



Donne e leadership: modelli di competenza e successo professionale.

Il caso di Christine Lagarde.

Cattedra: Gender Politics

RELATORE

Emiliana De Blasio

CANDIDATA

Francesca Dominici

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione

CAPITOLO 1

DEFINIZIONE DI LEADERSHIP E LA CORRELAZIONE NEL CONTESTO DELLA DIVERSITA' DI GENERE

1.1 Leader e leadership

1.2 Teorie e modelli di leadership

1.3 La leadership femminile

1.4 Il rapporto tra leadership e potere. Differenze di genere

CAPITOLO 2

CHRISTINE LAGARDE: LA LEADERSHIP SI INDOSSA

2.1 Christine Lagarde: presentazione e ruoli ricoperti

2.2 Attivismo: Discorso 8 Marzo

2.3 La moda come metodo di comunicazione

CAPITOLO 3

FATTORI CHE CONTRIBUISCONO AL SUCCESSO DELLE DONNE IN CONTESTI DI LEADERSHIP

3.1 Profilo delle donne nella leadership

3.2 Sfide e ostacoli incontrati dalle donne

3.3 L'ostacolo della scogliera di vetro

3.4 Differenze tra settori o contesti organizzativi

3.5 La leadership femminile e i benefici per la collettività

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Tale progetto ha l'obiettivo di offrire un'analisi critica della leadership all'interno del contesto di genere, in quanto concetto centrale in ambito organizzativo, politico e sociale, nonché fattore che influenza profondamente le dinamiche di potere e le strategie decisionali.

Negli ultimi decenni, il dibattito su cosa significhi essere un leader efficace si è ampliato, includendo nuove prospettive e modelli teorici, che riflettono il cambiamento dei contesti globali e le nuove esigenze organizzative. In particolare, l'attenzione si è focalizzata sulla diversità di genere e sul ruolo che le donne ricoprono nelle posizioni di potere e di influenza. La leadership femminile è stata oggetto di numerosi studi e dibattiti, evidenziando non solo le caratteristiche e gli stili distintivi adottati dalle donne leader, ma anche le sfide sistemiche e le barriere culturali che ne ostacolano l'ascesa.

Questa tesi si propone di analizzare il concetto di leadership con particolare riferimento alla leadership femminile, esplorando le dinamiche che caratterizzano il percorso delle donne verso posizioni di comando, le resistenze che affrontano e le opportunità che si aprono in contesti organizzativi e politici sempre più orientati all'inclusione e alla valorizzazione della diversità. La riflessione si concentrerà anche sull'impatto delle politiche aziendali, delle normative e delle iniziative di empowerment nel favorire un cambiamento strutturale a supporto della parità di genere nelle leadership.

Il primo capitolo fornirà una panoramica generale sul concetto di leadership, andando a gettare le basi e i principi cardine sopra i quali verrà strutturato il discorso della figura femminile all'interno del mondo della leadership. Verranno analizzate le principali teorie e i vari modelli di leadership che si sono sviluppati nel tempo. Verrà analizzata la leadership dal punto di vista dello stile e del genere grazie al contributo delle molteplici letterature al

riguardo, le quali ci mostreranno la correlazione tra il sesso e i comportamenti, con conseguente indirizzo di determinate politiche. Si approfondirà poi il tema della leadership femminile, evidenziando le differenze di genere nel rapporto tra leadership e potere.

Nel secondo capitolo verrà analizzata la leadership non solo dal punto di vista tradizionale, come i processi comunicativi e linee politiche o di governo, ma verrà preso ad esempio il caso di Christine Lagarde mettendo in mostra come di leadership ci si possa vestire. Attraverso l'analisi della sua carriera e dei ruoli ricoperti, verrà messa in luce la sua visione della leadership e il suo impegno per la promozione delle donne nei contesti di potere. Esploreremo una concezione più innovativa della leadership, andando a vedere come l'abbigliamento possa diventare un ottimo strumento comunicativo di espressione e affermazione. Il modo di vestire è uno strumento in grado di sottolineare il ruolo e, nello stesso tempo, comunicare la persona e il suo valore.

Infine, nel terzo capitolo verranno approfonditi i fattori che contribuiscono al successo delle donne all'interno del mondo della leadership. Saranno esaminati i profili delle donne leader, le principali sfide, gli ostacoli che incontrano lungo il percorso e il concetto del glass cliff (scogliera di vetro). Inoltre, verranno discusse le differenze tra vari settori e contesti organizzativi per comprendere meglio come le donne possano emergere e affermarsi come leader. Verranno approfondite quali possono essere le politiche da implementare all'interno delle aziende per poter diminuire sempre di più il gender gap che contraddistingue il panorama mondiale.

Attraverso questa analisi, la tesi intende fornire una riflessione approfondita sul ruolo delle donne nella leadership, evidenziando sia le barriere ancora presenti, sia le strategie per

superarle e promuovere una maggiore equità di genere nelle posizioni di comando. Verranno esplorate le politiche di mentoring e networking, fondamentali per la costruzione di carriere solide e di successo. Inoltre, sarà analizzato l'impatto delle normative e delle strategie aziendali volte a favorire la parità di genere, nonché il contributo della cultura organizzativa nell'abbattimento degli stereotipi di genere. L'obiettivo è quello di offrire un quadro esaustivo delle trasformazioni in atto e delle possibili azioni per rendere la leadership sempre più inclusiva e rappresentativa della diversità di genere.

Per concludere verranno ripresi gli argomenti di maggiore rilevanza per ripercorrere il filo rosso di tale tesi, giungendo alle risposte della nostra domanda di ricerca.

Capitolo 1

Definizione di leadership e la correlazione nel contesto della diversità di genere.

Questo capitolo offre una panoramica ricca e articolata sulla definizione di leadership e sulla sua evoluzione storica, con particolare attenzione al contesto della diversità di genere.

L'analisi spazia dalle teorie classiche come la *Great Man Theory* fino alle visioni moderne e contemporanee, come quelle sulla leadership trasformazionale e carismatica. Il concetto di leadership emerge quindi come un fenomeno complesso, che non si limita solo a una figura di potere, ma si intreccia con il contesto sociale, culturale e, soprattutto, di genere.

1. Leadership: definizione, stili e teorie

La leadership è un concetto complesso e multidimensionale, studiato sotto molteplici prospettive da varie discipline, tra cui l'antropologia, la sociologia e la psicologia. Sebbene ci sia una moltitudine di letterature sul tema, non esiste ancora una definizione universale di leadership. Tutt'ora rimane aperto l'interrogativo cardine di questa tesi: che cos'è la leadership?

Questo fenomeno è il risultato di un'evoluzione storica che si è arricchita nel tempo con contributi teorici che cercano di spiegare come un individuo possa influenzare un gruppo verso il raggiungimento di obiettivi comuni. Già a partire dal 500 a.C circa, filosofi come Confucio e Platone si sono occupati di leadership, cercando di dare una prima definizione, in quanto entrambi riconoscono nel leader qualità specifiche. Per Confucio ciò che definisce un leader sono la virtù e la cura del prossimo¹. Nel contesto occidentale, Platone padre della

¹ Adair J., (2013) La leadership di Confucio.

filosofia, definisce il leader come una figura dotata di saggezza filosofica, capace di guidare un'intera polis sulla base della giustizia e della conoscenza.²

A partire dal XIX secolo, periodo storico ricco di rivoluzioni sociali e politiche, Carlyle sviluppa la teoria del Great Man Theory³, che poneva la figura del leader come una sorta di eroe in quanto dotato di straordinarie caratteristiche innate e superiori, non acquisite, ma presenti già sin dalla nascita. Questo approccio è stato fortemente criticato per l'idea di leader come “eroe” predestinato, basato su qualità immutabili e divine. La critica principale riguarda il fatto che tale visione limita l'accesso alla leadership a pochi eletti, escludendo il potenziale di molte altre persone.⁴

Avvicinandoci ai giorni nostri, a partire dalla fine del XX secolo, nasce quella che ad oggi possiamo chiamare concezione moderna di leadership, la quale è definita principalmente come l'esercizio di un'influenza nei confronti di un gruppo per il raggiungimento degli obiettivi.⁵ Per Bass, un leader è conformato da una serie di valori e qualità che servono da ispirazione per gli altri soggetti, da cui quest'ultimi sono influenzati e spinti⁶. Si tratta quindi di un processo di influenza ed ispirazione, per cui il leader viene detto tale nel momento in cui un soggetto all'interno di un gruppo è in grado di prendere la situazione in mano, sempre mettendo al primo posto gli interessi, incitando e spronando al raggiungimento di obiettivi che siano legati al gruppo per intero, e non alla singola persona. L'implementazione che viene data alla definizione è l'aggiunta di un elemento fondamentale: il contesto. Senza quest'ultimo

² Platone. (380 a.C). La Repubblica

³ Carlyle, T. (1841). On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History

⁴ Bass, B. M. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.

⁵ Bass, B. M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership

⁶ Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share vision. Organizational Dynamics

non si spiegherebbe come si vengano a determinare situazioni in cui un soggetto sia in grado o meno di svolgere il proprio ruolo.

A questo punto, è chiaro che la definizione di leadership è stata scaturita da un processo evolutivo e di implementazione. Wu (2009) individua una periodizzazione di tale percorso, dividendolo in 4 fasi⁷:

1. Fine ottocento, fino alla metà degli anni quaranta del novecento: fase delle teorie dei tratti. In questo periodo vengono poste sotto esame quali fossero le caratteristiche principali che dovesse avere un leader efficace.
2. Metà anni quaranta dell'ottocento, fino agli anni settanta: fase del comportamento. Qui viene studiato principalmente il comportamento di un leader e l'impatto sugli altri soggetti, per poi approfondire i vari stili di leadership, che vedremo più avanti.
3. Anni settanta e ottanta del novecento: fase della contingenza. Entra in gioco il contesto e viene analizzato sulla base dei metodi comunicativi del leader.
4. Inizio anni ottanta, fino ai giorni nostri: fase dei nuovi approcci. Si implementano gli stili di leadership.

⁷ Wu, F., 2009. "The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English Cram schools: Evidences in Taiwan", The Journal of American Academy of Business, Cambridge

2. Teorie e modelli di leadership e genere

Andando in ordine cronologico, citata già precedentemente, la prima teoria a dare vita al processo di leadership è quella di Thomas Carlyle (1795-1881) con la The Great Man Theory. Alla base è presente un presupposto primario, ovvero l'esistenza di individui che vengono alla luce con un obiettivo: elevare l'esistenza umana. Si tratta di una caratteristica divina, data da Dio, per cui innata e affidata ad un soggetto specifico per volontà del divino. Viene definito come "The Ablest Man" in quanto dotato di sincerità, giustizia e nobiltà, un uomo da cui trarre ispirazione. Questo soggetto diviene leader nel momento in cui prende forma un processo di adorazione.

Molte sono state le critiche a questa teoria, in quanto nonostante esistano persone che vengono al mondo con delle qualità prefigurate e accentuate, questo non vuol dire che solo queste siano in grado di incarnare la figura del leader. Infatti, molti studiosi affermano che sia possibile incarnare la figura del leader anche attraverso un percorso di costruzione.

La The Great Man Theory non viene boicottata del tutto, anzi viene utilizzata come trampolino di lancio per dare vita alla: Trait Theory. Il fulcro sono i tratti caratteriali dei soggetti e i valori, sono infatti proprio questi a determinare la distinzione tra leader e non leader. Principale esponente di tale teoria è Stogdill (1948)⁸, che riprendendo le critiche mosse alla The Great Man theory delle caratteristiche divine innate, afferma che non ci siano caratteristiche oggettive che fossero in grado di determinare la leadership, ma fosse necessario individuare il contesto in cui un soggetto fosse tenuto ad esercitare un potere di leadership. Per

⁸ Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology

tanto, non esistono caratteristiche prefigurate in grado di funzionare all'interno di ogni contesto, ma è necessario analizzare la situazione.

La letteratura del leader e dei contesti di leadership non si ferma, continua ad evolversi, ed è proprio nel 2013 con Northouse che si approda alla The Behavioral Theory⁹, detta anche Style Approach¹⁰. L'obiettivo è capire come un leader debba essere in grado di portare avanti parallelamente dei task behaviour e delle relationship behaviours, solo con un perfetto bilanciamento di questi due fattori si arriverà ad avere un'influenza sui seguaci.

