzazioni.

Si tratterà di sottoporre a verifica questa ipotesi, formulando diverse possibili accezioni del concetto di "sviluppo di una impresa", ed individuando nessi di causalità tra i punti di forza delle donne imprenditrici/manager e le diverse forme di sviluppo.

La finalità principale del progetto proposto è quella di verificare l'esistenza di modelli (o se si preferisce di best practices) che possono essere punti di riferimento per i soggetti coinvolti (Potere pubblico, Organizzazioni d'impresa, Strutture sociali...) per incrementare le opportunità di successo per le donne manager.

## ▪ Metodologia

### *1^ Fase – Desk Research*

Raccolta, selezione e schedatura dei principali contributi nazionali ed internazionali sul tema del management e dell'imprenditoria al femminile, con particolare focalizzazione sulle aree indicate.

Si prenderanno in considerazione libri, riviste e letteratura grigia degli ultimi anni.

I materiali selezionati verranno poi analizzati alla luce delle prospettive e degli obiettivi del presente lavoro. I risultati dell'analisi formeranno oggetto di una Relazione bibliografica ragionata che costituirà il prodotto finale della prima fase e verrà discussa in un seminario interno.

### *2^ Fase – Panel di esperti/e*

I principali risultati del lavoro della prima fase verranno portati al vaglio critico di un panel di esperti/e, individuati/e tra coloro i cui scritti sono stati utilizzati nella prima fase e tra alcune donne che, in virtù della posizione ricoperta e della esperienza

accumulata, possono essere considerate delle "testimoni privilegiate". In particolare con quest'ultime verranno organizzate dei focus group di approfondimento.

Questa fase produrrà un Rapporto che conterrà le principali ipotesi emerse dal confronto incrociato tra le opinioni delle paneliste, confrontate con i risultati del desk research. E' previsto in chiusura un secondo seminario interno.

### *3^ Fase – Indagine di campo*

La somministrazione di interviste e questionari ad un campione di donne manager/imprenditrici di successo costituirà l'oggetto della terza fase della ricerca. Pur non avendo pretesa di rappresentatività statistica il campione verrà articolato mantenendo un corretto bilanciamento di alcune variabili relative alle imprese di appartenenza (dimensioni, comparto e/o intensità tecnologica, localizzazione...).

Essa sarà finalizzata ad una verifica sul campo delle ipotesi e dei risultati emersi dalle fasi precedenti del lavoro; ipotesi e risultati che costituiranno la base per la definizione dei temi sia delle interviste che dei questionari.

Verrà prodotto un **Rapporto Finale** da pubblicarsi e discutersi in un Convegno/Seminario dedicato.

## **B. SCHEDA DI SINTESI: FASI E BUDGET**

### **1° FASE: DESK RESEARCH**

#### **Modalità**

Ricerca bibliografica internazionale su Riviste specializzate, Libri e letteratura grigia, a partire dal 1999.

#### **Obiettivi**

Ricognizione dello stato dell'arte del knowhow disponibile in materia, selezione dei principali orientamenti e costruzione delle prime ipotesi per la ricerca sul campo.

#### **Prodotto atteso**

1. Rapporto intermedio contenente :
  - Rassegna ragionata della bibliografia analizzata;
  - Selezione ed astrattizzazione di contributi significativi;
  - Focalizzazione, sintesi e schedatura dei contributi di particolare valore
2. Seminario di discussione interno

#### **Tempi di realizzazione**

3 mesi dall'inizio dei lavori

#### **Compenso previsto a forfait**

Euro 12.000,00= più IVA

### **2° FASE**

#### **Modalità**

Costruzione di un panel di 10-15 esperte/i italiane/i. Gli esperti verranno selezionati sulla base di criteri oggettivi predefiniti (aver pubblicato contributi sui temi della ricerca, ricoprire determinate cariche istituzionali o posizioni organizzative...) e verranno coinvolti attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro, o la somministrazione di interviste e/o questionari.

