

LUISS



Dipartimento di Impresa  
& Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

*Stili di Leadership &  
Politiche di Gender Diversity in Azienda*

Prof.ssa Silvia Dello Russo

---

RELATORE

Matr. 245091

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

# INDICE

## *Abstract*

## *Introduzione*

### **CAPITOLO 1: Il mito della leadership e la sua evoluzione**

1.1 Definire il concetto di leadership

1.2 La teoria dei tratti: “leader si nasce”

1.3 La teoria dei comportamenti: “leader si diventa”

1.4 Leadership trasformazionale, transazionale, laissez-faire

1.5 L’approccio situazionale: adattare lo stile di leadership al contesto

1.6 Primal leadership: il potere dell’intelligenza emotiva

### **CAPITOLO 2: Leadership e relazioni di potere basate sulla cultura e il genere**

2.1 Il ruolo della cultura

2.2 Il genere: l’impatto (controverso) sulla leadership

2.3 Correlazione tra genere, stile di leadership ed efficacia

2.4 Segregazione orizzontale e verticale: il glass ceiling

2.5 Stereotipie di genere: agentic vs communal

2.6 Nuove organizzazioni e nuove competenze: ostacoli ed opportunità per le donne nelle nuove realtà aziendali

2.7 La leadership in situazioni di crisi

### **CAPITOLO 3: La leadership femminile nel Terzo millennio**

3.1 Organizzazioni “First Mover”: come attuare il cambiamento

3.2 Forme di conciliazione lavorativa e work-life balance

3.3 Il caso Gianel Shoes S.R.L. Intervista ad Elena Casarano

## *Riflessioni conclusive*

## *Bibliografia e Sitografia*

## ***Abstract***

Instabilità, incertezza, complessità, ambiguità. L'acronimo Vuca (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity) è utilizzato per indicare la natura di un mondo che si trasforma a crescente velocità. Da qui la necessità di rivalutare paradigmi consolidati e vecchi schemi di pensiero, alla luce di un contesto, anche produttivo, mutevole: e ormai decisamente mutato. In tale quadro inedito e delicato, il ruolo del "capo" nelle imprese è analogamente interessato da una profonda trasformazione orientata verso la diffusione di una leadership più agile e collaborativa. Per meglio interpretare il cambiamento in atto, l'elaborato intende analizzare il concetto di leadership partendo dal principio, con la presentazione dalle teorie classiche, per poi giungere a quelle più moderne, offrendo un'accurata panoramica circa l'evoluzione degli stili di leadership. Particolare attenzione viene dedicata alla figura del leader: quali sono le skills necessarie per rivestire tale ruolo? Cosa rende un leader "efficace"? Leader si nasce o si diventa? Tutte le considerazioni proposte presuppongono in ogni caso l'impossibilità – nonché l'inutilità- di giungere ad una definizione "vera e assoluta" di leader, considerata la vastità del tema preso in esame. Riconosciuto ciò, e passando in rassegna le competenze che le organizzazioni hanno individuato come i tratti caratterizzanti dei loro migliori leader, si giunge tuttavia a risultati abbastanza simili da poter essere generalizzati. Risulta infatti che i valori relativi al Qi e alle competenze tecniche si fanno sempre meno decisivi a mano a mano che si sale verso le prime posizioni. "I direttori generali vengono assunti in base al loro quoziente intellettivo e alla loro esperienza nel campo degli affari... e poi vengono licenziati perché mancano di intelligenza emotiva". Ci si focalizza dunque sul concetto di intelligenza emotiva, ormai entrato a pieno diritto nella nostra società. Il progetto si concentra poi sul ruolo che la cultura e – in particolare – il genere hanno sullo stile di leadership adottato, e dunque sull'efficacia delle performance ottenute. Verranno quindi messi a confronto diversi stili di leadership di uomini e donne: trasformativi, transazionali e laissez-faire, per capire quali di questi sia più confacente alle esigenze ed alle aspettative della società odierna. Società, questa, purtroppo ancora legata a stereotipi e pregiudizi verso il genere femminile, che pertanto trova spesso maggiori ostacoli e barriere nell'avanzamento di carriera; a tal proposito, si accennerà alla metafora del "soffitto di cristallo". Le profonde trasformazioni delle strutture organizzative, originate dall'avanzamento tecnologico e dall'espansione globale nei mercati, a cui la pandemia ha fatto da catalizzatore, generano il concreto fabbisogno di nuove figure professionali, con competenze trasversali. La capacità di coordinamento, l'intuito, la sensibilità, la capacità di concentrazione, di affrontare situazioni critiche, di relazionarsi con l'altro, la capacità di analisi e risoluzione dei problemi, sono alcune delle caratteristiche che rendono le donne assolutamente indispensabili all'attuale mondo produttivo. Sebbene molteplici evidenze attestino che le aziende con un numero maggiore di donne con ruoli di leadership abbiano prestazioni migliori, la percentuale di donne che ricoprono ruoli dirigenziali di alto livello rimane ancora estremamente contenuta (seppur in aumento). In collaborazione con Oxford Economics, l'IBM® Institute for Business Value (IBV) ha intervistato 2.300 dirigenti e professionisti - un numero uguale di donne e uomini - provenienti da organizzazioni di tutto il mondo, per capire meglio perché il gender gap in ruoli di leadership persiste e cosa può essere fatto per cambiare concretamente la situazione. Si farà riferimento

ad alcune aziende denominate “First Mover”, ovvero quelle che già si sono messe in gioco per raggiungere l’obiettivo di pari opportunità. Oltre a riportare gli esiti di tale indagine quantitativa, è stata infine condotta personalmente un’intervista one-to-one ad una dirigente aziendale donna, a capo della Gianel Shoes S.R.L., azienda operante nel settore calzaturiero. L’intervista vuole proporre ulteriori spunti di riflessione riguardo la questione del gender gap, sulle difficoltà incontrate in passato, sulle forme di conciliazione lavoro-vita privata ad oggi adottate in azienda, nonché sulle sfide ed i traguardi a cui si guarda pensando al futuro. Tutte le risposte fornite rappresentano autodichiarazioni.

## **Introduzione**

Il presente elaborato nasce dal desiderio di indagare la natura della leadership, declinata specialmente in ambito aziendale; ci si è chiesti se ed in che modo le qualità del leader e i comportamenti attuati influenzino le performance organizzative ed il successo dell'azienda. Si è voluto approfondire, inoltre, cosa spinge gli individui a voler occupare una posizione di comando, nonché quale sia il miglior stile di leadership da adottare a seconda della situazione – si parla infatti, seguendo una logica darwiniana di cui si comprenderà leggendo, di leadership situazionale. Quando un leader può definirsi efficace? Nel primo capitolo verranno passati in rassegna in primis i modelli più tradizionali e poi, via via, la letteratura più recente, alla luce del continuo mutamento dei fattori contestuali e delle condizioni in cui il leader si ritrova ad operare. All'approccio dei tratti, secondo cui "leader si nasce", per cui il successo della leadership non può che dipendere dal possesso di qualità innate, si contrappone la teoria dei comportamenti, secondo cui, invece, "leader si diventa"; tale teoria ha per oggetto i comportamenti agiti dal leader, in funzione dei quali alcuni studiosi hanno individuato diversi stili di leadership: autocratico, partecipativo, delegante. Ancora, e sempre in base al modo di agire del leader, si distinguerà tra leadership trasformazionale, transazionale e laissez-faire, stili di cui verranno descritte nel dettaglio le dimensioni caratterizzanti.

Il secondo capitolo si concentra su due elementi chiave che, alla luce degli studi condotti, sembrano giocare un ruolo di primo piano nell'influenzare la tipologia di leadership esercitata (e sulla percezione che i follower avranno circa i loro leader): la cultura ed il genere. Ci si è in questo caso interrogati sulla funzione svolta dalla cultura all'interno dell'organizzazione, e in che modo il leader a) sia influenzato dalla cultura organizzativa; b) a sua volta, influenzi la cultura organizzativa. Argomento centrale del capitolo è poi quello della gender leadership: è possibile individuare delle differenze di genere nello stile di leadership? Il genere – ritengono alcuni studiosi quali Schein (1975), Smith (1994), Eagly (1995) – ha un notevole impatto sulla leadership, ma non come variabile che ne influenza direttamente l'efficacia, quanto piuttosto per il modo in cui il leader viene –in funzione di ciò– considerato, ascoltato, giudicato dai followers. Nel capitolo verranno quindi analizzati alcune tendenze nel modo di guidare un team che caratterizzano gli uomini piuttosto che le donne. Nello specifico, ricollegandosi alla distinzione (di cui al Cap.1) tra leadership trasformazionale e transazionale, si vedrà, sulla base di alcune metanalisi effettuate, come il primo sia più spesso adottato dai leader donna; il secondo, invece, dai leader uomini. Essendo lo stile trasformazionale giudicato il più adatto al contesto odierno, si può dunque concludere che la leadership femminile sia più efficace? Qualunque sia la risposta (che si ricaverà attraverso la lettura dell'elaborato), bisogna constatare come, ad oggi, sebbene siano stati fatti notevoli progressi, ancora non vi sia piena parità di genere: a causa di pregiudizi, stereotipi, discriminazioni, si parla ancora di *glass ceiling*, termine con cui si allude alle barriere implicite che ostacolano l'avanzamento di carriera delle donne. L'ultimo dei paragrafi è dedicato alla leadership in situazioni di crisi, che, sempre ricollegandosi alla gender leadership, mira ad esaminare studi più recenti in tema di leadership, non potendo prescindere dal considerare la situazione di emergenza creatasi a seguito della pandemia da Covid-19.

Il terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato, servendosi di un'ampia analisi recentemente svolta dall' IBM® Institute for Business Value (IBV), in collaborazione con Oxford Economics, ambisce a spiegare la contraddizione secondo cui, pur essendo dimostrata da diversi studi (Peterson Institute for International Economics, 2020) l'efficacia della leadership femminile, le donne in posizioni manageriali restino di fatto in netta minoranza. Ci si chiede quali misure di work-life balance e politiche di *gender diversity* vengono – o sarebbe meglio che venissero – adottate in azienda, in un'ottica di *Corporate Social Responsibility* e valorizzazione delle differenze, permettendo all'azienda stessa di mantenersi competitiva sul mercato. Infine, verrà riportato un caso studio di un'azienda prettamente italiana, che vede a capo una donna di successo, intervistata personalmente con l'obiettivo di fare del suo racconto e della sua esperienza spunto di riflessione sulle diverse questioni precedentemente affrontate.

## CAPITOLO 1: Il mito della leadership e la sua evoluzione

### 1.1 Definire il concetto di leadership

Le radici del termine *leadership* sono di duplice origine: una anglosassone, che fa riferimento al verbo *to lead*, “condurre, guidare gli altri, dirigerne le attività”, ed una indoeuropea, dal verbo *laedan*, che significa “viaggiare, percorrere la propria strada, procedere in testa”. Armonizzando tra loro i due significati, e cogliendone le rispettive sfumature, giungiamo ad una definizione più completa: potremmo dire che il leader è colui che conduce gli altri in un viaggio di crescita, andando per primo. Yukl (2006, pag.8), la definisce come «un processo di influenzamento degli altri e di facilitazione degli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento degli obiettivi condivisi». Quello della leadership è un tema complesso, ampio e multicolore, e proprio per questo affascinante; è stato ampiamente trattato in letteratura, e non solo in quella di stampo aziendale. Sin dagli albori della storia, infatti, l'essere umano ha avvertito l'innato bisogno di aggregarsi, e quindi di cercare una figura di spicco, che faccia da guida, che rappresenti un punto di riferimento. Da qui, l'importanza di analizzare i modelli di conduzione di un gruppo che descrivono il funzionamento di qualsiasi aggregazione sociale, inclusa appunto l'azienda. Un primo approccio associa il concetto di leader a quello di potere, da intendersi come la capacità di un individuo di influenzare il comportamento di una o più persone per conseguire i risultati desiderati (Mintzberg, 1983). Si distinguono diverse forme di potere: il potere legittimo (derivante dalla posizione formale ricoperta), della ricompensa (legato alla possibilità di elargire premi e ricompense ai follower per indirizzarne il comportamento), coercitivo (permette di punire i follower, giocando sulla loro “paura di perdere qualcosa” in caso di comportamenti non adeguati) sono forme di *hard power*; il potere della competenza (derivante dall'expertise del leader che porta i follower a seguirne le indicazioni) e dell'esempio (legato al possesso di caratteristiche personali che suscitano ammirazione, identificazione, spirito emulativo), invece, sono forme di *soft power* (Daft, 2021). Sono diversi i modelli che studiano i meccanismi che generano in un individuo le qualità di leader. Di seguito si citano gli approcci “tradizionali”, ciascuno dei quali si focalizza su uno specifico aspetto del leader (rispettivamente, i suoi tratti della personalità, i suoi comportamenti, la sua adattabilità al contesto), nell'intento di individuare quali sono gli elementi predittori dell'efficacia di un leader – e dunque del successo di un'azienda –. Queste teorie sono note in ambito accademico come:

approccio dei tratti: chi è il leader efficace?

- 1) approccio dei comportamenti: cosa fa, e come si relaziona verso gli altri?
- 2) approccio situazionale: quando agisce (aspetti di contesto), e per chi?

Viviamo in un mondo Vuca (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity), che si trasforma a crescente velocità, fenomeno che l'esperienza della pandemia ha ulteriormente accentuato. I vecchi e consolidati paradigmi necessitano dunque di essere rivalutati nell'ottica di cogliere sfide ed opportunità. Lo stesso Darwin affermava che non è il più forte a sopravvivere, ma il più veloce a rispondere al cambiamento. In tale quadro inedito e delicato, il ruolo del “capo” nelle imprese è analogamente interessato da una profonda

trasformazione, orientata verso la diffusione di una leadership più agile e partecipativa. Il capitolo si pone quindi l'obiettivo di illustrare dapprima le sopra citate teorie "tradizionali", per poi dirigersi verso approcci più moderni. Le considerazioni proposte presuppongono in ogni caso l'impossibilità – nonché l'inutilità- di giungere ad una definizione "vera e assoluta" di leader, considerata la vastità del tema. Riconosciuto ciò, e passando in rassegna le competenze che le organizzazioni hanno individuato come i tratti caratterizzanti dei loro migliori leader, si giunge tuttavia a risultati abbastanza simili da poter essere generalizzati.

## 1.2 La teoria dei tratti: "leader si nasce"

Prima per ordine cronologico è la teoria cd. genetica della leadership: "leader si nasce". Il dualismo genetica-socializzazione, secondo tale approccio, si risolve a favore della prima. Ciò significa che a guidare il comportamento (organizzativo e non) sono variabili innate dell'individuo, come le predisposizioni, i bisogni e, per l'appunto, i tratti della sua personalità. Per *personalità* s'intende l'insieme di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona, influenzando il suo modo di interagire con gli altri e con l'ambiente. Nello specifico, definiamo *tratto* della personalità quella tendenza individuale, relativamente stabile e duratura, a comportarsi in un determinato modo (Gabrielli, 2021). I tratti si contrappongono agli *stati*, definiti come disposizioni transitorie della personalità, per questo facilmente modificabili. L'approccio dei tratti, che ricollega la capacità di svolgere un ruolo di leader al possesso di doti naturali, è da ritenersi ormai superato: sono infatti molteplici i casi che testimoniano la possibilità (nonché la necessità) di acquisire le giuste capacità attraverso un processo di continuo apprendimento. Tuttavia, è indubbio che determinate caratteristiche influenzino positivamente i leader nelle loro azioni, incrementandone l'efficacia. Inoltre, recenti ricerche hanno dimostrato la personalità di un individuo sia il risultato dell'insieme di valori, atteggiamenti, comportamenti attuati e opinioni maturate nel corso della vita adulta, modellati attorno al proprio carattere genetico, ereditato. Alla luce di ciò, si ritiene che valga ampiamente la pena di approfondire tale approccio. Il modello dei Big Five (Digman, 1997) contiene in sé e sintetizza i numerosi studi riguardanti i tratti della personalità, i quali vengono raggruppati in cinque grandi fattori. Esso ha il vantaggio di essere di immediata comprensione, poiché si serve di termini quotidianamente impiegati per comunicare, descrivere e giudicare. Caprara, Barbaranelli, Borgogni (1993), autori della versione italiana del modello, declinano ciascuna dimensione in di due sottodimensioni, così come segue:

- 1) Estroversione: dinamismo, dominanza;
- 2) Amabilità: cooperatività/empatia, cordialità/ atteggiamento amichevole;
- 3) Coscienziosità: scrupolosità, perseveranza;
- 4) Stabilità emotiva: controllo delle emozioni, controllo degli impulsi;
- 5) Apertura mentale: apertura alla cultura, apertura all'esperienza.

Sovente l'Estroversione rappresenta un fattore di successo per i manager, nonché per venditori, docenti, e in genere per quelle posizioni di front office e di contatto con il pubblico. A predire l'efficacia di un leader

contribuiscono poi un'alta Stabilità Emotiva, che favorisce lo sviluppo di competenze di supervisione-controllo-valutazione, e l'Apertura Mentale. Interessante è poi il valore predittivo della Coscienziosità, da intendersi come autodisciplina, perseveranza, scrupolosità ed affidabilità: tutte caratteristiche cruciali per un leader di successo. Altrettanto importanti per "stimare" l'efficacia di un leader risultano essere la motivazione e l'autoefficacia. Dal latino *movere*, la *motivazione* è quell'insieme di bisogni, interessi e obiettivi che ci spingono all'azione, alla decisione di partecipare e produrre; è la *condicio sine qua* non per il raggiungimento dei risultati desiderati: così come un individuo molto capace, ma non motivato, non può eccellere nella performance, lo stesso si potrà dire per un soggetto molto motivato ma non competente. Si tratta di due ingredienti (la motivazione e la capacità) la cui simultanea presenza è strettamente necessaria ai fini della buona riuscita della ricetta. A tal proposito, si ritiene opportuno citare la teoria racchiusa dal modello AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*), secondo cui la performance dipende da tre fattori. In primis, dalle capacità possedute per svolgere il proprio lavoro (età, conoscenze, livello di educazione); in secondo luogo, dalla volontà a svolgere il lavoro (motivazione, soddisfazione sul lavoro, personalità, valori e aspettative); ed infine, dall'opportunità di partecipare dei collaboratori (condizioni di lavoro, procedure, stile di leadership). Tutti e tre questi elementi devono essere presenti insieme per garantire una performance eccellente, secondo un modello interattivo ( $P = f(A \times M \times O)$ ), con la conseguenza che bassi livelli di una sola di queste variabili possono compromettere il livello della prestazione (Blumberg, Pringle, 1982).

Cosa spinge un individuo ad occupare una posizione di comando? McClelland, per rispondere, fa riferimento al cd. bisogno di *achievement*, di potere e di affiliazione (McClelland, 1985). Il primo è da intendersi come quel tratto della personalità che stimola la ricerca continua di obiettivi ambiziosi, sfidanti, che possano portare al successo. Contribuisce a spiegare tale processo euristico e di *satisficing* il modello denominato del *goal setting*: più un obiettivo è preciso, chiaro e stimolante, maggiore sarà lo sforzo dedicatogli, e migliore la performance raggiunta (se, tuttavia, l'obiettivo risulta impossibile, si generano situazioni di *overstress* e di rinuncia, con conseguente riduzione dello sforzo e del risultato). Come in un circolo virtuoso, a sua volta, la capacità di produrre risultati finali efficaci aumenta il senso di *autoefficacia* (Bandura, 1982) e di conseguenza la motivazione. L'autoefficacia in tale contesto fa riferimento alla convinzione personale di poter guidare un gruppo, fornendogli una chiara direzione e influenzandolo nell'adottare comportamenti che diversamente non verrebbero attuati.



