



QUOTE DI GENERE NEI “BOARDS” E LE LORO IMPLICAZIONI PER LE DINAMICHE INTERNE: UNA PROSPETTIVA DI UTILITÀ AZIENDALE

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Shaba Emanuela e Coloiacovo Benedetta



Categoria: [HR management in contemporary times: inclusione, etica, innovazione](#)

di Emanuela Shaba¹, Benedetta Coloiacovo²

¹*Dipartimento di Studi Sociali e Politici, Università degli studi di Milano*

²*Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica*

Abstract

Adottando una prospettiva basata sulla dipendenza dalle risorse in questo studio, sosteniamo che il cambiamento di un'organizzazione per adeguarsi alle quote di genere obbligatorie comporta implicazioni non



intenzionali. Le differenze, il merito e i pregiudizi sullo status di genere legato al ruolo hanno dimostrato di essere la causa scatenante di numerosi conflitti di genere nelle dinamiche interne al board, sminuendo altresì l'utilizzo di nuove risorse.

Introduzione

La ricerca ha già portato alla luce la questione del posizionamento di genere rispetto alle capacità di leadership, attualmente in atto nelle organizzazioni (Pini, 2008; Seierstad, 2016). Molte delle prove sulle caratteristiche di genere nella struttura dirigenziale (Alston, 2000; Pini, 2008; Seierstad, 2016) rispecchiano stereotipi profondamente radicati nella società (e.g., Agars, 2004; Eagly & Karau, 2002; Heilman *et al.*, 1989). Di conseguenza, le donne si trovano spesso in condizione di non poter ricoprire ruoli di leadership, poiché le caratteristiche associate alla leadership (stabilità emotiva, aggressività, capacità di leadership, autonomia, competitività, sicurezza di sé, obiettività, ambizione, competenza e determinazione) sono considerate tipiche dei manager e degli uomini (Mavin & Yusupova, 2024).

Per affrontare il problema della disparità di genere, che pare bloccare il percorso verso la leadership a livello dei quadri intermedi, è emerso negli ultimi anni un movimento mondiale a sostegno della parità di genere nei ruoli dirigenziali. Diversi Paesi hanno introdotto provvedimenti normativi, come le quote di genere nei board (Consigli di amministrazione) (Direttiva UE 2022/2381) che stanno imponendo una rapida redistribuzione delle posizioni dirigenziali in favore delle donne.

Alla luce delle quote di genere nei boards, le organizzazioni, per ottenere legittimità presso gli stakeholder (DiMaggio & Powell, 1983), hanno rapidamente seguito l'esempio istituzionale, modificando e ristrutturando drasticamente i consigli con risultati a breve termine, aumentando il valore per gli azionisti. Poiché l'introduzione delle quote impone cambiamenti radicali, la scelta di una donna è diventata un importante caso di utilità aziendale (Axelsdóttir *et al.*, 2023; Teigen, 2000), considerando che i consiglieri sono essenziali per il funzionamento del consiglio stesso e, in ultima analisi, per la performance aziendale (Adams & Ferreira, 2009; Cook & Glass, 2018; Farrell & Hersch, 2005).

La ricerca sull'utilità aziendale si è pertanto focalizzata sul contributo delle donne alla performance del consiglio (Comi *et al.*, 2020; Ferrari, Ferraro, Profeta, & Pronzato, 2021), dal punto di vista finanziario, della produttività e dell'innovazione, nonché dell'efficacia del processo decisionale. I risultati, tuttavia, si sono dimostrati inconcludenti, con esiti eterogenei e contrastanti ([Conde-Ruiz & Profeta, 2015](#); [Comi *et al.*, 2020](#); [Czibor & Dominguez Martinez, 2019](#); [Ferrari *et al.*, 2021](#)). Tale divario deriva dalla mancanza di una spiegazione chiara e di solide prove empiriche sul reale impatto sul consiglio della composizione di genere.