#### **Obiettivi**

Integrazione e verifica delle ipotesi di ricerca di cui alla fase precedente

#### **Prodotto atteso**

1. Rapporto intermedio contenente le principali indicazioni emerse dal panel e formulazione definitiva delle ipotesi per la ricerca sul campo;
2. Seminario di discussione interno.

**Tempi di realizzazione**

3 mesi dall'avvio delle attività di fase.

**Compenso previsto**

Euro 14.900,00 = più IVA

**3° FASE: RICERCA SUL CAMPO****Modalità**

Questionario strutturato somministrato ad un campione qualitativo di circa 150 donne manager e/o imprenditrici di successo. Il campione verrà costruito sulla base di alcune variabili quali tipologia e dimensione della Organizzazione di appartenenza, collocazione geografica della stessa, posizione nella struttura delle unità individuate...

**Obiettivi**

1. Individuazione ed analisi dei fattori di successo delle donne manager;
2. Comparazione tra questi fattori e quelli che vengono descritti come elementi costitutivi dei modelli emergenti di management;
3. Verifica dell'esistenza di una correlazione positiva tra accesso delle donne a posizioni apicali di management e sviluppo delle imprese ed organizzazioni di appartenenza.

**Prodotto atteso**

1. Rapporto finale della Ricerca;
2. Convegno pubblico di presentazione dei risultati.

**Tempi di realizzazione**

6 mesi dall'avvio delle attività della fase.

**Compenso previsto**

Euro 35.000,00 = più IVA

---

**Totale tempo realizzazione**

12 mesi

**Totale Compensi previsti**

Euro 61.900,00 = più IVA

## **C. DESCRIZIONE ANALITICA DEL BUDGET**

| <b>1° FASE</b>                                                         | <b>Junior (gg.U)</b> | <b>Senior (gg.U)</b> |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Ricerca e selezione titoli                                             |                      |                      |
| Abstrattizzazione                                                      |                      |                      |
| Redazione sintesi                                                      |                      |                      |
| Rapporto finale                                                        |                      |                      |
| Varie staff (segreteria, organizzazione)                               |                      |                      |
| Seminario interno                                                      |                      |                      |
| Spese                                                                  |                      |                      |
|                                                                        |                      |                      |
|                                                                        |                      |                      |
| <b>2° FASE</b>                                                         | <b>Junior (gg.U)</b> | <b>Senior (gg.U)</b> |
| Definizione panel                                                      | 6                    | 2                    |
| Preparazione questionario                                              | 10                   | 3                    |
| Somministrazione e elaborazione dati                                   | 20                   | 2                    |
| Redazione rapporto finale                                              |                      | 6                    |
| Varie staff (segreteria, organizzazione)                               | 15%                  |                      |
| Spese                                                                  | 15%                  |                      |
| Seminario interno                                                      | 5                    |                      |
|                                                                        |                      |                      |
| <b>3° FASE</b>                                                         | <b>Junior (gg.U)</b> | <b>Senior (gg.U)</b> |
| Definizione Campione                                                   | 10                   | 3                    |
| Preparazione e test questionario                                       | 12                   | 5                    |
| Somministrazione (invio, solleciti, contatti...)e raccolta questionari | 30                   | 3                    |
| Elaborazione dati                                                      | 20                   | 4                    |
| Rapporto finale e Convegno                                             | 5                    | 20                   |
| Varie staff (segreteria e organizzazione...)                           | 15%                  |                      |
| Spese                                                                  | 15%                  |                      |

**N.B.** Il budget della 1° Fase è stato forfettizzato. Il restante budget è stato redatto sulla base dei gg. U. di lavoro Junior e Senior, necessari per lo svolgimento delle diverse attività professionali previste nelle diverse fasi della ricerca.

I gg. U. di lavoro Senior sono comprensivi delle attività di direzione della ricerca.