**Fig. 1.1 Bisogni che spingono ad occupare posizioni di comando (McClelland, 1985)**

McClelland e Boyatzis, ricorrendo al Test di Appercezione Tematica (T.A.T.), individuano la configurazione ottimale della motivazione manageriale: forte orientamento al potere, orientamento alla riuscita medio-alto e basso orientamento all'affiliazione.

### 1.3 La teoria dei comportamenti: “leader si diventa”

Da considerazioni diametralmente opposte parte, per svilupparsi, l'approccio dei comportamenti (Turrini, 2012): a determinare il successo di un leader non sono rare doti innate; si tratta invece di capacità che possono essere acquisite attraverso l'apprendimento, dato da studio e pratica. In funzione dei comportamenti agiti dal leader e delle sue modalità di intervento, che determinano l'efficacia della sua performance, è possibile individuare molteplici stili di leadership. Hersey e Blanchard (1986) hanno riunito diverse ricerche pervenendo ad una classificazione delle tipologie di leadership in funzione degli atteggiamenti assunti rispetto al processo decisionale (leader autocratico, partecipativo, o delegante).

<b>Stile di leadership</b>	<b>Caratteristiche del leader</b>	<b>Collaboratori</b>	<b>Quando adottarlo</b>
<b><i>autocratico</i></b>	Dimostra di avere una visione chiara su <i>cosa</i> fare, <i>come</i> farlo e <i>quando</i> farlo, dà disposizioni precise ai collaboratori, eccelle nella pianificazione e nell'ispirare i collaboratori; il suo atteggiamento è infatti ritenuto appropriato dai follower, in quanto lui per primo si sottopone alla disciplina che richiede agli altri.	Da essi il leader si aspetta professionalità ed efficienza; viene loro richiesto di motivare qualsiasi eventuale scostamento dalle disposizioni; tuttavia, non devono sentirsi prevaricati, ma parte di un team coeso, forte e ben guidato (commitment, senso d'appartenenza e identificazione).	Se si opera in condizioni di urgenza, dove è richiesta velocità nel prendere decisioni, con informazioni centralizzate che non possono o non devono essere divulgate.
<b><i>partecipativo</i></b>	Il leader tende a ricercare il consenso dei suoi collaboratori, per cui è aperto all' ascolto mirato a comprendere prospettive diverse, in modo da trarne il meglio da ognuna; tramite la partecipazione condivide la sua esperienza, ponendosi come esempio; lavora al fianco dei collaboratori in tutti i momenti critici.	Sebbene la decisione finale spetti al leader e venga tendenzialmente condivisa dai collaboratori, essi vengono attivamente coinvolti nel processo decisionale.	Richiedendo tempo e pazienza, nonché una continua interazione con i collaboratori, è un atteggiamento essenziale solo in alcune fasi dello sviluppo dell'organizzazione (specie all'inizio).
<b><i>delegante</i></b>	Incoraggia i collaboratori a prendere autonomamente le decisioni, responsabilizzandoli (empowerment); coltiva e valorizza continuamente le risorse umane, motivandole ad agire con una visione allineata agli obiettivi stabiliti. La sua partecipazione diretta è limitata, ma la sua influenza è esercitata indirettamente attraverso la trasmissione e condivisione di valori aziendali forti.	Sono coinvolti in un processo di continua formazione per poter assumere responsabilità via via crescenti.	Per delegare, c'è bisogno di: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) persone competenti</li> <li>b) clima generale di fiducia, affinché qualsiasi decisione presa a livello individuale venga poi sostenuta ed attuata dal team.</li> </ul>

## **Tab. 1.2 Stili di leadership (riadattato da Hersey e Blanchard, 1986)**

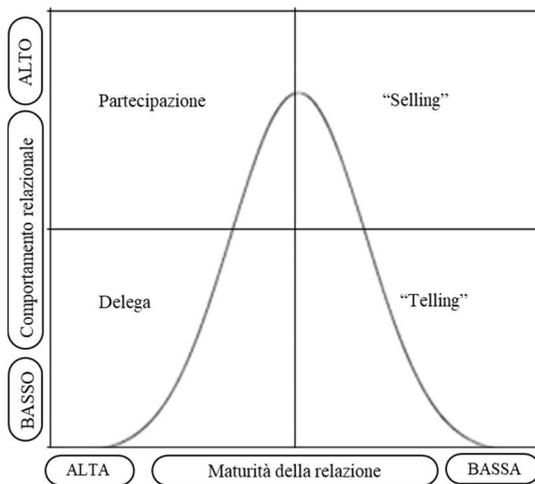
Tali orientamenti non vanno considerati come contrapposti e mutuamente esclusivi; il leader più efficace è infatti colui che riesce ad adattare prontamente lo stile di direzione a fattori di contesto quali: le caratteristiche delle persone coinvolte, la fase del ciclo di vita del sistema organizzativo, la cultura, la tipologia di decisioni da prendere.

### **1.4 Leadership trasformazionale, transazionale e laissez-faire**

Un'altra teoria che si basa sui comportamenti agiti dal leader è quella che distingue due stili di leadership, quello transazionale da quello trasformazionale (Dello Russo, 2018). Il primo a parlarne è il politico James McGregor Burns (1978), poi la teoria è stata declinata nel contesto organizzativo da Bass (1985). Il leader trasformazionale delinea gli obiettivi, sviluppa dei piani per raggiungerli, e, anche in organizzazioni già di successo, si impegna ad innovare creativamente. Egli fa da *mentor* ai suoi collaboratori, conferendo loro potere e stimolandone il potenziale, facendo leva sulle "12 coscienze", valori ed ideali come la libertà, l'uguaglianza, la giustizia; altre ricerche hanno inglobato alcune di queste caratteristiche sotto il nome di *leadership carismatica* (Conger e Kanungo, 1998). Lo stile trasformazionale è formato da quattro sottodimensioni: - l'Influenza idealizzata, che riguarda il grado in cui il leader trasmette orgoglio agli altri, fa sacrifici personali e tiene conto delle conseguenze etiche e morali delle proprie decisioni; - la Motivazione ispirazionale, che si riferisce alla capacità del leader di fissare obiettivi sfidanti ed articolare una visione convincente circa il futuro; - la Stimolazione intellettuale, che è data da quei comportamenti che il leader attua al fine di comprendere i problemi dei suoi collaboratori; - la Considerazione individualizzata, che attiene alla misura in cui il leader presta attenzione ai collaboratori come persone e tende a svolgere una funzione di coaching nei loro confronti. La leadership trasformazionale è ritenuta quella più efficace nel mondo odierno (si veda paragrafo 2.3 per approfondimenti). Le ricerche hanno inoltre descritto uno stile di leadership più tradizionale, denominato *transazionale*, basato invece su una relazione di subordinazione dei follower ai leader: i primi garantiscono impegno e buone prestazioni, i secondi erogano le corrispondenti ricompense in caso di raggiungimento degli obiettivi (e, contemporaneamente, correggono gli errori in caso contrario). La leadership transazionale è composta dalle seguenti dimensioni: - la Ricompensa contingente, che prevede l'assegnazione di obiettivi da parte del leader (condivisione *top-down*) e l'elargire una ricompensa in caso di raggiungimento degli stessi; - la Gestione per eccezioni, che si ha quando l'intervento del leader si manifesta solo in caso di errori. Essa viene ulteriormente distinta in gestione "attiva" (se il leader monitora attivamente la prestazione resa dai collaboratori e mantiene traccia degli errori) e "passiva" (se il leader interviene con feedback negativi e punizioni se e solo se gli errori sono portati alla sua attenzione). Entrambi i due stili di leadership, transazionale e trasformazionale, si discostano infine dallo stile *laissez-faire*, caratterizzato dalla sostanziale non assunzione di responsabilità nella gestione da parte del leader.

## 1.5 L'approccio situazionale: adattare lo stile di leadership al contesto

Fu Fiedler (1973) che per primo propose il modello situazionale, sostenendo che il leader efficace sia colui che riesce ad assicurare un'adeguata corrispondenza tra stile di leadership adottato e controllo della situazione. Un contributo a questa teoria è rappresentato dal *ciclo di vita della leadership*, che illustra la naturale evoluzione delle relazioni all'interno di un team, e dunque come diversi stili direttivi si adattino ciascuno ad una diversa fase, così da favorire la crescita. Si parte dal quadrante *telling*: il leader definisce e comunica in maniera chiara i compiti ai collaboratori, per poi seguirne il processo di crescita, rendendoli partecipi nel processo di *decision making*; questo avviene spiegando la *ratio* e dunque gli obiettivi sottesi a ciascun compito assegnato. Così facendo, si arriva al quadrante *selling*. Man mano che si evolve il processo di apprendimento, sempre sorvegliato dal leader, la relazione con i collaboratori diviene più matura, ed i loro compiti più diversificati, con contestuale aumento delle responsabilità (tecnicamente, si parla di *job enrichment*): siamo nel quadrante della partecipazione. L'ultima fase è quella della *delega*: il processo di *empowerment* e di formazione permettono ad ogni membro del team di esercitare la propria autonomia decisionale (Hersey e Blanchard, 1986).



**Fig. 1.3 Il ciclo di vita della leadership (Hersey e Blanchard, 1986)**

Nel suo libro sulla leadership, La Bella (2005) suggerisce una regola operativa a cui attenersi per adattare il proprio stile di leadership al contesto specifico che di volta in volta si presenta; egli fa riferimento ai principi *Avoid, Delay & Delegate*. La regola stabilisce *in primis* di evitare tutte quelle attività che, essendo poco importanti e poco urgenti, tenderanno a chiarirsi da sole o ad opera di qualcun altro (*Avoid*) – tali attività rientrano nel quadrante a sud-ovest. Spostandosi nel quadrante a sud-est, si ha a che fare con attività molto importanti ma poco urgenti che, in quanto tali, possono essere sfruttate per l'apprendimento e la formazione del personale, anche a costo di impiegare più tempo nel processo (*Delay*). Si tratta di un comportamento da leader partecipativo. A nord-ovest si trovano attività poco importanti ma molto urgenti, che converrà delegare ai collaboratori più esperti e maturi, per garantire efficienza e tempestività di decisione, nonché aumentare la loro motivazione e familiarità con il *decision making*. È un tipico stile di leadership delegante (*Delegate*). Rimangono infine le attività urgenti e di grande rilievo strategico, che non potranno né esser affidate ad altri,

né tantomeno rimandate: verranno dunque svolte sotto la diretta supervisione del leader autoritario, se non proprio in prima persona da quest' ultimo.

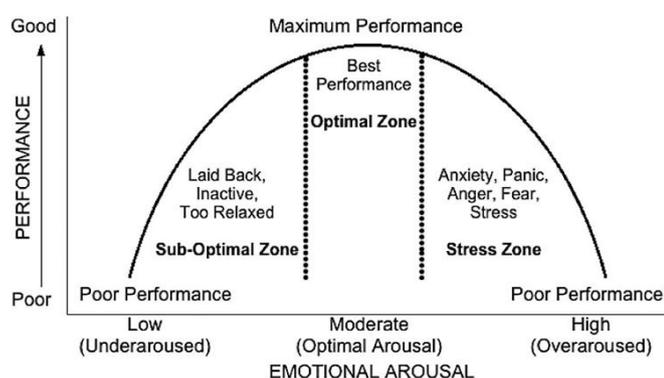
### **1.6 Primal leadership: il potere dell'intelligenza emotiva**

“La grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni.” (Goleman, 2004, pag. 22). Per esercitare una leadership di successo sono senza dubbio necessarie competenze razionali e analitiche, capacità intellettuali e chiarezza di pensiero. Tuttavia, il compito del leader va ben oltre: egli dovrà ispirare, guidare, convincere il suo team, motivandolo, mantenendone alto il morale, trattenendo attorno a sé i talenti migliori e, soprattutto, creando risonanza. Mossa dall'esigenza di studiare, spiegare, ed orientare tali meccanismi, la teoria della *primal leadership* affonda le sue radici in nozioni di carattere neurologico, riconducibili all'intelligenza emotiva. Perché l'atteggiamento di un leader ha un impatto così forte? A rispondere è la scienza, richiamando proprio l'architettura del cervello umano: si tratta di un circuito aperto del sistema limbico, la cui regolazione è per gran parte influenzata da fattori esterni (diversamente, ad esempio, dal sistema circolatorio, che configurandosi come circuito chiuso è del tutto autoregolato: ciò che avviene nel sistema circolatorio di chi è vicino non avrà alcun impatto sul nostro). Significa che siamo assolutamente permeabili agli influssi esterni, provenienti dagli altri, che potrebbero modificare la nostra fisiologia (livelli ormonali, funzioni cardiovascolari, ritmi sonno-veglia e persino la funzione immunitaria) e quindi anche le nostre emozioni. “In sostanza, la nostra stabilità emotiva dipende dalle nostre relazioni con gli altri” (Goleman, 2004, pag. 28). Calando tale ragionamento sul posto di lavoro, risulta chiaro come tutti coloro che lavorano in team saranno portati a condividere i loro sentimenti, in un fenomeno denominato *rispecchiamento*, il quale però tende a mostrarsi in tutta la sua potenza specie in situazioni conflittuali, dominate dalla collera o dal dolore. Ciascun membro, dunque, contribuirà all'interazione dei circuiti limbici, ma sarà sempre il leader (il leader *de facto*) ad avere l'influenza maggiore, esercitando sui follower una forza emotiva tangibile. Questo perché, in genere, gli occhi di tutti sono puntati sul vertice, fonte di spunti emotivi per la base: il leader è colui che in primis si espone, prendendo più spesso degli altri la parola – oltre che più a lungo – e ciò che egli dice, il suo punto di vista, diviene oggetto di maggiore attenzione, quasi ad offrire una chiave interpretativa, quasi a suggerire qual è la reazione emotiva appropriata per una specifica situazione. Ne risulta che anche quando ad esprimersi sono gli altri collaboratori, i loro interventi tenderanno a far riferimento alle osservazioni del leader, e non degli altri colleghi. Persino quando essi pongono una domanda a nome del gruppo, si noterà che spesso il loro sguardo sarà rivolto al leader, nell'intento di percepirne ed interpretarne la reazione, ritenuta valido riscontro sul quale modellare la propria. In sostanza, il leader “fissa” lo standard emotivo del gruppo. Se capace di trasmettere il suo ottimismo ed entusiasmo, egli funge da “calamita emotiva”, attorno a cui le persone si ritrovano a gravitare spontaneamente: collaborare con lui è un piacere. Così, il *turnover* si riduce, e si attivano meccanismi di *people retention* volti a trattenere in azienda i migliori talenti. Inoltre, la positività del leader influenza direttamente quella dei collaboratori, che a sua volta funge da lubrificante per gli ingranaggi mentali, rendendo la mente più flessibile ed aperta, nonché in grado di formulare

giudizi complessi. Ciò genera fiducia nelle proprie capacità, incrementando la creatività, le abilità decisionali e la disponibilità ad aiutare gli altri. Come il *principio della reciprocità* insegna, gran parte delle persone vorranno allora sdebitarsi, dando qualcosa in cambio, in un *do ut des*. Le parole di M. Stefanini riassumono bene questi concetti. “Il leader coraggioso è un promotore di talenti, che sa accogliere i segnali di cambiamento e stimola gli altri a dare il meglio di sé, senza aver paura di lavorare con chi è più bravo di lui. È ottimista ed entusiasta, seppur realista, ed è orientato all’innovazione”. Vi è una forte correlazione positiva, evidenziò Benjamin Schneider con le sue indagini, tra la valutazione dei dipendenti sull’atmosfera in azienda ed i profitti della stessa. In breve, un clima positivo e stimolante tiene alto il morale dei dipendenti, che saranno così meglio disposti nei confronti dei clienti, permettendo di incrementare *customer engagement*, *customer satisfaction* e *loyalty*, da cui chiaramente dipende la profittabilità. L’intelligenza emotiva non è quindi mera questione privata, bensì fattore cruciale per un’azienda di successo. A testimoniarlo sono anche alcune ricerche condotte da studiosi quali Goleman, Boyatzis, e McKee (2004), che hanno espresso il concetto in termini numerici, sostenendo che:

1. lo stato d'animo dei dipendenti arriva ad incidere sulla performance fino al 20-30%;
2. tale stato d'animo, a sua volta, dipende dagli atteggiamenti e comportamenti del leader in misura pari al 50-70%.

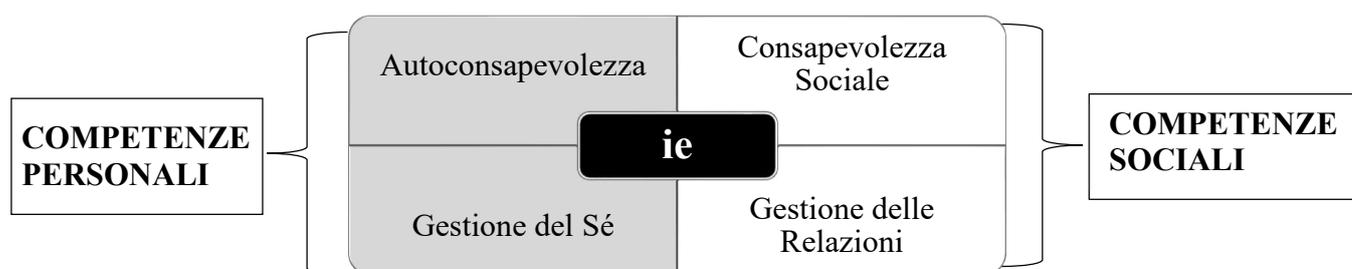
Il rapporto che intercorre tra lo spettro dell’umore e il livello della prestazione può essere visualizzato tramite un grafico a forma di *U rovesciata* leggermente più aperta. Sulle ascisse viene riportato il grado di stress, che varia in base all’entità della sfida: un obiettivo estremamente facile da raggiungere genera noia e disinteresse (livello di stress nullo), non stimola l’impegno e dunque porta a risultati scadenti; quando invece l’obiettivo si fa sfidante, l’interesse sale (sebbene anche lo stress), e l’attenzione si mette a fuoco. Il picco delle prestazioni corrisponde ai massimi valori di motivazione e concentrazione, punto in cui si ha l’equilibrio tra difficoltà del compito e capacità di portarlo a termine. Superato tale equilibrio, a cui si associa la massima efficienza cognitiva, la curva è discendente: l’obiettivo diventa eccessivamente difficile, arrivando a sopraffare le nostre capacità, per cui l’ansia e la preoccupazione aumentano, erodendo l’efficienza cognitiva. In tali situazioni il cervello secerne infatti notevoli quantità di cortisolo e norepinefrina, ormoni dello stress che compromettono la capacità di apprendimento e di affrontare processi decisionali. Ciò conduce, inevitabilmente, al deterioramento della performance.



**Fig. 1.4** Correlazione tra stato emotivo e performance (Yerkes e Dodson, 1908)

Gli studi condotti sul tema dell'intelligenza emotiva hanno portato a declinarla secondo quattro dimensioni, strettamente connesse tra loro: *autoconsapevolezza*, *gestione di sé*, *consapevolezza sociale*, *gestione dei rapporti interpersonali*. La prima favorisce da un lato l'empatia, e dall'altro la gestione di sé; questi due fattori, insieme, garantiscono di gestire efficacemente i rapporti umani.