Secondo la teoria della dipendenza dalle risorse (Pfeffer & Salancik, 1978) la promozione della parità di genere implica cambiamenti non solo dei valori individuali (abilità e competenze), ma anche delle dinamiche



interpersonali. Tali dinamiche sono essenziali per il corretto funzionamento del consiglio stesso, poiché consentono ai membri di lavorare insieme in modo efficace (Machold *et al.*, 2011; Hambrick *et al.*, 2008) al raggiungimento degli obiettivi strategici (Tuggle *et al.*, 2022). Perciò è inevitabile che l'utilità di un consiglio dipenda dall'integrazione dei nuovi membri in un team affiatato (Tuggle *et al.*, 2022).

A complicare le cose, Simonella e Cuomo (2024) nel loro recente studio sostengono che le quote potrebbero rafforzare gli stereotipi di genere, a causa della percezione che la nomina delle donne sia avvenuta per motivi diversi dal merito (Mavin & Yusupova, 2024), con implicazioni sul loro posizionamento rispetto al dibattito su abilità e competenze e, di conseguenza, sulle dinamiche del consiglio. Tuttavia, sappiamo ancora molto poco su come il genere viene percepito all'interno del consiglio rispetto alle dinamiche interne. Ciò che secondo molti resta ancora ampiamente inesplorato (Adams, 2016; Kim & Starks, 2016; Kirsch, 2018) sono le opinioni su cosa accade durante le riunioni alla luce di cambiamenti così drastici e, in particolare, qual è l'influenza del dibattito di genere su abilità e competenze. Uno dei motivi della mancanza di progressi nel comprendere tali dinamiche è l'accesso agli organi aziendali. Fatta eccezione per un ridotto numero di studi (ad esempio, Bezemer *et al.*, 2014; Kirsch, 2018), i ricercatori accademici faticano ad accedere alle opinioni dei consiglieri su atteggiamenti e comportamenti e sulle implicazioni per la coesione del team.

Tenendo conto di suddette considerazioni, una volta che le donne sono entrate a far parte dei consigli in virtù delle quote obbligatorie, in questo studio poniamo le seguenti domande: come vivono le nuove consigliere la loro posizione in merito ad abilità e competenze alla luce delle quote di genere? Qual è la risposta degli uomini? Quali sono le implicazioni percepite di tali dinamiche all'interno del consiglio?

Per fornire delle risposte, abbiamo intrapreso un'approfondita ricerca su un caso di studio condotta presso il Consiglio di amministrazione europeo di una delle maggiori istituzioni finanziarie multinazionali al mondo, che ha recepito le indicazioni della Banca Centrale Europea (BCE) aderendo rapidamente alle norme istituzionali. L'approccio verticistico imposto ha portato l'organizzazione ad assumere donne principalmente dall'esterno, a causa del divario di genere nella cosiddetta *leadership pipeline*.

L'obiettivo del presente lavoro è far luce su ciò che ancora non sappiamo. Oltre a essere una delle poche indagini qualitative condotte all'interno di un consiglio di amministrazione esecutivo, abbiamo mostrato come si posizionano le donne e come vengono posizionate dagli uomini, anche dal punto di vista del dibattito sulle abilità e competenze apportate dalle donne, in ultima analisi influenzando i risultati a livello individuale (ad esempio, posizionamento di genere in termini di abilità e competenze) e anche a livello di interazione sociale e quindi di dinamiche del consiglio, influenzando pertanto i processi del team (quali comunicazione, interazione, risoluzione dei conflitti, ecc.).

