



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA GENERALE

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Cognitiva Applicata

Tesi di Laurea Magistrale

Stereotipi di genere e leadership: un'analisi critica della letteratura

Gender Stereotypes and Leadership: A critical literature review

Relatrice:
Prof.ssa Laura Dal Corso

Laureando: Samuele Lotter
Matricola: 1175791

Anno accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	p. 5
CAPITOLO 1 - Sviluppo del concetto di <i>leadership</i> e la questione del genere	
1.1. Cenni storici	p. 9
1.2. Modelli e stili di <i>leadership</i>	p. 13
1.3. Cenni storici sul rapporto tra donna e mondo del lavoro e donna e <i>leadership</i>	p. 34
CAPITOLO 2 - Pregiudizi, stereotipi, <i>bias</i> inconsci e ostacoli che le donne incontrano negli ambienti di lavoro e nel percorso verso ruoli dirigenziali	
2.1. Pregiudizi, stereotipi e discriminazioni nei confronti delle donne in ambiente di lavoro	p. 43
2.2. <i>Bias</i> inconsci nei confronti delle donne in ambiente di lavoro	p. 50
2.3. Ostacoli che rendono difficile alle donne accedere a ruoli dirigenziali	p. 55
CAPITOLO 3 - I vantaggi della “<i>leadership</i> femminile” per le aziende e gli interventi che possono promuovere e facilitare il percorso della donna nei ruoli di <i>leadership</i>	
3.1. La <i>leadership</i> femminile e i suoi vantaggi per le aziende	p. 65
3.2. L'importanza della formazione in ottica di <i>empowerment</i> femminile ..	p. 74
3.3. Pratiche aziendali e interventi istituzionali atti a promuovere parità di genere e ruoli dirigenziali per le donne	p. 78
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	p. 85
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	p. 89

*Ad ogni individuo spettano tutti i diritti
e tutte le libertà enunciate
nella presente Dichiarazione, senza distinzione alcuna,
per ragioni di razza, di colore, di sesso, di lingua, di religione,
di opinione politica o di altro genere, di origine nazionale o sociale, di ricchezza, di nascita o di altra condizione.
Nessuna distinzione sarà inoltre stabilita
sulla base dello statuto politico, giuridico o internazionale del paese
o del territorio cui una persona appartiene, sia indipendente,
o sottoposto ad amministrazione fiduciaria o non autonomo,
o soggetto a qualsiasi limitazione di sovranità*

(Dichiarazione universale dei Diritti Umani, art. 2, 1948)

Introduzione

L'interesse a indagare le difficoltà che le donne incontrano negli ambienti di lavoro, in particolare quando ricoprono ruoli di *leadership* in azienda, e il loro possibile superamento nasce dalla consapevolezza della rilevanza di questo argomento nel mondo contemporaneo e anche da un coinvolgimento personale verso il tema della *leadership*, che mi appassiona molto. Ritengo, infatti, molto importante, anzi fondamentale, avere buoni *leader* a tutti i livelli all'interno di un'organizzazione per l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione stessa.

Un/a *leader* efficace dovrebbe essere in grado, indipendentemente dal genere di appartenenza, di ispirare e stimolare collaboratori e dipendenti affinché rendano al meglio delle loro possibilità, sentendosi, contemporaneamente, realizzati nel proprio lavoro e, in parte, nella propria vita.

L'esperienza lavorativa come *recruiter* in ambito aziendale mi ha permesso, in alcuni casi, di osservare le dinamiche organizzative e di riconoscere quanto i pregiudizi di genere possano influenzare le opportunità di carriera. Sebbene non abbia vissuto personalmente le discriminazioni che sono illustrate in questo lavoro, in quanto uomo, ho potuto comunque constatare direttamente l'impatto di tali pregiudizi sulle donne, fatto che mi ha spinto a indagare come le dinamiche di genere potrebbero essere gestite e migliorate per promuovere un ambiente di lavoro più equo e inclusivo.

Il tema della *leadership* ha assunto una rilevanza crescente in un'epoca in cui la globalizzazione culturale e di mercato impone importanti e soprattutto rapide trasformazioni nello stile di conduzione aziendale. I motivi sono diversi e vanno dal dover affrontare il fenomeno delle "grandi dimissioni" (Coin, 2023) che negli ultimi anni sta preoccupando tutto il mondo occidentale compresa l'Italia, al doversi confrontare con crisi improvvise, com'è stata quella della pandemia COVID-19 che ha aperto l'epoca della cosiddetta "permacrisi" (Poletti, 2023), termine non nuovo e ripreso nel settembre del 2022 dal Direttore regionale per l'Europa dell'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) Hans Kluge per definire la situazione contemporanea di rischio e incertezza costanti in cui viviamo.

Le donne in posizioni di *leadership* rappresentano, inoltre, un importante indicatore di progresso sociale, fungendo da modelli di riferimento per le nuove generazioni e contribuendo a un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni e della società.

Per condurre il presente lavoro è stata effettuata una revisione della letteratura scientifica. Gli articoli e i testi consultati sono stati scelti in base al loro rilievo per il tema della *leadership*, e in particolare della *leadership* femminile, degli stereotipi e *bias* di genere e degli ostacoli sociali che rendono difficile alle donne progredire nella loro carriera professionale fino ai vertici dirigenziali, alla loro pubblicazione in riviste accademiche riconosciute e appartenenti a quartili rilevanti, e all'utilizzo di metodologie solide e affidabili. Sono stati inclusi studi empirici, revisioni della letteratura e articoli teorici che affrontano specificamente le dinamiche di genere nei contesti di *leadership* aziendale. I criteri di inclusione hanno previsto la selezione di articoli pubblicati, prevalentemente, negli ultimi dieci anni, per garantire l'attualità dei dati e delle analisi, con un *focus* particolare, ove possibile, su studi condotti in contesti aziendali occidentali.

Sono stati, invece, esclusi gli articoli che trattavano il tema in modo troppo generico o senza un'adeguata base empirica, nonché quelli che non offrivano un'analisi critica e approfondita dei fenomeni di interesse.

Per individuare la letteratura rilevante, sono stati utilizzati vari motori di ricerca accademici, con particolare attenzione ad APA PsycINFO e Galileo Discovery. Le parole chiave e le stringhe di ricerca impegnate includevano varie combinazioni di termini come, ad esempio, "*gender stereotypes*", "*female leadership bias*", "*women in leadership*", "*organizational discrimination*" e "*gender equality in the workplace*".

Queste combinazioni hanno permesso di coprire un ampio spettro di studi, garantendo una raccolta delle diverse prospettive e approcci al tema. I risultati delle ricerche bibliografiche sono stati poi analizzati e selezionati per costituire le fondamenta dell'intero lavoro.

Per quanto riguarda la **legislazione e le politiche pubbliche**, sono stati consultati siti istituzionali come quello del Parlamento Europeo e della Presidenza del Consiglio dei Ministri Italiana, che offrono documentazione dettagliata sulle

normative e le iniziative volte a promuovere la parità di genere nei luoghi di lavoro. Queste fonti istituzionali hanno permesso di comprendere meglio il quadro normativo entro cui si inseriscono le pratiche aziendali e le esperienze delle donne *leader*.

Nel **primo capitolo** si presenta una panoramica dello sviluppo del concetto di *leadership* e, brevemente, della questione della disparità di genere. Pur nella consapevolezza della parzialità della presentazione degli stili e dei modelli di *leadership*, dato che sono numerosi, si ritiene che quelli illustrati rappresentino quelli più diffusi e validi al giorno d'oggi. Questo contesto teorico è fondamentale per comprendere come i modelli di *leadership* si siano evoluti nel tempo e come le questioni di genere siano state integrate o trascurate in tali modelli.

Nel **secondo capitolo** si approfondiscono i pregiudizi, gli stereotipi, i *bias* inconsci e gli ostacoli sociali che rendono difficile alle donne il loro percorso professionale verso ruoli dirigenziali.

Nel **terzo capitolo**, infine, si evidenziano i vantaggi della “*leadership* femminile” per le aziende, con un *focus* sugli interventi che possono promuovere e sviluppare il percorso delle donne nei ruoli di *leadership*. Attraverso anche l'analisi di casi di studio si riflette sull'efficacia degli stili di *leadership* che le donne adottano, si illustrano inoltre le strategie che potrebbero risultare efficaci nel ridurre il divario di genere e nel valorizzare le competenze e le prospettive uniche che le donne possono portare nel mondo del lavoro, ricoprendo ruoli dirigenziali. Non ultimo, si forniscono i principali riferimenti legislativi adottati negli ultimissimi anni in Europa attraverso gli interventi del Parlamento Europeo per promuovere la parità di genere, a cui anche l'Italia fa riferimento.

Seguono infine alcune osservazioni conclusive, dedicate a una breve sintesi degli aspetti essenziali del presente lavoro e alle domande che rimangono ancora aperte su questo argomento in evoluzione.

CAPITOLO 1 - Sviluppo del concetto di *leadership* e la questione del genere

1.1. Cenni storici

Affrontare il tema della leadership, con i vari sotto argomenti che implica, è quanto mai arduo, dato che si tratta di un argomento forse tra i più indagati nell'ambito delle scienze sociali con una letteratura scientifica che potremmo dire sterminata; dal momento, però, che l'epoca attuale sta vedendo grandi trasformazioni nello stile di conduzione aziendale in senso lato, pare molto interessante e, potremmo dire, anche una sfida affrontarlo, cercando di restringere il campo a quella che è probabilmente la trasformazione più rilevante degli ultimi anni: la partecipazione sempre più significativa delle donne ai vertici della gestione manageriale.