- Consapevolezza del proprio stato emotivo
- Capacità di autovalutazione
- Fiducia in se stessi
- Empatia
- Consapevolezza organizzativa
- Orientamento al cliente



- Autocontrollo emotivo
- Trasparenza
- Adattabilità
- Orientamento al risultato
- Iniziativa
- Ottimismo
- Leadership ispiratrice
- Sviluppo delle potenzialità altrui
- Agente di cambiamento
- Gestione dei conflitti
- Creazione di legami
- Lavoro di gruppo e collaborazione

**Fig. 1.5 Le 4 dimensioni dell'ie e le relative competenze (Goleman, 2013)**

Dalla pratica aziendale si evince che i valori relativi al Qi e alle competenze tecniche si fanno sempre meno decisivi man mano che si raggiunge un avanzamento di carriera. *“I direttori generali vengono assunti in base al loro quoziente intellettivo e alla loro esperienza nel campo degli affari... e poi vengono licenziati perché mancano di intelligenza emotiva”* (Goleman, 2013). Si giunge così a concludere che saper governare e gestire il proprio e l'altrui stato d'animo rappresenta la chiave per lo sviluppo economico e culturale, facendo sì che il leader adempia alla sua missione primaria, ottenere risultati, senza però rinunciare a realizzarsi e a crescere.

## **CAPITOLO 2: Leadership e relazioni di potere basate sulla cultura e il genere**

“Sarebbe stupido pensare di poter vincere la guerra dei talenti escludendo a priori metà della popolazione.”  
(Direttore generale per l’innovazione, settore dei servizi, 2018)

Dopo aver definito il concetto di leadership ed aver passato in rassegna le principali teorie e i vari stili di leadership (si veda Cap.1), è necessario fare riferimento a due elementi chiave, la cultura ed il genere, che sembrano incidere sulla tipologia di leadership esercitata e, di conseguenza, sull’efficacia dei comportamenti attuati dal leader per influenzare i collaboratori. I seguenti paragrafi saranno in particolare dedicati alla leadership di genere. Va notato come sia la cultura che il genere siano caratterizzati dalla copresenza di elementi fisici (visibili) da un lato, ed elementi di valore (invisibili), dall’altro; entrambi, inoltre, condizionano l’identità e il legame del gruppo, le interazioni tra le persone e l’accesso al potere e alle risorse. I valori culturali sono credenze intrapsichiche acquisite, proprio come lo sono il ruolo e gli atteggiamenti del genere. Sebbene sia stato dimostrato come lo stile di leadership sia influenzato sia dalla cultura (Bae et al., 1993; Han et al., 1996) che dal genere (Eagly et al., 1995; Haccoun et al., 1978; Smith and Smits, 1994), non sono ancora disponibili studi empirici che valutano queste due variabili congiuntamente, definendone il grado di correlazione tra di esse e con lo stile di leadership. Divenendo le economie sempre più globalizzate ed interconnesse, ed aumentando il numero di donne al vertice, la necessità di questo tipo di indagine più ampia diviene invece sempre più evidente.

### **2.1 Il ruolo della cultura**

Nel primo capitolo si è già evidenziato come la cultura interna all’organizzazione giochi un ruolo fondamentale per la coesione del team e dunque per la qualità stessa delle performance. La cultura organizzativa si articola su due livelli. Il primo è quello che comprende tutti i comportamenti ed i modi di agire osservabili, nonché la suddivisione dei compiti, i sistemi di controllo, etc. Il secondo livello, invece, è formato dai valori ormai radicati nei membri dell’organizzazione, che agiscono al livello della psiche. Connerley e Pedersen (2005) definiscono la cultura come un fenomeno multidimensionale e multilivello, le cui caratteristiche, visibili ed invisibili, influenzano la leadership. Anche Pillai e Meindl (1998) sostengono che l’impiego di determinati stili direttivi sia influenzato dai diversi fattori contestuali, tra cui appunto la cultura organizzativa. Brooks (1996) sostiene che i leader, attraverso la comprensione della cultura organizzativa sono in grado di indirizzarne il cambiamento. Tutti questi approcci presuppongono quindi forme di interconnessione tra cultura e leadership, in quanto la prima genera un impatto sulle performance organizzative. Sono diversi gli studi sul tema; uno tra questi, quello proposto da Schein (2010), prevede durante il primo di ciclo di vita dell’organizzazione sia il leader a plasmare la cultura interna; in seguito, quando l’organizzazione raggiunge lo stadio di maturità, è invece la cultura a influenzare le azioni e gli atteggiamenti del leader (Javidan et al., 2010). Alcuni studi interculturali mostrano come le pratiche di leadership siano condizionate dalla cultura. Il

modello del cross-cultural management di Hofstede (2001), nello specifico, evidenzia 5 dimensioni culturali che differiscono tra i vari Paesi.

- 1) Distanza di potere: disparità di potere ammessa ed accettata in una cultura (fra classi sociali, livelli occupazionali, etc). È stato rilevato un alto PDI (Power Disparity Index) nei Paesi latini, asiatici e africani; un basso PDI in Paesi UK e scandinavi.
- 2) Avversione all'incertezza: propensione ad evitare il rischio ricorrendo a norme, regole e procedure, cercando di evitare cambiamenti e rispettare le tradizioni (minore flessibilità).
- 3) Individualismo-collettivismo: indica in che misura, in una data cultura, si ricorre all'azione individuale/collettiva per la risoluzione dei problemi, la soddisfazione dei bisogni, etc; le culture individualiste (USA, Paesi occidentali) attribuiscono maggiore importanza alla libertà ed alle scelte del singolo, quelle collettiviste (Giappone e India) agli obiettivi del gruppo sociale cui si appartiene.
- 4) Mascolinità-femminilità: grado con cui vengono enfatizzati i valori associati agli stereotipi di mascolinità (aggressività, successo, dominanza) e femminilità (empatia, compassione, apertura emotiva).
- 5) Orientamento al lungo-breve periodo: culture orientate al breve (occidentali) puntano a risultati immediati; quelle orientate al lungo (asiatiche) manifestano invece parsimonia e perseveranza.

In sintesi, come sostenuto da House et al. (1999), lo stile di leadership – e ciò che dai leader ci si aspetta, il loro status e l'influenza che viene loro conferita – varia a seconda del contesto culturale in cui il leader è chiamato ad operare. In alcune culture, sarà ad esempio più efficace uno stile di leadership partecipativo e democratico; in altre sarà preferibile un approccio più centralizzato ed autocratico (per una dettagliata descrizione di tali stili, si veda Par. 1.3). Possiamo quindi definire la cultura nazionale come l'insieme di valori, credenze, norme, simboli socialmente acquisiti, che influisce sul modo di percepire, pensare e agire dei membri di una comunità. Ogni Paese costruisce la propria cultura come risultato della storia, della geografia, del clima, delle risorse che lo caratterizzano. La cultura si manifesta nella lingua, nella religione, nelle tradizioni, nel modo di vivere di ogni popolo. Tali differenze si traducono in approcci al lavoro anche molto diversi. La dimensione culturale, essendo insita nella mente stessa delle persone, è quella più importante da governare nella gestione delle risorse umane internazionali (Gabrielli, 2021). Ad avvalorare quanto detto, Han et al. (2016) hanno riportato gli esiti di un'indagine volta a testare appunto la relazione tra leadership, potere, e cultura; secondo il loro studio gli intervistati americani (studenti) hanno tendenzialmente giudicato i loro superiori in modo più favorevole rispetto alla loro controparte in Korea, in merito sia al loro stile di insegnamento (struttura) che all'assistenza personale (considerazione) ricevuta; quando uno stile di leadership è ritenuto appropriato dai followers, lo svolgimento dei rispettivi compiti, la realizzazione degli obiettivi ed il raggiungimento di un equilibrio all'interno dell'organizzazione seguiranno implicitamente. Una possibile ragione per spiegare tale differenza nella valutazione, secondo i loro studi, potrebbe risiedere nelle diverse aspettative della società nei confronti degli insegnanti nei vari contesti educativi. Gli insegnanti in America sono altamente specializzati (esperti in aree specifiche), mentre in Korea tendono ad avere una conoscenza ed una preparazione più varia e ampia, ma generica. Risultati simili sono stati riportati anche da Favilla et al.

(1996): la cultura gioca un ruolo fondamentale, influenzando specialmente la percezione dei followers riguardo lo stile di leadership adottato. In un contesto globale interdipendente, come quello in cui viviamo, la cultura nazionale assume un ruolo sempre meno rilevante. Il leader odierno deve saper gestire una forza lavoro ampiamente diversificata, ed è costantemente esposto a culture diverse. Valorizzandole, in un'ottica di *Diversity Management*, si stimola la creatività organizzativa, si migliora processo decisionale di gruppo, viene garantita maggiore sensibilità e capacità di rispondere ai bisogni dei clienti esteri, e si persegue un orientamento strategico globale, fondamentale per non arrendersi alla concorrenza. In conclusione, data l'importanza della variabile culturale nella leadership, oggi i leader devono superare la convinzione che i propri valori, la propria lingua, i propri comportamenti, secondo una visione etnocentrica, siano superiori rispetto agli altri, in modo da garantire l'accesso alla società a gruppi culturalmente diversificati.

## **2.2 Il genere: l'impatto (controverso) sulla leadership**

Proprio come la cultura, il genere può essere considerato come un fenomeno multidimensionale e multilivello. In letteratura (Korabik, 1999) viene definito come un insieme di pratiche sociali che identifica le persone come diverse in base al significato sociale, pianificando le relazioni di disuguaglianza sulla base della differenza. Il genere è il risultato della somma delle esperienze dell'infanzia, degli sviluppi sociali e delle costruzioni sociali che fanno parte della vita (Ridgeway & Smith-Lovin, 1999). Il sesso comprende invece gli aspetti della fisiologia e dell'anatomia propri della biologia. Se è vero che ciascun individuo nasce con delle caratteristiche sessuali biologicamente determinate, non è vero lo stesso per le predisposizioni di genere, che non sono innate, anzi si sviluppano con il tempo e vengono plasmate dalla società. A partire dagli anni Settanta, parte della letteratura si è concentrata sulle differenze di genere nello stile di leadership; gli studiosi si sono suddivisi in due scuole di pensiero. Ronk (1993), ad esempio, giunge a concludere che lo stile di leadership è indipendente dal genere; gli studi di Campbell et al. (1993) avvalorano la sua tesi, affermando che il genere non ha un impatto sostanziale sullo stile di leadership. In linea con questo pensiero, Butterfield e Powell (1981) sostengono che sono gli stereotipi di genere, e non il sesso biologico, a predire un certo stile di leadership/management, e la sua efficacia. Al contrario, autori come Schein (1975), Smith (1994), Eagly et al. (1995), propongono una visione basata sulla differenza tra uomo e donna. Questi ultimi, nello specifico, si sono focalizzati sulla percezione della leadership: il genere – ritengono – ha un notevole impatto sulla leadership, ma non come variabile che ne influenza direttamente l'efficacia, quanto piuttosto per il modo in cui il leader viene –in funzione di ciò– considerato, ascoltato, giudicato dai suoi followers. Questa teoria si fonda sulle *aspettative* che gli individui inevitabilmente maturano nei confronti del leader, e di come egli dovrebbe agire in una data situazione. Di conseguenza, quando il suo stile di leadership verrà ritenuto appropriato dai collaboratori, seguiranno il completamento degli obiettivi, e un clima di armonia; viceversa, quando tali aspettative legate al ruolo non vengono soddisfatte, spesso accade che le donne più autoritarie vengano giudicate negativamente, mentre gli uomini che adottano un comportamento analogo sono considerati positivamente (Jago e Vroom, 1982). Anche i risultati della metanalisi condotta da Eagly, Karau e Makhijani

(1995) riportano che gli uomini risultano più efficaci quando operano in settori tipicamente “maschili”, mentre le donne ottengono migliori prestazioni in ruoli adatti a caratteristiche “femminili”. Si parla in questo senso di *sex-typing* – tipizzazione dei ruoli in base al genere. Sono molteplici le teorie che sostengono la diversità tra uomo e donna nello stile direttivo; tra le più importanti si annoverano la teoria basata sulla biologia e il sesso, e la teoria del ruolo di genere. Secondo la prima, la leadership, essendo biologicamente definita ed insita nel sesso maschile (tale teoria richiama la teoria dei tratti di cui al Par.1.2), può essere intrapresa solo da soggetti maschili. Questo assunto è stato largamente contestato e smentito da altri studi. Per citarne uno, Shimanoff e Jenkins (1999) hanno evidenziato nelle loro ricerche come ci siano più somiglianze che differenze nei comportamenti di leadership tra uomo e donna, e che gli stessi possano essere considerati ugualmente efficaci. La teoria del ruolo di genere, smentendo la prima, sostiene che vi siano ben altri fattori (oltre al sesso biologico) che incidono sull’efficacia della leadership: in particolare il genere, inteso come il risultato dei costrutti sociali, ricopre un ruolo fondamentale. Inoltre, se normalmente si è abituati a pensare al genere come diviso in femminile e maschile, in quest’ultima teoria emerge una nuova variabile, l’androgino. Il termine prevede che vi sia un equilibrio tra comportamenti considerati “femminili” e comportamenti tipicamente “maschili”. A tal proposito, Kolb (1999) arriva a dimostrare che, sebbene vi siano peculiari tratti “maschili” che si rivelano più appropriati nell’emergere della leadership, il possesso di caratteristiche “femminili” è altresì importante per il funzionamento ottimale della stessa. Partendo da questo assunto, si potrebbe concludere che una donna con caratteristiche androgine abbia maggiori probabilità di emergere come leader.

### **2.3 Correlazione tra genere, stile di leadership ed efficacia**

Si potrebbe fornire una valida introduzione alle complessità del ruolo di leader per le donne semplicemente analizzando le quasi antitetiche discussioni in merito riportate su giornali diversi. Ad esempio, si legge sul *Business Week*: “After years of analyzing what makes leaders most effective and figuring out who’s got the Right Stuff, management gurus now know how to boost the odds of getting a great executive: Hire a female” (Sharpe, 2000, p. 74). Tuttavia, non mancano articoli che evidenziano opinioni opposte, come riportato dal *Wall Street Journal* “Male directors are simply afraid to take an unnecessary risk by selecting a woman” (Dobryznyski, 2006, p. A16). Nella cultura contemporanea se dunque, da un lato, le donne vengono lodate per possedere la giusta combinazione di abilità per garantire una leadership (più) efficace e performante (quali cooperazione, mentoring, collaborazione, etc.), dall’altro le stesse spesso si trovano in condizioni di difficoltà nell’accesso a posizioni dirigenziali, divenendo peraltro oggetto di pregiudizi e resistenze sociali. Tentando di risolvere tale (apparente) contraddizione, l’elaborato intende presentare i risultati di ricerche che mettono a confronto leader donne e uomini; saranno altresì discussi alcuni dei pregiudizi verso le donne al vertice. Infine, verranno tratte conclusioni circa la potenziale rappresentazione delle donne come leader nel futuro. Per descrivere una buon leader ci si chiede, in sostanza, quali siano i comportamenti (e non le caratteristiche genetiche) più efficaci (si veda la teoria dei comportamenti, di cui al Par.1.3): si può annoverare tra essi l’esercizio risoluto della propria autorità, l’abilità di supportare ed ispirare gli altri, o di motivare un team ad

agire in modo collaborativo verso un obiettivo comune, etc. Tutte queste skills hanno sicuramente una certa validità. Tuttavia, come i teorici della leadership situazionale sostengono (Ayman, 2004), l'adeguatezza di specifici modi di agire e comportarsi dipende dal contesto – fattori quali valori sociali, cultura dell'organizzazione, natura del task, e caratteristiche dei followers –. Nonostante questa variabilità situazionale (trattata al Par. 1.4), la leadership è stata storicamente descritta in termini tipicamente maschili, e molte delle teorie sulla leadership si sono basate prevalentemente su stereotipi maschili (Miner, 2003). Nel determinare quale sia lo stile di leadership più efficace, bisogna partire dal presupposto che tali stili di leadership non consistano in ciascuno in specifici comportamenti prefissati, ma comprendano un più ampio range di modi di agire – seppur coerenti tra loro – ciascuno con l'obiettivo di servire una determinata funzione. In base alla situazione, dunque, il leader varia il suo comportamento, ma rimanendo all'interno dei “confini” del suo stile di leadership. In una situazione di crisi, ad esempio, un leader con uno stile tipicamente partecipativo potrebbe manifestare un comportamento altamente autocratico (si vedano Par. 1.3 e Par. 2.7) perché l'emergenza richiede di prendere decisioni rapide e talvolta drastiche. Negli ultimi decenni, i ricercatori hanno tentato di identificare le tipologie di leadership che risultano essere più appropriate nelle condizioni che sono comuni alle organizzazioni contemporanee; tali condizioni includono il continuo progresso tecnologico, l'aumentata complessità delle missioni aziendali, a sua volta legata al fenomeno della globalizzazione, ma anche un aumento della diversità nella forza lavoro e maggiore pressione competitiva. Così, essendo emersa una forte interdipendenza ed interconnessione, molte pratiche manageriali tradizionali hanno sperimentato la necessità del cambiamento (Kanter, 1997). I recenti studi sulla leadership hanno risposto a queste circostanze mutevoli definendo la buona leadership come orientata al futuro –piuttosto che al presente–, e come quella leadership in grado di stimolare il commitment dei follower affinché partecipino attivamente e creativamente alla ricerca delle soluzioni di volta in volta più adatte. Tali caratteristiche della leadership vengono racchiuse da quello che Burns (1978) aveva definito stile *trasformatore* ad oggi ritenuto lo stile di leadership più efficace (rispetto a quello transazionale e laissez-faire). Nella metanalisi condotta da Eagly e Johnson (2003) vengono messi a confronto questi tre diversi stili di leadership, in base a come essi vengono adottati da uomini e donne. Essi vengono descritti attraverso il *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003), in cui le valutazioni dei comportamenti dei leader sono effettuate dai collaboratori, dai loro pari, dai loro superiori, e talvolta anche dai leader stessi. Nella Tab. 2.1 ciascuno degli stili viene declinato in più fattori tipici che lo rappresentano (si rimanda al Par. 1.3), con i rispettivi punteggi ad indicarne la variabilità in funzione del genere.

<b>MLQ dimensioni e sottodimensioni</b>	<b>Descrizione dello stile di leadership</b>	<b>Effect size</b>
TRASFORMAZIONALE		-0,10
Influenza idealizzata (attributi)	Dimostra qualità che suscitano il rispetto da parte dei collaboratori ed orgoglio per essere parte del suo team	-0,09

Influenza idealizzata (comportamento)	Comunica e trasmette i valori, gli ideali, gli obiettivi e l'importanza della mission aziendale	-0,12
Motivazione ispirazionale	Mostra ottimismo ed entusiasmo riguardo agli obiettivi e alle prospettive future dell'organizzazione	-0,02
Stimolazione intellettuale	Esamina nuove prospettive per risolvere i problemi e completare i task	-0,05
Considerazione individualizzata	Si concentra sulla crescita (sia personale che professionale) dei suoi followers e risponde ai loro bisogni individuali	-0,19
TRANSAZIONALE		
Ricompensa contingente	Elargisce ricompense ai follower per il raggiungimento degli obiettivi assegnati	-0,13
Gestione attiva per eccezioni	Monitora attivamente la prestazione resa dai collaboratori e mantiene traccia degli errori	0,12
Gestione passiva per eccezioni	Interviene solo quando la situazione diventa critica e gli errori vengono portati alla sua attenzione	0,27
LAISSEZ-FAIRE	Manifesta frequentemente scarso o assente coinvolgimento, anche in situazioni critiche	0,16

**Tab. 2.1 Leadership trasformazionale, transazionale e laissez-faire nel MLQ ed *Effect size* ottenuto confrontando donne e uomini (Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003)**

NOTE. *Effect size* positivi per un determinato stile di leadership indicano che gli uomini, in media, hanno ottenuto punteggi più elevati delle donne; al contrario, *effect size* negativi indicano che le donne hanno registrato punteggi maggiori. I punteggi sono stati ottenuti da studi tra loro differenti, i cui risultati finali sono stati poi combinati attraverso una media ponderata: agli studi ritenuti più affidabili sono stati associati pesi maggiori. Non viene riportato l'*effect size* per lo stile di leadership transazionale nel suo complesso (diversamente da quanto avviene per gli stili di leadership trasformazionale e laissez-faire) in quanto le sue sottodimensioni non sembrano seguire direzioni coerenti tra loro.