Lo studio contribuisce al progresso della ricerca sull'utilità aziendale mostrando le implicazioni delle quote imposte sull'utilizzo delle nuove risorse e sulle dinamiche del consiglio. Fondamentalmente, l'approccio organizzativo verticistico imposto nell'ottica della conformità, determina un rapido cambiamento nella



composizione del consiglio, con risultati immediati. Tuttavia, lo studio mostra che cambiamenti così drastici, anche quando dettati da fattori ambientali, possono far emergere sottili pratiche di genere, manifestando e mettendo in discussione stereotipi espliciti e impliciti, stimolando la riflessività dei soggetti e spingendoli a reazioni, emozioni e comportamenti che aumentano le barriere per entrambe le cause e sollevano la domanda su come promuovere ulteriormente le azioni sociali.

Lo studio presenta le implicazioni per la gestione delle quote alla luce dei cambiamenti organizzativi, dal processo di selezione delle donne ai risultati del Consiglio di amministrazione, sollevando interrogativi su come le organizzazioni dovrebbero focalizzarsi maggiormente sulla gestione dell'adeguamento alle quote, poiché un approccio verticistico alla parità di genere potrebbe ostacolarne l'efficacia.

Metodi

Progetto di ricerca

Considerando lo scopo di questa indagine, abbiamo utilizzato un approccio qualitativo al caso di studio per affrontare gli obiettivi della ricerca. Più specificamente, abbiamo esaminato le percezioni e i pareri dei membri del consiglio, sia uomini che donne, in merito al loro posizionamento rispetto al discorso di genere su abilità e competenze. Eisenhardt (1989) suggerisce di utilizzare questo metodo per studiare un fenomeno inesplorato, aspetto particolarmente rilevante in questo caso, poiché nessuno studio empirico ha finora esaminato la gestione delle quote. In tal senso, un'analisi qualitativa approfondita può sopperire al problema della limitatezza dei dati rivelando, ancorché in modo soggettivo, alcuni motivi alla base dei risultati statistici sulle quote di genere nei consigli.

Contesto dell'organizzazione

La Risorsa A (nome di fantasia) è una banca multinazionale che offre servizi finanziari (investimento, gestione patrimoniale, ricerche sugli investimenti e trading). La Risorsa A International è disciplinata dalla Banca Centrale Europea, ed è fortemente impegnata nella valorizzazione delle iniziative di RSI, impegno recepito anche dal Consiglio di amministrazione europeo, che doveva affrontare una questione pressante: aumentare la presenza femminile nel Consiglio di amministrazione, in quanto istituto finanziario soggetto alla vigilanza della BCE. All'epoca della presente ricerca, il consiglio era composto da 9 membri che rappresentavano le diverse branche della Risorsa A (attualmente 5 membri formalmente nominati e 4 altri membri in fase di valutazione da parte della BCE), 5 uomini e 4 donne. Del consiglio fa parte anche il presidente, che è l'equivalente di un amministratore delegato, e ogni membro ha la responsabilità condivisa della governance.



Raccolta dei dati e processo di ricerca

Abbiamo adottato la tecnica dell'intervista con tutti i membri del consiglio esecutivo (N=9). Considerata la complessità e la specificità nella gestione dell'adozione delle quote, abbiamo raccolto anche dati secondari (ovvero, documenti interni). Per la triangolazione dei dati, abbiamo condotto una seconda serie di interviste con il responsabile della RSI a livello globale, approfondendo le prassi aziendali dirette e indirette in materia di diversità di genere. Grazie alla varietà delle fonti abbiamo realizzato un'analisi più completa della gestione delle quote.

Lo studio empirico è durato un anno. Abbiamo condotto 12 interviste semi-strutturate con tutti i membri del consiglio, con il presidente del consiglio di vigilanza (incluso nel panel degli intervistatori), il responsabile DEI per l'Europa e il responsabile delle risorse umane della filiale tedesca, dove ha sede il consiglio. Tutti gli intervistati ricoprono funzioni e cariche diverse all'interno del consiglio. Le richieste di intervista sono state accettate, e ognuna è durata da 1,5 a 2 ore. Le interviste sono state condotte in inglese tramite teleconferenza (Microsoft Teams) tra giugno 2023 e maggio 2024 da due degli autori, che hanno ottenuto il consenso da ogni persona intervistata.