“Leadership is one of the most complex and multidimensional phenomena”
(Benmira & Agboola, 2021)

È opportuno partire dalla prima difficoltà che si incontra quando si parla di *leadership*: il suo significato. Il termine deriva dal verbo inglese *to lead* che significa *guidare, condurre* ed è stato adottato in Italia senza traduzione. Nel vocabolario online Treccani viene così definito *“funzione e attività di guida, sia con riferimento a individui o organi collegiali in quanto dirigano un gruppo o un'impresa, sia, in senso politico-sociale, con riferimento a un partito o a uno stato”* (Treccani s.d.).

Il fatto che in italiano non vi corrisponda un termine adeguato, come potrebbe essere “guida” o “capo”, lascia intendere la complessità del termine, il quale non corrisponde solo a ‘guidare’ un gruppo verso una direzione, ma comporta anche una serie di sfumature di significato che hanno a che fare con la capacità di motivazione e di fiducia, solida competenza comunicativa e disponibilità a mettere da parte i propri interessi personali, solo per citarne alcune.

Il luogo comune che la maggior parte delle persone utilizza quando si parla di leadership è quello dell’*“individuo forte – più probabilmente un uomo che una donna – come una persona eccezionale, capace, grazie alle sue qualità, di*

affrontare e risolvere da solo situazioni complesse, riportare grandi vittorie, sconfiggere nemici pericolosi” (Giansanti, 2023, p. 15). Qui siamo di fronte a un’idea di leadership che si identifica con l’individuo in una concezione autoreferenziale, decisamente obsoleta e che oggi, per le caratteristiche della contemporaneità, risulta ormai inefficace, come cercherò di dimostrare.

La questione della conduzione di un gruppo è antica quanto l’umanità, potremmo dire, ma non è questo il luogo in cui affrontare perché e come nasce questa necessità, dato che dovremmo inevitabilmente trattare lo spinoso tema della gestione del potere, che a tale conduzione è collegato e che ci porterebbe troppo lontano dal nostro *focus*.

Veniamo ora, quindi, a presentare molto brevemente le principali teorie elaborate e sviluppatesi negli ultimi due secoli e, in particolare, a partire dagli anni '70 del secolo scorso; queste hanno permesso di costruire dei modelli applicabili di leadership nel corso del tempo. Le teorie più recenti con i relativi modelli saranno illustrate successivamente in maggior dettaglio.

In un interessante e chiaro articolo del 2021, a cui ci si riferirà prevalentemente per questa presentazione (Benmira & Agboola, 2021) si afferma che, non essendoci accordo su una definizione del termine *leadership* data la complessità del fenomeno, gli studiosi si sono concentrati soprattutto su come rendere efficace l’azione del leader.

Già Platone e Plutarco nell’antichità e, non ultimo il grande Machiavelli, in Europa, si erano dedicati a descrivere e suggerire le qualità che un capo dovrebbe avere e coltivare per condurre e governare un esercito o un popolo in modo efficace. Si trattava di indicazioni ideali, ispirate dall’idea del *buon governo* o empiriche, come nel caso di Machiavelli che, nel Principe, a partire dall’osservazione di casi reali, offriva istruzioni per un valido comportamento del capo di uno stato. Dalla metà dell’Ottocento si è iniziato a esplorare, con l’atteggiamento scientifico che caratterizza quel periodo storico, quali caratteristiche dovesse avere chi volesse assumere un ruolo di guida o, comunque, dirigenziale.

Il primo periodo di ricerca, che si potrebbe definire “era dei tratti”, vede l’affermarsi delle cosiddette “teorie del grande uomo”, in cui si sosteneva la

naturalità delle qualità di un buon leader: brave guide si nasce, non si diventa. Sappiamo, ormai, quanto questa credenza, così potremmo definirla, fosse in realtà il frutto di una visione angusta delle possibilità umane, focalizzata sul solo mondo maschile, da cui, per esempio, le donne erano 'naturalmente' escluse. Da queste teorie si svilupparono le cosiddette "teorie dei tratti" che, partendo dall'idea che le caratteristiche individuali, garanzia di un leader efficace, potessero non essere necessariamente riconducibili a una natura innata, ma anche acquisite, cercavano di individuarle e classificarle attraverso lo studio di grandi personalità storiche. La quantità di variabili che la realtà presenta nelle diverse situazioni di conduzione di gruppi impedì, com'era ovvio, una codificazione di tali caratteristiche accettata universalmente, valida cioè per ogni situazione e ambiente, e mise in luce l'illusorietà di tali teorie, che furono così abbandonate. Era stato utile, comunque, isolare alcune qualità che permettevano buoni risultati di leadership. Infatti *"today, psychometric tools are an example of trait theory principles in action and are often used in staff recruitment. These tools highlight key personality traits and are used for personal performance and team development"* (Benmira & Agboola, 2021).

Abbandonate le teorie dei tratti e l'innatismo delle qualità di un leader, la ricerca si concentrò sul comportamento efficace di quello, dato che poteva essere appreso. Si può parlare, quindi, di "teorie comportamentali", affermatesi verso la metà del secolo scorso, periodo definibile come "età comportamentale", in cui l'oggetto della ricerca era costituito dai modi d'agire del leader e non più dalle sue caratteristiche di personalità. L'individuazione delle azioni efficaci di un leader ha permesso di classificare diversi stili di leadership e di costruire così dei modelli di formazione manageriale, utilizzabili in azienda, di cui il più noto è forse la griglia manageriale di Blake e Mouton del 1964, che ha avuto un grande successo nella formazione dei manager e nei progetti di sviluppo organizzativo.

Ritenere che si potesse imparare ad essere un leader efficace costituì un importantissimo cambiamento di mentalità e condusse verso la disponibilità a riconoscere la varietà delle situazioni in cui un leader può operare, aprendo le porte a categorie di individui prima pregiudizialmente esclusi dalla conduzione manageriale in azienda, come le donne.

Indagando sui comportamenti del leader nelle diverse situazioni, la ricerca si è poi concentrata sull'ambiente che condiziona le scelte di *leadership*, influenzate dalle dinamiche con i cosiddetti *follower*, in azienda i subordinati e/o componenti del *team* di lavoro. Parliamo quindi di “era situazionale” e di “teorie della contingenza”, di cui forse la più nota è quella elaborata da Fiedler verso la fine degli anni '60. L'idea è che a un diverso ambiente corrisponde un diverso stile di leadership e sarebbe conveniente che i leader fossero collocati negli ambienti opportuni e consoni al loro personale stile. Il dibattito in quegli anni è stato molto acceso e si sono affermate anche altre teorie della contingenza focalizzate sul raggiungimento degli obiettivi o sui processi decisionali, nel tentativo di codificare gli stili di leadership più efficaci per lo scopo.

Il modello definito “leadership situazionale” di Hersey e Blanchard negli anni '80 sposta l'attenzione sul rapporto tra chi dirige un team e i membri del team stesso, identificando la principale qualità del *leader* nella capacità di riconoscere la situazione contingente e di adattare il proprio stile a tale situazione.

La cosiddetta “era della nuova *leadership*” corrisponde al periodo in cui lo sviluppo tecnologico incalzante, per lo meno in Occidente, e la complessità che caratterizza un mondo sempre più globalizzato e in continuo e rapido cambiamento richiedono nuove teorie di *leadership* non più *top-down*, bensì collaborative e partecipative in cui si presti attenzione anche alle possibilità di leadership latenti nei collaboratori e le si facilitino. È il periodo, a partire dagli anni '90, in cui si affermano teorie come quella transazionale e quella trasformativa.

La *leadership* transazionale pare adatta a organizzazioni aziendali già strutturate, dove il leader si accorda con i subordinati/collaboratori, discutendo con loro i suoi progetti e dichiarando le condizioni e le ricompense che riceveranno se raggiungeranno gli obiettivi stabiliti.

La *leadership* trasformativa, rispetto alla precedente, è efficace in aziende che si trovano nella fase di un importante cambiamento, per cui il/la *leader*, in questo caso, si focalizza nell'ispirare, motivare e incoraggiare i *follower*. Sono considerati leader di questo tipo personalità come Steve Jobs e Bill Gates. Negli ultimi vent'anni si stanno affermando forme di leadership sempre più collaborative, centrate sulla relazione tra i membri del *team* e sull'importanza di

considerare le caratteristiche sistemiche di ogni organizzazione. Appartengono a queste la *servant leadership*, che si occupa prima di tutto della crescita professionale e del benessere dei dipendenti e l'*inclusive leadership* che si focalizza sul rispetto della persona e sull'impegno a facilitare lo sviluppo di capacità di leadership nei dipendenti.

Negli ultimi anni si è affermata sempre di più la consapevolezza che ogni organizzazione ha caratteristiche sistemiche che vanno considerate al punto che *“This led to a shift in focus from the characteristics and behaviours of leaders to a more systemic perspective, focusing on leadership as collective social process resulting from the interactions of multiple factors”* (Benmira & Agboola, 2021).

La seguente tabella (Tab. 1) sintetizza quanto esposto.

Tabella 1 - Le principali teorie sulla *leadership*.

The Learning Zone			
Table 1 Summary of the main leadership theories			
Era	Period	Theory	Description
Trait	1840s	Great Man	Focus on natural born leaders
	1930s–1940s	Trait	Focus on identifying traits and characteristics of effective leaders
Behavioural	1940s–1950s	Behavioural	Focus on the actions and skills of leaders
Situational	1960s	Contingent and Situational	Focus on leaders adapting their style taking into account the environment
New leadership	1990s	Transactional	Focus on leadership as a cost-benefit exchange
	1990s	Transformational	Focus on an inspirational style pushing followers to higher and higher levels of achievement
	2000s	Shared	Focus on followers leading each other
	2000s	Collaborative	Focus on engaging followers. Person-centred style
	2000s	Collective	Focus on the whole system of an organisation
	2000s	Servant Inclusive Complexity	

Fonte: Benmira e Agboola (2021).