Seppur con differenze relativamente piccole, al punto da poter constatare una quasi sovrapposizione nei punteggi uomo-donna, i risultati della metanalisi indicano che le donne adottano più spesso uno stile di leadership tendente a quello trasformazionale (per una corretta interpretazione dei dati, si vedano le note sottostanti la Tab. 2.1); viceversa le caratteristiche maschili risultano più appropriate nella leadership transazionale. Tra i cinque aspetti della leadership trasformazionale, le donne superano gli uomini soprattutto per la considerazione individualizzata. Le donne, inoltre, hanno ottenuto punteggi più elevati anche per la ricompensa contingente, dimensione tipicamente transazionale: questo a dimostrazione dell'impossibilità di catalogare questi stili come prettamente "maschili" o "femminili". Rosener (2011), per avvalorare l'ipotesi

secondo cui lo stile trasformatore non possa essere associato esclusivamente alle donne, mostra come sia gli uomini che le donne, quando sono chiamati a descriversi, lo fanno ricorrendo a caratteristiche di ambedue i sessi. A sostegno di questa prospettiva, una ricerca condotta da Metcalfe e Linstead (2003) dimostra che alcune donne sono state definite dai colleghi con caratteristiche prettamente maschili, quali ad esempio “autoritaria”. Partendo dai risultati della metanalisi, ovvero dal presupposto che le donne, rispetto agli uomini, tendano a mettere più spesso in atto comportamenti trasformatore, è poi lecito chiedersi: la leadership trasformatore è davvero efficace? Alcune ricerche hanno dimostrato che la risposta è affermativa: in particolare, da una metanalisi comprendente 87 studi sulla correlazione tra stili di leadership adottata e performance ottenuta, è risultato che lo stile trasformatore si associa ad una maggiore efficacia. (Judge e Piccolo, 2004). Rose Marie Bravo, CEO di Burberry Group, descrive la sua leadership in termini che enfatizzano proprio questi aspetti: “We have teams of people, creative people, and it is about keeping them motivated, keeping them on track, making sure that they are following the vision. I am observing, watching, and encouraging and motivating. We try to set an agenda throughout the company where everyone’s opinion counts, and it’s nice to be asked”. È stata altresì testata l’efficacia – al pari dello stile trasformatore – della leadership transazionale per la sua componente della ricompensa contingente; premiare i collaboratori che attuano comportamenti ottimali, infatti, agisce, incrementandola, la soddisfazione dei followers nei confronti del leader. Al contrario, focalizzarsi sugli errori commessi e ricorrere a forme punitive per modulare i comportamenti dei collaboratori (gestione attiva per eccezioni) mostra solo una bassa correlazione con l’efficacia della performance del leader; infine, come ci si potrebbe facilmente aspettare, intervenire solo in caso di situazione critica (gestione passiva per eccezioni) risulta inefficace, così come lo stile di leadership laissez-faire con la sua completa assenza di coinvolgimento. La metanalisi (Judge e Piccolo, 2004) testa inoltre l’effetto “accrescitivo” (già accennato da Bass, 1990), in base al quale il leader transazionale garantisce il raggiungimento dei risultati attesi da parte dei collaboratori, ma solo il leader trasformatore ne stimola il commitment – in altre parole, lo stile trasformatore si fonda e si basa su quello transazionale. Inoltre, la superiorità di uno stile sull’altro sembra non essere “assoluta”, ma, come più volte fin qui ribadito, dipendere dal contesto. Considerato tutto ciò, una recente proposta suggerirebbe di “adottare un approccio di insieme, che mira a far emergere “cluster” o configurazioni di stili di leadership che siano teoricamente plausibili anziché guardare ai due stili puri come ortogonali” (Dello Russo, 2018, pag.13).

L’attenzione dei ricercatori verso la leadership trasformatore, comunque, riflette il cambiamento culturale riguardo alle regole sulle leadership: in molti contesti, il modello di leadership forte ed autoritario che impartisce ordini non riscuote più successo; la leadership efficace è invece definita facendo leva sugli aspetti collaborativi e partecipativi. Sergio Marchionne, amministratore delegato di Fiat Chrysler Automobiles, afferma: “I leader, i grandi leader, sono persone che hanno una capacità fenomenale di disegnare e ridisegnare relazioni di collaborazione creativa all’interno dei loro team”. Tuttavia, anche questo non è sufficiente a garantire le migliori performance; tra le altre importanti qualità del buon leader, che riveste contemporaneamente i panni di coach e maestro, vi è l’abilità di ispirare gli altri ad essere creativi ed andare

oltre i confini dei loro ruoli, nonché di suscitare nei followers orgoglio e rispetto, riuscendo a delineare e condividere una vision che rifletta i valori e gli obiettivi organizzativi. “Boards are increasingly looking for CEOs who can demonstrate superb people skills in dealing with employees or other stakeholders while delivering consistent results” (Tischler, 2005). Dati quindi i risultati sull’efficacia dei vari stili di leadership (Judge e Piccolo, 2004), quest’analisi dimostra come le donne, in alcuni casi anche più degli uomini, esercitano la loro leadership attraverso comportamenti che sono, in media, considerati efficaci nelle condizioni e nel contesto attuali – mentre gli uomini tendono ad esercitare stili di leadership che sono correlati solo debolmente all’efficacia della performance (o che addirittura non lo sono affatto). In ogni caso, poiché la metanalisi non può ritenersi del tutto esaustiva, il dibattito lascia spazio ad ulteriori ricerche. Un’altra ragione che potrebbe spiegare le eccellenti performance delle leader donna rispetto alla loro controparte maschile è legata proprio al “doppio ruolo” che le stesse rivestono. Alcune ricerche mostrano infatti come le donne debbano spesso soddisfare requisiti più elevati rispetto a quelli richiesti agli uomini per accedere a posizioni apicali ed ottenere promozioni; essendo dunque selezionate con criteri più severi e stringenti, le donne molte volte sono più istruite e qualificate, e questo potrebbe contribuire a spiegare le loro ottime prestazioni (Foschi, 2000). Nel nostro Paese, infatti, nel 2019 le donne con almeno il diploma sono il 64,5%, quasi i due terzi del totale, quota superiore a quella degli uomini (59,8%) di circa 5 punti percentuali; le donne laureate sono il 22,4% contro il 16,8% degli uomini. Nonostante ciò, il tasso di occupazione femminile è molto più basso di quello maschile (56,1% versus 76,8%), evidenziando un divario di genere più marcato rispetto alla media Ue e agli altri grandi Paesi europei. Tale svantaggio per le donne, tuttavia, si riduce all’aumentare del livello di istruzione: il differenziale tra coloro che hanno un titolo secondario inferiore è pari a 31,7, mentre scende a 20,2% tra i diplomati e raggiunge l’8,2% tra i laureati (<https://www.istat.it/it/files/2020/07/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali.pdf>).

#### **2.4 Segregazione orizzontale e verticale: il *glass ceiling***

“Serviranno 132 anni per raggiungere la parità tra uomo e donna nel mondo”. Così afferma l’ultimo Global Gender Gap Report. L’Italia, nello specifico, è ferma al 63° posto della classifica sul *gender gap*, mentre al primo posto si posiziona l’Islanda, seguita da Finlandia, Norvegia, Nuova Zelanda e Svezia. (Global Gender Gap Report, 2022). Lo sviluppo professionale femminile è da sempre ostacolato dalla presenza di barriere artificiali che non garantiscono alla donna la possibilità di godere di stessi diritti ed opportunità rispetto agli uomini, sia per l’accesso stesso al lavoro (segregazione orizzontale), che per il successivo avanzamento di carriera verso posizioni a più alto contenuto decisionale (segregazione verticale), a cui è generalmente associata una retribuzione più elevata – e la questione non cambia spostando l’attenzione alle pensioni. Il Covid-19 ha poi riportato la parità di genere indietro di una generazione, ed il progresso per recuperare tale distanza è assai lento. La Federal Glass Ceiling Commission definisce queste barriere con la metafora del soffitto di vetro, ovvero "la barriera invisibile, ma infrangibile, che impedisce alle minoranze e alle donne di salire ai gradini più alti della scala aziendale, indipendentemente dalle loro qualifiche o dai loro risultati"

(Federal Glass Ceiling Commission, 1995). La metafora allude alla trasparenza, e dunque all'invisibilità di questa soglia che presenta i caratteri di una discriminazione indiretta – e, in quanto tale, più difficile da superare. L'assemblea generale delle Nazioni Unite, con la Convenzione del 18 dicembre 1979, considera come forme di discriminazione “tutti quei trattamenti differenziati, le esclusioni o le restrizioni basate sul sesso, che hanno come risultato (o come scopo) quello di compromettere o distruggere il riconoscimento, il godimento e l'esercizio da parte delle donne dei diritti dell'uomo meglio definiti diritti della persona e delle libertà fondamentali nella vita politica, economica, sociale, culturale e civile” (Commissione Nazionale per le Pari Opportunità tra uomo e donna, 1995). Le discriminazioni possono presentarsi in forma diretta – quando ad esempio le donne, pur svolgendo le stesse mansioni e rivestendo lo stesso ruolo degli uomini, percepiscono un salario più basso; o indiretta – quando le regole su cui basarsi per la presa di decisioni non sono chiare ed esplicite. Un'altra forma di discriminazione potrebbe essere legata alla maternità, che in alcuni casi diviene, a causa del periodo d'assenza dal posto di lavoro, motivazione per restringere le aree di responsabilità della donna. Per fornire un esempio, recentemente la stilista ed imprenditrice Elisabetta Franchi, parlando dalla prospettiva di datore di lavoro della sua azienda, ha affermato (suscitando numerose polemiche, anche sui social): “Quando metti una donna in una carica importante, se è molto importante poi non puoi permetterti di non vederla arrivare per due anni perché quella posizione è scoperta e un investitore investe, tempo, energia e denaro”. Grosz (2005) individua due tipi di femministe: “femministe egualitarie” e “femministe della differenza”. Queste ultime sostengono che le caratteristiche femminili possano colmare alcune lacune tipicamente presenti all'interno del corpo dirigente esistente. Le femministe egualitarie hanno invece come obiettivo quello di denunciare le ingiustizie della società patriarcale e la loro lotta si basa sul riconoscimento della parità dei diritti e delle opportunità tra uomini e donne. La questione della “parità”, tuttavia, risulta controversa nell'ambito della leadership, perché spesso ha portato le donne a “comportarsi come gli uomini” per essere ritenute efficaci e sostenere la propria posizione di potere. Alcuni ricercatori sostengono infatti che specifici ruoli richiedono determinati stili di leadership, arrivando così inevitabilmente a concludere che donne e uomini che ricoprono lo stesso ruolo debbano agire nello stesso modo (Kanter, 1977; van Engen, van der Leeden, & Willemsen, 2000). Questa tesi ha senz'altro una certa validità, in quanto essi necessitano soddisfare requisiti simili per raggiungere certi obiettivi, e le aspettative su di loro che gli stakeholders detengono ne indirizzano il comportamento in una direzione specifica. A sua volta, tale pressione verso una conformità nei comportamenti rende sempre più sottili le differenze uomo-donna nei rispettivi stili di leadership. Nonostante tali forze che spingono i leader ad una tendenziale uniformità nei modi di agire, ai leader resta ampia discrezionalità nello scegliere le specifiche modalità con cui intendono ricoprire i loro ruoli, specie per quei comportamenti ed atteggiamenti – ad esempio scegliere di essere più amichevoli o distaccati, più o meno apprensivi, etc. – che vanno oltre la *job description* e che non sono quindi rigidamente regolati (Borman, 2004). Si noti che la *job description* indica la descrizione della posizione in termini di finalità, aree di responsabilità, obiettivi attesi, relazioni gerarchiche e funzionali – in altre parole, si tratta dell'esposizione dei principali compiti ed eventuali strumenti per svolgerli (Gabrielli, 2021).

## 2.5 Stereotipie di genere: *agentic* vs *communal*

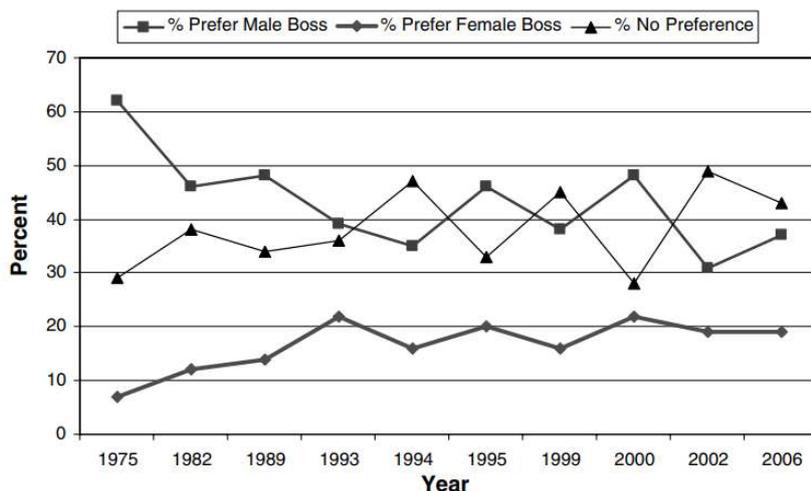
Il termine stereotipo deriva dal greco "*stereos*" (duro, solido) e "*tupos*" (immagine, gruppo), ovvero immagine rigida. Si fa dunque riferimento ad una visione precostruita e semplificata, in quanto largamente riconosciuta, che prescinde dalla valutazione del singolo caso ed è frutto di un antecedente processo di generalizzazione – e non di un vero e proprio ragionamento deduttivo (Enciclopedia Treccani). Nello specifico, gli stereotipi di genere sono meccanismi di categorizzazione a cui gli individui ricorrono per decodificare la rappresentazione del femminile e del maschile. I “modelli idealizzati” della donna e dell’uomo sono estremamente polarizzati, quasi speculari: ciò che è uomo non è donna, e viceversa. L’insorgere di meccanismi generatori di stereotipi è ricollegabile al processo di acquisizione dell’identità di genere, orientato dai genitori ancora prima della nascita dell’individuo, poi rafforzato all’interno del sistema formativo e infine confermato dai rapporti sociali instaurati all’interno del gruppo di appartenenza. Un ruolo fondamentale viene inoltre ricoperto, ad oggi, dai mezzi di comunicazione, che rappresentano un nuovo strumento di socializzazione. Anche Elisabetta Camussi, docente di Psicologia sociale all’università Bicocca di Milano, esperta di Psicologia delle Differenze e delle Disuguaglianze, definisce le stereotipie di genere. Stereotipo vuole che il potere declinato al femminile sia “*communal*”: basato sulle relazioni, la cura, l’accoglienza. E, al maschile, “*agentic*”: sintesi di assertività, affermazione di sé, individualismo. “Nel contesto della socializzazione”, dice Camussi, “si impara che alcune caratteristiche vengono premiate se corrispondono a quelle previste per il proprio genere”. Secondo tale ragionamento, le donne dovrebbero manifestare qualità come la gentilezza, l’interesse verso il prossimo, la dolcezza...tuttavia, tali caratteristiche non sono in linea con l’immagine comune di leader, pensata per essere più “*agentic*” che “*communal*”: di conseguenza, si tende a ritenere che gli uomini possiedano migliori capacità di leadership, e ad accettare più facilmente la loro autorità. (Eagly e Karau, 2002). In merito a tali attese sui tratti *communal* ed *agentic*, e alla possibilità di combinarli per superare i pregiudizi, si ritiene opportuno riportare un caso di leadership femminile che, pur dopo parecchi anni dalla conclusione del suo mandato, continua ad esercitare uno straordinario potere attrattivo. Si tratta di Margaret Thatcher, che la stampa definirà “*the iron lady*”. Eletta per la prima volta nel 1959, l’ex premier britannico ha dipinto la sua figura di leader al femminile ricorrendo, da un lato, ad un’immagine più tradizionale, legata a quella del partito dei Tory, per rivolgersi allo zoccolo duro della working class; dall’altro, si è proposta come donna di potere emancipata e assertiva per ottenere il consenso delle élite conservatrici. L’accostamento di due termini tanto lontani tra loro (dama, in rimando alla necessità dell’aiuto di un uomo, e ferro, il metallo delle armi) esprime il tentativo – anche – mediatico di coniugare caratteristiche maschili e femminile, tratteggiando un nuovo modello femminile di leadership. Tentativo di fatto riuscito, al punto che il suo operato politico ed economico, nell’obiettivo di “cambiare l’anima e il cuore della nazione”, è stato oggetto di moltissime analisi (Intervista al Sunday Times, 3 maggio 1981) sviluppate dalla letteratura accademica in ambito politico, economico, storico, sociologico, fintanto psicologico. Tuttavia, Carly Fiorina, CEO di HewlettPackard, afferma: “In the chat rooms around Silicon Valley . . . I was routinely referred to as either a ‘bimbo’ or a ‘bitch’- too soft or too hard, and presumptuous, besides” (Fiorina, 2006, p. 173). Secondo questa suddivisione, quando una donna

si trova a ricoprire il ruolo di leader, il suo comportamento non verrà valutato sufficientemente *agentic* e di conseguenza capace di leadership. Paradossalmente, anche quando la donna adotta dei comportamenti *agentic* potrebbe comunque provocare una reazione tale da non essere considerata autentica. Tali considerazioni sono alla base della “teoria dell’incongruenza” del ruolo dei pregiudizi promossa da Eagly e Karau (2002), che contribuisce a descrivere l’accesso delle donne al mondo del lavoro e la loro successiva scalata verso la leadership. Si noti come i due termini, stereotipo e pregiudizio, non siano sinonimi; con il secondo si intende, nello specifico, una valutazione precostituita che si manifesta come attitudini irrazionali e ostili verso individui o gruppi, che può condurre a comportamenti discriminatori – trattamenti diversi legati ad esempio all’etnia, al genere, e non alle capacità o alle performance. Secondo questo approccio, l’incongruenza percepita tra il ruolo di genere femminile e il ruolo di leader comporta due forme di pregiudizio. Il primo è dato dal fatto che le donne sono percepite come meno adatte rispetto agli uomini alle posizioni di leadership. Il secondo nasce dalla valutazione del comportamento del leader, che risulta meno favorevole se, a parità di prestazioni, lo stesso viene assunto da una donna (Kolb, 1999). Ciò è stato anche dimostrato da alcuni esperimenti in cui sono state sottoposte a valutazione alcune descrizioni di comportamenti di manager che differivano appunto solo per il genere dei leader. Da tali atteggiamenti deriva la maggiore difficoltà, per le donne, di arrivare a ricoprire ruoli dirigenziali. Inoltre, il *gender gap* spesso risulta, *ceteris paribus*, in stipendi più bassi per le donne, nonché in maggiori ostacoli nell’ottenere promozioni e procedere ad avanzamenti di carriera. In merito alla questione del *gender pay gap*, la società di consulenza finanziaria Blacktower riporta che, in Italia, la differenza di stipendio tra uomini e donne è del 4,2% (Corriere della Sera, 13 Agosto 2022). Tali disparità retributive di genere iniziano a manifestarsi in età giovanile, quando le donne entrano nel mercato del lavoro, per poi accentuarsi in età più adulta quando iniziano a presentarsi difficoltà legate al doppio ruolo. Come possono, dunque, le donne essere percepite come efficaci senza alimentare pregiudizi sociali sul loro ruolo? Come anticipato nel Par. 2.3, la teoria del ruolo di genere, sostiene che il leader più efficace debba avere tratti sia maschili che femminili, ed è qualificabile come androgino. È stato anche dimostrato che attualmente, la leadership trasformazionale è quella più efficace. Le donne potrebbero dunque trovare un modo di emergere adottando una leadership trasformazionale e sufficientemente androgina (Hackman, Furniss, Hills, & Patterson, 1992). Eagly e Carli (1981) hanno infatti dimostrato che il genere androgino ha le stesse possibilità di raggiungere la leadership di un individuo con caratteristiche solo maschili. Anzi risulta ancor più efficace. In conclusione, l’androginità permette alle donne di abbattere gli ostacoli durante il tragitto nel labirinto della leadership. Essa permette loro da un lato di essere valutate come adatte a ruoli preminenti, in quanto capaci di possedere caratteristiche maschili associate alla capacità di leadership, dall’altro di mantenere le particolarità espressive collegate al ruolo di genere.