Il contesto diventa sempre più un fattore nodale da prendere in considerazione, ed è proprio di questo che si occuperà la The Contingency Situational Theory. Questa teoria sosteneva che l'efficacia di uno stile di leadership dipendesse dalle caratteristiche della situazione. Vengono quindi poste a funzione le situazioni con il comportamento e lo stile del leader, analizzando come queste ultime due si alterino in rapporto alle situazioni. Il fulcro è la permeabilità delle modalità di leadership adottate a seconda dei contesti da affrontare. La teoria ha introdotto la dicotomia tra leader task-motivated (orientato al compito) e leader relationship-motivated (orientato alle relazioni). Per i primi è di fondamentale importanza il raggiungimento di un obiettivo, mentre i secondi si concentrano maggiormente sull'instaurazione di relazioni interpersonali.¹¹ In altre parole, la leadership non è un concetto statico, ma un processo fluido che dipende da variabili contingenti come la natura dei compiti, le dinamiche interpersonali e l'ambiente sociale. Dall'interazione dei fattori esposti: leader, contesto e seguaci, si vengono a creare contingenze caratterizzate da 3 fattori: relazioni leader-seguace, struttura dei compiti e la posizione di potere del leader.¹²

⁹ Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice, (6th ed). Sage Publications

¹⁰ Northouse, P.G. (2010). Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, SAGE Publications

¹¹ Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112

¹² Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. University of Pittsburgh Press

Ciò che caratterizza il primo fattore è la fiducia, l'atmosfera all'interno del gruppo, la lealtà e il legame più o meno forte che i seguaci provano nei confronti del leader. La positività del rapporto leader-seguace è direttamente proporzionale alla positività di tali fattori.

Il secondo fattore è determinante per definire l'effettivo controllo che il leader ha sui seguaci, più il leader tenderà ad assegnare compiti particolarmente dettagliati e strutturati e maggiore sarà il controllo, al contrario la vaghezza del compito lascerà maggiore margine di manovra ai seguaci riducendo così l'influenza.

Il terzo fattore è fondamentale, infatti il leader in quanto tale dispone di un potere legittimo all'interno di un gruppo in cui si è instaurato il rapporto leader-seguace. Maggiore sarà l'autorità che permette al capo gruppo di modificare lo status dei componenti, direttamente proporzionale sarà la posizione di potere. Viceversa, minore sarà l'autorità e minore sarà la posizione di potere assunta dal leader.

La teoria della contingenza prevede uno status ottimale nel momento in cui tutti e tre i fattori, che ricordiamo essere: leader-member relations, task structure e leader's position power, presentano un elevato grado, nel momento in cui tali relazioni si presentino come deboli non ci si può definire all'interno di un contesto di leadership.

Da questa teoria possiamo quindi dedurre che un leader task-motivated è ottimale nel momento in cui ci si trova agli antipodi, quindi in contesti altamente deboli o altamente ottimali. Al contrario, leader relationship motivated è ottimale nel range mediano, ovvero in situazioni che presentano un livello di incertezza neutro.

Il mondo è in continua evoluzione, e con lui cambiano gli assetti sociali e le relazioni interpersonali. La leadership fino ad ora si era dimostrata al passo con i tempi, ma i continui stravolgimenti della società hanno portato ad ulteriori cambiamenti di tale concetto,

rendendolo sempre più permeante. E' da qui in poi che si iniziano a sviluppare teorie di leadership dette "contemporanee".

Il sociologo Conger individua una nuova forma di influenza detta: leadership carismatica¹³. Si tratta di un rapporto leader-seguaci basata sulla percezione che questi ultimi hanno del primo. Il leader diventa tale grazie al suo carisma, e trovandosi in un contesto di crisi sociale emerge nel momento in cui pone una soluzione. Rimane una concezione divina del leader in quanto dotato di qualità innate, ed è per questo che viene idolatrato, si tratta di qualità come ottimismo, affidabilità, e attraverso ciò riescono a condurre i seguaci verso l'obiettivo.

Caratteristiche fondamentali per poter innescare un sistema di leadership carismatica sono: l'accuratezza della soluzione proposta dal leader, la quale fa scattare un forte senso di affidamento da parte dei seguaci che accolgono il leader in quanto tale. Da questo legame si andrà poi a generare un sentimento di affetto e obbedienza nei confronti del leader.

Un altro filone di ricerca che si viene a sviluppare è la leadership trasformativa.

Capostipite di tale teoria è Burns, il quale analizza tutti quei leader il cui obiettivo è il cambiamento, la trasformazione di un pensiero, un comportamento da parte dei seguaci per ottenere migliori risultati, ambendo ad obiettivi sempre maggiori, tutto sulla base di un empowerment. Il rapporto leader-seguaci è basato su un alto livello di motivazione, e l'obiettivo è quello di arrivare ad un livello quanto più possibile alto di possibilità e potenziali.

Con l'evolversi della società, l'approccio alla leadership ha abbracciato nuovi paradigmi, tra cui la leadership laissez-faire, detta anche Non Leadership¹⁴. I principali autori di tale pensiero

¹³ Conger J. A., Kanungo R. N. (1994), Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15

Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review

¹⁴ Avolio BJ, Bass BM (2004). Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Published by Mind Garden

saranno Bass e Avolio (1994). Questa teoria rappresenta tutti quei contesti in cui il leader si astiene dal prendere decisioni, sfugge dalle responsabilità, risulta poco collaborativo nei confronti dei seguaci lasciandogli libero margine di manovra. Si tratta di un caso paradossale per cui i dipendenti sono coloro che hanno il potere in mano.¹⁵ Per far sì che questo stile funzioni è importante che i seguaci siano competenti e self-motivated. Viene quindi messo in evidenza come in alcuni contesti i leader possono adottare un approccio più flessibile e meno autoritario, permettendo ai seguaci di prendere più iniziative. In questi casi, le donne, che tendono ad adottare uno stile di leadership più orientato alle relazioni, potrebbero essere particolarmente efficaci nel promuovere un ambiente di collaborazione e innovazione.

3. La leadership femminile

La connessione tra leadership e genere è un tema che ha ricevuto attenzione solo più recentemente, a causa della lunga marginalizzazione delle donne nei contesti di leadership sociali e lavorativi. Storicamente, la leadership è stata vista come un dominio maschile, in parte a causa degli stereotipi di genere che attribuivano agli uomini caratteristiche di forza, indipendenza e competenza. Queste qualità sono state associate alla figura del leader ideale, mentre alle donne sono state storicamente attribuite caratteristiche come sensibilità, passività e dipendenza, percepite come incompatibili con il ruolo di leader.

Tuttavia, negli ultimi decenni il quadro è cambiato, per cui sono sempre di più le donne che ricoprono ruoli di spicco all'interno di aziende o in ambito amministrativo, politico e sociale. Nonostante la forte spinta che ha permesso sempre di più a milioni di donne di ricoprire ruoli di leadership, gli ostacoli che devono essere superati sono tutt'altro che irrisori, e le

¹⁵ Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*

disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro rimangono evidenti. Le disuguaglianze nel mondo del lavoro vanno dallo squilibrio salariale uomo-donna, al semplice accesso a posizioni di formazione professionale, all'avanzamento di carriera, retribuzione non adeguata, disparità di opportunità alla carriera, tutto ciò nonostante l'esistenza di leggi nazionali ed europee volte a tutelare le pari opportunità ponendosi come obiettivo il gender equality.

Arrivare alla fonte del gender gap all'interno di contesti di leadership non è agevole, ma la letteratura, anche in questo caso, fornisce un buon fondamento su cui spiegare tale processo. Le posizioni lavorative di maggiore influenza sono occupate principalmente da uomini, tant'è che le donne che ricoprono tali posizioni in Europa non superano il 50%. I paesi europei con la peggiore nomea sono Cipro, Lussemburgo, Repubblica ceca e Danimarca. Mentre i paesi che hanno abbracciato la questione femminile di leadership sono: Lettonia, Polonia e Svezia. Le donne, infatti, sono spesso percepite come più adatte a gestire situazioni di conflitto e a promuovere il benessere collettivo, grazie alla loro propensione a lavorare in modo collaborativo e a focalizzarsi sulle relazioni interpersonali (Eagly, 2007). Tuttavia, questo approccio relazionale non sempre viene visto positivamente in contesti di alta competizione o di crisi, dove è richiesto un comportamento più deciso e assertivo. Questi stereotipi di genere contribuiscono alla formazione del gender gap nella leadership, in quanto i tratti maschili, come l'autorità e la competitività, sono considerati più adatti per ruoli di leadership rispetto alle qualità relazionali associate alle donne.¹⁶ Inoltre, le donne leader sono spesso valutate più severamente rispetto agli uomini, proprio su questo fatto alcuni studi hanno dimostrato che quando una donna adotta uno stile di leadership autoritario o assertivo, può essere giudicata negativamente in quanto potrebbe essere percepita come “troppo aggressiva” o “non

¹⁶ Gipson et al., 2017

femminile”. Al contrario, quando adotta un approccio più collaborativo, rischia di essere vista come meno competente rispetto ai colleghi maschi.¹⁷

Storicamente parlando, il concetto di gender prende piede negli Stati Uniti grazie al movimento femminista che si viene a sviluppare nel termine degli anni sessanta del novecento. Tale corrente si poneva in contrasto al primato maschile, ormai cristallizzato all'interno della società, dando per scontato l'inferiorità della donna che si diceva essere di origine biologica.

A cercare di annullare tale pensiero è la psicologa statunitense Sandra Bem, la quale pone in essere la “Androgyny Theory”¹⁸, tramite cui riconosce che un individuo sia in grado di esprimere sia caratteristiche femminili che maschili, per cui non si tratta di caratteristiche escludentesi, ma autonome e in grado di convivere anche all'interno dello stesso soggetto.

I tratti principali che portano alla formazione di un forte gender gap in termini di leadership, secondo la teoria di Gipson et al., sono: selezione, stile e performance¹⁹.

Partendo dalla prima caratteristica, vediamo come le aziende tendono ad effettuare una selezione di genere per i posti di leadership sulla base del rischio di fallimento. Nel caso il rischio sia maggiore si tende a favorire la selezione di donne, al contrario gli uomini vengono selezionati specialmente all'interno di aziende di successo. Si tratta di un fenomeno introdotto da Ryan e Haslam (2005) detto “glass Cliff”²⁰. La motivazione per cui si va ad innescare tale

¹⁷ Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001

¹⁸ BEM SANDRA, The measurement of psychological androgyny, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42(2), 1974, pag. 155-162, in CUOMO S. RAFFAGLIO M., Essere Leader al femminile

¹⁹ Gipson, A. N. Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. The Journal of Applied Behavioral Science.

²⁰ Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. British Journal of Management

meccanismo sta nel fatto che, essendo l'azienda sull'orlo di un fallimento si cerca in tutti i modi di apportare soluzioni rivoluzionarie, e in linea con questi obiettivi si decide quindi di far salire in posizioni rilevanti soggetti donne. Altra motivazione è in riferimento alle caratteristiche e alle qualità in capo alle donne, infatti si dice siano le più propense alla mediazione, ad empatizzare focalizzandosi sulla creazione di consenso e benessere dei dipendenti. Inoltre, sono maggiormente in grado di gestire relazioni interpersonali in modo più adeguato rispetto ad un soggetto maschile. Quindi, le donne vengono vista maggiormente abili nel districarsi in situazioni di crisi.

Per quanto riguarda la caratteristica dello stile di leadership, vediamo come le donne siano caratterizzate da un approccio di tipo relazionale. Queste tendono a compensare le interazioni dominanti e confliggenti, ispirando e motivando, per cui sono più propense a creare un clima collaborativo favorendo il lavoro di gruppo. Nel caso del conflitto, il genere influenza molto le scelte risolutive in quanto le donne tenderanno ad avere un comportamento vago e sfuggente, mentre gli uomini tenderanno ad un approccio più autoritario. Possiamo quindi dire che il gender gap sia favorito dagli stereotipi di genere i quali attribuiscono agli uomini qualità come: competenza, forza, indipendenza, autorevolezza. Al contrario, alle donne sono associate caratteristiche come la sensibilità, riservatezza, dipendenza. Proprio per questo dell'immaginario comune la donna è sempre stata vista come il "sesso debole". E' quindi palese come la connotazione maschile sia rilegata ad una sfera positiva, mentre quella femminile si riversi in un contesto di negatività.