1.2 Modelli e stili di *leadership*

Di seguito si presentano i principali modelli di *leadership* più recenti, affermatasi quando, nell'elaborazione di un modello efficace, si è giunti a prestare maggiore attenzione alla relazione tra il/la leader e i cosiddetti *follower*, i collaboratori e i subordinati.

Le categorie “*leadership* verticale” e “*leadership* orizzontale”, che si trovano utilizzate spesso quando si consultano articoli e/o siti web che parlano di

leadership, sono estremamente generiche e banalizzanti, dato che risulta molto difficile classificare in modo preciso e definitivo i diversi tipi di *leadership*, come è altrettanto difficile individuare il modello più efficace. Si potrebbe forse affermare che ogni paese, ogni cultura “ha” il suo tipo di *leadership*, come aveva dimostrato negli anni '70 lo psicologo dell'IBM Geert Hofstede in una sua ricerca circa il rapporto con l'autorità in diverse sedi del gruppo nel mondo; ma, oggi, questa visione può ancora essere ritenuta valida?

In realtà, la società contemporanea è sempre più complessa e rapida nei suoi mutamenti, in parte a causa dello sviluppo tecnologico incalzante e in parte anche a causa delle continue interazioni culturali dovute alla globalizzazione e agli spostamenti degli esseri umani.

Non si utilizzano, pertanto, queste categorie, ma ci si limita a presentare nelle loro linee essenziali le teorie e i modelli appartenenti alle cosiddette “nuove *leadership*”, attualmente più utilizzati nelle aziende e nelle istituzioni, tra i quali troviamo caratteristiche riconoscibili nel cosiddetto stile di *leadership* “femminile”.

I modelli, descritti nelle pagine seguenti sono:

1. *leadership* transazionale.
2. *leadership* trasformativa
3. *servant leadership*
4. *leadership* agile
5. *leadership* partecipativa

Nella seguente Tabella 2 sono sintetizzati gli elementi principali che le definiscono. Segue una trattazione di tali punti in termini più discorsivi, con un'esposizione delle loro caratteristiche di applicabilità, ricavate in base ai dati di letteratura disponibili.

Figura 2 - Elementi principali di ciascuna teoria

Leadership Transazionale	Leadership Trasformatzionale	Servant Leadership	Leadership Agile	Leadership Partecipativa
Ricompensa contingente	Visione e ispirazione	Empatia	Adattabilità al cambiamento	Coinvolgimento membri del team
Gestione per eccezione	Stimolazione intellettuale	Consapevolezza	Orientamento ai risultati e al valore	Condivisione informazioni e risorse
Stile di Leadership direttivo	Considerazione individuale	Visione	Collaborazione e partecipazione	Ascolto attivo
	Influenza idealizzante	Integrità	Apprendimento continuo e feedback	Responsabilità condivisa
		Umanità	Empowerment e autonomia	Feedback e apprendimento continuo
		Fiducia		
		Saggezza		
		Coraggio		
		Servizio		
		Crescita		

Fonte: ns adattamento.

La leadership transazionale

Il concetto di *Leadership* transazionale appartiene, come quella trasformazionale, alle cosiddette “nuove leadership” ed è stata elaborata negli anni '70 e '80, sulla base del lavoro di sociologi e studiosi come Max Weber, James V. Downton e James McGregor Burns. Tuttavia, è stato Bernard Bass che ha portato la leadership transazionale al centro delle teorie di leadership nel suo libro del 1985 “*Leadership and Performance beyond Expectations*”, in cui ha sviluppato il concetto di *leader* come “agente di negoziazione”.

Si tratta di un modello che si concentra sullo scambio di risorse tra il *leader* e i suoi *follower* per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Il termine ‘transazionale’ deriva proprio dal concetto di transazione: il *leader* offre qualcosa, in termini generali ricompense, in cambio delle *performance* dei suoi *follower*. Questo tipo di *leadership* è spesso associato a un approccio diretto e pragmatico, dove il *leader* definisce le regole del gioco, sotto forma di obiettivi personalizzati, e i membri del *team* sono incentivati a perseguire questi traguardi. Sulla base di questi obiettivi vengono stabiliti dei premi, che solo il *leader* può concedere e che

egli stesso usa per amplificare la motivazione del *follower* e, in un certo senso, esercitare potere su di lui attraverso la ricompensa come rinforzo. Allo stesso tempo, qualora gli obiettivi non venissero raggiunti, il *follower* può subire una punizione da parte del *leader*.

Nella *leadership* transazionale il *leader* e i collaboratori sono soggetti di negoziazione che trattano per portare al limite massimo la propria posizione relativa e le relazioni di scambio sono governate da norme di reciprocità. La motivazione del collaboratore ad assecondare il *leader* risiede nel proprio interesse, e il *leader* può distribuire forme di ricompensa, sia in termini economici sia psicologici. In questo tipo di *leadership*, improntato a una visione utilitaristica, il comportamento umano è influenzato dagli obiettivi e gli individui si comportano razionalmente e conseguentemente al fine di raggiungere tali obiettivi.

Di seguito si descrivono i componenti principali della *leadership* transazionale.

Ricompensa Contingente

Uno dei componenti chiave della *leadership* transazionale è la ricompensa contingente, che implica l'assegnazione di ricompense materiali o simboliche ai membri del *team*, che quindi sono associate alla buona *performance* e agli obiettivi stabiliti dal *leader* (Avolio, 1999). In quest'ottica si ritiene che i comportamenti che procurano ricompense tendono a persistere nel tempo, mentre quelli che non rendono vengono abbandonati.

Gestione per Eccezione

I *leader* transazionali monitorano attentamente le prestazioni dei loro subordinati e intervengono solo quando si verificano eccezioni o problemi, orientando o applicando punizioni, quando lo ritengono necessario. Il *leader*, quindi, agisce anticipando le deviazioni della *performance* dallo *standard* o interviene quando gli *standard* non sono rispettati.

Stile di Leadership Direttivo

I leader transazionali sono spesso descritti come direttivi o autoritari. Essi stabiliscono chiaramente le aspettative e le regole, fornendo ai loro seguaci un quadro chiaro di ciò che ci si aspetta da loro e come verranno valutati.

Non esiste, tuttavia, come abbiamo messo in evidenza all'inizio, uno stile di *leadership* efficacemente perfetto. Pertanto, anche la *leadership* transazionale, che nel suo pragmatismo potrebbe sembrare un modello molto efficace, porta con sé delle criticità: una di queste è sicuramente legata al suo *focus* su un sistema molto ben definito di scambio e di aspettative da ambo le parti, con il rischio, di conseguenza, del mantenimento dello *status quo* dell'azienda, fatto che potrebbe limitare la creatività e l'innovazione all'interno dell'organizzazione (Gronn, 1999). Un altro fattore sicuramente limitante è la possibile percezione di questo stile di *leadership* come autoritario, con il leader che detiene il potere decisionale e il controllo sulle ricompense e le punizioni. Il sistema della ricompensa, inoltre, potrebbe essere paragonato a una tecnica che viene spesso utilizzata nel *marketing* per la vendita e che viene descritta in modo molto chiaro da Sinek (2009) nel suo libro *Start with Why* in cui sostiene, con esempi tratti dal marketing (ad es. l'ormai famoso "compri 3 e paghi 2"), come proprio il sistema della ricompensa sia pericoloso. Infatti, come in ambito commerciale il consumatore con questa tecnica di vendita non sviluppa una vera e propria fiducia nell'azienda produttrice, ma semplicemente matura una convenienza, così nell'ambiente di lavoro la modalità della ricompensa non sviluppa nel *follower* un desiderio di crescita personale e un senso di appartenenza al progetto aziendale per cui lavora. La *leadership* transazionale comporta infatti che, nel momento in cui la ricompensa cessa di essere data o non viene soddisfatto il desiderio del *follower* di, magari, ricevere un aumento della stessa, quest'ultimo vivrà un calo motivazionale che lo indurrà a mantenere uno standard più o meno costante di prestazione, dato che il suo rapporto con il lavoro è basato esclusivamente su uno scambio prestabilito.

La leadership trasformazionale

La *leadership* trasformazionale è un modello di *leadership* elaborato dallo psicologo Bernard Bass e dallo storico James MacGregor Burns negli anni '80 ed è diventato uno dei riferimenti chiave nell'ambito degli studi sulla *leadership*. Tale modello ha le sue radici nei principi dei tratti e della teoria comportamentale della

leadership. Burns, in particolare, prendendo spunto dal lavoro di Downton (1973), ha introdotto il concetto di "*leadership* trasformativa" nel suo libro *Leadership* del 1978, in cui prendeva in esame il comportamento dei *leader* politici. Bass ha poi ulteriormente sviluppato questo concetto nei suoi studi successivi, portando a una comprensione più approfondita di come i leader trasformativi possano influenzare positivamente i loro *follower* e le organizzazioni nel loro complesso.

Secondo Bass, il *leader* trasformativo aiuta i collaboratori e i subordinati a crescere e a trasformarsi in *leader* a loro volta, responsabilizzandoli e allineando gli obiettivi dei singoli, del *leader*, del gruppo e dell'organizzazione.