## 2.6 Nuove organizzazioni e nuove competenze: quali ostacoli ed opportunità per le donne nelle nuove realtà aziendali

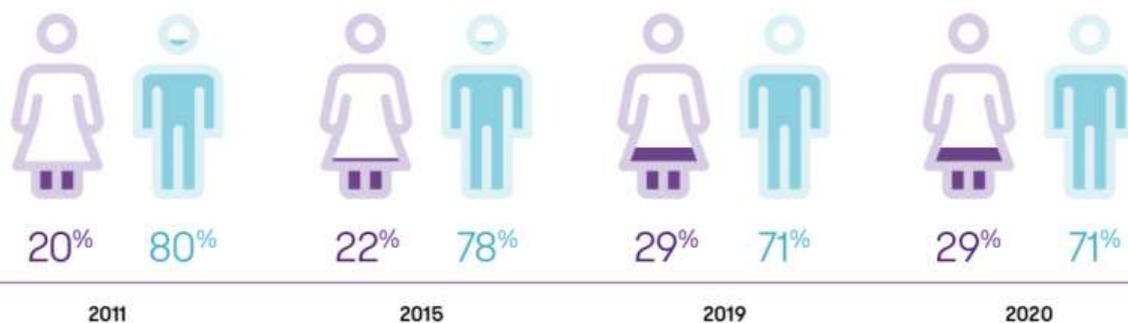
Quali sono, dunque, i vantaggi (e gli svantaggi) della leadership femminile? Può essere ragionevolmente associata a performance efficaci? Per rispondere a tale quesito sono stati condotti molteplici studi scientifici, nonché survey e ricerche, sostanzialmente di due tipologie: a) studi che pongono in correlazione le performance dell'organizzazione con la percentuale di donne nell'esecutivo e b) studi che mettono a confronto l'efficacia dei comportamenti adottati da donne e uomini in ruoli (pressoché) analoghi. Di seguito si riporta una delle survey, inerente al primo filone di ricerche, condotta da Catalyst, organizzazione di ricerca dedicata all'avanzamento di carriera delle donne. Analizzando i dati di Fortune 500, la più grande azienda USA in termini di ricavi, in un arco temporale di 5 anni, dal 1996 al 2000, Catalyst (2004) ha rilevato come le aziende con percentuali più elevate di donne nel top management godano di migliori performance finanziarie. Studi più recenti in UK, tuttavia, hanno ottenuto risultati ambigui, evidenziando la necessità di ulteriori analisi che includano più nazioni e considerino un arco temporale più ampio (Cranfield University School of Management, 2012). Il secondo approccio per esaminare l'efficacia dei leader, come anticipato, prevede invece di effettuare paragoni tra donne e uomini al vertice (i giudizi vengono espressi dai subordinati, dai pari, dai superiori, e/o anche dal leader stesso). Questi dati hanno dimostrato come le donne siano valutate come più efficaci rispetto agli uomini quei ruoli/settori che sono considerati tipicamente femminili, che richiedono cooperazione e abilità di networking (come ad esempio l'HR, la medicina, l'educazione, i servizi in generale e le posizioni di front-office); al contrario, gli uomini vengono percepiti come più efficaci in settori (come la politica, o il militare) in cui è richiesta assertività e controllo sugli altri. Si tratta ovviamente di valutazioni delle performance del tutto soggettive, contaminate da pregiudizi nei confronti delle donne, soprattutto nei contesti dominati dalla presenza maschile. Tuttavia, è indubbio che un leader possa essere efficace se e solo se i suoi followers in primis accettano la sua leadership; pertanto, tali valutazioni delle performance, seppur soggette a *bias* cognitivi, sono buoni predittori dell'efficacia dello stile di leadership adottato. Nel nuovo millennio, il problema è ancora di tipo culturale, legato al pregiudizio radicato nella società che esistono lavori più adatti ad una donna (si parla di *gender congeniality*), e che spesso questi si riferiscono ad attività tradizionalmente svolte in casa. Agli stereotipi legati al genere, poi, possono affiancarsi pregiudizi legati ad esempio alla nazionalità, all'etnia, all'orientamento sessuale, etc. Se, da un lato, è chiaro che i pregiudizi non generino sistematicamente comportamenti discriminatori, dall'altro essi possono limitare l'accesso per le donne a posizioni di leadership o addirittura compromettere l'efficacia del loro operato: questo perché i collaboratori potrebbero pensare che, essendo un ruolo tipicamente maschile, la donna non sia adatta a rivestirlo, e dunque essi sono portati a non accettarne l'autorità (Carli, 1981; Eagly & Karau, 1995). Ad avvalorare quanto fin qui esposto, l'esito di un sondaggio (Fig. 2.2) condotto a livello nazionale, in America, tra il 1953 e il 2006, in cui agli intervistati è stato chiesto: "Se dovessi intraprendere un nuovo lavoro,

preferiresti avere un capo uomo o donna?".



**Fig. 2.2 Gallup, 1953-2006: preferenze verso leader donne o uomini (Eagly, 2007)**

I dati mostrano una netta predilezione per leader uomini rispetto a leader donna, sebbene il differenziale di preferenze tenda a diminuire notevolmente nel corso degli anni oggetto di analisi. In ogni caso, la risposta più accreditata nel 2006 (anno più recente tra quelli considerati), data dal 43% degli intervistati, è “nessuna preferenza”, che dimostra come la società stia gradualmente superando alcuni di tali pregiudizi. A testimoniarlo è poi la percentuale di donne al vertice, più alta rispetto a qualsiasi altro periodo della storia; negli Stati Uniti, in particolare, le donne rappresentano il 24% dell'esecutivo nelle organizzazioni, il 37% di tutti i manager, ed il 43% di individui operanti nel management e nel campo finanziario (U. S. Bureau of Labor Statistics, 2006). Ciò, tuttavia, non basta: le donne restano infatti sottorappresentate nelle aree della governance, della direzione e della leadership esecutiva (si veda Fig.2.3).



**Fig. 2.3 % di senior manager donne e uomini, 2011-2020 (Women in Business Report, 2020)**

Ad oggi le donne occupano il 30,6% dei posti dedicati ai membri del CdA delle grandi società con differenze importanti all'interno degli Stati membri (45,3% in Francia e 8,5% a Cipro). Se si guarda al mondo delle imprese italiane, le donne manager risultano essere il 31,9% (su una media europea del 32%), mentre la loro presenza nei consigli direttivi delle 50 principali aziende europee è pari al 10% (dati Eurostat anno 2005). L'UE ha recentemente stabilito che le donne ai vertici delle aziende dovranno essere almeno il 40% del totale. Il Parlamento, Consiglio e Commissione europea hanno infatti raggiunto un accordo – dopo 10 anni dalla sua prima proposta- sulla Direttiva *Women On Boards*, pensata per tutelare la parità di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa. D'ora in poi almeno il 40% degli incarichi da Amministratori

dovranno essere occupati da donne e, “nei casi in cui i candidati siano ugualmente qualificati, la priorità dovrebbe andare a loro”. Per chi non rispetta gli obiettivi, da raggiungere entro il 30 giugno 2026, sono previste delle sanzioni proporzionate all’azienda, mentre le imprese con meno di 250 dipendenti sono escluse dal provvedimento. Tali azioni positive riflettono un cambiamento sociale di massa – sebbene non si possa parlare di uguaglianza tra i due sessi – riguardante il ruolo delle donne, spesso associate a business di successo, e le loro opportunità lavorative. La loro scalata gerarchica all’interno delle organizzazioni riflette ulteriori cambiamenti evidenti, in primis il maggior livello di occupazione delle donne, accompagnato da un lato da una più vasta istruzione, e dall’altro dalla condivisione della cura dei figli e della casa con i partner (Bianchi, Robinson, & Milkie, 2006; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2005). Le profonde trasformazioni delle strutture organizzative, originate dall’avanzamento tecnologico e dall’espansione globale nei mercati, a cui la pandemia del Covid-19 ha fatto da catalizzatore, generano poi il concreto fabbisogno di nuove figure professionali, con competenze trasversali. La più significativa differenza tra i due generi emerge da una ricerca condotta dall’Ires che riguarda il concetto di espressività: le donne sono più capaci di combinare autonomia e qualità espressive nell’immagine di sé rispetto agli uomini. L’atteggiamento positivo verso il cambiamento, la capacità di comunicare, l’attenzione all’ordine, alla qualità del lavoro e alla registrazione delle informazioni, sono le competenze base richieste dal mondo del lavoro e sembrano meglio appartenere al genere femminile. In ambito lavorativo, quindi, sono la dimensione sociale ed emotiva ad assumere una posizione di rilievo: le emozioni, infatti, organizzano la condotta professionale e incidono in modo significativo sui risultati dei comportamenti professionali (si rimanda al Par. 1.6). Superato il modello fordista, incentrato sul lavoro individuale, la nuova organizzazione si avvale del lavoro di gruppo, che richiede, sia per la produttività, che per il benessere individuale, che l’interazione tra i membri sia il più possibile armoniosa. Ed è proprio la competenza emotiva, attraverso l’eliminazione del rumore di fondo (attriti, rivalità, risentimenti) a creare il clima positivo ed a conferire al gruppo l’armonia necessaria per raggiungere gli obiettivi prefissati. L’importanza data al lavoro di gruppo, alla capacità di networking e all’intelligenza sociale all’interno del nuovo mondo aziendale trova terreno fertile proprio nelle caratteristiche distintive del genere femminile.

## **2.7 La leadership in situazioni di crisi**

Per offrire una panoramica sugli studi più recenti in tema di leadership, si è ritenuto opportuno far riferimento a ricerche che hanno preso in esame il periodo storico che si sta attraversando, legato alla diffusione della pandemia da Covid-19, con tutte le relative criticità. La storia è colma di periodi di crisi che l’uomo ha dovuto affrontare adottando le strategie più appropriate. MacNeil e Topping (2007) definiscono una crisi come un evento che può verificarsi in qualsiasi momento e senza preavviso, causando un grave disagio emotivo e sociale. Gli effetti di una crisi non si esplicano unicamente nel breve termine, ma persistono nel lungo termine e spesso implicano un cambiamento significativo, generato dalla rottura degli schemi tradizionali. La pandemia ha causato infatti uno shock dell’intero sistema economico mondiale; inevitabilmente, tale stravolgimento ha interessato anche il modo di fare impresa e gestire il lavoro nelle organizzazioni (si pensi

alle restrizioni, alle mascherine, allo smart working, etc). Accanto a cambiamenti palesi ed espliciti, si sono verificati – e sono ancora in atto – una serie di cambiamenti meno evidenti, ma di clamorosa rilevanza, che un leader deve conoscere e comprendere per poter svolgere al meglio il proprio ruolo. Posto che i classici stili di leadership paiono ormai “anacronistici”, che modello di leadership risulta conveniente adottare? La turbolenza dell'ambiente dell'impresa è ormai condizione strutturale, per cui non affrontarla porterebbe ad una significativa perdita di competitività e mercato. Al contrario, le sfide, quando accettate e ben gestite, accendono la creatività individuale collettiva, generando nuove opportunità. Affinché ciò avvenga è essenziale che l'organizzazione si doti di una *leadership più agile e condivisiva*, resiliente di fronte a contesti mutevoli e imprevedibili. Tali scenari richiedono di tollerare, assorbire, gestire lo stress, l'ansia e le reazioni emotive, mettendo a dura prova l'unione all'interno delle organizzazioni. Oggi, dunque, il focus deve essere sempre sulle *interazioni umane*, su come funzionano le persone e su come farle funzionare meglio. Walter Kiechel (2010) ha dimostrato attraverso i suoi studi come il successo di un'organizzazione sia influenzato dal leader solo per il 10-20%: ciò significa che i collaboratori, invece, contribuiscono per il restante 80-90%. Il loro coinvolgimento da parte del leader è quindi cruciale per la buona riuscita della performance. Ciò risulta particolarmente rilevante nel tessuto imprenditoriale italiano, dominato da piccole e medie imprese, in cui il fattore umano è potenzialmente in grado di generare un impatto superiore se paragonato a quanto accade nelle grandi realtà. Potremmo ormai dire che non solo il tradizionale stile di leadership si è evoluto, passando da autoritario a partecipativo, ma è proprio la piramide gerarchica ad essere stata “rovesciata”, fino a sfociare nella *servant leadership*. Quest'ultima, contrapponendosi alla leadership autoritaria per decenni riconosciuta come unico stile di leadership (Schein, 2010), pone al centro i collaboratori, che vengono attivamente coinvolti nel processo decisionale, e al servizio dei cui bisogni si pone il servant leader, con l'obiettivo di sviluppare al massimo il loro potenziale. Nello specifico, questo paragrafo a conclusione del capitolo intende approfondire se (e come) il fenomeno della crisi si ricolleggi ai due concetti di cui si è precedentemente discusso, ovvero a) la cultura; b) la gender leadership. In riferimento al primo elemento, Bechler (1995) afferma che i valori e le credenze culturali sono insiti – e dunque, si esplicano – nelle politiche dell'organizzazione, avendo il potere di generare una crisi vera e propria, o permettendo ad un evento minore di diventare crisi. È presente quindi una correlazione tra cultura organizzativa e gestione della crisi. Hutchins e Wang (2008) individuano nella cultura organizzativa un fattore di fondamentale importanza poiché essa rappresenta l'insieme di valori su cui il sistema è fondato come: sicurezza, diversità e performance. Nel caso delle calamità naturali, non è possibile prevederle, ma la cultura organizzativa è importante al momento di gestirle. Influenzando l'evoluzione della cultura aziendale, affinché essa sia di tipo *collaborativo e fiduciario*, una leadership efficace mantiene la coesione interna e dà forma al sistema di relazioni che determina il funzionamento dell'organizzazione ed il modo con cui si affronta l'ambiente esterno. Erman e Medeiros (2020) hanno analizzato le dimensioni culturali che potrebbero avere un impatto sulla risposta alla pandemia. Ne è risultato che le culture più individualistiche, che si pongono come obiettivo quello di evitare l'incertezza, e che presentano un orientamento di lungo termine (si rimanda al Par. 2.1), tendono a registrare un maggiore

tasso di mortalità. Anche crisi e leadership sono due fenomeni fortemente correlati. Quando infatti la comunità percepisce la minaccia che genera incertezza, solitamente richiede una risposta rapida da parte del leader, aspettando che egli “faccia qualcosa” per contrastare la crisi. Nel momento in cui un’organizzazione è travolta da una crisi, la leadership deve guidare l’organizzazione nella fase di gestione dell’emergenza e garantire la sua sopravvivenza. Burnison (2020) individua i “sei passi della leadership”, ovvero le azioni che il leader esemplare dovrebbe intraprendere durante una crisi. In primis, bisognerebbe anticipare, prevenire la crisi stessa, cercando di prevedere lo scenario che potrebbe verificarsi e, conseguentemente, pianificare apposite soluzioni; naturalmente – e questo è il secondo step – è poi necessario correggere i piani a seconda del caso che si presenta; è infatti raro che i piani di crisi formulati inizialmente sopravvivano immutati all’evolversi della situazione e con l’impatto con la realtà. Il terzo passo è quello della comunicazione, trasparente, continua ed efficace; in tal modo il leader riesce ad accrescere il senso di appartenenza dei membri del team, facendoli sentire coinvolti in prima linea nel cercare una soluzione per l’emergenza. Il quarto passo è poi l’ascolto attivo, fondamentale per apprendere e correggere le proprie azioni sulla base delle esigenze altrui. Il quinto passo è imparare dall’esperienza passata per applicarla in futuro. Si crea, così facendo, una cultura dell’osservazione che va dal basso verso l’alto. In particolare, quello rivestito dalla comunicazione è un ruolo assolutamente primario. Spiegare ai followers – ed in generale, alla comunità – cosa ci si aspetta, tenerli costantemente informati, è infatti necessario affinché non si creino “spazi vuoti” che potrebbero incentivare la diffusione di informazioni erranee o speculative. Questo è spesso avvenuto durante la pandemia da Covid-19, con la divulgazione, soprattutto nelle fasi iniziali della crisi, di fake news che hanno aumentato la sensazione di panico all’interno della società. Qualora tali informazioni non veritiere vengano diffuse e risultino essere in contrasto con quanto comunicato dal leader, il rischio è quello che ne vengano inficiati la sua credibilità, la sua autorevolezza, e dunque l’efficacia del suo stesso operato. Pertanto, è necessario definire chiaramente gli obiettivi, la strategia per raggiungerli, nonché il ruolo che ciascun membro sarà chiamato a svolgere (Drury et al., 2019). Inoltre, è importante, ai fini della comunicazione, “dare un senso” agli avvenimenti correlati al rischio, ovvero contestualizzare le possibili conseguenze per gli individui, sensibilizzando la comunità attraverso la rappresentazione sociale del rischio. Il leader dovrà quindi adottare per primo il comportamento richiesto ai followers, ponendosi come modello da emulare (Burgess et al., 2019). Garikipati e Kambhampati (2020) hanno esaminato la correlazione tra il sesso dei leader politici e gli esiti della pandemia in ben 194 Paesi. L’analisi copre tuttavia solo i primi mesi della pandemia, fino al 19 maggio 2020. Tendenzialmente, le donne leader hanno reagito alla pandemia Covid-19 più rapidamente e in modo più deciso rispetto alla loro controparte maschile, adottando misure che hanno portato tassi di mortalità più bassi. Sulla base di uno studio condotto sugli orientamenti dei dirigenti, inoltre, sostengono che le donne si dimostrano solitamente più efficienti nella preparazione alla crisi, adottando un approccio più olistico. I leader donna tendono a adottare politiche sociali di prevenzione volte a: a) migliorare la resistenza del Paese; b) limitare i danni; c) mitigarne le conseguenze (Windsor L.C. et al., 2020). Ad avvalorare questa tesi, si cita uno studio, condotto da Etac e Gurdal (2012), sull’assunzione del rischio da parte dei leader per conto di altri. I risultati evidenziano come