Codifica e analisi

In questo studio la codifica e l'analisi dei dati sono state condotte manualmente. Ispirato dall'approccio di Gioia et al. (2013), il processo di codifica è stato suddiviso in tre fasi. (1) Innanzitutto, abbiamo identificato e classificato i punti di vista degli intervistati su alcuni macro-temi specifici ("codice di primo ordine") relativi agli argomenti affrontati durante l'intervista: ovvero (a) esperienza delle donne in termini di processo, (b) esperienza di ciascun membro del consiglio in termini di posizionamento in base alle abilità, ad esempio, in termini di capitale sociale e umano che un consigliere possiede o deve acquisire, (c) implicazioni per le dinamiche del consiglio. (2) Quindi, abbiamo assegnato un codice più specifico ("codice di secondo ordine") definito dagli autori. In questa fase, abbiamo utilizzato concetti teorici per guidare il processo di codifica e concentrare il materiale raccolto. (3) Infine, abbiamo generato nuove categorie per classificare le strategie adottate riguardo al discorso su abilità e competenze: differenza di genere, metodo di assunzione (provenienza interna o esterna), anzianità di servizio dei dirigenti, ecc.

Risultati

Questa sezione presenta un'analisi della posizione di donne e uomini in merito ad abilità e competenze (umane e sociali) e alle implicazioni sulle dinamiche del consiglio (stile comunicativo, collaborazione, gestione dei conflitti, interazione, ecc.).



Posizionamento di genere in termini di abilità e competenze

Le donne nei consigli si trovano spesso a dover bilanciare attributi di leadership contrastanti, oscillando tra il dover essere competitive e ambiziose e il timore di essere ritenute troppo severe o antipatiche. Tutte le consigliere, inoltre, sottolineano le peculiari difficoltà che devono affrontare, come la maggiore competizione intra-genere e l'ostilità tra donne interne ed esterne all'azienda, soprattutto in termini di opportunità di networking e percezione di equità. Tuttavia, i risultati mostrano che le donne interne all'azienda, che hanno una migliore conoscenza dell'organizzazione e reti più ampie, spesso affrontano queste sfide in modo più efficace.

Le donne oscillano tra caratteristiche "maschili" e "femminili". Sotto pressione per le aspettative contrastanti, le donne hanno chiaramente espresso nelle interviste l'importanza di essere percepite come leader "competitivi" e "forti". Inoltre, sostengono che una donna rischierebbe di essere penalizzata se venisse percepita come troppo "competitiva", "ambiziosa" e "forte". Per superare lo stigma sociale dell'essere considerate "troppo ambiziose" o "troppo forti", le donne manifestano contemporaneamente una certa reticenza a mostrarsi apertamente come troppo competitive. La seguente citazione riflette le aspettative contrastanti e le difficoltà da affrontare per adeguarsi rispetto a tali abilità e, di conseguenza, per raggiungere sia la legittimità desiderata che quella accettata in tema di leadership:

Una donna teme di essere considerata prepotente se esprime le proprie opinioni e si mostra forte, ma se un uomo si comporta nello stesso modo, viene percepito come un leader forte.

Contrariamente all'esperienza delle donne esterne all'organizzazione, le donne interne assumono una posizione apertamente "femminile". Rispondono alle caratteristiche di leadership come "competitività" e "forza" mettendo in dubbio i canoni "maschili" della leadership e dimostrando che il ruolo di leader può essere svolto in modo altrettanto efficiente adottando un "*tocco femminile*":

I miei ex compagni di scuola continuano a dirmi che sono ancora la donna che conoscevano. Mi impegno molto per non cambiare il mio atteggiamento femminile e il mio comportamento, per questo dico che le persone mi apprezzano.

L'analisi dei dati è indicativa anche del fatto che contestare gli stereotipi permette alle donne interne di competere in modo "corretto", favorendo l'accettazione e promuovendo senso di appartenenza e collaborazione.