La *Leadership* Trasformativa si basa sull'intervento da parte del leader sui valori, sull'autostima, sulla fiducia dei *follower* e sull'impatto motivazionale ad avere una *performance* al di là del proprio dovere. Esso si concentra sull'ispirare e motivare i membri del *team* a superare i propri interessi personali per il bene dell'organizzazione; in questa visione le capacità comunicative e relazionali sono preponderanti su quelle squisitamente tecniche. La *leadership* transazionale opera nell'ambito del contesto dell'interesse dei *follower*, mentre quella trasformativa cerca di cambiare quel contesto.

L'influenza del *leader* trasformativo si basa sul suo carisma e sulla sua abilità a ispirare e produrre un incremento della coscienza dei *follower*, facendo leva sui loro ideali e valori più elevati.

Tale modalità di influenza deriva anch'essa dal processo di scambio, ma è sostanzialmente diversa da quella transazionale. Secondo questo modello, infatti, il *leader* deve esibire il più frequentemente possibile comportamenti ispirati ai suoi quattro elementi fondanti, che sono illustrati brevemente di seguito, e che sono in un certo senso in contrasto con quanto previsto nel modello transazionale, pressoché contemporaneo e non ancora del tutto superato, il quale si basa, come si è visto, sulla ricompensa ai dipendenti che rispettano validamente i compiti a loro assegnati.

La teoria della *Leadership* trasformativa codificata da Bernard Bass, così come è conosciuta oggi, si articola nei **quattro elementi fondamentali** e imprescindibili di questo modello, che vengono esposti di seguito.

Visione e ispirazione

I *leader* trasformativazionali hanno una visione chiara e idee cruciali che comunicano in modo efficace, per mezzo di simboli e di un linguaggio semplice e comprensibile. Essi ispirano i loro subordinati a condividere tale visione, generando elevate aspettative, dipingono un quadro convincente del futuro e motivano i membri del *team* a lavorare verso obiettivi comuni. Questa capacità di comunicare una visione ispiratrice aiuta a creare un senso di scopo e di significato tra i subordinati.

Stimolazione intellettuale

I *leader* trasformativazionali sfidano lo *status quo* e incoraggiano la creatività e l'innovazione tra i loro collaboratori e dipendenti. Promuovono, inoltre, il pensiero critico e stimolano lo sviluppo di nuovi modi di pensare ai problemi così come la ricerca di soluzioni nuove e migliori. Questa dimensione della *leadership* trasformativazionale che incoraggia i membri del *team* a esplorare nuove idee e approcci, spingendo l'organizzazione verso il cambiamento e il miglioramento continuo.

Considerazione individuale

I *leader* trasformativazionali dimostrano empatia e considerazione per i bisogni individuali dei loro collaboratori e dipendenti. Essi consigliano e delegano ai *follower*, occupandosi di loro individualmente; di conseguenza, sono attenti alle necessità di successo e di crescita di ciascuno e si comportano da *coach* o da mentori, sviluppando il loro potenziale. Questo tipo di *leader* utilizza l'“ascolto attivo” e interagisce in modo personalizzato con i propri collaboratori, perché ognuno ha una diversa sensibilità relazionale e preferisce forme di interazione ad essa adeguate (ad esempio, c'è chi preferisce non ricevere *feedback* davanti ad altre persone, perché lo fa sentire in imbarazzo, e c'è a chi, invece, la cosa non disturba minimamente). Questa attenzione da parte del *leader* crea un ambiente in cui i membri del *team* si sentono considerati, valorizzati e supportati, aumentando il loro impegno e la loro motivazione.

In tal modo, i *leader* trasformativazionali si occupano del benessere e dello sviluppo personale dei membri del *team* lasciando sempre aperte le comunicazioni e permettendo ai loro collaboratori di condividere apertamente le loro idee, offrendo così supporto, *mentorship* e opportunità di crescita.

Influenza idealizzante

I *leader* trasformativazionali, basandosi su concetti idealistici e utilizzando il proprio carisma, creano un legame molto forte con i propri *follower* e in tal modo sono in grado di influenzare e articolare la visione con cui questi si identificano e per la quale vogliono lavorare. Essi rappresentano modelli positivi per i loro subordinati, ispirano fiducia, rispetto e ammirazione attraverso il loro esempio, guadagnandosi così l'adesione da parte di chi lavora con loro. I *leader* trasformativazionali possono influire in modo determinante nelle organizzazioni, cambiandole, ricostruendole o perfino costruendole in modo incisivo e, nel contempo, sono in grado di ottenere altissimi livelli di *commitment* individuali.

Questi elementi fondamentali creano nell'ambiente di lavoro senso di appartenenza e sicurezza e vengono, pertanto, tutt'oggi utilizzati nella nostra società contemporanea, così volatile, complessa e incerta, da diversi e noti *coach*, tra i quali Sinek (2009), che sottolinea in modo quasi ridondante l'importanza di una visione, ossia del cosiddetto *Why* e della figura del *leader* come fonte di ispirazione e modello da seguire e, inoltre, esaltando l'importanza dell'inclusione e della valorizzazione dei *follower*. Sinek presenta diversi esempi di come un lavoratore in prima linea che ha sviluppato un senso di appartenenza alla propria azienda e che si sente parte di un piano più grande di sé che condivide, offrirà un servizio migliore al cliente/consumatore, il quale sarà, a sua volta, più soddisfatto, aumentando così la fidelizzazione.

La *leadership* trasformativazionale pone, quindi, le sue fondamenta sul creare nell'individuo un desiderio di evoluzione, mostrandogli come questo possa essere raggiunto abbracciando la visione del *leader*. Crea, cioè, un legame che va al di là di una ricompensa, perché il *follower* agisce per ispirazione, non per ricevere un premio concreto.

Come risulta dai numerosi studi effettuati, di cui si vedrà meglio in seguito a proposito della cosiddetta *leadership* femminile, gli effetti di una *leadership* trasformativazionale possono dar luogo a *performance* più elevate, con maggior livello di coinvolgimento e soddisfazione nei componenti del *team*.

Si comprende dunque perché, nonostante la *leadership* transazionale e quella trasformativazionale siano utilizzate nell'attualità entrambe, sia importante

conoscere come esse differiscano nei principi di base ma anche come, in un certo senso, possano risultare complementari, dato che le loro modalità sono integrabili per raggiungere un equilibrio efficace tra spinta motivazionale e riconoscimento concreto.

La servant leadership

Tra i vari modelli di *leadership* contemporanei, la *servant leadership* emerge come un approccio che mette al centro il servizio agli altri e ha radici storiche che risalgono a figure come il Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr., grandi personalità che hanno incarnato i valori di umiltà, servizio e altruismo. È stato, in realtà, Greenleaf a formalizzare il modello nel suo saggio del 1970, *The Servant as Leader*. In questo nuovo paradigma manageriale Greenleaf fu in grado di integrare e far convivere il duplice ruolo di guida e di servitore, congiungendoli in un'unica figura: quella di un leader che si mette al servizio degli altri anziché cercare il proprio potere o interesse personale.

Nel corso dei decenni successivi alla sua introduzione negli anni '70, la teoria è stata ulteriormente discussa, approfondita e arricchita da spunti pratici da studiosi che, come Larry Spears, hanno contribuito a definirne i principi e le caratteristiche. In epoca contemporanea, il paradigma si sta ormai diffondendo e consolidando, e attualmente, la *servant leadership* è ampiamente studiata e applicata in contesti organizzativi in tutto il mondo.

L'impegno del *servant leader* è dedicato, innanzitutto, a favorire o creare delle opportunità di crescita personale e professionale per i suoi collaboratori. Egli pertanto si assicura che i membri del suo *team* stiano acquisendo maggior autonomia nello svolgimento dei loro compiti, effettuando esperienze di valore che consentano loro di consolidare la capacità di *problem-solving* e di fronteggiare le situazioni critiche.

Alla logica del *leader* come "guida", tipica dei paradigmi tradizionali, il *servant leader* affianca le competenze di servizio, supporto e facilitazione in modo da favorire lo sviluppo di autonomia dei propri collaboratori, responsabilizzandoli nello svolgimento dei loro compiti.

La *servant leadership* si basa su diversi principi fondamentali, tra i quali il più importante è il concetto di "servire prima di guidare", secondo cui il *leader* si preoccupa principalmente delle esigenze degli altri e cerca di soddisfarle per il bene dell'organizzazione. Questo prevede che il *leader* possieda capacità di empatia e di ascolto attivo e una mentalità orientata al servizio. Un procedimento di "*leading by serving*" configura indubbiamente una sfida impegnativa per un leader, il quale, prima ancora di mettersi in gioco affiancando il proprio *team* in un percorso di sviluppo e autonomia, deve senz'altro sviluppare una notevole fiducia nelle proprie capacità, così da non avvertire mai che la propria autorità venga messa in discussione dal cambiamento di *focus*, non essendo questo riposto su sé stesso, bensì sugli altri.

Esistono dieci caratteristiche fondamentali che identificano i tratti principali di un *leader* che adotta lo stile ispirato a questo modello. Tali componenti sono state identificate da Larry C. Spears (1998), ex presidente del *Greenleaf Center for Servant Leadership*.

Empatia

Il *servant leader* dimostra una profonda empatia verso gli altri. Si mette nei panni degli altri, comprendendo i loro punti di vista, le loro emozioni e le loro esigenze. Questa capacità di empatizzare aiuta il *leader* a sviluppare relazioni autentiche e significative e a sostenere il benessere dei suoi subordinati.

Consapevolezza

Un *servant leader* è consapevole di sé stesso e del contesto che lo circonda. È in grado di valutare le proprie forze, riconoscere le proprie debolezze, i valori e gli obiettivi personali, nonché di comprendere le dinamiche organizzative e sociali che influenzano il lavoro del team.