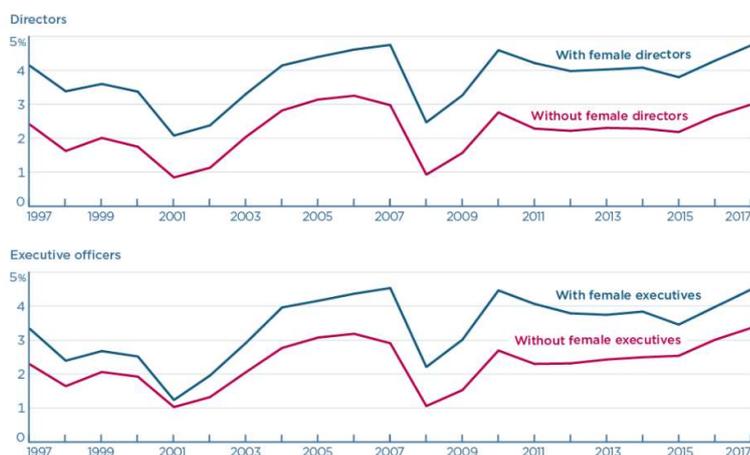
non ci siano sostanziali differenze sulla propensione/avversione al rischio tra le donne in posizioni di comando e quelle non alla guida, mentre l'inverso è vero nel caso degli uomini: coloro alla guida tendono ad assumere più rischi. Inoltre, in media ed in generale, gli uomini hanno registrato un punteggio più alto rispetto alle donne per l'assunzione del rischio, mentre le donne hanno ottenuto un punteggio superiore nella prevenzione dei danni. Geary (2010) sostiene che l'avversione al rischio delle donne è principalmente legata alla riduzione del rischio di danni fisici a se stesse, alle loro famiglie ed amici – le donne, in media, sono più orientate alle persone, e puntano all'inclusione dei bisogni del maggior numero di persone. Gli uomini, invece, sono maggiormente concentrati sulla ricerca di uno status, e dunque più propensi a dare priorità al raggiungimento degli obiettivi economici immediati piuttosto che alla minimizzazione dei rischi. Tali considerazioni potrebbero quindi spiegare i punteggi che Etac e Gurdal hanno evidenziato nel loro studio. Inoltre, nell'ambito della psicologia gli uomini e le donne reagiscono in maniera diversa rispetto ad esperienze negative. Normalmente le donne tendono a reagire in maniera più vigorosa e decisa degli uomini soprattutto quando si tratta di anticipare un esito negativo. Questo necessariamente influisce sull'intraprendere una scelta rischiosa piuttosto che un'altra e di conseguenza sulla loro decisione finale. Gli uomini tendono a contrastare le esperienze negative attraverso la rabbia che li rende meno prudenti sulle azioni future, mentre le donne tendono a rispondere con maggiore cautela e di conseguenza ad essere più trattenute nelle loro azioni (Lerner et al., 2003). Anche nella letteratura delle neuroscienze è dimostrato che queste differenze di sesso tra uomini e donne nei sentimenti di empatia non derivano solo dalla socializzazione, bensì da processi neurobiologici più complessi. In merito allo stile di leadership più efficace in situazioni di crisi, la teoria delle contingenze e la teoria della leadership situazionale (si veda Cap.1), seppur oggetto di critiche e rivisitazioni, sostengono che quella più efficace è la leadership autocratica – caratterizzata sostanzialmente da un atteggiamento distaccato – data l'urgenza della problematica e la conseguente necessità di prendere decisioni rapide. Negli ultimi decenni, tuttavia, alcuni studiosi hanno portato ad una ridefinizione della “buona” leadership in situazioni di crisi, dimostrando come alcuni tratti tipicamente femminili, quali la compassione e l'empatia, generano maggior fiducia nei follower verso il leader, aumentando la collaborazione tra le due parti, cruciale in momenti di estrema complessità, come nel caso del Covid-19 (Johnson C., 2020). Difatti, nella gestione della crisi epidemica i leader che sono stati considerati tra i più efficaci sono coloro che hanno saputo, da un lato, agire con comando (ad esempio, richiedendo la chiusura delle frontiere o attuando misure esecutive di emergenza) e, dall'altro, mostrare una “gentilezza compassionevole”, considerando la delicatezza della situazione. Ancora una volta, dunque, ritorna l'androginità come chiave di riuscita. Quando si parla di leadership efficace nella situazione pandemica è evidenziato come i leader che sono riusciti ad ascoltare e promuovere gli interessi di tutta la comunità dirigendo l'attenzione verso la comprensione relazione della situazione di crisi sono stati quindi quelli con maggiore successo. Per Gilligan (1982) l'etica della cura deriva da un ragionamento induttivo e contestuale piuttosto che deduttivo e matematico, ed è proprio ciò che è richiesto al leader in momenti di crisi. La *Gender Diversity* nella rappresentanza delle donne al potere è stata chiaramente evidenziata in un momento storico di tale portata, ma questo contribuisce a dimostrare come le qualità della leadership non siano

intrinseche al genere, quanto al modo di rispondere in modo ottimale per guidare e salvaguardare la collettività. Dato il profondo cambiamento che il ruolo della donna ed il concetto di buona leadership stanno attraversando, è chiaro come la donna continuerà a guadagnare potere ed autorità. Le aziende, dal canto loro, dovrebbero (in un'ottica di CSR e pari opportunità) incentivare, anche attraverso forme di conciliazione lavorativa, lo sviluppo professionale femminile, così da eliminare qualsiasi forma di segregazione orizzontale e verticale, e costruire una vera cultura del merito. A tal proposito, nel terzo capitolo verranno brevemente illustrate alcune delle forme di conciliazione volte ad assicurare il *work-life balance*; successivamente, verrà riportato il caso studio di un'azienda guidata da una figura femminile, attraverso la cui intervista sono stati discussi ed approfonditi alcuni dei concetti esposti nei primi due capitoli dell'elaborato.

## CAPITOLO 3: La leadership femminile nel Terzo millennio

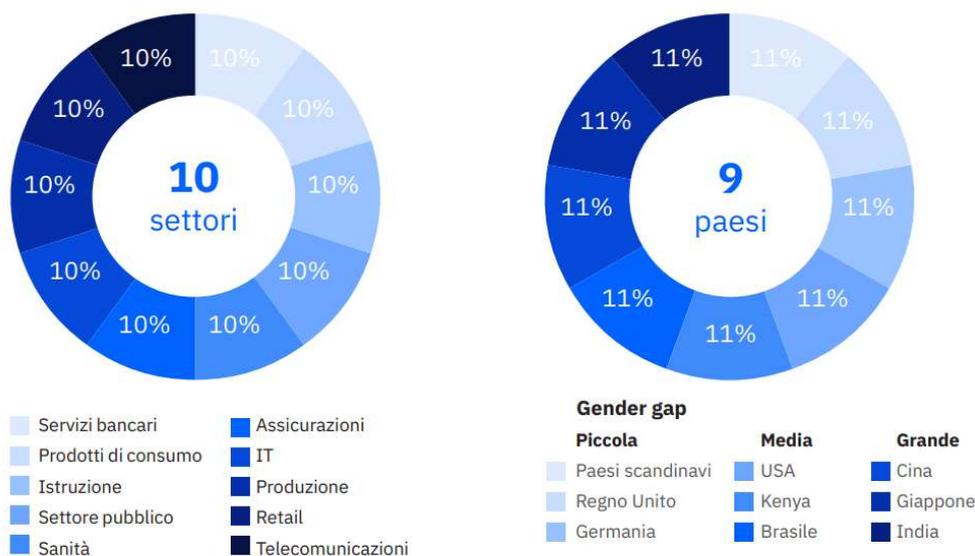
### 3.1 Organizzazioni “First Mover”: come attuare il cambiamento

Come si può notare dalla Fig. 3.1, la parità di genere in ruoli di leadership è un fattore positivo per le imprese (Peterson Institute for International Economics, 2020); tuttavia, la percentuale di donne che ricoprono ruoli dirigenziali rimane ancora estremamente contenuta.



**Fig. 3.1 Net Profit Margin medio annuo per le imprese, 1997-2017 (Peterson Institute for International Economics, 2020)**

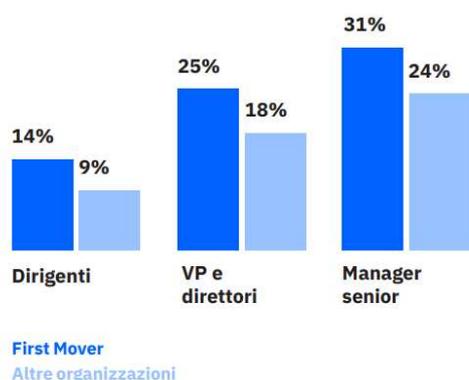
Come si spiega tale contraddizione, e cosa può essere fatto per cambiare concretamente la situazione? Di seguito vengono riportati i principali risultati di una ricerca condotta da IBM® Institute for Business Value (IBV) in collaborazione con Oxford Economics. Nello specifico, sono stati intervistati 2.300 dirigenti (CEO, CIO, CFO, CMO, COO, CHRO e altri) e professionisti in aziende di 10 settori diversi, ciascuno comprendente il 10% del campione totale, e 9 regioni geografiche di tutto il mondo. I paesi (o regioni) del sondaggio rappresentano un mix di aree in cui il gender gap varia da gap ridotto, medio ed elevato, secondo il Global Gender Gap Report 2017 del World Economic Forum (si veda Fig.3.2).



**Fig. 3.2 Composizione settoriale e geografica del campione (IBM Institute for Business Value, 2019)**

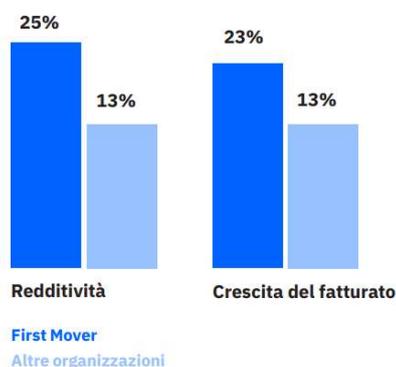
Dall'analisi emergono in modo chiaro alcuni dei pregiudizi radicati nella cultura della nostra società; è infatti emerso come – secondo quasi i due terzi degli intervistati – le donne siano più propense degli uomini ad anteporre la famiglia alla carriera personale, motivo principale per cui non rivestono ruoli di leadership. Inoltre, quasi il 60% del campione ritiene che il numero di donne che desiderano ricoprire incarichi dirigenziali sia inferiore rispetto agli uomini.

L'intervista individua tuttavia alcune organizzazioni, definite “First Mover”, che a differenza della stragrande maggioranza (esse rappresentano solo il 12% del campione totale oggetto di analisi) hanno reso l'eliminazione del gender gap una priorità strategica formale, condizione necessaria – seppur non sufficiente – per spingere verso il cambiamento reale. Essendo la carriera delle donne una priorità aziendale formale, essa viene supportata da uno specifico piano strategico con obiettivi, KPI, parametri, budget, risorse e capacità esecutiva, proprio come per qualsiasi altra priorità aziendale. In media, le First Mover affermano di poter già contare su più donne in ruoli di leadership rispetto alle altre organizzazioni (Fig.3.3).



**Fig. 3.3 Percentuale media di leader donne (IBM Institute for Business Value, 2019)**

Tutte le First Mover (100%) sono inoltre convinte del fatto che le organizzazioni che prevedono l'inclusione di genere come priorità strategica abbiano più successo dal punto di vista economico, visione condivisa da solo il 38% delle altre organizzazioni; è così che la maggioranza dei First Mover dichiara di superare la concorrenza in ciascuna di queste quattro categorie: redditività, crescita del fatturato, innovazione e soddisfazione dei dipendenti; poche altre organizzazioni non First Mover affermano lo stesso (Fig.3.4).



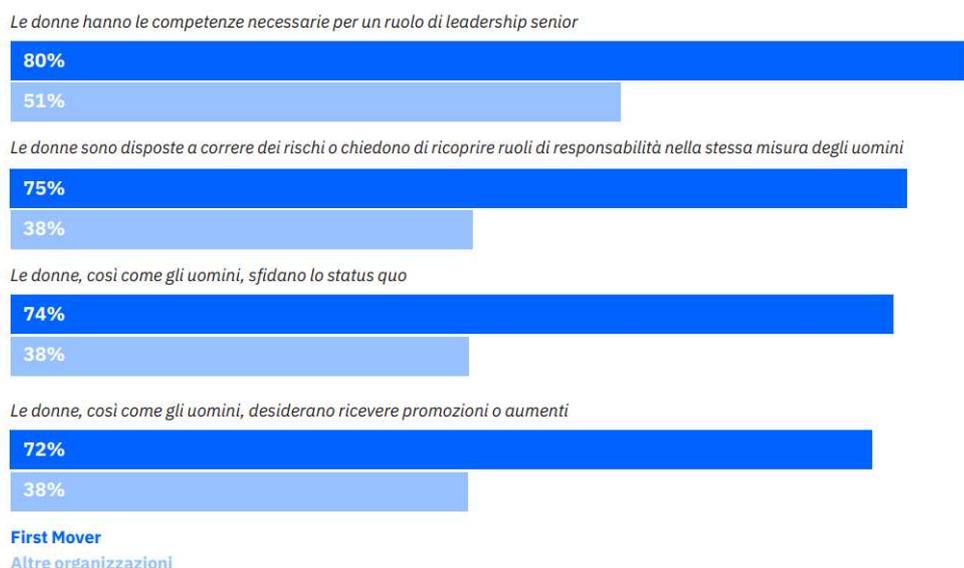
**Fig. 3.4 % di aziende hanno realizzato negli ultimi 3 anni prestazioni significativamente migliori rispetto alla concorrenza (IBM Institute for Business Value, 2019)**

Infine, è interessante osservare, tra le caratteristiche che le First Mover condividono, che la maggior parte di esse non sono start-up con poca esperienza. Al contrario, l'80% è composto da aziende consolidate che operano da oltre 20 anni, e che si stanno impegnando per trasformare concretamente la propria cultura aziendale. Dai risultati dell'analisi è possibile individuare quattro azioni che le First Mover tipicamente intraprendono rispetto alle altre organizzazioni (Fig.3.5).



**Fig. 3.5 Azioni intraprese dalle First Mover per favorire la Gender Equality (IBM Institute for Business Value, 2019)**

In primis, queste organizzazioni forniscono piani di sviluppo professionale ad hoc, che incontrano e rispettano le diverse esigenze familiari; alla base di ciò vi è la diminuzione del fenomeno di discriminazione di genere nell'ambiente lavorativo (Fig. 3.6).



**Fig. 3.6 Discriminazione di genere nell'ambiente lavorativo: First Mover vs altre organizzazioni (IBM Institute for Business Value, 2019)**

Oltre a ciò, le First Mover ricorrono agli stessi criteri di valutazione per le performance lavorative di uomini e donne, fornendo chiare definizioni di ciò che in azienda è ritenuto meritevole di ricompensa, ed evitando che si giunga a valutazioni soggettive contaminate da pregiudizi consapevoli o inconsci. Solo così è possibile costruire una cultura del merito, in cui vengano apprezzati in egual misura i contributi di ciascuno, siano essi uomini o donne. A tal proposito, il terzo dei comportamenti riguarda appunto l'offerta delle stesse opportunità di carriera a uomini e donne – il che va ben oltre la promozione delle donne con l'obiettivo di raggiungere una quota di parità. Infine, le First Mover si adoperano, a partire dai piani alti, con dirigenti attenti ad includere la parità dei sessi all'interno del loro programma strategico, per costruire una cultura aziendale che valorizzi gli stili di leadership femminile. Così, lo stile di leadership tradizionale lascia il posto a modelli collaborativi, che fanno forza sul potere della creatività collettiva nei processi di *problem solving*. Per far in modo che ciò avvenga, le First Mover ricercano (si veda Fig. 3.1.7) leader che, tra le altre cose, sappiano adeguatamente incentivare il *team work*.



Nota: Numeri uguali indicano un pareggio.

### Fig. 3.7 Qualità che un buon leader deve possedere secondo le First Mover (IBM Institute for Business Value, 2019)

Seguendo l'esempio di tali organizzazioni First Mover è quindi possibile implementare un piano d'azione per promuovere l'avanzamento di carriera delle donne: innanzitutto, sarà necessario diffondere l'urgenza del cambiamento, affinché tutti i membri dell'organizzazione si sentano motivati a prender parte alle iniziative proposte. Da cosa deriva tale urgenza? In uno scenario in continua evoluzione come quello in cui oggi le aziende si trovano ad operare, dove la guerra di talenti imperversa, le aziende avranno difficoltà a rimanere competitive se non riescono ad attrarre e mantenere le *key people*. I paesi in cui le donne hanno una formazione più ampia rispetto agli uomini sono in numero sempre crescente; a loro volta poi, le donne più istruite e qualificate cercheranno aziende che dimostrano di avere una cultura aziendale inclusiva, che possano quindi promuovere le loro carriere. È inoltre noto come i clienti preferiscano sempre più acquistare da aziende di cui condividono i valori. Secondo lo studio Edelman Earned Brand (2018), “Quasi i due terzi (64%) dei consumatori di tutto il mondo ora acquistano sulla fiducia. Gli acquirenti guidati dalla fiducia sceglieranno, scambieranno, eviteranno o boicotteranno un marchio in base alle posizioni politiche o sociali di una azienda”. Questa tendenza risulta particolarmente evidente per le nuove generazioni, specie in mercati in espansione

come quelli dell'India e della Cina. In media, le donne guidano dal 70 all'80% di tutti gli acquisti dei consumatori. All'aumentare dei consumatori che manifestano interesse verso le campagne sociali incentrate sull'emancipazione delle donne e sull'eliminazione del *gender gap*, aumenterà di conseguenza l'attenzione rivolta ai marchi che sposano questi obiettivi. Ancora, non bisogna sottovalutare che la diversità di genere favorisce l'innovazione: avere una percentuale più elevata di donne in ruoli di leadership a diversi livelli consente una maggiore diversificazione di idee creative, innovazioni e intuizioni che influenzano le decisioni e la strategia aziendale. Squadre diversificate sono un antidoto ai pericoli del pensiero di "massa". Al contrario, le aziende prive della giusta varietà di prospettive rischiano di avere scarsa lungimiranza. Christine Lagarde, presidente della Bce, afferma: «La pandemia ha dimostrato il valore della leadership femminile, soprattutto in tempi di crisi. Le ricerche condotte durante la pandemia hanno rilevato che le donne sono considerate dai loro collaboratori leader più efficaci rispetto agli uomini, in grado di dialogare e interagire meglio con i dipendenti. Eppure, è donna soltanto il 18,5% dei capi di governo dei paesi dell'UE. Sebbene rappresentino più della metà della popolazione dell'UE (51%), la loro presenza nei parlamenti nazionali non supera un terzo dei membri. Nessuna delle banche centrali dell'area dell'euro, i cui governatori sono nominati dai governi nazionali, è guidata da una donna. La percentuale della rappresentanza femminile è altrettanto bassa negli organi di amministrazione delle imprese. Nelle maggiori società quotate europee le donne occupano soltanto il 7,5% delle posizioni dirigenziali. Alla BCE, tra il 2013 e il 2019, abbiamo più che raddoppiato la presenza femminile nell'alta dirigenza e il nostro obiettivo è ora raggiungere una quota del 40% entro il 2026. È il momento di ripensare la leadership e apportare maggiore diversità negli organi di amministrazione, nei parlamenti e nelle amministrazioni pubbliche. Una più equa ripartizione dei compiti domestici e maggiori opportunità di carriera permetteranno alle donne di contribuire ancor di più alla società, partecipare attivamente alla vita politica e dare voce alle tante istanze ancora inascoltate». A tal proposito, è bene notare come la pandemia abbia non soltanto alzato il velo sulle gravi carenze della nostra società, ma ci ha anche costretto ad agire in modo diverso, spingendoci a rifondare alcuni dei nostri valori. In alcuni casi i padri, impegnati a lavorare da casa o costretti a un orario di lavoro ridotto, hanno preso in mano le redini della famiglia, mentre le madri svolgevano mansioni essenziali al di fuori delle mura domestiche. «Una simile rottura dei canoni, se durerà, potrà portare alle donne la libertà di realizzarsi altrove, sul lavoro o nella comunità. Una maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, con adeguati servizi per l'assistenza all'infanzia ed un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro a favore di donne e uomini, permetterebbe di compiere un grande passo avanti nel colmare il divario retributivo di genere. Se i compiti domestici sono ripartiti in modo più equo all'interno della famiglia, i figli crescono con un'idea dei ruoli più paritaria rispetto alle generazioni precedenti. A questo si aggiungono gli impegni sul posto di lavoro. La pandemia ha posto in risalto il ruolo professionale imprescindibile che le donne svolgono nella società. Rappresentano i tre quarti dei circa 18 milioni di operatori sociosanitari nell'area dell'euro e contribuiscono in misura simile al mondo dell'istruzione. Entrambi i settori si sono rivelati indispensabili durante la pandemia. Ora che abbiamo visto qual è il vero valore di queste figure per la società, è importante che esso sia riconosciuto e retribuito adeguatamente». Così, la possibilità di combinare gli

impegni familiari, la vita privata e l'attività professionale costituisce ormai una sorta di leitmotiv di ogni pronunciamento in materia di politica del lavoro e dell'occupazione oltre che, evidentemente, di politica sociale e familiare; anzitutto in sede europea, posto che proprio la conciliazione lavorativa costituisce uno dei pilastri portanti dei programmi più rilevanti in materia di sviluppo, benessere e coesione sociale (com'è attestato, tra l'altro, dalla Strategia europea per l'occupazione e dalla Roadmap for Equality between Women and Men). Nel paragrafo successivo verranno illustrate le principali forme di conciliazione lavorativa.