Le donne oscillano tra "senso materno" (di genere) e ruolo (professionale) come "membro del consiglio". In un'ottica simile, la costruzione dell'immagine di una donna leader di successo è anche vincolata alla necessità di sottolineare che, diversamente dagli uomini, le donne possono conciliare l'identità materna e femminile e



quella di una manager aziendale a tutti gli effetti. In base ai dati, le donne temono di essere giudicate severamente se non mettono in primo piano il loro lato materno, se non dimostrano di dare priorità alla vita familiare, privilegiando invece la loro posizione professionale.

La leadership delle donne tra emotività e razionalità. La maggior parte delle donne ha sollevato il tema dell'emotività, poiché spesso vengono accusate di essere "emotive" piuttosto che "razionali". La mascolinità è qui evidente a livello simbolico ed è resa esplicita e giustificata dalle categorie di "razionalità" ed "efficienza". L'"emotività" femminile, percepita come concetto inferiore dovuto a un minor controllo emotivo, si contrappone in genere alla "razionalità" maschile, un tema sollevato anche dagli uomini, secondo cui l'"emotività" è una *"caratteristica tipicamente femminile"*.

Il discorso maschile è permeato di stereotipi sulle caratteristiche della leadership femminile, come empatia, emotività, mancanza di risolutezza e assertività. Secondo l'analisi, anche gli uomini, così come le donne, nutrono aspettative opposte sul posizionamento di queste ultime rispetto alle caratteristiche della leadership. Infatti, sebbene gli uomini si sentano a proprio agio nel ruolo di leader, capiscono che esse mostrano (come previsto) meno fiducia in sé stesse, notando che, talvolta, esprimono insicurezza nel partecipare con competenza alle discussioni:

Le donne si impegnano molto per essere percepite come capaci, sicure di sé e assertive piuttosto che energiche e difficili da gestire.

Analogamente, gli uomini sottolineano un'altra aspettativa di genere riguardo al contributo delle donne: esse sono più determinate nel promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare, a causa del loro ruolo naturale in difesa della famiglia.

Gli uomini stanno rendendo invisibili le differenze di genere, aggrappandosi a ideali meritocratici sull'acquisizione di abilità che consentono di ottenere capitale sociale. Tutti gli uomini stanno rendendo invisibili le differenze di genere anche in relazione alle competenze sul capitale sociale (come networking, competenze politiche, relazioni sociali), sostenendo che le difficoltà incontrate dalle donne assunte dall'esterno nell'acquisire tali competenze derivano dalle loro carenze e attitudini individuali.

Adottando una "strategia neutrale rispetto al genere", gli uomini possono comportarsi professionalmente, promuovendo una visione neutra delle relazioni e rifiutando quindi di attribuire al discorso di genere le carenze delle donne (su abilità e competenze). Il discorso maschile veicola quindi l'aspettativa che le donne siano singolarmente responsabili del raggiungimento dei risultati.



Implicazioni sulle dinamiche del consiglio

Donne che si oppongono direttamente allo stile di interazione condiscendente degli uomini. Le donne non accettano passivamente il loro status che le identifica come “emotive” (ovvero, con un livello inferiore di controllo emotivo). Una delle consigliere assunte dall'esterno (F1), ad esempio, sceglie di reagire denunciando lo stile “condiscendente” degli uomini durante le interazioni. Così, gli uomini vengono collocati nella posizione “sfavorevole” di “avere pregiudizi di genere”. La provocazione deriva dalla sensazione di essere trattate con condiscendenza, controllate e sminuite dai discorsi di genere derivanti da sentimenti di “incompatibilità”. Affrontando apertamente i propri “avversari” maschili, F1 negozia il suo spazio per ritrovare la sua collocazione e legittimarsi come consigliera indipendente che ha il “pieno controllo”.