Visione

Un *servant leader* ha una visione chiara del futuro desiderato per l'organizzazione. Questa visione è orientata al bene comune e al servizio agli altri. Il *leader* è in grado di comunicare questa visione in modo coinvolgente, ispirando gli altri a partecipare alla sua realizzazione.

Integrità

La coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa è fondamentale per il *servant leader*. La sua integrità si manifesta attraverso comportamenti etici, onestà, trasparenza e rispetto per gli altri. Il *leader* serviziale si impegna a fare ciò che è giusto, anche quando è difficile o impopolare.

Umanità

Un *servant leader* riconosce e valorizza la dignità e il valore intrinseco di ogni individuo. Tratta gli altri con rispetto, gentilezza e compassione, senza discriminazioni o pregiudizi. Il *leader* serviziale si preoccupa del benessere delle persone oltre che dei loro risultati nel lavoro.

Fiducia

Il *servant leader* sviluppa una relazione di fiducia reciproca con i suoi subordinati. Dimostra affidabilità, rispetto e impegno nel supportare il successo degli altri. Questa fiducia è fondamentale per creare un ambiente di lavoro positivo e collaborativo.

Saggezza

Il *servant leader* dimostra saggezza nel prendere decisioni e risolvere problemi. È capace di valutare le situazioni in modo obiettivo, considerando diverse prospettive e prendendo decisioni che portano al bene comune. Il *leader* serviziale è un mentore e un consulente per il suo *team*.

Coraggio

Un *servant leader* dimostra coraggio nel perseguire la giustizia e il cambiamento positivo. È disposto a sfidare lo status quo e ad affrontare le sfide con determinazione e fiducia. Il *leader* serviziale si impegna a proteggere e sostenere coloro che sono vulnerabili.

Servizio

Il *servant leader* si mette al servizio degli altri. Questo non significa essere servili o passivi, ma piuttosto essere al servizio del successo e del benessere dei propri collaboratori e subordinati. Il *leader* serviziale si impegna a soddisfare le esigenze degli altri, mettendo da parte il proprio interesse personale.

Crescita

Il *servant leader* promuove lo sviluppo personale e professionale dei suoi subordinati. Offre supporto, *feedback* e opportunità di apprendimento per aiutare

gli altri a crescere e a realizzare il loro pieno potenziale. Il *leader* serviziale è un catalizzatore per il cambiamento positivo nelle vite degli altri.

In termini generali, le caratteristiche menzionate creano un ambiente di fiducia, rispetto e impegno reciproco che, certamente, oltre al benessere dei dipendenti favoriscono anche lo sviluppo dell'azienda.

A differenza della *leadership* cosiddetta tradizionale, che si caratterizza per una funzione di direzione, controllo e motivazione del *team* di lavoro, finalizzata allo scopo di rispondere in maniera efficace alle necessità di un'organizzazione, la *Servant Leadership* pone in primo piano la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti.

In questa prospettiva, il raggiungimento degli obiettivi di *business* sarà la diretta conseguenza di un clima di lavoro proattivo, motivato e stimolante, sempre teso al continuo miglioramento. Questo complesso paradigma troverà terreno fertile e maggior possibilità di dare buoni frutti in ambienti in cui il *feedback* viene considerato un prezioso strumento di confronto e crescita, in funzione di un miglioramento continuo e in cui l'organizzazione e la pianificazione degli obiettivi vengano sempre condivise con tutto il *team*, che diventa quindi corresponsabile del loro raggiungimento.

La *servant leadership* è un modello duttile che può essere applicato in un'ampia varietà di contesti organizzativi, tra cui aziende, istituzioni educative, enti pubblici e organizzazioni *non profit*.

Nei settori aziendali, i leader serviziali possono migliorare la produttività, la soddisfazione dei dipendenti e la *retention* del personale, attraverso il loro approccio centrato sulle persone. Nelle istituzioni educative, la *servant leadership* può promuovere un ambiente di apprendimento inclusivo, in cui gli studenti si sentano valorizzati e supportati nel loro percorso di crescita. Nei settori pubblici, i *leader* serviziali possono migliorare la qualità dei servizi offerti alla comunità, promuovendo la trasparenza, la responsabilità e l'efficacia dell'azione pubblica.

La *servant leadership*, anche se può sembrare idealistico e non così facile da realizzare, rappresenta, quindi, un modello innovativo ed efficace, che mette al centro il servizio, l'umiltà e l'empatia. Le sue applicazioni pratiche possono

portare vantaggi significativi per le organizzazioni, migliorando la motivazione dei dipendenti, la soddisfazione del cliente e il successo complessivo dell'azienda.

La leadership agile

La *leadership agile* ha le sue radici nel movimento *Agile*, nato nel campo dello sviluppo del software nei primi anni 2000. Il *Manifesto for Agile Software Development* (2001) è stato il punto di partenza di questo movimento, che ha posto l'accento su valori come l'interazione individuale, la risposta al cambiamento e la consegna di *software* funzionanti. Da allora, i principi "agili" si sono diffusi in una vasta gamma di settori e contesti, incluso il *management* e la *leadership*.

Negli anni successivi, il concetto di *Leadership Agile* si è evoluto, ponendo una maggiore enfasi sulla collaborazione, sull'auto-organizzazione dei *team* e sull'adattamento continuo alle esigenze dei clienti. Secondo Cohn (2010), il *Manifesto per la Leadership Agile* ha sviluppato questi concetti, enfatizzando l'importanza di favorire il cambiamento, di sostenere gli individui e di creare un ambiente di lavoro positivo. Anche altri autori come Stephen Denning, nel suo libro "*The Leader's Guide to Radical Management*" (2010), e Jurgen Appelo, autore di "*Management 3.0*" (2011), hanno applicato i principi agili alla gestione delle organizzazioni e dei *team*, estendendo l'approccio agile oltre l'ambito dello sviluppo *software*.

Secondo Scheinerman ed Espejo (2018), l'agilità è la capacità di adattarsi rapidamente e in modo flessibile ai cambiamenti dell'ambiente, mantenendo, al contempo, il *focus* sugli obiettivi e il coinvolgimento delle persone. La *leadership agile* si concentra sulle seguenti cinque dimensioni principali, come delineate da Raelin (2016) e di seguito descritte.

Adattabilità al Cambiamento

I *leader* agili sono aperti al cambiamento e capaci di adattare rapidamente le proprie strategie per soddisfare condizioni e nuove circostanze determinate da un mondo contemporaneo in continua trasformazione. Essi sono attenti alla costante evoluzione, spinti dalla consapevolezza che il cambiamento è la costante di un sistema organizzativo. Devono pertanto essere in grado di condurre una pianificazione costante (detta "pianificazione adattiva") per assegnare ai

collaboratori dei compiti che possano essere completati in tempi brevi, aiutandoli a definire aspettative realistiche.

Le organizzazioni devono essere flessibili per soddisfare le richieste e le esigenze in continua evoluzione dei propri *stakeholder* e poter essere competitive con altre organizzazioni o aziende.

È bene chiarire, tuttavia, che adattabilità e flessibilità non significano che un *leader* agile cambi idea in ogni momento. Al contrario, la sua strategia è quella di procedere a una pianificazione chiara, aiutando i membri dei *team* a comprendere in che modo il loro lavoro si inserisce negli obiettivi generali dell'organizzazione rispettando tale pianificazione, e dando modo ai dipendenti di sapere quotidianamente quali sono i loro compiti.

Orientamento ai Risultati e al Valore

La *leadership agile* si concentra sull'ottenimento di risultati tangibili e rappresenta un valore aggiunto per i clienti e gli *stakeholder*, in quanto facilmente dimostrabile, garantendo che ogni azione e decisione sia finalizzata a conseguire obiettivi concreti. Consentendo il miglioramento continuo, i *team* più agili possono sperimentare e trovare nuovi modi per ottimizzare i flussi di lavoro.

Collaborazione e Partecipazione

I *leader* agili promuovono la collaborazione tra i membri del *team*, incoraggiando la partecipazione attiva, la condivisione dei propri pensieri e delle proprie idee e il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti nel processo decisionale, che diventa un'attività collettiva.

Ciò si ottiene ad esempio mediante riunioni regolari, in cui i collaboratori possono condividere informazioni sul lavoro fino a quel momento realizzato, sui prossimi obiettivi e su eventuali problematiche emergenti che necessitano di supporto. Tali riunioni consentono ai diversi team di interagire, collaborare e aiutarsi reciprocamente senza cadere in discussioni sterili che possono verificarsi all'interno di un contesto aziendale. Proprio per tale motivo, come si dirà nel prossimo punto, questo modello prevede che nelle aziende agili il *feedback* sia continuo, sia da parte dei dipendenti che dei colleghi, con l'obiettivo di migliorare l'operatività. Infine, se un *leader* agile chiede ai dipendenti se è realistico

completare un progetto entro una certa scadenza e il *team* risponde negativamente, egli si fiderà della valutazione del *team*.

Apprendimento continuo e *Feedback*

I *leader* agili devono avere una mentalità orientata alla crescita. Per questo motivo promuovono una cultura di apprendimento continuo e di *feedback* costante. Ciò può richiedere di essere disposti a rivedere le proprie scelte e a modificarle per il bene dell'organizzazione.

In un contesto di *leadership agile* anche i fallimenti possono essere intesi come un'opportunità di apprendimento e miglioramento. Se, ad esempio, una scadenza di lavoro non venisse rispettata, non si incolperanno i dipendenti, ma si cercherà di indagarne il motivo, per scoprire se il progetto, i compiti coinvolti, le scadenze e le aspettative erano realistici, tentando infine di elaborare un nuovo piano per garantire che il *team*, successivamente, rispetti le scadenze e fornisca un lavoro di qualità.