### **3.2 Forme di conciliazione lavorativa e *work-life balance***

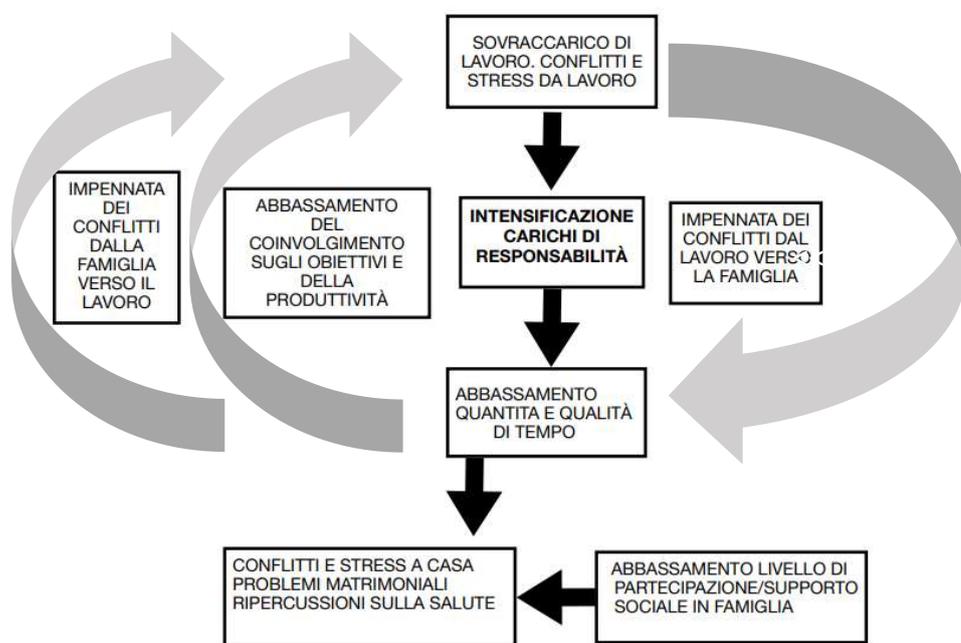
È possibile definire il *sistema della conciliazione* come l'insieme, virtualmente integrato e coerente, di politiche, che mira – tale è l'indicazione delle istituzioni europee (2000/C 218/02) – alla stipula di un nuovo patto sociale, fondato sull'equità di genere e sulla parità sostanziale, non formale, di uomini e donne. In questo paragrafo verranno passati brevemente in rassegna i tasselli che lo compongono, con la contemporanea messa in luce delle criticità, parzialità, ambiguità. Il primo tassello è rappresentato dalle modalità di organizzazione temporale della prestazione lavorativa, in particolare, il lavoro part-time, spesso considerato come lo strumento principale per favorire una maggiore conciliazione tra la vita familiare e quella lavorativa. Tale tesi, tuttavia, necessita quantomeno di essere discussa. In primo luogo, perché il lavoro a tempo parziale in molti casi non costituisce una risposta alle attese ed esigenze di chi lo intraprende, ma si rivela come scelta obbligata a fronte di vincoli di cura ineliminabili o della non disponibilità di occasioni di impiego a tempo pieno. In secondo luogo, perché il part-time potrebbe – come dimostrano alcune statistiche – causare un deterioramento della qualità dell'occupazione, portando con sé dequalificazione, segregazione professionale, bassi livelli retributivi, nonché scarso accesso ai programmi formativi e ai sistemi di premialità (Riva, Zanfrini, 2010). Le politiche di conciliazione, per potersi considerare efficaci, debbono invece trasformarsi in un impasto di policies, la cui finalità è quella di offrire a ciascuno le condizioni essenziali e dispiegare la propria biografia in funzione di una capacità di libertà e costruzione di sé (Schmidt, 2006). Una capacità che potrebbe essere incrementata da interventi sia sul versante delle politiche sociali che sul versante delle politiche del lavoro. In riferimento al primo punto, sono ad esempio auspicabili: l'aumento della capienza e il miglioramento dell'accessibilità dei servizi per l'infanzia; più generosa indennità di congedo parentale (1); una più equilibrata divisione del lavoro familiare entro la coppia. Il modello paritario, caratterizzato da una reale parità nella gestione delle responsabilità e delle incombenze familiari, è ancora poco presente: la presenza maschile in ambito familiare domestico rimane di fatto subordinata, talvolta compartecipe, ma comunque non indispensabile, a fronte invece di un coinvolgimento femminile che continua ad avere i tratti della condizione “necessaria e sufficiente” (Bombelli, 2000).

(1) Il congedo parentale è un periodo di astensione facoltativo dal lavoro concesso ai genitori per prendersi cura del bambino nei suoi primi anni di vita e soddisfare i suoi bisogni affettivi e relazionali (INPS). A partire dal 13 agosto 2022 è entrato in vigore il nuovo congedo parentale, che recepisce le novità introdotte dalla direttiva UE in materia di conciliazione vita-lavoro per i genitori e i prestatori di assistenza. Finora,

esso prevedeva che spettasse un'indennità fino al sesto anno di vita del bambino pari al 30% della retribuzione, per un periodo massimo di 6 mesi complessivo tra entrambi i genitori. Dal 13 agosto, viene esteso il diritto all'indennità fino ai 12 anni di vita del figlio, con una diversa ripartizione tra i genitori. Inoltre, la durata complessiva del congedo riconosciuto al genitore solo passa da 10 a 11 mesi (sostegno ai nuclei familiari monoparentali). Il nuovo congedo parentale estende anche la durata del periodo indennizzabile a carico dell'Inps nella misura del 30%, che passa da 6 a 9 mesi.

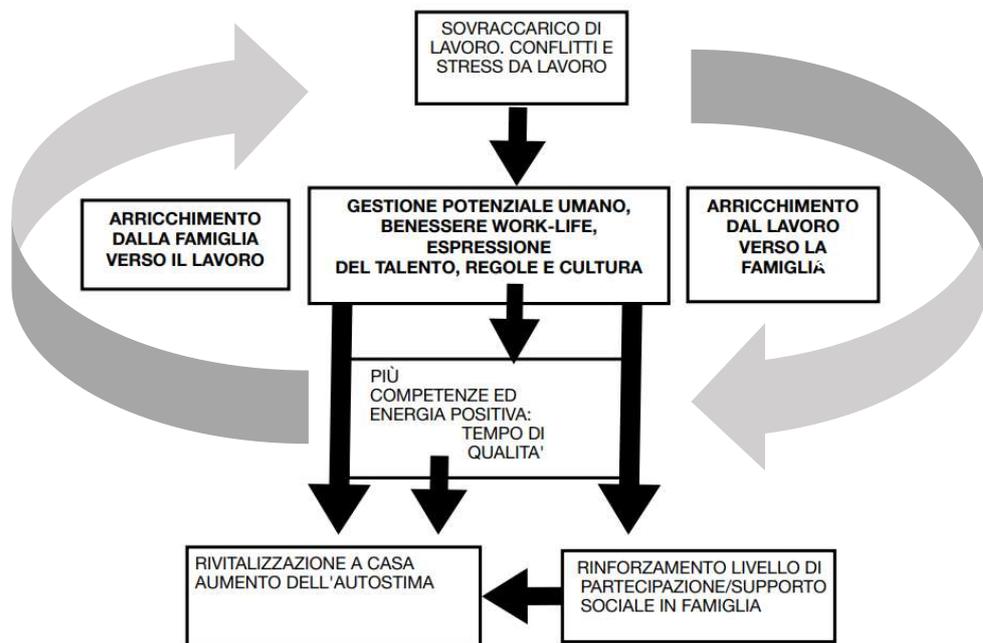
Sul secondo versante, quello del mercato del lavoro, oltre alla necessità di una più chiara definizione delle tutele legislative contro la discriminazione di genere, pare auspicabile una maggiore flessibilizzazione dei rapporti contrattuali – il documento Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, parla di flexicurity, termine che rappresenta tutte le politiche di protezione per i periodi di transizione da un posto di lavoro a un altro ed i percorsi di reinserimento nel mercato del lavoro. Declinata al femminile, la flessibilità legata alla sicurezza evidenzia come siano proprio le donne le principali destinatarie dei lavori più precari e instabili; flessibilità non significa però precarizzazione dei rapporti di lavoro, ma organizzazione flessibile del lavoro e dei tempi per incontrare le diverse esigenze delle persone, aumentandone il benessere e conseguentemente la qualità del lavoro e la produttività (2). Per sicurezza, invece, non si intende solo indennità e formazione, ma anche accompagnamento nelle diverse attività e scelte dei lavoratori, con un ripensamento complessivo del sistema di welfare.

(2) In Fig. 3.8 viene riportato il ciclo vizioso caratterizzato dalla presenza crescente dei conflitti che dalla vita lavorativa si spostano verso la famiglia e viceversa, comportando un significativo calo della produttività.



**Fig. 3.8 Circolo vizioso (Caligiuri, Polemans, 2008)**

La tendenza dovrebbe essere quella di passare da un ciclo vizioso ad uno virtuoso, come riportato in Fig.3.9, che migliori ed arricchisca la relazione tra lavoro e famiglia, rilanciando la motivazione e la capacità di mettere in gioco le competenze migliori, rafforzando il supporto sociale e l'autostima complessiva.



**Fig. 3.9 Circolo virtuoso (Caligiuri, Polemans, 2008)**

In definitiva, la conciliazione lavorativa rappresenta un banco di prova (Riva, Zanfrini, 2010), per i processi di riforma del welfare e del mercato del lavoro, interrogando proprio i presupposti e la sostenibilità dello sviluppo sociale. È pertanto una responsabilità collettiva che va esplicitata congiuntamente tra gli attori sociali, nella prospettiva dell'integrazione di diversi ambiti di politica (De Luigi, Martelli, 2010). Solo così la conciliazione potrà trasformarsi da aspirazione in diritto realmente esigibile, nella consapevolezza che assicurare ad ogni donna e ad ogni uomo un adeguato work and life balance sia passaggio cruciale per promuovere la qualità della convivenza e della democrazia (Riva, 2010).

### 3.3 Il caso Gianel Shoes s.r.l.: politiche di CSR e *Gender Diversity* in azienda

Per concludere la trattazione in tema di leadership femminile, in questo paragrafo viene riportata, attraverso un'intervista *one-to-one* (condotta in data 21/07/2022), l'esperienza professionale e personale di Elena Casarano, imprenditrice e fondatrice, nonché socia, della Gianel Shoes S.R.L. Elena Casarano, laureata in Ingegneria Gestionale, riveste attualmente in azienda il ruolo di Responsabile di Produzione, ed in quanto tale si occupa di gestire il budget (sia per quanto riguarda i costi, che le quantità), assicurandosi che gli obiettivi di produzione vengano raggiunti – entro i tempi previsti – attraverso la piena efficienza dell'impianto di produzione. Spetta inoltre a lei il compito di verificare che quantità e qualità dei prodotti rispettino gli standard, nonché il costante monitoraggio dell'andamento dei reparti e la risoluzione, anche attraverso un'efficiente gestione del suo team, di eventuali problemi che potrebbero rallentare l'attività produttiva. “Vengo da una famiglia di imprenditori, ed insieme a mio fratello, Gianfranco, abbiamo deciso di fondare Gianel Shoes S.R.L. per esternare e dare spazio al nostro istinto creativo, al nostro spirito di competizione, ad una sorta di propensione al rischio e gusto per le sfide”.

L'azienda, con sede a Supersano (LE), opera nel calzaturiero dal maggio 2010, e ad oggi, con i suoi oltre 300 dipendenti, riveste il ruolo di fornitore strategico di grandi brand della moda, tra cui Dolce & Gabbana. Dal

2012 la Gianel ha iniziato a produrre per un'azienda del settore sportivo, leader nella produzione di scarpe da ciclisti, FIZIK, per la quale in tre anni hanno perfezionato le tecniche di produzione specializzandosi nella ricerca costante della qualità. Ciò rispecchia la mission aziendale, che mira a sostenere e promuovere lo sviluppo del Made in Salento attraverso una formazione specialistica, competenze tecniche, qualità delle produzioni, ed un'organizzazione coesa e ben ispirata dai responsabili (Gianni Casarano, Elena Casarano, Antonio De Matteis). Nell'anno 2014 l'azienda ha ricevuto la proposta di fare una prova di 1500 paia per il noto brand della moda Dolce & Gabbana, prova ampiamente superata, tant'è che già dal mese successivo sono state affidate all'azienda quantità che sono poi raddoppiate di stagione in stagione, sino a produrre, oggi, 400/500 mila paia all'anno. È così che, con la crescita degli ordinativi, sono stati fatti di pari passo investimenti sulla qualità, su macchinari innovativi, ampliamento delle sedi produttive, assunzione di centinaia di collaboratori. L'input dei modelli di alta moda parte dagli stilisti di Dolce & Gabbana, il progetto viene poi sviluppato in azienda fino ad arrivare alle prove e alla produzione vera e propria. Per supervisionare la linea di produzione, sono presenti in azienda due dirigenti di Dolce & Gabbana, Fernando Simeone e Francesco La Porta, entrambi di origini casaranesi. Sono loro i riferimenti degli stilisti Domenico Dolce e Stefano Gabbana all'interno dell'azienda supersanese. Oltre alla commessa di Dolce & Gabbana, Gianel ha sviluppato anche la collaborazione con altri brand dominanti nel settore dello sport, quali Nike e Converse che, dopo aver sottoposto l'azienda all'audit per verificare la rispondenza a tutte le normative da essi previste (Codice Nike in materia di condizioni dei lavoratori, sicurezza dei luoghi di lavoro e rispetto dell'ambiente), ha affidato a Gianel la produzione di importanti modelli in collaborazione con brand mondiali, quali Supreme e Dior, dunque tutto Made in Italy, con l'intero ciclo produttivo che deve svolgersi solo ed esclusivamente nei siti certificati Nike di Casarano. Attraverso l'intervista è stato possibile approfondire le politiche di conciliazione messe in atto dall'azienda per integrare a livello sia verticale che orizzontale la crescita femminile di giovani talenti, in ambiti sia tecnici che funzionali. "Io non credo alla capacità di disgiungere l'aspetto privato da quello aziendale: uomini e donne appagati nella vita privata sono anche bravi manager, e viceversa. Servono buon senso e flessibilità in entrambi gli ambiti per trovare soluzioni con qualche compromesso, ma senza grandi rinunce. Lavoro duro dal lunedì al venerdì, ma il sabato e la domenica sono assolutamente dedicati alla mia famiglia". È importante, come si evince dalle parole della responsabile, riuscire a ritagliarsi degli spazi per i familiari e per tutti coloro che non hanno nulla a che fare con il proprio lavoro, e riuscire ad esserci, fisicamente e mentalmente, al 100%. Affinché ciò sia possibile, è necessario dotarsi di una struttura basata su regole chiare, che valuti la competenza ed i risultati piuttosto che il tempo speso in azienda. È per questo che la Gianel Shoes S.R.L. adotta misure di lavoro flessibile, quali straordinario forfettizzato, orario ridotto, part-time, flessibilità oraria in entrata in uscita, smart working. L'azienda considera infatti ogni suo dipendente un professionista, in grado quindi, in linea con le esigenze del gruppo e del cliente, di organizzarsi e gestire il proprio tempo. "Vorrei poi sottolineare un ulteriore punto di vista, quello di chi ricopre, oltre al ruolo di manager, anche il ruolo di mamma. Ad oggi fare la mamma richiede qualità e doti del tutto simili a chi riveste ruoli di responsabilità all'interno di un'organizzazione. Bisogna infatti possedere grandi abilità di pianificazione (per

conciliare la scuola, lo sport, etc), saper gestire con successo un imprevisto, stabilire le priorità, collocando i problemi nella giusta dimensione. E se vogliamo sorridere, col gusto della romanticeria offertoci dalla più alta letteratura, citerei Ludovico Ariosto, *le donne sono venute in eccellenza di ciascun'arte ove hanno posto cura*". Riflettendo sul valore aggiunto che la presenza femminile ad alti livelli manageriali apporta in azienda, sono inoltre emersi: ascolto attivo, attenzione alle persone, coaching, e leadership trasformativa (si veda Cap.1). Muovendo da tale consapevolezza, ai fini di agevolare e gestire l'assenza per la maternità in azienda vengono adottate, a seconda dei casi, forme di retention differenti: riduzione dell'orario di lavoro a tempo determinato; forme di telelavoro per favorire la donna il bambino; formazione a distanza per l'aggiornamento continuo; congedi parentali. Dall'intervista emerge la necessità, per le aziende, di dotarsi inoltre di un modello organizzativo che permetta di esprimere se stessi, e che sappia esaltare le differenze, non solo quelle di genere, andando oltre pregiudizi e stereotipi. "Sono stata testimone di vari casi in cui ciò che più giustamente ed opportunamente (per competenze e capacità) poteva essere affidato ad una donna brillante è stato dirottato verso un uomo mediocre, e senza necessità di particolari spiegazioni. Come è abbastanza evidente, le donne dirigenti sono relativamente poche rispetto agli uomini, motivo per cui spesso sono da sola nelle riunioni. Spesso ho poi sentito colleghe lamentarsi del fatto che venissero organizzate le riunioni che contano in orari diversi da quelli canonici, in cui le donne con impegni familiari fanno fatica ad essere presenti. Esistono sempre i tentativi di metterti a tacere, ma dipende se lo consenti. Io, dalla mia, ho un solido equilibrio psicologico, la consapevolezza delle mie competenze, la determinazione a non farmi schiacciare". Diversità intesa come ricchezza, mentalità aperta e gender equality divengono i pilastri su cui costruire una cultura organizzativa che permetta di valorizzare e trattenere in azienda i migliori talenti, rimanendo competitivi sul mercato. Tale ragionamento porta a concludere, come sostengono molti studiosi (Brooks et al., 1996), che la cultura genera un impatto sulle prestazioni dell'organizzazione (il ruolo della cultura in azienda ed il suo impatto sullo stile di leadership adottato sono stati discussi al Cap. 2, Par. 2.1). Ed infatti, come afferma l'imprenditrice, "L'eterogeneità è di per sé una leva di competitività, perché porta ricchezza di visioni diverse, di culture, di esperienze vissute, di approccio nelle relazioni". Questo vale nel rapporto tra uomini e donne così come tra persone di origini geografiche diverse o tra persone che provengono da percorsi di studi differenti, ambiti di lavoro diversi, etc. Tuttavia, anche un ambiente tipicamente femminile ha dei limiti intrinseci se si preclude l'apertura alla presenza maschile. "Il rischio è nell'assoluta omogeneità di genere a priori". Si è detto di come la cultura organizzativa si articola su due livelli, quello visibile, dato da tutti i comportamenti osservabili, e quello "invisibile", che include i valori radicati nei membri dell'organizzazione (Cap. 2). Facendo un focus sul livello più esterno, durante l'intervista si è chiesto di come, in genere, le persone tendano a relazionarsi all'interno dell'organizzazione. "C'è una caratteristica relazionale in cui credo che l'essere donna in qualche modo penalizzi: i meccanismi di valorizzazione reciproca. Nella mia esperienza ho dovuto constatare che le donne di rado si spianano reciprocamente la strada, che spesso i giudizi più severi sull'operato delle donne provengono proprio da altre donne, mentre gli uomini volentieri collaborano tra loro, alleandosi". Passando invece ad analizzare le differenze nei comportamenti adottati tra manager uomini e