L'ultimo fattore influenzante del gender gap in materia di leadership sono le credenze sociali, infatti si tende ad affibbiare alle posizioni di leadership tratti maschili. Si tratta di competenze professionali strettamente legate al gender, andando così ad implementare stereotipi sociali

legati all'esistenza di mansioni femminili e maschili. E' per questo che gli uomini saranno ben visti nel momento in cui ricopriranno ruoli di maggiore spicco in ambiti militare, mentre le donne risultano sempre inappropriate e verranno maggiormente apprezzate nel momento in cui andranno a ricoprire ruoli di potere non eccessivamente rilevanti, ad esempio governo e servizi sociali.

In conclusione, la leadership sta evolvendo verso un concetto sempre più inclusivo, che abbraccia non solo la diversità di genere, ma anche la molteplicità di stili e approcci che i leader possono adottare in base alle situazioni. È fondamentale che le organizzazioni riconoscano il valore della leadership femminile e affrontino le disuguaglianze esistenti per promuovere una maggiore equità nelle opportunità professionali, incentivando un ambiente in cui tutti, indipendentemente dal genere, possano esprimere appieno il loro potenziale di leadership.

Capitolo 2

Christine Lagarde: la leadership si indossa

1. Christine Lagarde: presentazione e ruoli ricoperti

Christine Madeleine Odette Lagarde, meglio conosciuta come Christine Lagarde, è una figura di spicco nella politica e nell'economia internazionale, riconosciuta per la sua notevole esperienza e leadership. Nata il 1° gennaio 1956 a Parigi, in Francia, è arrivata a raggiungere importanti traguardi nella sua carriera, diventando una delle donne più influenti nel campo delle finanze globali.

Con una solida formazione giuridica, Lagarde ha studiato presso l'Università di Parigi X e l'Institut d'études politiques, prima di laurearsi in legge presso la prestigiosa Università di Harvard. Ha iniziato la sua carriera come avvocato specializzato in diritto del lavoro e diritto antitrust presso lo studio legale internazionale Baker McKenzie diventando la prima donna a ricoprire il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione dello studio nel 1999.²¹ Qui acquisisce le competenze che sarebbero diventate fondamentali nel suo futuro ruolo di leader finanziario.

La carriera di Lagarde ha un'importante svolta nel 2005, quando è stata nominata Ministro del Commercio Estero del governo francese²². Successivamente ha ricoperto altri incarichi governativi, tra cui il ruolo di Ministro dell'Agricoltura e della Pesca e, nel 2007, quello di Ministro dell'Economia, delle Finanze e dell'Industria, diventando la prima donna a detenere tale carica in Francia.²³ Lagarde dimostra subito una notevole abilità nel negoziare accordi commerciali e gestire le politiche agricole del paese.

²¹ Micklethwait & Wooldridge, 2014

²² European Central Bank, Eurosystem, Our leadership: Christine Lagarde (2025).
<https://www.ecb.europa.eu/ecb/decisions/html/cvlagarde.en.html>

²³ Sénat Français, 2011

Il suo talento e la sua capacità di leadership sono stati riconosciuti a livello internazionale quando, nel 2011, è stata nominata Direttrice Generale del Fondo Monetario Internazionale (FMI). È diventata la prima donna a ricoprire questa posizione di grande importanza, assumendo un ruolo chiave nella gestione delle crisi finanziarie globali, tra cui la crisi del debito sovrano europeo²⁴, e nel promuovere la stabilità economica a livello mondiale. Sotto la sua guida, il FMI ha promosso politiche di stabilità economica, crescita sostenibile e riduzione della povertà, enfatizzando anche il ruolo dell'uguaglianza di genere nell'economia. Lagarde ha affrontato sfide significative, lavorando per stabilizzare l'economia globale e fornire assistenza finanziaria a paesi in difficoltà, dimostrando una visione inclusiva e una comprensione approfondita delle dinamiche economiche internazionali.

Oltre al suo ruolo nel FMI, Christine Lagarde è stata una voce influente nella promozione dell'importanza della leadership femminile e dell'uguaglianza di genere. Ha dimostrato come una donna può eccellere in un campo tradizionalmente dominato dagli uomini, servendo da esempio per molte donne in tutto il mondo.

Con la sua personalità carismatica, il suo impegno per la stabilità finanziaria e l'uguaglianza di genere, Christine Lagarde continua a essere una figura di grande rilievo nel panorama politico ed economico internazionale. La sua leadership e la sua vasta esperienza continuano a plasmare il futuro dell'economia globale, rendendola una delle donne più influenti del nostro tempo.

Dopo aver ricoperto il ruolo di Direttrice Generale del Fondo Monetario Internazionale (FMI) per otto anni, dal 2011 al 2019, Christine Lagarde ha assunto una nuova importante posizione

²⁴ Pisani-Ferry, 2014

nel panorama europeo. Nel novembre 2019, è diventata Presidente della Banca Centrale Europea (BCE), succedendo a Mario Draghi.

Come Presidente della BCE, Lagarde è responsabile della politica monetaria e della stabilità dei prezzi nella zona euro, un ruolo di grande influenza nell'economia europea e globale.

Durante il suo mandato, ha affrontato sfide come la gestione dell'impatto economico della pandemia di COVID-19, sostenendo politiche volte a stimolare la ripresa economica e a garantire la stabilità finanziaria nella regione. Il suo mandato ha coinciso con eventi globali di grande impatto, tra cui la pandemia da COVID-19, durante la quale la BCE ha adottato misure straordinarie per sostenere l'economia dell'Eurozona, tra cui il Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP).²⁵

Lagarde è riconosciuta per uno stile di leadership inclusivo, pragmatico e orientato al dialogo. A differenza di molti leader nel settore finanziario, noti per un approccio tecnocratico e risoluto, Lagarde ha sempre enfatizzato l'importanza della comunicazione e della costruzione di consenso. Questo stile riflette l'approccio trasformativo, basato sulla capacità di ispirare e motivare i collaboratori (Bass, 1990).

Uno dei tratti distintivi della sua leadership è l'attenzione all'equilibrio tra stabilità economica e sviluppo sociale. Ha promosso politiche economiche che non solo mirano alla crescita, ma anche alla riduzione delle disuguaglianze. Ad esempio, ha sottolineato come la partecipazione femminile al mercato del lavoro possa contribuire a un incremento del PIL globale del 26% entro il 2025 (World Economic Forum, 2018).

Oltre al suo impegno nel campo dell'economia e delle finanze, Lagarde è stata un'ardente sostenitrice della diversità di genere e dell'uguaglianza femminile. Ha promosso l'importanza

²⁵ European Central Bank, 2020

di includere più donne nei ruoli di leadership e ha lavorato per eliminare gli ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere il loro pieno potenziale nel mondo del lavoro. Il suo impegno in questo campo si è manifestato anche attraverso l'organizzazione di iniziative e conferenze sul tema dell'uguaglianza di genere.

Lagarde ha una personalità affascinante, ammirata per la sua competenza, la sua intelligenza e il suo carisma. È stata riconosciuta con numerosi premi e onorificenze per i suoi contributi nel campo delle finanze e per il suo impegno a favore dell'uguaglianza di genere.

In conclusione, Christine Lagarde è una figura eccezionale che ha lasciato un'impronta significativa nell'ambito delle finanze e della politica internazionale.

2. Attivismo: Women in the world summit

Durante il suo percorso, Christine Lagarde ha sempre dato ampio spazio al tema della leadership femminile, infatti molti sono stati i discorsi su tale tema nel corso degli anni.

Christine Lagarde è una figura di spicco, una delle poche che “ce l’ha fatta”, si trova in una posizione di alto potere che tutt’oggi sono prevalentemente dominate da uomini.

Nel discorso “On the systemic issues facing women around the world” di Forbes²⁶, la presidente della banca centrale europea afferma che, se si fosse in grado di ridurre il divario di partecipazione e il divario salariale che esiste tra uomini e donne in tutti i paesi del mondo, inclusi i cosiddetti “paesi del nord” che si lodano di star facendo meglio di altri, è sicura di affermare che saremmo in grado di affrontare alcune delle questioni chiave che sono alla base dell’agenda europea. La partecipazione è dettata dal numero di donne all'interno della forza lavoro, comparato a quello degli uomini. Tra queste tematiche fulcro troviamo l'abbattimento

²⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=bIwdQSyzfc4>

delle disuguaglianze che affetta tutto il mondo, ma in particolare la classe media. Il divario di partecipazione, anche nelle economie più avanzate, presenta un gap significativo, solo del 16%. La stessa sorte spetta al divario salariale, a discapito se ad essere analizzate siano le economie avanzate, o quelle di paesi emergenti, o di paesi a basso reddito.

Lagarde propone un modo per ridurre le disuguaglianze che hanno effettivamente un impatto sulla stabilità, sulla produttività e sulla crescita, è quello di ridurre sensibilmente questi gap per assicurarsi che non ci sia una tale disuguaglianza completamente ingiustificata da tutto il lavoro svolto da parte del FMI, ma anche da tutte le altre organizzazioni nazionali ed internazionali. L'apertura delle economie alle figure femminili permetterebbe un aumento della produttività la quale cedrebbe il passo ad una maggiore stabilità. Lagarde si è spesso interrogata, insieme al team del FMI su quale fossero le dinamiche per cui questo processo si non si fosse ancora innescato, si è andati ad analizzare le politiche fiscali, la spesa pubblica, le riforme strutturali, ed è stato determinato che ci sono molteplici modi per riuscire a scuotere questo processo. Tutto dipende dai paesi, da quanto siano sviluppate le economie, ma soprattutto si tratta di un processo che richiede uno sforzo di lunga durata che non prevede un traguardo a breve termine. Bisogna rassegnarsi al fatto e non diventare aggressivi, al contrario bisogna soffermarsi nell'identificare quali siano i contesti in cui sono presenti i "gender gaps", le discriminazioni di genere e gli impedimenti legali. Nonostante la sensibilizzazione, sono ancora molti i paesi che proprio all'interno del panorama giuridico nazionale presentano discriminazioni che operano contro le donne. Molti sono gli esempi portati avanti, come il divieto di ereditare nel momento in cui vengano a mancare le figure genitoriali, non si possono avere nessun tipo di garantire nel momento in cui si desidera richiedere un prestito o un finanziamento, difficoltà di ricevere una custodia, sulla base di questo e molto altro,

secondo Lagarde è fondamentale assicurarsi di abbattere tutte le discriminazioni legali, si tratta di un primo passo, e da lì si inizia a costruire e a modificare la cultura. In questo momento, solo 6 i paesi nel mondo che non presentano alcun tipo di discriminazione legale uomo-donna.

Al termine del discorso Lagarde fa un appello a tutte le donne che si trovano a ricoprire ruoli di leadership, chiede di assicurarsi che non si tratti solo di un “unicum” ma che ci sia la reale opportunità che altre donne, soprattutto giovani, possano effettivamente raggiungere con facilità posti di rilievo.

3. Vestirsi da leader

Per quanto le teorie analizzate fino ad ora si siano focalizzate sui diversi stili di leadership intesi come modelli comportamentali acquisiti dai soggetti, ciò che colpisce subito all’occhio guardando una donna distinta come Christine Lagarde sono sicuramente i suoi outfit²⁷. La moda è un linguaggio universale che ci consente di esprimere la nostra identità, la personalità e le nostre convinzioni. Nell’ambito della leadership, la scelta del vestiario può diventare una forma di comunicazione non verbale potente e strategica. Infatti, le persone che ricoprono posizioni di leadership spesso utilizzano il loro stile di abbigliamento per trasmettere un messaggio specifico e per influenzare le percezioni degli altri.

L’abbigliamento non è solo una questione di stile o moda, ma può anche essere un potente strumento per trasmettere emozioni e valori. Ogni giorno, le persone scelgono i propri abiti in base a come si sentono e a ciò che vogliono comunicare al mondo. Attraverso la psicologia

²⁷ <https://www.psicologiadellamoda.com/wordpress/stile-christine-lagarde/>

dell'abbigliamento, siamo in grado di influenzare sia noi stessi che gli altri, creando una connessione emotiva e trasmettendo un messaggio sottile ma significativo.