I *team* sono una risorsa preziosa e il procedimento di *feedback*, le domande e le preoccupazioni emergenti dai *team* devono essere sempre prese in considerazione.

Questo atteggiamento favorisce lo sviluppo personale e professionale dei membri del *team* e consente all'organizzazione di adattarsi rapidamente alle nuove conoscenze e informazioni che circolano socialmente.

***Empowerment* e Autonomia**

La *leadership agile* si basa sull'abilitazione dei membri del *team*, fornendo loro l'autonomia e le risorse necessarie per fare il proprio lavoro, incoraggiando l'iniziativa e la responsabilità individuale.

In conclusione, una *leadership agile* consente ai *leader* di un'organizzazione di far avanzare i progetti in modo fluido. Lo stile e il modo di procedere della *leadership agile* sono diversi dalla struttura gerarchica tradizionale statica, poiché i progetti sono considerati come un sistema vivente, consentendo ai *leader* e ai progetti stessi di evolversi e adattarsi alle esigenze delle organizzazioni in qualsiasi fase essi si trovino.

La *leadership agile*, come si è detto, è un modello derivato dai principi per lo sviluppo agile dei *software*, che si basa sulla reattività ai cambiamenti piuttosto

che sul rispetto rigido di piani prefissati, e potrebbe essere emersa come risposta alla consapevolezza che una tradizionale *leadership* “burocratica” ostacola la produttività dei dipendenti piuttosto che aiutarla. Le tecnologie hanno aiutato le aziende a diventare più efficienti e la gestione ha dovuto fare altrettanto, adattandosi sempre più alle esigenze in continua evoluzione dell’azienda.

Nonostante un’organizzazione debba avere sempre delle scadenze da rispettare, grazie a una gestione agile potrà adattare rapidamente le sue strategie per fornire un risultato di qualità.

Facendo del concetto di agilità l’elemento fondante, un’azienda può adattare rapidamente i propri progetti in un’ottica evolutiva, riconsiderare le priorità in modo efficace e non subire arresti nella sua produttività, con conseguente possibilità di miglioramento dei risultati.

Una *leadership agile* può eliminare gli ostacoli che impediscono ai dipendenti di diventare più efficienti, il che significa che possono produrre di più. Promuovendo il cambiamento e stimolando la produttività, un *team* agile può ridurre i tempi senza compromettere la qualità.

Il *leader* può adottare una *leadership* di servizio supportando il *team* nel raggiungimento degli obiettivi e rendendosi utile ai suoi collaboratori invece che concentrarsi sul proprio tornaconto personale e occuparsi quindi di dirigere o controllare il loro lavoro.

Molti *leader agili* si avvalgono anche di una *leadership* democratica in cui il *leader senior* prende le decisioni, ma tutti i dipendenti contribuiscono alla pianificazione.

Le organizzazioni tradizionali erano costruite su una gerarchia verticistica del tipo comando-controllo. Questi tipi di *leadership* appaiono meno efficaci in ambienti aziendali in rapida evoluzione poiché sono lenti nel rispondere al cambiamento e non dimostrano pertanto di essere in grado di adattarsi velocemente alle nuove esigenze, finendo non di rado nel sovraccaricare i dipendenti.

Le organizzazioni con impostazione agile, facendo meno affidamento su strutture rigide, puntano all’ottimizzazione dei processi interni per portare a termine il lavoro più efficacemente e senza attendere tempi troppo lunghi. Quando

si verificano dei cambiamenti sul posto di lavoro, infatti, i *team* agili sanno adattarsi rapidamente.

Inoltre, se gli stili di *leadership* tradizionali possono trovarsi in difficoltà nella necessità di aumentare il carico di lavoro dei *team*, i *leader* agili possono fluidificare i percorsi ed eliminare i “colli di bottiglia” rendendo i dipendenti più produttivi ma anche, nel contempo, soddisfatti. I *team* più agili lavorano insieme in un ambiente collaborativo che aiuta le aziende a raggiungere i propri obiettivi, responsabilizzando i dipendenti e fidandosi di loro. Infine, poiché i *leader* agili si concentrano sulla promozione di una cultura della sperimentazione e dell’apprendimento continuo, un’organizzazione agile è più innovativa e creativa. I dipendenti possono trovare soluzioni creative che aiutino l’azienda ad avere successo in un panorama competitivo attraverso la collaborazione e la libertà.

La *leadership agile* trova applicazione in una vasta gamma di contesti organizzativi, con impatti significativi su diversi aspetti, tra cui quelli di seguito descritti.

Sviluppo del Prodotto e *Project Management*

Ad esempio, nel *project management*, il *framework* Scrum si basa sui principi agili, suddividendo il lavoro in cicli di sviluppo iterativi e incrementali. Secondo Sutherland e Schwaber (2017), Scrum promuove la trasparenza, l’ispezione e l’adattamento come pilastri fondamentali del processo.

Gestione del Cambiamento Organizzativo

In ambito aziendale questo modello risulta efficace nei momenti di cambiamento e può essere applicato attraverso metodologie come il *Management 3.0*, sviluppato da Appelo (2011). Questo approccio si concentra sull’incoraggiare l’autonomia, la motivazione intrinseca e la collaborazione tra i membri del team, creando un ambiente di lavoro più dinamico e innovativo. Aumentare l’agilità può aiutare un’azienda a distinguersi dalla concorrenza, rispondendo alle esigenze dei propri dipendenti e clienti, aumentandone il livello di soddisfazione. L’adozione di una *leadership agile* può aiutare a sfruttare le opportunità di crescita e a rispondere più rapidamente ai cambiamenti del mercato.

I *team* agili sono più motivati e coinvolti rispetto agli altri perché godono di una comunicazione più aperta e dell’autonomia necessaria per risolvere i

problemi, creare soluzioni innovative, imparando dai propri errori e prendendo decisioni sul posto di lavoro.

Un *leader* agile non interviene in ogni dettaglio. Dopo aver guidato il gruppo nello stabilire obiettivi e scadenze e aver assegnato dei compiti, conducendo con regolarità interventi di pianificazione, se i dipendenti hanno bisogno di aiuto, entra in azione per aiutarli.

Il *leader* agile è in grado di interagire, supportando i singoli membri del team e fornendo tutti gli strumenti, le risorse e il tempo necessario per portare a termine i progetti.

A livello aziendale, una *leadership agile*, infine, consente di concentrarsi sul mercato *target* e sulle esigenze dei clienti, per cui, adattandosi al cambiamento in base al *feedback* di quest'ultimi, può creare prodotti e servizi migliori.

Crescita e Sviluppo del Personale

La *leadership agile* è considerata importante per favorire la crescita e lo sviluppo del personale, supportando l'apprendimento continuo, l'innovazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare le sfide future.

Ne consegue che questa *leadership* rappresenta un modello innovativo ed efficace per guidare le organizzazioni nel contesto mutevole e complesso del mondo del lavoro odierno. L'adozione dei principi agili può portare a una maggiore flessibilità, adattabilità e successo complessivo dell'organizzazione, migliorando la soddisfazione dei dipendenti, la produttività e la capacità di innovare.

La leadership partecipativa

La *leadership* partecipativa è un modello che potremmo definire "democratico" di *leadership*, poiché coinvolge attivamente i membri del *team* di un'organizzazione nel processo decisionale e nella risoluzione dei problemi, promuovendo un clima collaborativo e inclusivo, migliorando anche la *performance* lavorativa ed elevando il livello di soddisfazione nel personale.

Questo modello nasce in seguito all'elaborazione della teoria dei gruppi di Kurt Lewin negli anni '30 e '40. Lewin sosteneva che far partecipare i membri di un gruppo nelle decisioni non solo aumentasse il loro coinvolgimento ai progetti, ma anche migliorava la qualità delle decisioni stesse. Questa idea è stata in

seguito sviluppata da altri studiosi, come McGregor (1960), Likert (1961), che hanno contribuito a definire il concetto di *leadership* partecipativa nel contesto organizzativo.

Negli anni '60 e '70, la *Leadership* Partecipativa ha ricevuto ulteriori attenzioni attraverso la teoria X e Y di Douglas McGregor, basata sulla percezione che i *leader* di un *team* hanno dei propri collaboratori e dipendenti. McGregor suggeriva che i *manager* con una prospettiva basata sulla teoria Y, che pertanto consideravano i dipendenti come spontaneamente motivati e responsabili, tendevano ad adottare stili di *leadership* più partecipativi rispetto a quelli con una prospettiva basata sulla teoria X, che consideravano, invece, i dipendenti come tendenzialmente pigri e motivati solo dal denaro e che quindi adottavano uno stile più autoritario e non partecipativo.

Negli anni '80 e '90, la *leadership* partecipativa è diventata una pratica sempre più diffusa nelle organizzazioni, in particolare nelle aziende orientate all'innovazione e alla creatività.

In una *leadership* partecipativa, come suggerito dal termine, il leader partecipa alle decisioni che vengono prese in specifiche situazioni, intervenendo solo quando avverte delle criticità. Ogni *leader* può scegliere di assumere un differente tipo di approccio nei confronti dei propri collaboratori e di chi compone il gruppo di lavoro. L'atteggiamento e il comportamento possono variare in base all'aspetto caratteriale, alla specifica situazione, e ad altre caratteristiche delle persone con cui si interfaccia.

Si illustrano di seguito i principi fondamentali su cui si fonda la *leadership* partecipativa.