donne, in base all'esperienza riportata dalla fondatrice di Gianael, si denota come le donne a volte tendano a sentirsi meno sicure di sé – e del progetto che intendono portare avanti, facendo sentire qualcun altro in diritto di indirizzarle verso il loro, di progetto – motivo per cui spesso tendono anche a studiare di più, non sentendosi legittimate a fare una cosa senza essere perfettamente attrezzate. Tuttavia, sostiene Elena Casarano “La scarsa fiducia in se stesse è una delle principali cause di insuccesso tra le donne, l’incapacità di fidarsi di se stesse e delle altre donne”. La responsabile cita inoltre, tra le difficoltà e le sfide che si trova a dover affrontare, il suo “bisogno” di essere oggetto di stima e di fiducia per gli altri “Questo rappresenta un limite forte, perché mi rende più sensibile ed esposta ad atteggiamenti che esprimono scarsa considerazione, indifferenza. Su questo ho lavorato molto e ho imparato a cercare il confronto pacato, ma fermo”. Da queste parole si percepisce una delle motivazioni che hanno spinto l'imprenditrice ad occupare tale posizione di comando, assumendosene relativi rischi e responsabilità. Si tratta di quello che Maslow, nella sua piramide dei bisogni, aveva individuato, posizionandolo al penultimo dei 5 livelli – che sono, in ordine, bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione – proprio come bisogno di stima. Stima declinabile sia come autostima (fiducia in sé stessi, indipendenza, realizzazione), che come eterostima (status, riconoscimento, rispetto). Similmente, Bandura (1982) parlava di “senso di autoefficacia”, da intendersi come convinzione personale di riuscire a guidare un gruppo, fornendogli una chiara direzione e spingendolo a adottare comportamenti che altrimenti non verrebbero attuati (tali concetti sul “comportamento motivato” sono esposti al Par. 1.2). Tra le altre difficoltà incontrate nel percorso di crescita professionale sono poi emersi, ad esempio, il ritualismo delle riunioni, la resistenza al cambiamento, il “si pensa, ma non si dice”, la precedenza al ruolo rispetto al portato individuale, il perdurare di un modo datato di gestire le risorse...L'approccio adottato da Elena è stato quello di provare sempre a fare il punto della situazione nel momento di crisi, per superarlo e ripartire con ancora più slancio. Altrettanto determinante è stato il supporto di una famiglia disponibile e collaborativa, una madre che ha sempre lavorato continuando a studiare per migliorare il suo lavoro, pur occupandosi in pieno della famiglia; ed un padre supportivo (spesso presente nelle donne che fanno carriera sul lavoro) che dava per scontato il bisogno di lavorare anche per trarne soddisfazione. Oltre a discutere di difficoltà e ostacoli, si è parlato, durante l'intervista, di fattori di successo e risorse personali che si sono rivelate “strategiche”. “Direi di aver sempre fatto leva sulla mia energia, sulla capacità di provare entusiasmo, ma anche di sentirmi sempre in discussione”. D'altronde lo stesso Einstein affermava come la misura dell'intelligenza sia data proprio dalla capacità di cambiare quando necessario. Considerando ciò, commenta la manager, è evidente l'importanza di un aggiornamento costante e di qualità. “Competenze professionali e focus sui risultati sono le prime caratteristiche che suscitano consenso nella fase di accesso a responsabilità chiave, perché creano la fiducia. Riservatezza e accessibilità allo stesso tempo, velocità e intuito conciliati con misura e solidità; il coraggio di sostenere e difendere le idee e la capacità di creare il consenso con la flessibilità, nella piena comprensione delle esigenze di business di quel momento senza perdere di vista la visione di lungo periodo. Interesse autentico per le persone. Saper ascoltare, dialogare, riconoscere il merito”. È per questo che in azienda vengono sistematicamente organizzati momenti di breafing per crescere insieme,

ascoltando dubbi e perplessità, ma anche per evidenziare i successi e, così facendo, stimolando la motivazione ed il commitment del team. “Bisogna saper indossare un cappello diverso a seconda del tavolo di lavoro, pur rimanendo se stessi, riconoscibili e stabili”. Ancora una volta, dalle parole della manager, ritorna il concetto di leadership situazionale: l’adeguatezza di specifici modi di agire e comportarsi dipende dal contesto – fattori quali valori sociali, cultura dell’organizzazione, natura del task, e caratteristiche dei followers. Lo stile di leadership adottato all’interno della Gianel Shoes ha tutti i tratti di quello che Burns per primo (1978) aveva definito stile *trasformatore*, ritenuto il più efficace nella realtà odierna (si rimanda al Par. 2.5). Leadership di successo ed impresa di successo – come si potrebbe dire per la Gianel Shoes – vanno di pari passo. Infine, guardando al futuro, si è parlato di prossime sfide e nuovi traguardi, tra cui è incluso un progetto finalizzato a migliorare il clima organizzativo in azienda, sulla base di alcune richieste rilevanti pervenute dalle persone in forza, sotto diversi profili: organizzazione, conciliazione, performance management. “Vorrei, per il futuro, creare qualcosa che resti anche dopo che io sarò andata in pensione, un’impresa di successo per me e per tutte le persone che hanno creduto in me”. Il consiglio dell’imprenditrice, per le donne che ambiscono a percorrere un percorso professionale come il suo, è quello di studiare ed indirizzare il proprio sapere laddove è ricercato; appropriarsi della tecnologia, utilizzarla quale mezzo per conoscere, organizzare il proprio lavoro, relazionarsi, scambiare opinioni; sviluppare autonomia attraverso il proprio pensiero creativo; saper mettere in conto alcune sconfitte. “Siate sempre rispettosi, flessibili, aperti ad imparare nuove cose e a riordinare continuamente le proprie priorità. E ... siate gentili. Infine, soprattutto, credete nelle vostre capacità personali e professionali mentre progettate il vostro percorso, consapevoli che, per una piena realizzazione, famiglia e carriera, nella vita, devono trovare pari dignità”.

## ***Riflessioni Conclusive***

*“You can have a big impact with just people and effort”*

(Valerie Jarret, CEO, Obama Foundation; 2022 Forbes Power Womens Summit)

Con il presente elaborato si è inteso offrire una panoramica sulle teorie e gli stili di leadership che ormai da anni sono al centro di molteplici studi e dibattiti. Nello specifico ci si è chiesti, durante le ricerche che hanno condotto alla stesura della trattazione, se – e come – lo stile di leadership adottato venga influenzato dalla cultura, in primis, e dal genere, a seguire. È stato quindi dimostrato come le pratiche di leadership siano decisamente condizionate dalla cultura organizzativa (così come da altri fattori di contesto): le aspettative che i follower ripongono nel leader, il loro status, l'autorità che viene loro conferita, variano in base al contesto culturale in cui il leader è chiamato ad agire. Da qui, la centralità che la cultura riveste nel determinare l'efficacia delle performance organizzative, e la conseguente necessità, per il leader, di trasmettere valori forti e condividere la mission aziendale. Si è inoltre discusso di come, in merito alla *gender leadership*, i leader maschili siano tradizionalmente ritenuti più orientati verso il compito (*agentic*), mentre le leader femminili siano maggiormente orientate verso le relazioni interpersonali (*communal*). Per tale motivo, secondo la teoria della incongruenza del ruolo enunciata da Eagly and Karau (2002), molto spesso le donne leader si trovano in una “doppia trappola”. Da un lato, infatti, devono mostrare caratteristiche congruenti con il ruolo sociale di “donna”, ma al tempo stesso devono possedere delle peculiarità maschili per attingere al ruolo di leader. Tuttavia, anche le donne che esercitano un ruolo più orientato al compito, soprattutto in ambienti dominati da figure “maschili”, vengono spesso criticate a causa della violazione delle norme stereotipate (Heilman e Okimoto, 2007). È possibile, in un quadro così delicato e *apparentemente* ambiguo, individuare uno stile di leadership che possa definirsi “efficace”? Senz'altro la pandemia da Covid-19, modificando il *modus vivendi* e il *modus operandi* della società, ha contribuito ad un ripensamento della leadership, oltre ad offrire uno spunto di riflessione sullo scenario globale esistente. Un fattore che ha contribuito decisamente ad una amministrazione migliore dell'epidemia è la capacità del leader di costruire un team diversificato. Egli, infatti, sa di non poter agire in maniera unilaterale, riconoscendo i propri limiti e l'utilità – per superarli – del lavoro di squadra. Il leader androgino, che riesce a bilanciare e adottare sia comportamenti “*agentic*” che “*communal*”, dimostra di essere consapevole della necessità, in situazioni di crisi (ma non solo), di fare forza su un team di individui competenti, richiedendone l'intervento nel processo decisionale. Processo decisionale che dev'essere trasparente ed inclusivo, contemplare molteplici prospettive, esigenze, competenze. L'ipotesi di un modello di leadership trasformativa diventa una strada vincente: ogni comportamento umano è influenzato da specifici bisogni; il leader è in grado di far corrispondere i bisogni della comunità a quelli dell'individuo, motivandolo ad agire e coinvolgendolo nell'ambito di un progetto comune. Si innesca così un ciclo virtuoso, basato su un rapporto di reciprocità e scambio.

L'attitudine femminile all'ascolto, all'empatia, alla comprensione e intuizione delle dinamiche sociali si adatta naturalmente al modello trasformativa: nel settore aziendale, i risultati della leadership femminile o l'uso della *diversity* all'interno dell'organizzazione sono chiaramente riconosciuti. Così, ciò che è inizialmente è

sembrato un problema per le donne, acquista ora una valenza completamente diversa. Ad oggi, le azioni del governo per implementare la presenza femminile nei ruoli di rappresentanza (sia formale, ovvero elettiva, che sostanziale, ovvero esecutiva) stanno influenzando positivamente la cultura politica del paese, sebbene il raggiungimento di una parità socialmente legittimata ed interiorizzata sia ancora lontano. Molto è stato fatto in termini di *empowerment* femminile, ma il soffitto di cristallo, a causa del perdurare di alcuni stereotipi e pregiudizi, a causa di questa “miopia sociale” rispetto alle differenze intrinseche, continua ad esistere, seppure incrinato in più punti. Le donne non hanno più bisogno di dimostrare di essere in grado di giocare questa “partita” alla pari degli uomini, ma solo di un’occasione per esprimere tutto il loro potenziale, riconquistando quello spazio dove lavorare insieme alla costruzione di una società all’altezza delle sfide del nuovo millennio.

## ***Bibliografia***

- Araujo, A. S., & Neto, D. G. T. Situational leadership according to Hersey e Blanchard.
- Ayman, R. (2004). Situational and contingency approaches to leadership.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.
- Barua, B., Muchiri, M., Muenjohn, N., & Burgess, J. (2019). A model exploring relationships between positive leadership, meditation, flow and task performance. *The Journal of Developing Areas*, 53(2).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bechler, C., & Johnson, S. D. (1995). Leadership and listening: A study of member perceptions. *Small Group Research*, 26(1), 77-85.
- Bianchi, R., & Robinson, J. P. (2006). Milkie. *Changing Rhythms of American Family Life*.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Bombelli, M. C. (2000). Management delle differenze: gestire il genere. *Economia & Management*, 6, 43.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Brooks, I. (1996). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Buchanan, D. (2012). Organizational Behaviour at Cranfield University School of Management. *Leadership in the Public Sector: Promises and Pitfalls*.
- Burnison, G. (2020). *Leadership U: Accelerating through the crisis curve*. John Wiley & Sons.
- Butterfield, D. A., & Powell, G. N. (1981). Effect of group performance, leader sex, and rater sex on ratings of leader behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 129-141.
- Campbell, D. J., Bommer, W., & Yeo, E. (1993). Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), 1-19.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The "Big Five Questionnaire": A new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and individual Differences*, 15(3), 281-288.
- Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Connerley, M. L., & Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, knowledge, and skills*. Sage Publications.
- Daft, R. L. (2021). *Organizzazione aziendale*. Apogeo Editore.
- De Luigi, N., & Martelli, A. (2010). V. Precarietà di genere e conciliazione al femminile. *Autonomie locali e servizi sociali*, 33(1), 93-110.
- Dello Russo, S. (2018). Le principali teorie sulla leadership.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, *10*(2), 219-256.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of personality and social psychology*, *73*(6), 1246.
- Dobryznyski, J. H. (2006). Cherchez la femme. *Wall Street Journal*, A16.
- Donenberg, G. R., & Hoffman, L. W. (1988). Gender differences in moral development. *Sex Roles*, *18*(11), 701-717.
- Drury, J., Carter, H., Cocking, C., Ntontis, E., Tekin Guven, S., & Amlôt, R. (2019). Facilitating collective psychosocial resilience in the public in emergencies: Twelve recommendations based on the social identity approach. *Frontiers in public health*, *7*, 141.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, *31*(1), 1-12.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (1981). Sex of researchers and sex-typed communications as determinants of sex differences in influenceability: a meta-analysis of social influence studies. *Psychological bulletin*, *90*(1), 1.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, *109*(3), 573.
- Eagly, A. H., & Kite, M. E. (1987). Are stereotypes of nationalities applied to both women and men?. *Journal of personality and social psychology*, *53*(3), 451.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, *129*(4), 569.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, *117*(1), 125.
- Fiedler, F. E. (1973). The contingency model—a reply to Ashour. *Organizational Behavior and Human Performance*, *9*(3), 356-368.
- Fiorina, C. (2006). *Carly Fiorina*. Stanford University, Graduate School of Business.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual review of Sociology*, 21-42.
- Foti, R. J., & Miner, J. B. (2003). Individual differences and organizational forms in the leadership process. *The Leadership Quarterly*, *14*(1), 83-112.
- Gabrielli, G., & Profili, S. (2021). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.
- Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2021). Leading the fight against the pandemic: Does gender really matter?. *Feminist Economics*, *27*(1-2), 401-418.
- Geary, D. C. (2010). *Male, female: The evolution of human sex differences*. American Psychological Association.

- Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva*. Bur.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.
- Grosz, E. (2005). *Time travels: Feminism, nature, power*. Duke University Press.
- Hackman, M. Z., Hills, M. J., Furniss, A. H., & Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and motor skills*, 75(1), 311-319.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of applied psychology*, 92(1), 81.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- Jago, A. G., & Scamell, R. W. (1982). Decision-making styles of mis managers: A comparative evaluation. *Information & Management*, 5(1), 19-29.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Howell, J. P., & Hanges, P. J. (2010). Leadership and cultural context. *Handbook of Leadership Theory and Practice*, edited by N. Nohria, N. and R. Khurana, 335-376.
- Johnson, C., & Williams, B. (2020). Gender and Political Leadership in a Time of COVID. *Politics & Gender*, 16(4), 943-950.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kanter, R. M. (1997). Lasting leadership lessons. *Sales & Marketing Management*, 149(13), 22-23.
- Kiechel, W. (2010). *Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world*. Harvard Business Press.
- Kolb, J. A. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305-320.
- Korabik, K. (1999). Sex and gender in the new millennium. *Handbook of gender and work*, 3-16.
- Lerner, J. S., Gonzalez, R. M., Small, D. A., & Fischhoff, B. (2003). Effects of fear and anger on perceived risks of terrorism: A national field experiment. *Psychological science*, 14(2), 144-150.
- MacNeil, W. K., & Topping, K. J. (2007). Crisis management in schools: evidence-based postvention. *The Journal of Educational Enquiry*, 7(2).

- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American psychologist*, 40(7), 812.
- Medeiros, M., Nai, A., Erman, A., & Young, E. (2022). Personality traits of world leaders and differential policy responses to the COVID-19 pandemic. *Social Science & Medicine*, 115358.
- Metcalfe, B., & Linstead, A. (2003). Gendering teamwork: re-writing the feminine. *Gender, Work & Organization*, 10(1), 94-119.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological bulletin*, 97(2), 274.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671.
- Poelmans, S. A., & Caligiuri, P. (2008). *Harmonizing work, family and personal life: from policy to practice*.
- Ridgeway, C. L., & Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. *Annual review of sociology*, 191-216.
- Ronk, L. L. (1993). Gender gaps within management. *Nursing Management*, 24(5), 65.
- Rosener, J. B. (2011). Ways women lead. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 19-29). Springer, Dordrecht.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340.
- Sharpe, R. (2000). As leaders, women rule. *Business Week*, (3708), 74-74.
- Smith, P. L., & Smits, S. J. (1994). The feminization of leadership?. *Training & Development*, 48(2), 43-47.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
- Teigen, K. H. (1994). Yerkes-Dodson: A law for all seasons. *Theory & Psychology*, 4(4), 525-547.
- Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. (1996). Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial Management & Data Systems*.
- Turrini, A. (2011). Leader si nasce o si diventa?. *Leader si nasce o si diventa?*, 3-9.
- van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2000). Gender and leadership styles: A review of the past decade. (WORC Paper / Work and Organization Research Centre (WORC); Vol. 00.10.09). Unknown Publisher.
- Windsor, L. C., Yannitell Reinhardt, G., Windsor, A. J., Ostergard, R., Allen, S., Burns, C., ... & Wood, R. (2020). Gender in the time of COVID-19: Evaluating national leadership and COVID-19 fatalities. *PloS one*, 15(12), e0244531.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2006). Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(2), 3-7.

Zanfrini, L., & Riva, E. (2010). Non è un problema delle donne. La conciliazione lavorativa come chiave di volta della qualità sociale.

### ***Sitografia***

<https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_it](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it)

<https://www.bancaifis.it/fattorei/pmheroes /gianel-shoes/>

<https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/gender-pay-gap-ecco-migliori-peggiori-paesi-europa-in-base-costo-vita/caso-italia.shtml>

<https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2021/html/ecb.blog210308~e7a735f961.it.html>

[https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020\\_report.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf)

<https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

<https://www.inps.it/news/maternita-paternita-e-congedo-parentale-nuove-tutele-e-indicazioni>

<https://www.istat.it/it/files/2020/07/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali.pdf>

<https://www.margaretthatcher.org/document/104475>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/stereotipo#:~:text=stereotipo%20Opinione%20precostituita%20su%20persone,di%20una%20falsa%20operazione%20deduttiva.>

<https://www.wsj.com/articles/SB109467921050812806>

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)