I colori, ad esempio, svolgono un ruolo fondamentale nel modo in cui percepiamo e reagiamo all'abbigliamento. Il rosso può evocare passione, forza e energia, mentre il blu può comunicare calma, fiducia e serietà. Il nero è spesso associato all'eleganza, alla formalità e all'autorità, mentre il verde può richiamare la natura, l'equilibrio e l'armonia. Ogni colore ha un impatto diverso sulle nostre emozioni e può essere utilizzato strategicamente per influenzare l'umore e la percezione degli altri.

Inoltre, il taglio e lo stile dei vestiti possono trasmettere una varietà di messaggi. Abiti ben strutturati e formali possono suggerire professionalità, mentre abiti casual possono comunicare un approccio più rilassato e informale. I tessuti e le texture utilizzati nei vestiti possono anche influenzare le nostre percezioni. Ad esempio, un tessuto morbido e liscio può evocare comfort e calore, mentre un tessuto più rigido e strutturato può comunicare sicurezza e ordine.

Oltre agli aspetti visivi, gli accessori e i dettagli possono giocare un ruolo significativo nella trasmissione di emozioni e valori. Una persona che indossa gioielli eleganti potrebbe voler comunicare raffinatezza e gusto, mentre accessori colorati o eccentrici possono esprimere creatività e audacia. Anche i simboli e i messaggi scritti su abbigliamento o accessori possono essere utilizzati per trasmettere valori specifici, come l'amore per l'ambiente, l'uguaglianza o la pace. È importante sottolineare che la psicologia dell'abbigliamento è un processo individuale e soggettivo. Ogni persona interpreta e reagisce all'abbigliamento in modo diverso, basandosi sulle proprie esperienze, valori culturali e personalità. Ciò significa che la stessa combinazione di abiti potrebbe evocare reazioni diverse da parte delle persone che la osservano.

Un leader che si cura del proprio aspetto e indossa abiti appropriati può trasmettere fiducia, autorità e professionalità. La scelta consapevole di abiti ben curati e di qualità può suggerire una personalità organizzata, attenta ai dettagli e all'eleganza. Ciò può influenzare positivamente la percezione degli altri nei confronti del leader, instaurando fiducia e rispetto. D'altra parte, alcuni leader potrebbero scegliere di adottare uno stile più informale e creativo per rompere le convenzioni e creare un ambiente di lavoro più aperto e innovativo. L'uso di abiti casual o eccentrici può comunicare un approccio non convenzionale alla leadership e alla risoluzione dei problemi, inviando un messaggio di apertura mentale e di audacia. La moda può essere un potente strumento per enfatizzare la leadership. Attraverso la scelta consapevole degli abiti, i leader possono trasmettere messaggi specifici e influenzare la percezione degli altri. Tuttavia, è importante ricordare che la vera leadership si basa su qualità interiori che vanno al di là dell'aspetto esteriore.

Lagarde è l'esempio più permeante di un leader che non solo ricopre un ruolo di leadership, ma la indossa attraverso uno stile che si fa notare comunicando femminilità e grinta.

L'obiettivo è quello di fare di sé un brand, è sempre alla ricerca di un elemento caratterizzante per i propri look, anche quando veste con colori neutri come il grigio o il nero, lasciando sempre spazio ad un accessorio colorato. La gamma di colori prevede sovente il rosso, giallo, viola e azzurro, trasmettendo fascino, sensualità, femminilità ma anche serenità ed accoglienza.

Lagarde è una figura di spicco nel mondo delle finanze internazionali e ha dimostrato come l'abbigliamento possa essere utilizzato come uno strumento per enfatizzare la sua posizione di leadership. Una delle caratteristiche distintive dello stile di Lagarde è l'attenzione ai dettagli e l'accurata cura della sua immagine. Indossa abiti ben tagliati, di alta qualità e di design

elegante. Inoltre, Lagarde dimostra un equilibrio tra eleganza e praticità, scegliendo abiti che si adattano alla sua figura e consentono una libertà di movimento. Questo dimostra una volontà di essere efficiente e pronta ad affrontare le sfide della sua carriera. La sua scelta di abiti formali ma contemporanei sottolinea il suo approccio moderno e all'avanguardia alla leadership. Lagarde non trascura gli accessori, che contribuiscono a completare il suo look e a trasmettere messaggi sottili ma significativi. Ad esempio, spesso indossa gioielli discreti e di classe, che evidenziano il suo gusto raffinato e il suo senso del dettaglio. Questi accessori non solo aggiungono un tocco di eleganza, ma sottolineano anche la sua posizione di autorevolezza e successo. È importante sottolineare che il modo in cui Christine Lagarde sceglie i suoi outfit non si limita alla sola estetica. I suoi abiti sono strategici e spesso attentamente selezionati per adattarsi all'ambiente e alle occasioni in cui si trova. Sia che si tratti di una conferenza internazionale o di un incontro con leader politici, i suoi outfit sono sempre adatti al contesto e trasmettono un senso di autorevolezza e competenza.

Christine Lagarde utilizza l'abbigliamento come uno strumento per sottolineare la propria leadership. La sua scelta di abiti ben tagliati, colori sobri e accessori raffinati trasmette un senso di professionalità, sicurezza e competenza. Lagarde dimostra che l'abbigliamento può essere un elemento importante nella costruzione dell'immagine di un leader, comunicando autorità e successo in modo sottile ma significativo.

Christine Lagarde ha costruito un'immagine distintiva che riflette il suo ruolo di leader.

L'abbigliamento diventa una componente della sua strategia comunicativa, utilizzato per trasmettere autorità, professionalità e modernità. Gli abiti di Lagarde sono sempre ben strutturati, combinando eleganza e praticità. Questo rientra nella teoria della "enclothed cognition", che dimostra come l'abbigliamento possa influenzare la percezione di sé e degli

altri.²⁸ Uno dei principi della sua immagine è la costruzione del brand personale: anche quando veste con colori neutri, aggiunge sempre un accessorio distintivo, come una sciarpa colorata o un gioiello elegante. Questo aspetto è cruciale nel mondo della leadership, dove la coerenza dell'immagine contribuisce alla credibilità.²⁹

Christine Lagarde rappresenta un modello di leadership femminile che unisce competenza economica, capacità comunicativa e un uso strategico della propria immagine. La sua visione ha ridefinito il ruolo delle donne nella finanza, promuovendo politiche di inclusione e stabilità economica.

Capitolo 3

Fattori che contribuiscono al successo delle donne in contesti di leadership

1. Profilo delle donne nella leadership

Il progresso delle donne nel mondo del lavoro, e in particolare nelle posizioni di leadership, è il risultato di una combinazione di fattori sociali, culturali ed economici che si sono evoluti nel

²⁸ Adam & Galinsky, 2012

²⁹ Goffee & Jones, 2006

corso degli anni. Sebbene le donne abbiano sempre avuto un impatto significativo nelle comunità, la loro inclusione nei ruoli di leadership è stata limitata per via di stereotipi di genere e barriere culturali. La crescente consapevolezza della necessità di promuovere una parità di genere reale e concreta ha spinto molte organizzazioni a sviluppare politiche di inclusività. Questo cambiamento non è solo una questione di giustizia sociale, ma è anche legato a una crescente consapevolezza che la diversità di genere può portare a una maggiore innovazione, creatività e competitività sul mercato globale.

Nel corso della storia, il ruolo delle donne nella leadership è stato spesso caratterizzato da sfide, pregiudizi e discriminazioni di vario genere. Tuttavia, negli ultimi decenni, stiamo assistendo a un cambiamento significativo nei contesti sociali e organizzativi, per cui le donne stanno gradualmente conquistando posizioni di potere e responsabilità, dimostrando la propria capacità di guidare con successo e apportare un'influenza positiva alle comunità e alle organizzazioni. Tutto ciò è dovuto alla riscossione mediatica creata dal divario salariale tra uomini e donne (pay gender gap), nonostante i numerosi studi e attestazioni le quali affermano che aziende con un alto numero di donne in posizioni di leadership generano migliori prestazioni. E' da qui che nasce la necessità e la consapevolezza di favorire ed incentivare la figura femminile all'interno del mondo del lavoro, facendole ricoprire posizioni sempre maggiori. Andremo a vedere il percorso femminile verso la leadership, analizzando quali siano i fattori che hanno influenzato il loro accesso a queste posizioni, e gli ostacoli che hanno dovuto superare lungo la strada.

L'uguaglianza di genere è un principio fondamentale, sancito in molte leggi nazionali e dichiarazioni internazionali. Tuttavia, nonostante i progressi realizzati negli ultimi anni, persistono disparità significative tra uomini e donne nelle posizioni di leadership. La

sottorappresentazione delle donne in ruoli di responsabilità è un fenomeno ampiamente riconosciuto, ma è essenziale comprendere le dinamiche complesse che contribuiscono a questa disuguaglianza.

Inoltre, verranno analizzati i benefici dell'aumento della presenza femminile nella leadership, sia a livello individuale che collettivo. Gli studi dimostrano che le donne apportano un approccio unico alla gestione, caratterizzato da una maggiore attenzione all'empatia, alla collaborazione e alla sostenibilità, elementi fondamentali per affrontare le sfide complesse del mondo contemporaneo.

Infine, daremo alcuni esempi di strategie di successo adottate da donne leader di spicco, individuando i tratti comuni e le competenze chiave che hanno contribuito alla loro crescita professionale. Questi esempi ispiratori dimostrano che le donne hanno tutto il potenziale per guidare con successo e trasformare positivamente le organizzazioni e la società nel suo complesso.

Il ruolo degli uomini all'interno del contesto di gender gap è fondamentale, in quanto sono proprio i loro con i propri comportamenti ad incentivare e a far permanere questa disparità. Purtroppo sono ancora molti gli uomini che si disinteressano ed ignorano i disagi che avrebbero dovuto affrontare nel caso fossero nati di sesso opposto, sia nella vita quotidiana privata che lavorativa. Alcune survey riportano come molti uomini pensano che nell'affrontare il mondo lavorativo in termini di leadership non abbia nulla a che fare con il genere, e che effettivamente la possibilità di crescita sia uguale tra uomini e donne. Una parte minore, addirittura pensa che l'essere donne sia un fattore agevolante per affrontare la scalata lavorativa per raggiungere i vertici, i cosiddetti poteri forti all'interno di un'azienda.

D'altra parte, molte sono le donne che nonostante abbiamo raggiunto posizioni rilevanti, guardandosi indietro affermano che non sarebbe servita la stessa fatica se fossero nate uomini, anzi, sarebbe stato molto più facile il percorso.

L'apice della scarsa consapevolezza da parte degli uomini dell'effettivo gender gap e di quanto questo concretamente influisca al divario, viene raggiunto con il tema del salario.

L'analisi risultante da tale questione evidenzia come gli uomini pensino realmente che l'effettivo guadagno non sia argomento di disparità in quanto secondo loro il genere non determina il compenso, ma che effettivamente il loro salario sarebbe uguale anche nel momento in cui fossero nati del sesso opposto, se non di più.

Nonostante effettivamente l'immaginario comune sia ancora ostico su determinate tematiche, è importante che gli uomini che si trovino a ricoprire cariche di alto livello siano disposti a concretizzare politiche volte ad espandere la parità di genere all'interno delle varie aziende. In vista di ciò, molte sono le aziende che hanno cominciato a mobilitarsi per implementare l'inclusione di genere anche in vista di un potenziamento economico. Tutte le aziende che si sono già mobilitate nell'implementazione di politiche di allargamento del personale in favore delle donne stanno già riscontrando un impatto positivo sia all'interno dell'azienda che sul fronte economico.

Da questa analisi possiamo vedere come il centro nevralgico della letteratura della leadership femminile, per promuovere la parità di genere e permettere alle donne di esprimere pienamente il loro potenziale, è l'empowerment.³⁰ L'obiettivo è l'aumento di potere, l'autonomia e l'autodeterminazione femminile, attraverso un forte potere decisionale che sia in

³⁰Menon, 1999, Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation.

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/empowerment>

grado di creare un ascendente nella società. Alla base dell'empowerment troviamo il riconoscimento e la promozione dell'autonomia femminile permettendo alle donne di prendere decisioni indipendenti riguardanti la propria vita, carriera e relazioni. Il fine è quello di creare una società egualitaria, giusta e inclusiva.