Coinvolgimento dei Membri del *Team*

Il *leader* partecipativo coinvolge attivamente i membri del *team* nelle decisioni e nei processi di risoluzione dei problemi. La partecipazione può avvenire attraverso discussioni di gruppo, *brainstorming* o consultazioni individuali. Questa tipologia di *leadership* si fonda sulla collaborazione e sulla partecipazione del personale che potrà così sentirsi parte attiva dell'organizzazione, risultando dunque più motivato e sentendosi spronato al raggiungimento degli obiettivi.

Un *leader* partecipativo, come la stessa terminologia lascia intendere, è una persona che al lavoro partecipa alle scelte assieme ai propri collaboratori, fornendo supporto e incoraggiando la propria squadra, ma interviene solo in caso di necessità. Lavora in modo razionale e minuzioso e può anche fornire un orientamento etico per l'intero gruppo, mantenendo alti livelli di *performance* e un'ottima organizzazione.

Questa tipologia di *leadership*, prevede che il *leader* sviluppi capacità di incoraggiare, supportare e mantenere unito il proprio *team* con *feedback* e commenti positivi.

Una *leadership* partecipativa tende a non definire i compiti in modo eccessivamente dettagliato, lasciando ai singoli la responsabilità dell'organizzazione del lavoro. In questo caso, dunque, il livello di interazione interpersonale tra *leader* e collaboratore risulterà molto elevato.

Condivisione di Informazioni e Risorse

Il *leader* partecipativo condivide apertamente informazioni e risorse con i membri del *team*, consentendo loro di avere una visione completa del contesto e delle risorse disponibili per prendere decisioni informate.

Ascolto Attivo

Il *leader* partecipativo pratica l'ascolto attivo, considerando con attenzione e interesse le opinioni e le idee dei membri del *team* e dando loro spazio per esprimersi liberamente.

Responsabilità Condivisa

I membri del *team* condividono la responsabilità delle decisioni prese e delle azioni intraprese. Ciò promuove un senso di consapevolezza e l'assunzione di un impegno collettivo per il successo del *team*, determinando una maggior dedizione e serietà da parte delle persone quando vengono coinvolte nelle decisioni e una maggior collaborazione quando si devono raggiungere degli obiettivi condivisi. Il coinvolgimento permette anche di migliorare la comprensione delle problematiche da affrontare.

La maggiore responsabilizzazione dei collaboratori permette inoltre di aumentare la disponibilità di idee da mettere in atto, dando luogo anche a un buon clima di lavoro in cui tutte le informazioni vengono condivise. Si assiste a un

maggior impegno delle persone quando vengono coinvolte nelle decisioni, e si verifica una maggiore collaborazione quando si devono raggiungere degli obiettivi condivisi, pur tenendo presente che è comunque al leader che spetta la decisione finale.

Feedback e Apprendimento Continuo

Il *leader* partecipativo fornisce regolarmente un feedback e offre supporto ai membri del team, incoraggiandoli a imparare dagli errori e a migliorare continuamente le proprie prestazioni.

La *leadership* partecipativa è sempre più utilizzata nei contesti aziendali, visti i suoi importanti benefici all'interno dei gruppi di lavoro in quanto permette di coinvolgere altre persone nel processo decisionale, mettendo i vari collaboratori su un piano paritario; questo modello trova, inoltre, applicazione in una vasta gamma di contesti organizzativi, come negli ambiti di seguito descritti.

Gestione del Team e Project Management

Nei *team* di progetto e nei gruppi di lavoro, la *leadership* partecipativa favorisce la creatività, l'innovazione e la risoluzione efficace dei problemi, aumentando la motivazione e l'impegno dei membri del *team*.

Cambiamento Organizzativo

Durante i processi di cambiamento e trasformazione organizzativa, la *leadership* partecipativa coinvolge i dipendenti nella ri-definizione di obiettivi, strategie e azioni, favorendo il loro coinvolgimento e riducendo la resistenza al cambiamento.

Sviluppo delle Competenze

Nell'ambito dello sviluppo delle competenze, la *leadership* partecipativa offre ai dipendenti l'opportunità di partecipare a programmi di formazione, *mentoring* e sviluppo professionale, personalizzando il loro percorso di crescita.

In conclusione, coinvolgendo attivamente i membri del *team* nelle decisioni e nei processi, la *leadership* partecipativa favorisce un clima organizzativo positivo, stimola la creatività e l'innovazione, e promuove un senso di responsabilità e appartenenza.

1.3 Cenni storici sul rapporto tra donna e mondo del lavoro e donna e *leadership*

Questo tema è talmente vasto e sempre più indagato, soprattutto negli ultimi anni, con migliaia di studi validi e meno validi che sembra quasi azzardato tentare di affrontarlo. È necessario, quindi, cercare di individuare alcuni concetti chiave che permettano di limitare il discorso senza banalizzarlo.

Si è visto come il concetto di *leadership* sia complesso e difficilmente definibile, poiché riguarda praticamente tutti gli ambiti delle attività umane dove sia presente un gruppo da coordinare e dirigere, da quello sociale e istituzionale a quelli politico ed economico. Inoltre, non appare nemmeno possibile né opportuno stabilire una classifica circa l'efficacia dei diversi stili codificati nei modelli di *leadership* elaborati nel corso del tempo poiché questa dipende dalle infinite variabili che ogni situazione presenta e richiede.

Da tutti gli ambienti di attività umana le donne per secoli, millenni in realtà, sono state per lo più escluse dai ruoli dirigenziali e collocate in quelli subalterni o, nella maggior parte dei casi, nemmeno considerate per i luoghi pubblici e mantenute piuttosto nella sfera privata della famiglia.

In ogni caso, anche nel passato lontano ci sono state figure femminili che, nonostante l'ostruzionismo sociale e culturale, nonché politico ed economico pressoché in ogni paese del mondo, hanno ricoperto ruoli dirigenziali in ambito politico e posizioni di *leadership* in ambito culturale. Si parla di figure sporadiche, naturalmente, ma significative proprio perché eccezionali; è il caso di Cleopatra VII, indimenticabile regina d'Egitto, che cercò in ogni modo di salvare il suo paese dal dominio romano, o, in ambito culturale, va ricordata l'ammiratissima poetessa greca Saffo che, tra il VII e il VI sec. a. C., fondò una vera e propria scuola d'arte per giovani donne di famiglia nobile.

Si tratta di donne che, ai loro tempi e anche in seguito, furono ammirate ma anche e soprattutto criticate proprio per la loro eccezionalità in ruoli che, uscendo dalla consuetudine patriarcale, potevano influenzare culturalmente il popolo e rappresentare così un pericolo per la stabilità sociale consolidata. È ben noto il caso della scienziata Ipazia, matematica e astronoma che nel V secolo insegnava pubblicamente ad Alessandria d'Egitto con grande seguito, e che fu uccisa da un

gruppo di fanatici cristiani per la sua 'arroganza' nello svolgere quel ruolo, proprio in quanto donna.

Dobbiamo certamente ringraziare i *gender studies* nell'ambito storico se oggi si possono conoscere certe rilevanti figure femminili che, altrimenti, sarebbero rimaste sconosciute e si sarebbero ricordate solo donne in ruoli di governo. È il caso, per fare solo un esempio, della medica Trotula de Ruggiero, facente parte nell'XI sec., nel ruolo di leader, del gruppo *Mulieres salernitanae*, appartenente alla notissima Scuola Salernitana.

Nella sfera politica europea, le donne regnanti di notevoli capacità di governo e che hanno contribuito allo sviluppo economico e culturale del loro paese sono molteplici. Per citarne alcune, si ricordano Isabella di Castiglia ed Elisabetta I d'Inghilterra, Caterina di Russia e Maria Teresa d'Austria.

Non solo in area europea, comunque, si ha memoria di donne in posizione di leadership, ma anche in altre parti del mondo, come in Asia e in Africa, dove esistevano tradizioni di leadership femminile forse anche più diffuse, con regine, imperatrici e capi tribali che esercitavano autorità politica e sociale; ad esempio, va ricordata la regina africana Njinga Mbandi, vissuta in area angolana tra il XVI e il XVII secolo e considerata un'abile negoziatrice e una profonda diplomatica, che riuscì a resistere all'invasione coloniale portoghese.

L'età moderna ha visto un aumento della partecipazione delle donne in ruoli di leadership in vari settori, anche perché, durante il periodo illuminista, figure come Mary Wollstonecraft, autrice alla fine del '700 del famoso "*Vindication of the rights of woman*", o come Olympe de Gouges nella Francia rivoluzionaria, hanno sostenuto l'uguaglianza di genere e la partecipazione delle donne al mondo della politica e all'istruzione, magari anche a prezzo della loro vita.

Nel corso del XIX secolo, le prime ondate dell'emancipazionismo femminile hanno portato alla lotta per i diritti delle donne, in particolare per il diritto di voto. *Leader* come Susan B. Anthony e l'attivista Elizabeth Cady Stanton, per esempio, hanno svolto ruoli cruciali nella promozione dei diritti delle donne negli Stati Uniti.

In altre parti del mondo, le donne si battevano per la libertà e l'uguaglianza. Tra le tante va ricordata Sarojini Naidu, politica e poetessa indiana che si è

impegnata per l'indipendenza e i diritti delle donne del suo paese ed è stata governatrice dell'Uttar Pradesh alla metà del '900.

È importante, a questo punto, sottolineare che quelle citate, come molte altre attive nel promuovere una parità nei diritti tra i generi, sono prevalentemente donne di origini nobili o comunque nate in famiglie benestanti se non addirittura ricche, con figure maschili familiari che le hanno molto sostenute nel loro impegno di emancipazione.