Donne come portatrici di diversità di pensiero vs. donne aggressive e poco collaborative. Da un lato, le donne sono apprezzate dagli uomini nel consiglio per la loro capacità di favorire diversità di pensiero e collaborazione, partendo dal presupposto che la presenza di più consigliere favorirà strategie basate sulla maggiore varietà di prospettive e punti di vista, arricchendo così le decisioni. D'altro canto, talvolta lo stile comunicativo delle donne assunte dall'esterno è percepito come “aggressivo” e poco collaborativo:

Abbiamo avuto nuovi membri femminili che non necessariamente comprendevano il significato della parola “squadra”.

Percependo di essere sotto attacco a causa dello stile di comunicazione “aggressivo” di una delle nuove consigliere, più evidente durante le riunioni ma anche in occasioni informali, l'uomo più “autorevole” ha reagito mostrando opposizione diretta, fastidio, dubbio e “basso livello di accettazione”:

È un problema di collaborazione. Uno dei fondamenti di un'azienda è la collaborazione; se non vuoi collaborare, hai scelto il settore sbagliato.

Accusata di scarsa collaborazione, ha dovuto lasciare l'incarico un anno dopo il suo ingresso nel consiglio.

Donne come portatrici di diversità di pensiero vs. donne come causa di lunghe discussioni e dibattiti. L'introduzione delle donne è percepita dagli uomini anche come fattore che contribuisce ad allungare le discussioni e i dibattiti “per il gusto di discutere”, rallentando il processo decisionale. La citazione seguente mostra che la presenza delle donne aumenta il livello del dibattito nel consiglio, rallentando così il processo decisionale:

Criticare il discorso di genere che causa effetti “perversi” nell'interazione sociale. In base ai dati, l'introduzione di nuove donne porta gli uomini a minimizzare le differenze di genere su gran parte delle questioni trattate



durante l'intervista, sostenendo che: ... Tutti i membri del Consiglio di amministrazione esprimono solo le loro diverse inclinazioni personali.

Gli uomini prendono le distanze dal dibattito sul genere aggrappandosi all'ideale di meritocrazia, sottolineando la mancanza di un discorso meritocratico e l'ingiustificata protezione di una categoria che sta generando effetti "perversi" nelle interazioni sociali, alimentati dal timore che qualunque dibattito converga sotto l'egida del "discorso di genere".

Il concetto di meritocrazia è molto forte tra gli uomini, e si presume che donne e uomini "dovrebbero" interagire e confrontarsi su un piano di parità.

Donne come alleate. Al contrario, il tipo maschile più "relazionale" vede l'opportunità di ridurre l'impatto delle manifestazioni più autoritarie degli altri membri del consiglio con maggiore anzianità di servizio e di stringere nuove alleanze con le donne, ottenendo il loro sostegno.

Discussione

Nel loro insieme, i dati mostrano che, proprio come le donne, anche gli uomini assumono posizioni opposte nella valorizzazione delle abilità di leadership femminili. Dimostriamo che le donne nei consigli devono affrontare una serie complessa e oscillante di aspettative sulle caratteristiche della leadership, spesso influenzate da percezioni di genere e dal loro status di "insider" o "outsider". L'introduzione delle quote di genere ha suscitato reazioni contrastanti anche da parte degli uomini, rivelando tensioni nella percezione di meritocrazia, equità e integrazione dei nuovi membri come aspetti principali del processo di gestione del cambiamento.