Per poter promuovere questo concetto è necessario il sostegno e l'impegno da parte della società, delle strutture istituzionali, organizzazioni non governative, aziende e del singolo. Le strategie che implementano l'empowerment femminile includono: l'investimento nell'istruzione, la promozione dell'eguaglianza sul posto di lavoro, la creazione di reti di supporto, la sensibilizzazione sulla parità di genere, la promozione di politiche di conciliazione vita-lavoro, e l'incoraggiamento alla partecipazione politica delle donne. E' importante garantire un accesso equo e di qualità all'istruzione, cercando di promuovere l'apprendimento continuo e lo sviluppo di competenze, informando ed educando la società sulle questioni di genere, cercando di annientare gli stereotipi e promuovendo una cultura basata sul rispetto e sull'uguaglianza.

Le politiche di empowerment puntano a dare alle donne gli strumenti necessari per prendere decisioni autonome e indipendenti riguardanti la loro carriera, le loro relazioni e il loro futuro.

Questo processo, che si basa su un riconoscimento della loro capacità di influenzare positivamente la società, è essenziale per la costruzione di una società giusta e inclusiva.

Inoltre, la creazione di reti di sostegno e mentorship è cruciale per consentire alle donne di affrontare le sfide specifiche legate al loro percorso professionale e di accedere a opportunità di crescita.

Altro fattore importante è l'eliminazione della discriminazione di genere, garantendo parità di opportunità nelle assunzioni e retribuzioni, sostenendo politiche e iniziative che facilitano la

conciliazione tra vita professionale e personale, permettendo alle donne una migliore gestione tra le responsabilità familiari-personali e lavorative.

La promozione e la creazione di reti di supporto che offrono spazi di condivisione, mentorship e collaborazione sono fattori cruciali nel successo delle donne in contesti di leadership, andando ad incoraggiare la crescita e lo sviluppo professionale. Le donne leader spesso riferiscono che il sostegno ricevuto da altre donne o da mentori maschili è stato fondamentale per il loro percorso professionale. La mentorship può offrire l'opportunità di sviluppare competenze professionali, di esplorare nuovi orizzonti e di affrontare le sfide più difficili con maggiore sicurezza.

Studi accademici evidenziano come le donne che hanno accesso a una solida rete di supporto e mentorship siano più propense a ottenere ruoli di leadership di alto livello. In questo senso, le politiche aziendali che promuovono la mentorship femminile e la creazione di reti di supporto hanno un impatto positivo sull'avanzamento professionale delle donne. Le reti professionali permettono alle donne di scambiarsi esperienze e risorse, e di condividere strategie di resilienza per affrontare le difficoltà legate al loro percorso verso la leadership.

L'empowerment femminile è un lungo percorso proiettato al progresso delle donne all'interno della società arrivando alla parità di genere. Le tappe sono l'autonomia, l'eliminazione degli stereotipi di genere andando a creare una società egualitaria, l'uguaglianza di opportunità nel mondo lavorativo.

Tutto ciò non è solo in capo al genere femminile, ma a prescindere dal sesso, è responsabilità dell'intera società la promozione dell'empowerment femminile e collaborazione per garantire che ogni donna possa realizzarsi all'interno della collettività esprimendo il proprio

potenziale. Solo attraverso l'empowerment delle donne possiamo costruire un futuro migliore per tutti.

2. Sfide e ostacoli incontrati dalle donne

Le donne che si trovano a operare in contesti di leadership affrontano una serie di sfide e ostacoli che possono influenzare significativamente il loro percorso professionale. Tra le principali sfide vi è la persistente disparità di genere presente in molti settori, che spesso si traduce in una mancanza di rappresentanza femminile nei ruoli decisionali più elevati. Questa disparità può essere alimentata da pregiudizi inconsci, stereotipi di genere radicati nella società e nelle organizzazioni, nonché da norme culturali che attribuiscono tradizionalmente agli uomini un ruolo predominante nel mondo del lavoro.

Uno degli ostacoli più evidenti è rappresentato dalla cosiddetta "segregazione verticale", fenomeno per cui le donne tendono a essere meno presenti nelle posizioni di vertice rispetto agli uomini. Secondo il World Economic Forum, nel 2020, solo il 27% dei manager senior a livello globale erano donne, evidenziando una significativa sottorappresentazione femminile nei ruoli decisionali più elevati delle organizzazioni. Questa tendenza si riflette anche nei consigli di amministrazione delle aziende e nei ruoli politici di alto livello, dove le donne devono spesso affrontare maggiori ostacoli per ottenere visibilità e riconoscimento.

Inoltre, molte donne che aspirano a ruoli di leadership devono superare la cosiddetta "impostor syndrome", ovvero la sensazione di non essere all'altezza nonostante le proprie competenze e risultati professionali. Questo fenomeno, più diffuso tra le donne che tra gli uomini, è alimentato dalle aspettative sociali e dai pregiudizi di genere che portano le donne a dubitare delle proprie capacità e a sottovalutare il proprio successo. La ricerca condotta

dall'American Psychological Association evidenzia che le donne sono più inclini a soffrire di questa sindrome, il che può limitare la loro ambizione e il loro accesso a posizioni di rilievo. Anche le cosiddette "barriere invisibili", come la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia, rimangono rilevanti. Nonostante molte donne abbiano dimostrato di saper eccellere in ambito professionale, la mancanza di supporto adeguato e di politiche di conciliazione vita-lavoro ancora oggi rappresenta un ostacolo significativo. Le donne che raggiungono posizioni di leadership, spesso, sono costrette a fare sacrifici enormi per gestire le proprie responsabilità familiari, un problema che non coinvolge nello stesso modo i colleghi uomini. Secondo un rapporto dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), le donne dedicano mediamente più tempo alle attività domestiche e di cura rispetto agli uomini in quasi tutti i paesi del mondo, contribuendo al fenomeno noto come "doppia giornata lavorativa". Questa disuguaglianza nella ripartizione dei compiti domestici influisce negativamente sulla capacità delle donne di investire pienamente nella loro carriera.

Le pressioni per dimostrare competenza e assertività in un ambiente spesso dominato dagli uomini possono portare le donne a subire discriminazioni e a essere valutate secondo criteri diversi rispetto ai loro colleghi maschi. Uno studio condotto dall'Università di Yale ha evidenziato che le donne leader sono spesso giudicate più severamente rispetto agli uomini, con una tendenza a essere considerate troppo aggressive quando mostrano determinazione, o troppo deboli quando adottano uno stile di leadership più empatico. Questo fenomeno, noto come "double bind" (doppio vincolo), rappresenta una delle sfide più insidiose per le donne che aspirano a ruoli di potere.

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dalla mancanza di accesso a network professionali e sponsorizzazioni adeguate. Uno studio condotto da McKinsey & Company ha rilevato che,

nonostante i progressi compiuti, le donne continuano ad affrontare barriere nell'avanzamento di carriera, tra cui la minore propensione a ricevere sponsorizzazione da parte dei dirigenti senior, un fattore chiave per la promozione a ruoli di leadership.³¹ Questo divario è aggravato dal fatto che molte posizioni di vertice sono assegnate attraverso reti informali di contatti, a cui le donne spesso hanno meno accesso rispetto agli uomini.

Disparità salariale di genere: Secondo dati dell'ILO, a livello mondiale le donne guadagnano in media circa il 20% in meno degli uomini. Questa disparità salariale persiste anche nei ruoli di leadership, dove le donne tendono a ricevere compensi inferiori rispetto ai loro colleghi maschi, anche quando occupano posizioni simili con pari responsabilità. La riduzione del divario retributivo passa necessariamente attraverso politiche di trasparenza salariale e una revisione delle pratiche di promozione e valutazione delle performance aziendali.

Mancanza di rappresentanza nelle posizioni di potere: Secondo il rapporto "Women in Business" di Grant Thornton, nel 2023 solo il 34% dei posti senior nel mondo erano occupati da donne. Questa sottorappresentazione femminile nelle posizioni di leadership è evidente anche nei consigli di amministrazione delle aziende, dove le donne sono ancora nettamente sotto-rappresentate. La diversità nei consigli di amministrazione non solo garantisce una maggiore equità, ma porta anche a decisioni più efficaci e innovative, come dimostrano numerose ricerche sull'impatto della diversità sulla performance aziendale.

Difficoltà nell'accesso ai finanziamenti: Le imprenditrici affrontano sfide uniche nell'ottenere finanziamenti per le proprie imprese. Secondo un rapporto dell'OCSE, le imprenditrici ricevono solo il 2% dei finanziamenti totali destinati alle start-up, nonostante costituiscano una percentuale significativa del settore imprenditoriale. Questo fenomeno è in parte dovuto a

³¹ McKinsey & Company (2021) - Diversity Wins: How Inclusion Matters

pregiudizi di genere nel settore degli investimenti e alla mancanza di modelli di riferimento femminili nel mondo dell'imprenditoria.

Affrontare queste sfide richiede un impegno congiunto da parte delle organizzazioni e della società nel suo complesso. È necessario adottare politiche aziendali volte a promuovere l'uguaglianza di genere e eliminare i pregiudizi di genere all'interno delle organizzazioni. Inoltre, è fondamentale promuovere un cambiamento culturale più ampio che sfidi gli stereotipi di genere e crei un ambiente lavorativo inclusivo e equo per tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere.

Secondo il World Economic Forum, nel 2020, solo il 27% dei manager senior a livello globale erano donne³². Questo indica una significativa sottorappresentazione femminile nei ruoli decisionali più elevati delle organizzazioni. Inoltre, uno studio condotto da McKinsey & Company³³ ha rilevato che, nonostante il progresso, le donne continuano ad affrontare barriere nel loro percorso verso la leadership. Ad esempio, le donne sono meno propense degli uomini a ricevere sponsorizzazione da parte dei dirigenti senior, un fattore chiave per l'avanzamento di carriera. Questi dati evidenziano la persistente disparità di genere nei ruoli di leadership e l'importanza di affrontare le sfide che le donne incontrano sul posto di lavoro.

Riguardo all'equilibrio tra lavoro e famiglia, uno studio condotto dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha evidenziato che le donne dedicano mediamente più tempo alle attività domestiche e di cura rispetto agli uomini in quasi tutti i paesi del mondo. Questo fenomeno, noto come "carico di lavoro di cura non retribuito", può mettere a dura prova le

³²

<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-4-gender-gaps-in-leadership-by-industry-and-cohort/>

³³ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

donne che aspirano a ruoli di leadership, poiché devono bilanciare le responsabilità professionali con quelle familiari.

Infine, una ricerca condotta dall'Università di Harvard ha dimostrato che le donne leader spesso affrontano stereotipi di genere che influenzano la percezione delle loro capacità³⁴. Ad esempio, possono essere valutate in modo diverso rispetto ai loro colleghi maschi, con una tendenza a essere considerate meno competenti o meno idonee per ruoli di leadership. Questi dati sottolineano l'importanza di affrontare gli stereotipi di genere e promuovere un ambiente lavorativo inclusivo e equo per tutte le persone.

Integrare dati concreti come questi nel discorso sulle sfide delle donne nei contesti di leadership fornisce una base solida per comprendere l'entità del problema e le azioni necessarie per affrontarlo in modo efficace.

Ad evidenza delle sfide portate avanti dalle donne in contesti di leadership possiamo quindi vedere:

1. Disparità salariale di genere: Secondo dati dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), a livello mondiale le donne guadagnano in media circa il 20% in meno degli uomini³⁵. Questa disparità salariale persiste anche nei ruoli di leadership, dove le donne tendono a ricevere compensi inferiori rispetto ai loro colleghi maschi, anche quando occupano posizioni simili con pari responsabilità.
2. Mancanza di rappresentanza nelle posizioni di potere: Secondo il rapporto "Women in Business" di Grant Thornton, nel 2023 solo il 34% dei posti senior nel mondo erano occupati da donne³⁶. Questa sottorappresentazione femminile nelle posizioni di

³⁴ <https://hbr.org/2011/01/how-women-end-up-on-the-glass-cliff>

³⁵ <https://www.ilo.org/publications/new-data-shine-light-gender-gaps-labour-market>

³⁶ <https://www.bgt-grantthornton.it/insights/articoli/2023/women-in-business-2023/>

leadership è evidente anche nei consigli di amministrazione delle aziende, dove le donne sono ancora nettamente sotto-rappresentate.

3. Difficoltà nell'accesso al finanziamento: Le imprenditrici affrontano sfide uniche nell'ottenere finanziamenti per le proprie imprese. Secondo un rapporto dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), le imprenditrici ricevono solo il 2% dei finanziamenti totali destinati alle start-up³⁷, nonostante costituiscano una percentuale significativa del settore imprenditoriale.
4. Scarso supporto per il bilancio lavoro-famiglia: Dati dell'Istat indicano che, nell'Unione Europea, le donne spendono in media il doppio del tempo degli uomini nelle attività domestiche e di cura non retribuite³⁸. Questo può influenzare negativamente le opportunità di carriera delle donne, specialmente in ruoli di leadership che richiedono un impegno significativo.
5. Stereotipi di genere nel processo decisionale: Una ricerca condotta dall'Università di Yale ha evidenziato che le donne leader sono spesso valutate in modo diverso rispetto agli uomini leader, con una tendenza a essere considerate più emotive o meno capaci di prendere decisioni assertive³⁹. Questi stereotipi possono influenzare le opportunità di carriera e la percezione delle donne nei ruoli di leadership.

Questi dati sottolineano l'importanza di affrontare le sfide strutturali e culturali che ostacolano il progresso delle donne nei contesti di leadership e di adottare misure concrete per promuovere l'uguaglianza di genere e l'inclusione sul posto di lavoro.

³⁷

<https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=imprenditoria%20femminile%20&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>

³⁸ <https://www.istat.it/it/files/2019/05/ebook-I-tempi-della-vita-quotidiana.pdf>

³⁹ <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1211286109>

3. L'ostacolo della scogliera di vetro

Il fenomeno noto come “scogliera di vetro” (glass cliff) rappresenta una delle sfide più insidiose per le donne che accedono a posizioni di leadership. Si tratta di un fenomeno per cui le donne vengono promosse a ruoli dirigenziali di alto livello all'interno di un'azienda, in momenti critici per un'organizzazione, caratterizzati da crisi finanziarie, instabilità aziendale o cali di performance. Questi scenari renderanno la loro leadership più difficile, andando ad aumentare il rischio di fallimento.

Negli ultimi vent'anni, ci si sarebbe aspettati un superamento di questa fase, ma un'analisi più attenta del mondo aziendale, della politica e dell'accademia suggerisce che il fenomeno rimane sorprendentemente persistente. Certamente esistono donne leader che hanno saputo navigare con successo queste difficoltà, ma la ricorrenza di situazioni di glass cliff indica che il problema è tutt'altro che risolto e continua ad avere un impatto negativo sulle carriere femminili, sul business e sulla società nel suo complesso.

Il concetto di glass cliff è stato studiato approfonditamente da Sophie Williams nel suo libro *The Glass Cliff: Why Women in Power Are Undermined - and How to Fight Back*⁴⁰, proprio per dare una spiegazione alle modalità in cui accade e soprattutto per capire cosa fare a riguardo. Sophie Williams, ex Coo e CFO pubblicitaria e leader globale presso Netflix, analizza come le donne, e altri gruppi sotto-rappresentati, siano più spesso nominati o promossi in posizioni di leadership in momenti critici all'interno di un'organizzazione, e sottolinea come questa pratica li esponga ad una probabilità maggiore di insuccesso.

⁴⁰ Williams S., (2024) *The Glass Cliff: Why Women in Power Are Undermined - and How to Fight Back*

Questo fenomeno suggerisce che esiste una sorta di "scogliera di vetro" che si presenta per questi leader designati, poiché devono affrontare una situazione difficile e un maggior livello di pressione rispetto ai loro colleghi maschi.

Una delle ragioni dietro la tendenza alla nomina di leader donne in situazioni di crisi potrebbe derivare dalla percezione comune che le donne siano più empatiche e in grado di gestire meglio i conflitti. Questa percezione può portare gli investitori, i dipendenti e altri stakeholder a credere che una donna possa portare un approccio più collaborativo e compassionevole alla risoluzione dei problemi aziendali durante un periodo di crisi.

Tuttavia, questa nomina non è senza conseguenze. Le donne nominate in queste circostanze spesso affrontano un maggiore livello di scrutinio e aspettative irrealistiche di successo. Sono soggette a pressioni più intense per produrre risultati rapidi e tangibili, nonostante le sfide strutturali e organizzative che potrebbero non essere facilmente superabili. Questo può portare a un ciclo di fallimenti e rapida sostituzione dei leader donne, il che a sua volta perpetua l'idea errata che le donne non siano idonee alla leadership.

Un altro aspetto critico della teoria del glass cliff è il concetto di "sostegno ridotto". Anche se le donne vengono nominate in posizioni di leadership durante una crisi, potrebbero non ricevere il sostegno adeguato dalle loro organizzazioni. Potrebbero non avere accesso alle risorse, al tempo o al supporto necessario per affrontare efficacemente la situazione. Questo crea un ambiente difficile in cui le donne devono operare, aumentando ulteriormente la probabilità di fallimento.

Inoltre, quando le donne non riescono a raggiungere il successo in queste posizioni di leadership, spesso vengono sostituite da uomini bianchi, in un fenomeno noto come "effetto salvatore". Questo conferma ulteriormente l'idea che le donne non siano in grado di gestire le

sfide aziendali, ignorando il fatto che il contesto strutturale e le aspettative irrealistiche hanno contribuito al loro fallimento.

Possiamo quindi vedere come la teoria del glass cliff mette in luce le sfide uniche che le donne e altri gruppi sotto-rappresentati affrontano nel raggiungere e mantenere posizioni di leadership, specialmente in contesti di crisi. Per superare questa "scogliera di vetro", è necessario un cambiamento culturale e strutturale che riconosca il valore della diversità di genere e offra un supporto adeguato ai leader designati.

La teoria è stata inizialmente esplorata dagli studiosi Ryan e Haslam (2005), i quali hanno condotto un'analisi sulle nomine dei CEO in 100 aziende dell'indice FTSE 100 nel Regno Unito. I risultati hanno mostrato che le donne avevano maggiori probabilità di essere nominate durante periodi di crisi finanziaria rispetto ai loro colleghi maschi. Questo fenomeno si estende ben oltre l'ambito aziendale e coinvolge anche la politica e altre organizzazioni.

La ricerca di Bruckmüller e Branscombe (2010)⁴¹ ha esaminato le percezioni dei partecipanti sulle nomine di leader in situazioni di crisi, riscontrando che le donne erano considerate più adatte a guidare in momenti difficili rispetto agli uomini. Questo potrebbe derivare dalla convinzione che le donne siano più empatiche e collaborative, qualità percepite come utili per gestire periodi turbolenti.

Lo studio di Haslam, Ryan e Kulich (2009)⁴², ha esaminato il trattamento dei CEO donna nei media durante periodi di successo e di fallimento aziendale. Hanno scoperto che le donne ricevevano maggiore attenzione mediatica quando le aziende erano in difficoltà, suggerendo

⁴¹ Bruckmüller S., Branscombe N. R. The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts

⁴² Ryan, M. K., & Haslam, S. A., Kulich C., Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats

una sorta di "effetto vetrina" per i leader donna durante i momenti critici, ponendole sotto uno scrutinio più intenso rispetto agli uomini.

Ci sono poi diverse analisi di diversi settori e paesi che hanno esaminato il fenomeno del glass cliff in contesti diversi, come aziende, politica e organizzazioni non profit, e in diversi paesi in tutto il mondo. Questi studi hanno confermato che le donne e altri gruppi sotto-rappresentati tendono ad essere nominati in posizioni di leadership durante periodi di crisi.

Per comprendere a pieno la teoria del glass cliff è importante esaminare alcuni dei meccanismi e dei contesti che contribuiscono alla sua esistenza.

1. Stereotipi di genere e leadership: La società spesso associa alla leadership maschile caratteristiche come la determinazione e l'autorità, mentre le donne vengono percepite come più empatiche e orientate alla collaborazione. Vediamo come le aspettative sociali riguardo ai ruoli di genere possono influenzare le decisioni di nominare leader durante periodi di crisi. Gli stereotipi di genere associati alla leadership possono portare a percezioni distorte delle capacità delle donne e degli altri gruppi sotto-rappresentati. Ad esempio, le donne possono essere percepite come più empatiche e capaci di gestire situazioni di crisi, anche se queste aspettative non corrispondono necessariamente alla realtà delle loro competenze. Questo può portare alla loro scelta per ruoli di leadership in contesti di crisi, quando si ritiene necessaria una gestione più diplomatica. E' importante anche prendere in considerazione la conformità e la reputazione, per cui le organizzazioni possono essere inclini a nominare leader donna durante periodi di crisi per mostrare un impegno per la diversità e la parità di genere. Tuttavia, questa denominazione potrebbe essere

motivata più dalla necessità di conformarsi a norme sociali o di migliorare l'immagine pubblica, piuttosto che dal riconoscimento reale delle capacità della persona nominata.

2. Mancanza di supporto organizzativo: Le donne nominate in momenti di difficoltà aziendale, spesso ricevono meno risorse e sostegno per il loro lavoro, aumentando le probabilità di fallimento. In questi casi le opportunità di successo sono limitate in quanto le posizioni di leadership durante periodi di crisi possono essere viste come "chance" per i leader donna di dimostrare le proprie capacità, ma queste opportunità possono essere intrinsecamente più rischiose e difficili, avendo a disposizione meno risorse e sostegno per il successo. Ciò può portare a una maggiore probabilità di fallimento e di essere esposti al "cliff", cioè alla caduta dalla posizione di leadership.
3. Effetto reputazione e diversità: Alcune organizzazioni possono nominare leader donne per dimostrare un impegno per la diversità, senza però fornire loro i mezzi per avere successo. Questo può sfociare in una manovra puramente simbolica, priva di reali cambiamenti strutturali.
4. Criteri di valutazione distorti: Le prestazioni delle leader donne vengono giudicate con standard più severi rispetto agli uomini. Anche in caso di successo, il loro operato viene spesso ridimensionato o attribuito a fattori esterni piuttosto che alle loro competenze. Per cui, i criteri utilizzati per valutare il successo dei leader possono essere influenzati dalla percezione di genere. Le donne e gli altri leader sotto-rappresentati possono essere soggetti a standard più rigorosi e ad una maggiore criticità nella valutazione delle loro prestazioni. Anche quando hanno successo, possono essere soggetti a una maggiore discredito o ad attribuzioni negative.

5. L'effetto salvatore: Dopo che una leader donna è stata rimossa in seguito ad un periodo critico, spesso viene sostituita da un uomo, consolidando l'idea che la leadership femminile non sia efficace in contesti difficili. Dobbiamo quindi considerare il cambiamento organizzativo e culturale dell'azienda, per cui le organizzazioni che attraversano periodi di transizione o cambiamento possono essere più aperte a esplorare nuove soluzioni e ad adottare una leadership diversificata. Tuttavia, questo stesso ambiente di cambiamento può creare condizioni più difficili per i leader nominati, aumentando il rischio di insuccesso e di essere esposti al glass cliff.

Tutti questi fattori interconnessi contribuiscono alla complessità del “glass cliff”, e illustrano come le dinamiche di genere e organizzative possano interagire per influenzare le opportunità di leadership e i risultati per le donne e gli altri gruppi sotto-rappresentati.

Il glass cliff non solo ostacola la carriera delle donne, ma rafforza anche le disuguaglianze di genere nei ruoli di leadership. Per contrastare questo fenomeno, è necessario un cambiamento culturale e strutturale, come: la promozione della leadership femminile in tempi di stabilità, il miglioramento del supporto organizzativo, la revisione dei criteri di valutazione e la sensibilizzazione nei confronti della glass cliff.

Promuovere la leadership femminile in tempi di stabilità richiede un impegno da parte delle organizzazioni che devono impegnarsi a nominare donne leader anche in periodi di crescita e successo, garantendo pari opportunità di sviluppo professionale.

Migliorare il supporto organizzativo è fondamentale per fornire risorse adeguate e mentorship alle donne in posizioni di leadership, affinché possano affrontare le sfide con maggiori probabilità di successo. Rivedere i criteri di valutazione attraverso la stipula di metriche utilizzate per misurare il successo dei leader con equità e basate su risultati concreti, anziché

su percezioni soggettive influenzate da stereotipi di genere. Sensibilizzare sulla scogliera di vetro significa diffondere consapevolezza sul fenomeno aiuta le aziende a riconoscerlo e prevenirlo, implementando strategie che garantiscano un ambiente più equo.