Le dinamiche contraddittorie intra e inter-genere sopra descritte, ricche di significati e posizionamenti di genere, dimostrano tuttavia che esse possono influenzare negativamente l'identità condivisa e il senso di unità del gruppo, fattori significativi per l'efficacia del consiglio e la qualità del processo decisionale (Adams & Ferreira, 2009; Huse & Solberg, 2006). Concludiamo quindi che il consiglio non sta operando al massimo delle sue potenzialità, ma al contrario agisce come un insieme di individui che non ha trovato il proprio equilibrio. In tal modo, seguiamo le recenti teorie (Tuggle et al., 2021) che tendono a comprendere l'importanza delle considerazioni individuali e di gruppo alla luce delle quote nel consiglio per aumentare la partecipazione dei consiglieri sottorappresentati e l'utilizzo dei valori. Lo studio sottolinea quindi le implicazioni sulla gestione del cambiamento nell'analisi delle quote. Innanzitutto, poiché l'introduzione di nuovi membri mostra un'influenza così elevata sul consiglio stesso, il processo manageriale di selezione e integrazione delle donne diventa fondamentale, come sostengono Machold et al. (2011) nel loro studio, e dovrebbe essere un processo di sviluppo e apprendimento continuo. Inoltre, è importante valutare l'adeguatezza delle conoscenze dei membri del consiglio sulle esigenze del contesto competitivo dell'azienda, nonché l'adeguatezza di tali conoscenze a



livello collettivo. Una seconda implicazione riguarda l'importanza di gestire le dinamiche del consiglio per favorire una cultura orientata ai processi (Minichilli et al., 2007).

Dal punto di vista dello sviluppo del team, la dirigenza potrebbe valutare l'uso di approcci per monitorare l'andamento del consiglio, per individuare più facilmente le inefficienze e migliorare l'attività del consiglio stesso (Lorsch, 1995).

Bibliografia

Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 294-309.

Alston, M. (2000). *Breaking through the grass ceiling: Women, power and leadership in rural organizations*. London: Harwood Publishers.

Axelsdóttir, L., Einarsdóttir, B., & Rafnsdóttir, L.G. (2023). Justice and utility: Approval of gender quotas to increase gender balance in top-level managements—lessons from Iceland. *Gender, Work and Organization*, 30(4), 1218-1235.

Bezemer, P.J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: Exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management*. DOI - 10.1108/QRAM-02-2013-0005

Comi, S., Grasseni, M., Origo, F., & Pagani, L. (2020). Where women make a difference: Gender quotas and firms' performance in three European countries. *Industrial and Labor Relations Review*, 73(3), 768-793. <https://doi.org/10.1177/0019793919846450>

Cook, A., & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897-924.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*. DOI - 10.1037/0033-295X.109.3.573

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>



EU Directive 2022/2381 - *Improving the gender balance among directors of listed companies and related measures*. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, F., Pronzato, C. (2021). Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects. *Manag. Sci.*, 68 (8)

Gioia, D.A., Corley, K.G., & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Hambrick, D. C., Werder, A. v., & Zajac, E. J. (2008). New Directions in Corporate Governance Research. *Organization Science*, 19(3), 381–385. <http://www.jstor.org/stable/25146188>

Huse, M., & Solberg, A.G. (2006). Gender-Related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113–30.

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29, 346–364.

Machold, S., Huse, M., Hansen, K., & Brogi, M. (2018). *Getting Women On To Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway*. Elgar Online Publishing

Mavin, S., & Yusupova, M. (2021). Competition and gender: Time's up on essentialist knowledge production. *Management Learning*, 52(1), 86–108. <https://doi.org/10.1177/1350507620950176>

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Seierstad C., Warner-Søderholm, G., & Torchia, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141, 289–315.

Simonella, Z., & Cuomo, S. (2023). Gender equality at stake: women's strategies, symbolic violence and resistance in Italian boards of directors. *Journal of Gender Studies*, 33(3), 323–340. <https://doi.org/10.1080/09589236.2023.2258098>

Teigen, M. (2000). The Affirmative Action Controversy. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 8(2), 63–77. <https://doi.org/10.1080/08038740050167515>. Tuggle, C. S., Sirmon, D.G., Borgholthaus, C.J.,



Bierman, L., & Bass, E. (2022). From Seats at the Table to Voices in the Discussion: Antecedents of Underrepresented Director Participation in Board Meetings. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1253-1283.