Il fenomeno della scogliera di vetro rappresenta una barriera invisibile ma concreta che ostacola il pieno raggiungimento dell'uguaglianza di genere nella leadership. Sebbene ci siano stati progressi, il persistere di questa dinamica suggerisce la necessità di un cambiamento sistematico. Le organizzazioni devono non solo promuovere l'accesso delle donne ai ruoli di leadership, ma anche garantire loro il supporto necessario per avere successo, indipendentemente dal contesto in cui operano.

4. Differenze tra settori o contesti organizzativi

Le politiche organizzative e i programmi di supporto rivestono un ruolo cruciale nel determinare le opportunità di leadership per le donne e nel promuovere l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. Le organizzazioni che implementano strategie strutturate per l'inclusione e la diversità tendono a creare ambienti più equi, in cui le donne possono accedere più facilmente a ruoli di leadership. Queste strategie includono politiche di equità retributiva, programmi di mentoring e sponsorship, iniziative per la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, e programmi di formazione e sviluppo della leadership femminile.⁴³

⁴³ S. Robolas, Idee Efficaci per Promuovere la Leadership Femminile nelle Organizzazioni (marzo 2024) https://www.ai6.it/idee-efficaci-per-promuovere-la-leadership-femminile-nelle-organizzazioni/?utm_source=chatgpt.com

Negli ultimi decenni, ci sono stati importanti progressi nel riconoscimento e nell'incoraggiamento della partecipazione delle donne nei ruoli di leadership. Tuttavia, le disparità di genere persistono ancora in molti settori e contesti organizzativi, influenzando le opportunità di crescita professionale e di avanzamento delle donne leader. Questo capitolo esplorerà le differenze nella leadership femminile tra settori o contesti organizzativi, analizzando i fattori chiave che influenzano tali differenze e le implicazioni per la promozione dell'uguaglianza di genere sul posto di lavoro.

Uno dei problemi principali che limitano l'accesso delle donne ai ruoli apicali è il cosiddetto gender pay gap. Questo divario retributivo rappresenta la differenza tra il salario medio annuale percepito dalle donne e quello degli uomini, che persiste in molti settori e che influenza negativamente le possibilità di carriera delle donne. Politiche di trasparenza salariale e di equità retributiva sono essenziali per garantire che le donne ricevano la stessa retribuzione e le stesse opportunità di crescita rispetto ai colleghi uomini. Ad esempio, aziende leader nel settore della tecnologia, come Google e Microsoft, hanno implementato audit retributivi interni per identificare e ridurre le disparità di genere nei salari, contribuendo così a creare un ambiente di lavoro più equo. Nel 2021, Google ha accettato di pagare 3,8 milioni di dollari per risolvere accuse di discriminazione salariale e nelle assunzioni, evidenziando l'importanza degli audit andando ad implementare l'equità.⁴⁴

Un altro aspetto fondamentale è la presenza di programmi di mentorship e sponsorship. La mentorship consente alle donne di ricevere consigli, orientamento e supporto da leader più esperti, aiutandole a sviluppare le competenze necessarie per avanzare nella loro carriera. La sponsorship, invece, è ancora più strategica, poiché implica il sostegno attivo da parte di

⁴⁴ P. Licata, Corrierecomunicazioni, Il patteggiamento - Discriminazione di genere, Google chiude il caso con un risarcimento da 3,8 milioni. (2021)

dirigenti di alto livello che promuovono direttamente le donne per ruoli di leadership, raccomandandole per posizioni di rilievo. Studi dimostrano che le donne che beneficiano di programmi di sponsorship hanno maggiori probabilità di essere promosse e di ottenere ruoli decisionali rispetto a quelle che ricevono solo mentorship informale.⁴⁵

Le politiche aziendali che supportano la conciliazione tra vita lavorativa e familiare giocano anch'esse un ruolo chiave nel garantire pari opportunità di crescita professionale. L'assenza di politiche adeguate, come il congedo parentale esteso, la flessibilità lavorativa e il lavoro da remoto, spesso rappresenta una delle principali barriere alla carriera delle donne, che si trovano a dover scegliere tra famiglia e lavoro. Paesi nordici come la Svezia, la Norvegia e la Finlandia offrono modelli avanzati di welfare aziendale che includono congedi parentali bilanciati tra madri e padri e orari flessibili, contribuendo così a una maggiore presenza femminile nei ruoli di leadership.

Un altro elemento chiave è la formazione e lo sviluppo della leadership femminile. Molte aziende stanno investendo in programmi di leadership dedicati alle donne per aiutarle a sviluppare competenze strategiche, negoziali e decisionali. Secondo uno studio di McKinsey & Company, le aziende che investono in formazione specifica sulla leadership inclusiva hanno una maggiore presenza femminile nei livelli manageriali. Harvard Business Review ha evidenziato che programmi mirati di leadership per le donne non solo migliorano la rappresentanza femminile nei ruoli di comando, ma aumentano anche la redditività e la performance aziendale complessiva.

Tuttavia, l'efficacia di tali politiche e programmi varia a seconda del settore e del contesto organizzativo. Mentre in settori come la tecnologia e la finanza si stanno facendo progressi

⁴⁵ Collen M. Tolan, Deepa Purushothaman, L. S. Kaplowitz, Harvard Business Review, Come migliorare i programmi di avanzamento delle donne (2024)

significativi grazie all'introduzione di pratiche più inclusive, in ambiti più tradizionali, come l'industria manifatturiera e l'edilizia, le barriere culturali e strutturali rendono più difficile l'attuazione di politiche efficaci per l'inclusione femminile.

Una delle principali influenze sulle differenze nella leadership femminile tra settori o contesti organizzativi è rappresentata dalla cultura organizzativa e dalle norme di genere prevalenti. Le culture organizzative possono variare notevolmente da settore a settore, con alcune industrie che adottano una cultura più inclusiva e progressista, mentre altre possono essere caratterizzate da norme di genere rigide e stereotipi che limitano le opportunità per le donne leader. Ad esempio, settori tradizionalmente maschilisti come l'ingegneria e la produzione possono presentare maggiori sfide per le donne che cercano di avanzare verso ruoli di leadership, a causa della presenza di barriere culturali e strutturali che favoriscono gli uomini. Secondo uno studio condotto da Catalyst, un'organizzazione di ricerca senza scopo di lucro, la cultura organizzativa è uno dei principali fattori che influenzano le differenze nella leadership femminile tra settori o contesti organizzativi⁴⁶. Le culture organizzative possono variare notevolmente da settore a settore, con alcune industrie che adottano una cultura più inclusiva e progressista, mentre altre possono essere caratterizzate da norme di genere rigide e stereotipi che limitano le opportunità per le donne leader.

Le caratteristiche specifiche del settore e del mercato possono influenzare le opportunità di leadership per le donne in modo significativo. Settori ad alta tecnologia e innovativi, come la tecnologia dell'informazione e le scienze biomediche, tendono ad essere più aperti all'inclusione delle donne nei ruoli di leadership, offrendo maggiori opportunità di crescita e sviluppo professionale. Al contrario, settori tradizionali o conservatori, come l'edilizia e

⁴⁶ <https://www.catalyst.org/research/>

l'industria manifatturiera, possono presentare maggiori ostacoli per le donne leader, a causa della persistente sottorappresentazione femminile e della presenza di norme culturali e sociali che favoriscono gli uomini. Secondo uno studio pubblicato su Harvard Business Review, le caratteristiche specifiche del settore e del mercato possono influenzare le opportunità di leadership per le donne in modo significativo. Settori ad alta tecnologia e innovativi, come la tecnologia dell'informazione e le scienze biomediche, tendono ad essere più aperti all'inclusione delle donne nei ruoli di leadership, offrendo maggiori opportunità di crescita e sviluppo professionale.

Le politiche organizzative e i programmi di supporto rivestono un ruolo cruciale nel determinare le opportunità di leadership per le donne e nel promuovere l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. Le organizzazioni con politiche più progressiste in materia di diversità e inclusione, come politiche di equità retributiva e programmi di sviluppo del leadership femminile, tendono ad attirare e trattenere talenti femminili, creando un ambiente di lavoro più favorevole alla crescita professionale delle donne. Tuttavia, l'efficacia di tali politiche può variare a seconda del settore e del contesto organizzativo, con alcune industrie che adottano politiche più progressiste rispetto ad altre. Secondo i dati raccolti da McKinsey & Company⁴⁷, un'azienda di consulenza globale, le politiche organizzative e i programmi di supporto rivestono un ruolo cruciale nel determinare le opportunità di leadership per le donne e nel promuovere l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. Le organizzazioni con politiche più progressiste in materia di diversità e inclusione tendono ad attirare e trattenere talenti femminili, creando un ambiente di lavoro più favorevole alla crescita professionale delle donne.

⁴⁷ <https://www.mckinsey.com/>

Infine, per rendere davvero efficaci le politiche di inclusione, è essenziale che le aziende adottino strategie misurabili e basate sui dati. Monitorare i progressi attraverso indicatori chiave di performance (KPI) relativi alla diversità e all'inclusione permette di valutare l'impatto delle iniziative messe in atto. Alcune aziende adottano report di sostenibilità e trasparenza, pubblicando regolarmente dati sulla rappresentanza di genere a diversi livelli dell'organizzazione. Questo approccio non solo aiuta a identificare aree di miglioramento, ma rafforza anche la fiducia tra dipendenti e stakeholder, dimostrando un impegno concreto verso l'uguaglianza di genere.

Un esempio concreto di un'azienda che ha implementato con successo tali pratiche è la SAS (Statistical Analysis System), una multinazionale operante nel settore IT. Su un totale di 13.939 dipendenti in tutto il mondo, quasi la metà sono donne, e il 40% di esse ricopre posizioni di leadership. In Italia, su circa 300 dipendenti, le donne rappresentano il 40%; di queste, il 28% sono dirigenti e il 39% manager. Questi risultati sono stati raggiunti grazie a politiche aziendali mirate all'inclusività e al supporto della leadership femminile.⁴⁸

In conclusione, le differenze nella leadership femminile tra settori o contesti organizzativi sono il risultato di una serie complessa di fattori, tra cui cultura organizzativa, caratteristiche del settore e politiche organizzative. Promuovere l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro richiede un impegno continuo da parte delle organizzazioni e dei leader per affrontare e superare le barriere di genere e creare ambienti di lavoro più inclusivi e favorevoli alla crescita professionale delle donne. Attraverso politiche organizzative progressiste, cambiamenti culturali e programmi di supporto per lo sviluppo della leadership femminile, le

⁴⁸ S. Guzzo e S. Quaia, *Diversità & Inclusione - Pratiche organizzative per la leadership femminile e l'inclusività di genere: il caso di SAS*.

organizzazioni possono contribuire a creare ambienti di lavoro più equi e inclusivi, favorendo una crescita sostenibile e vantaggiosa per l'intera organizzazione.

5. La leadership femminile e i benefici per la collettività.

L'inclusione delle donne nella leadership non porta solo vantaggi a livello individuale, ma ha anche un impatto positivo su aziende, istituzioni e sulla società nel suo complesso.

Numerosi studi dimostrano che la leadership femminile contribuisce a migliorare la produttività e a promuovere una maggiore equità all'interno delle organizzazioni. Le donne leader tendono a privilegiare l'empatia, la collaborazione e la sostenibilità, elementi che sono essenziali in un contesto globale sempre più interconnesso e complesso.

Uno degli aspetti distintivi della leadership femminile è la capacità di adottare un approccio olistico e inclusivo alla gestione delle sfide organizzative, favorendo decisioni più inclusive e lungimiranti. Secondo uno studio pubblicato dalla Harvard Business Review (2020)⁴⁹, le donne tendono ad avere uno stile di leadership trasformativa, che si concentra sulla motivazione e lo sviluppo delle persone, promuovendo un ambiente lavorativo più innovativo e resiliente. Questo tipo di leadership ha dimostrato di essere particolarmente efficace nella gestione delle crisi, come evidenziato durante la pandemia di COVID-19, quando numerose leader femminili, tra cui Jacinda Ardern (Nuova Zelanda) e Angela Merkel (Germania), hanno adottato strategie basate su comunicazione chiara, trasparenza e decisioni tempestive, ottenendo risultati migliori rispetto ai loro colleghi maschi in termini di contenimento del virus e gestione della crisi sanitaria.⁵⁰

⁴⁹ Harvard Business Review (2020) - Women's Leadership Styles and Why They Matter

⁵⁰ Garikipati, S. & Kambhampati, U. (2021) - Leading the Fight Against the Pandemic: The Impact of Female Leadership

A livello aziendale, la diversità di genere nei team decisionali è stata collegata a una maggiore innovazione e redditività. Secondo una ricerca di McKinsey & Company (2021), le aziende con almeno il 30% di donne in ruoli di leadership hanno una probabilità superiore del 25% di ottenere risultati finanziari migliori rispetto alla media del settore. La diversità di genere nei consigli di amministrazione porta a decisioni più ponderate, grazie alla capacità delle donne leader di integrare prospettive diverse e di adottare un approccio collaborativo alla risoluzione dei problemi.

Un altro importante beneficio della leadership femminile è il miglioramento delle politiche di welfare aziendale. Le donne leader tendono a promuovere iniziative volte a migliorare il bilanciamento tra vita privata e lavorativa, come il lavoro flessibile, il congedo parentale retribuito e politiche di supporto per i genitori lavoratori. Un rapporto del World Economic Forum ha evidenziato che le aziende con una leadership più equilibrata dal punto di vista di genere hanno una maggiore probabilità di implementare politiche di inclusione e benessere per i dipendenti, riducendo il tasso di turnover e aumentando la soddisfazione lavorativa.⁵¹

Nel panorama attuale, molte donne che ricoprono posizioni di leadership di spicco sono state in grado di superare ostacoli significativi grazie a strategie e competenze chiave che le hanno portate al successo. Un esempio è rappresentato da figure come Indra Nooyi, ex CEO di PepsiCo, che ha saputo navigare con successo nel mondo aziendale prevalentemente maschile grazie a un'abile combinazione di determinazione, intelligenza emotiva e capacità di leadership inclusiva. Durante il suo mandato, Nooyi ha trasformato l'azienda, introducendo strategie orientate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, aumentando i profitti e migliorando l'immagine del brand.

⁵¹ World Economic Forum (2022) - Gender Parity Report

Un altro esempio di successo è Mary Barra, CEO di General Motors, la prima donna a ricoprire questa posizione in un settore tradizionalmente dominato dagli uomini. Sotto la sua guida, GM ha investito pesantemente nell'innovazione, nella mobilità elettrica e nelle tecnologie di guida autonoma, dimostrando che la leadership femminile può essere sinonimo di visione strategica e adattabilità ai cambiamenti del mercato.

La presenza femminile nelle posizioni di potere è anche associata a un miglioramento delle politiche di welfare aziendale, in particolare per quanto riguarda la conciliazione tra vita privata e lavorativa, che beneficia non solo le donne, ma anche gli uomini, favorendo un ambiente di lavoro più equo e produttivo.

Le donne che riescono a raggiungere il vertice di un'organizzazione spesso dimostrano una forte resilienza, un impegno costante per il miglioramento continuo e una capacità di adattamento alle sfide emergenti. Inoltre, molti studi suggeriscono che le donne leader tendono a sviluppare uno stile di leadership trasformativa, che mira a motivare, ispirare e sviluppare il potenziale dei propri collaboratori.

Un aspetto centrale nella lotta per la parità di genere in ambito lavorativo è il ruolo degli uomini. La progressiva inclusione delle donne nelle posizioni di leadership non può prescindere dal coinvolgimento attivo degli uomini. La consapevolezza degli uomini rispetto alle disparità di genere e il loro impegno a promuovere l'inclusività sono fondamentali per il successo delle politiche di parità. L'educazione degli uomini su temi come il femminismo, le disuguaglianze salariali e la discriminazione di genere è essenziale per cambiare la cultura organizzativa e sociale.

L'adozione di politiche aziendali di inclusione e pari opportunità può essere accelerata quando gli uomini, in posizioni di leadership, assumono un ruolo attivo nel sostenere la parità di genere, promuovendo iniziative volte a ridurre il gender gap.

Conclusioni

La presente tesi si è concentrata sull'analisi del ruolo delle donne nella leadership e sui modelli di competenza e successo professionale, prendendo in considerazione il caso di Christine Lagarde. Attraverso un'analisi dettagliata del suo percorso professionale e delle sue qualità di leadership, sono emersi importanti spunti di riflessione sulle sfide e sulle opportunità che le donne affrontano nel raggiungimento di posizioni di prestigio e influenza.

L'analisi del ruolo delle donne nella leadership, focalizzata sul caso di Christine Lagarde, offre un quadro complesso delle sfide e delle opportunità che le donne affrontano nel contesto professionale. Lagarde, con la sua carriera di successo come ex direttore del Fondo Monetario

Internazionale e attuale presidente della Banca Centrale Europea, rappresenta un esempio emblematico di leadership femminile in un ambiente dominato tradizionalmente dagli uomini. L'esperienza di Christine Lagarde dimostra che le donne possono eccellere nei ruoli di leadership più elevati, portando una prospettiva unica e competenze distintive che arricchiscono le organizzazioni. La sua leadership carismatica, la capacità di prendere decisioni difficili e di navigare in contesti complessi hanno contribuito al suo successo professionale e alla sua riconoscibilità a livello internazionale.

Tuttavia, la carriera di Lagarde evidenzia anche le sfide e le barriere che le donne devono affrontare nel percorso verso la leadership. Le disuguaglianze di genere, i pregiudizi inconsci e i bias sistematici continuano a ostacolare il pieno sviluppo del potenziale delle donne nei contesti lavorativi, creando un "soffitto di vetro" che limita le opportunità di avanzamento. Affrontare efficacemente le disuguaglianze di genere richiede un impegno congiunto da parte delle organizzazioni, delle istituzioni e della società nel suo complesso. È fondamentale promuovere politiche e pratiche che favoriscano l'inclusione, l'equità di genere e la diversità nelle leadership, attraverso l'implementazione di programmi di sviluppo del talento femminile, politiche di conciliazione vita-lavoro e processi di selezione basati sul merito. Pertanto, per promuovere una maggiore diversità di genere nei ruoli di leadership e garantire pari opportunità per le donne, è essenziale adottare politiche e pratiche organizzative che favoriscano l'inclusione, l'equità e la meritocrazia. Questo include la promozione di programmi di sviluppo del talento femminile, l'implementazione di politiche di conciliazione vita-lavoro e l'adozione di processi di selezione e valutazione basati sul merito e privi di pregiudizi di genere.

Il caso di Christine Lagarde rimane un esempio ispiratore per le donne di tutto il mondo, dimostrando che è possibile superare le barriere di genere e raggiungere il successo professionale. La sua leadership continua a fungere da modello per le generazioni future, ispirando aspiranti leader femminili a perseguire i propri obiettivi con determinazione e fiducia, contribuendo così a promuovere una cultura organizzativa più inclusiva e diversificata. La sua esperienza rimane un esempio ispiratore per le donne di tutto il mondo che aspirano a raggiungere il successo professionale e a influenzare positivamente il cambiamento sociale ed economico.

Un aspetto centrale nella lotta per la parità di genere in ambito lavorativo è il coinvolgimento attivo degli uomini. L'inclusione delle donne nei ruoli di leadership non può prescindere dal supporto e dalla collaborazione di colleghi e superiori di sesso maschile. Secondo un rapporto di Lean In e McKinsey (2022)⁵², le aziende in cui gli uomini si impegnano attivamente per promuovere l'uguaglianza di genere tendono ad avere una maggiore rappresentanza femminile nei ruoli di leadership e a implementare politiche più efficaci per ridurre il gender gap.

L'educazione degli uomini su temi come il femminismo, le disuguaglianze salariali e la discriminazione di genere è essenziale per cambiare la cultura organizzativa e sociale.

Programmi di mentoring e sponsorship da parte di leader uomini possono contribuire a creare un ambiente di lavoro più inclusivo, in cui le donne abbiano le stesse opportunità di crescita e sviluppo professionale.

L'adozione di politiche aziendali di inclusione e pari opportunità può essere accelerata quando gli uomini in posizioni di potere assumono un ruolo attivo nel sostenere la parità di genere, promuovendo iniziative come la trasparenza salariale, l'eliminazione dei bias di genere nei

⁵² Lean In & McKinsey (2022) - Women in the Workplace

processi di assunzione e promozione, e la creazione di ambienti di lavoro in cui la diversità sia valorizzata e incentivata.

La leadership femminile rappresenta una risorsa preziosa per le aziende, le istituzioni e la società nel suo complesso. Oltre a migliorare le performance finanziarie e la capacità di innovazione, le donne leader favoriscono un modello di gestione più inclusivo, sostenibile e attento al benessere dei dipendenti. Tuttavia, per massimizzare i benefici della leadership femminile è fondamentale rimuovere le barriere strutturali e culturali che ancora limitano l'accesso delle donne ai ruoli di potere.

Attraverso politiche organizzative progressiste, cambiamenti culturali e il supporto attivo da parte di uomini e donne, è possibile creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo, in cui le donne possano esprimere appieno il loro potenziale di leadership. Il futuro della leadership dipende dalla capacità delle organizzazioni di valorizzare il talento senza distinzioni di genere, creando così una società più giusta, innovativa e prospera per tutti.

Bibliografia

- Adair J., La leadership di Confucio, 2013
- Adam & Galinsky, Journal of experimental social psychology, 2012
- Avolio BJ, Bass BM. Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Published by Mind Garden, 2004
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999
- Bass, B.M. From transactional to transformational leadership: learning to share vision. Organizational Dynamics 1990

- Bass, B. M. Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership 1997
- Bass, B. M. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 2008
- BEM SANDRA, The measurement of psychological androgyny, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42(2), 1974, pag. 155-162, in CUOMO S. RAFFAGLIO M., Essere Leader al femminile
- Bruckmüller S., Branscombe N. R. The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts
- Carlyle, T. On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History, 1841
- Conger J. A., Kanungo R. N. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, 1994
- Conger, J.A., & Kanungo, R. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, 1987
- Eagly & Johannesen-Schmidt, Journal of social issues, 2001
- European Central Bank, Eurosystem, Our leadership: Christine Lagarde 2025
- Fiedler, F. E. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. Advances in Experimental Social Psychology, 11, 59-112, 1978
- Gipson, A. N. Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. The Journal of Applied Behavioral Science, 2017
- Goffee & Jones, Business Strategy Review, 2006
- Menon. Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation, 1999.

- Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, SAGE Publications, 2010
- Micklethwait & Wooldridge, New Perspectives Quarterly, 2014
- Northouse, P. G. 2013. Leadership: Theory and Practice, (6th ed). Sage Publications
- Platone. La Repubblica, 380 a.C.
- Pisani-Ferry, The Euro Crisis and Its Aftermath, 2014
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. 2005. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. British Journal of Management
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A., Kulich C., Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats
- Sénat Français, 2011
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. 1973. Leadership and Decision-Making. University of Pittsburgh Press
- Williams S., 2024 The Glass Cliff: Why Women in Power Are Undermined - and How to Fight Back
- Wu, F., 2009. "The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English Cram schools: Evidences in Taiwan", The Journal of American Academy of Business, Cambridge

Sitografia

- <https://www.ecb.europa.eu/ecb/decisions/html/cvlagarde.en.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=bIwdQSyzfc4>
- <https://www.psicologiadellamoda.com/wordpress/stile-christine-lagarde/>
- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/empowerment>
- <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-4-gender-gaps-in-leadership-by-industry-and-cohort/>
- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- <https://hbr.org/2011/01/how-women-end-up-on-the-glass-cliff>
- <https://www.ilo.org/publications/new-data-shine-light-gender-gaps-labour-market>

- <https://www.bgt-grantthornton.it/insights/articoli/2023/women-in-business-2023/>
- <https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=imprenditoria%20femminile%20&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>
- <https://www.istat.it/it/files/2019/05/ebook-I-tempi-della-vita-quotidiana.pdf>
- <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1211286109>
- <https://www.catalyst.org/research/>
- <https://www.mckinsey.com/>