Possiamo considerare, però, il Novecento il vero secolo della cosiddetta emancipazione femminile, almeno in Occidente, il secolo in cui anche alle donne di categorie sociali basse si apre la possibilità di studiare, un'opportunità fondamentale per avviare questo importante processo, e poi a tutte di votare ed essere votate, di accedere ad ambienti di lavoro prima preclusi come le università, i laboratori di ricerca scientifica, le forze armate, le fabbriche di produzione industriale pesante, gli organi di rappresentazione dello stato e internazionali e così via.

Negli anni '70 e '80 del XX secolo, il cosiddetto femminismo di seconda ondata ha sicuramente portato a una maggiore consapevolezza circa le questioni di genere e ha contribuito a promuovere pari opportunità nelle organizzazioni, come a richiedere interventi legislativi che favorissero la possibilità alle donne di accedere a ruoli di leadership.

Negli ultimi decenni, infatti, abbiamo assistito a un aumento significativo delle donne in questi ruoli, sebbene persistano ancora sfide legate ai pregiudizi di genere soprattutto per le posizioni di vertice: il cosiddetto *glass ceiling* o "soffitto di cristallo" è ancora una barriera per molte, moltissime. Eppure, in ambito dirigenziale governativo, esistono già studi che testimoniano della capacità gestionale, anche di uno stato e non solo di un'azienda, da parte di donne con importanti ruoli politici in particolare durante situazioni di crisi, come nel caso della pandemia COVID-19.

Un interessante studio di Mayer e May (2021) è focalizzato su tre figure di *leader* politiche attive durante il periodo di crisi pandemica, Angela Merkel in Germania, Jacinda Arden in Nuova Zelanda e Tsai Ing-Wen in Taiwan, si è occupato di individuare le principali caratteristiche che hanno permesso

un'efficace comunicazione in modo da coinvolgere la popolazione e ridurre le difficoltà dovute al momento critico. Attraverso l'analisi dei discorsi pubblici che queste politiche hanno tenuto all'inizio della pandemia per affrontarla e gestirla al meglio, si è visto che le modalità comunicative delle tre *leader* si sono fondate principalmente sull'aspetto relazionale tra *leader* e *follower* dato che hanno cercato di coinvolgere la popolazione, anziché imporsi con atteggiamento autoritario, che forse sarebbe stato tradizionalmente giustificato, visto il grave momento di urgenza decisionale. I ricercatori hanno riconosciuto, da una prospettiva di Psicologia positiva (in particolare la PP2.0 sostenuta da Paul Wong), che le *leader* politiche hanno comunicato con chiarezza ed efficacemente ai cittadini lo scopo degli interventi governativi, permettendo la comprensione di quanto si stava facendo a livello nazionale e internazionale, e hanno coinvolto i cittadini facendo leva sulla loro responsabilità a partecipare con le proprie competenze e capacità esistenti per l'autocura e la cura reciproca nell'intenzione di ridurre l'impatto del COVID-19.

Gli studi di Freizer e Mac Lean (2020 e 2020, citati in Mayer & May, 2021) condotti durante il periodo pandemico, concordano nel sostenere che un certo tipo di *leadership*, adottato da *leader* mondiali donne, abbia permesso di affrontare in modo più efficace il momento critico. Forse, queste *leader* hanno dimostrato che il loro stile di *leadership*, che possiamo definire non autoritario ma partecipativo, "potrebbe essere una delle chiavi per gestire le grandi sfide del nostro tempo" (Giansanti, 2023).

Tornando ad altri ambiti, anche nel settore aziendale si vede oggi che le donne hanno raggiunto ruoli di *leadership* in multinazionali, organizzazioni *non-profit* e *start-up* innovative. Figure come Sheryl Sandberg, COO (chief operating officer) di *Facebook* e Ginni Rometty, CEO di IBM per decenni sono emblematiche e dimostrano la capacità delle donne di guidare grandi aziende globali.

Nel campo della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica (STEM), le donne hanno ottenuto progressi significativi, sebbene la disparità di genere persista ancora in vari settori. Donne come Marie Curie, Rosalind Franklin e Ada Lovelace hanno lasciato un'impronta imprescindibile nel mondo scientifico. Questo mondo risulta, purtroppo però, ancora poco appetibile

per le giovani donne contemporanee al punto che in molti paesi si sono avviati progetti per incentivare le iscrizioni a percorsi di studi in materie STEM, dato che si tratta dei profili più ricercati dalle aziende e che offrono, quindi, maggiori opportunità professionali.

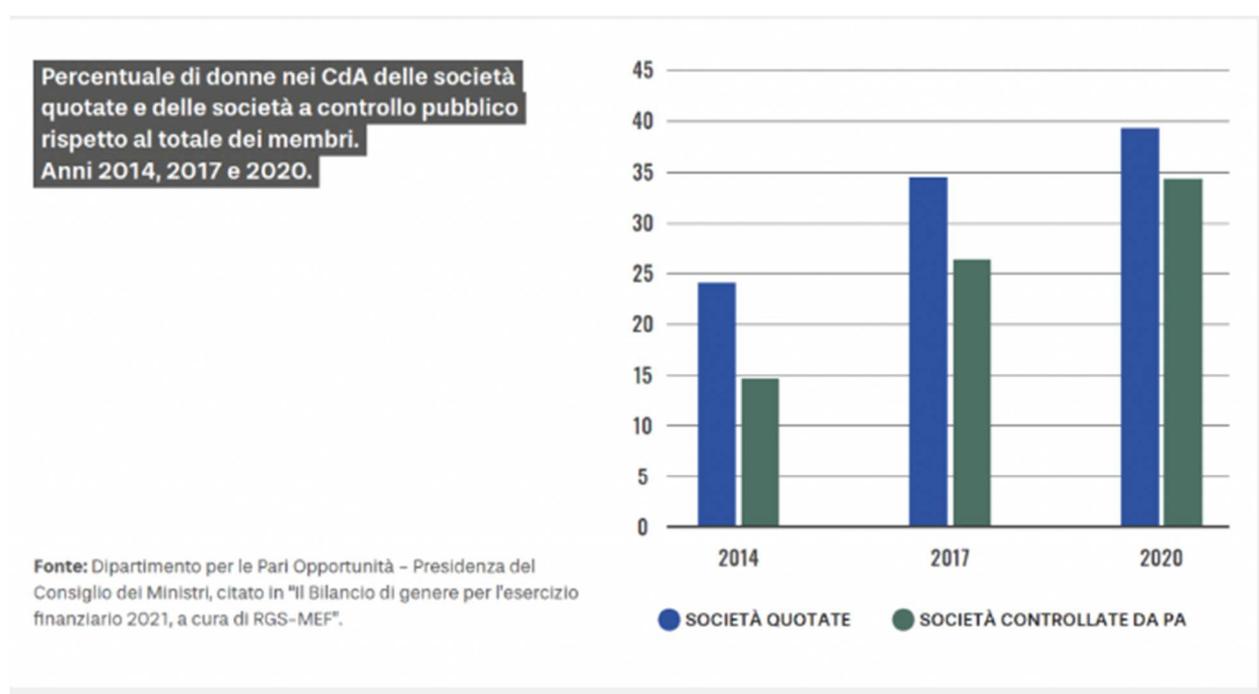
Poter uscire dai ruoli preordinati e praticati per secoli ha permesso alle donne di sperimentarsi, di conoscersi in quegli aspetti comportamentali tradizionalmente attribuiti agli uomini, come la capacità dirigenziale in un ambiente di lavoro. Questo riconoscimento, prima individuale e poi pubblico, ha avviato proposte di legge che riducessero il cosiddetto *gender gap*, l'espressione che, secondo il *World Economic Forum* rappresenta in uno stato il divario di genere su aspetti come la sanità, l'istruzione, la partecipazione, le opportunità economiche e l'emancipazione politica. Ogni anno la fondazione presenta un *Global Gender Gap report* dove si può leggere la situazione nei diversi paesi del mondo. Nel *report* del 2023 (*World Economic Forum, 2023*) alla voce **Workforce representation across industries** si legge:

“Global data provided by LinkedIn shows persistent skewing in women’s representation in the workforce and leadership across industries. In LinkedIn’s sample, which covers 163 countries, women account for 41.9% of the workforce in 2023, yet the share of women in senior leadership positions (Director, Vice-President (VP) or C-Suite) is at 32.2% in 2023, nearly 10 percentage points lower”.

Le donne, quindi, sono entrate ampiamente nel mercato del lavoro, ma la sfiducia pregiudiziale nella dirigenza femminile è ancora forte, nonostante negli ultimi decenni in diverse parti del mondo siano state adottate molte iniziative legislative per favorirla. Per citarne solo qualcuna, ci si può riferire, ad esempio in Italia, alla legge Golfo-Mosca n.120 del 12 luglio 2011 che prevede l'obbligo, nelle società quotate, di inserire nei propri statuti disposizioni per garantire l'equilibrio tra i generi negli organi collegiali di amministrazione e di controllo. La funzione di controllo sul rispetto delle quote di genere è esercitata dalla CONSOB (Commissione Nazionale per la Società e la Borsa) che può sanzionare le società che non rispettano la legge.

Nel Bilancio di genere 2021 (Camera dei Deputati, 2023), disposto dal Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato del Ministero dell'Economia e delle Finanze si evidenzia che nel 2021 le donne rappresentano il 41,2 per cento dei componenti dei consigli di amministrazione. Il documento rileva come, dopo l'entrata in vigore della legge, la percentuale di donne facenti parte dei consigli di amministrazione sia notevolmente aumentata. Nel seguente grafico (Fig. 1) si può notare l'aumento progressivo della percentuale di donne nei CDA in Italia.

Figura 1 - Percentuale di donne nei CdA delle società quotate e a controllo pubblico.



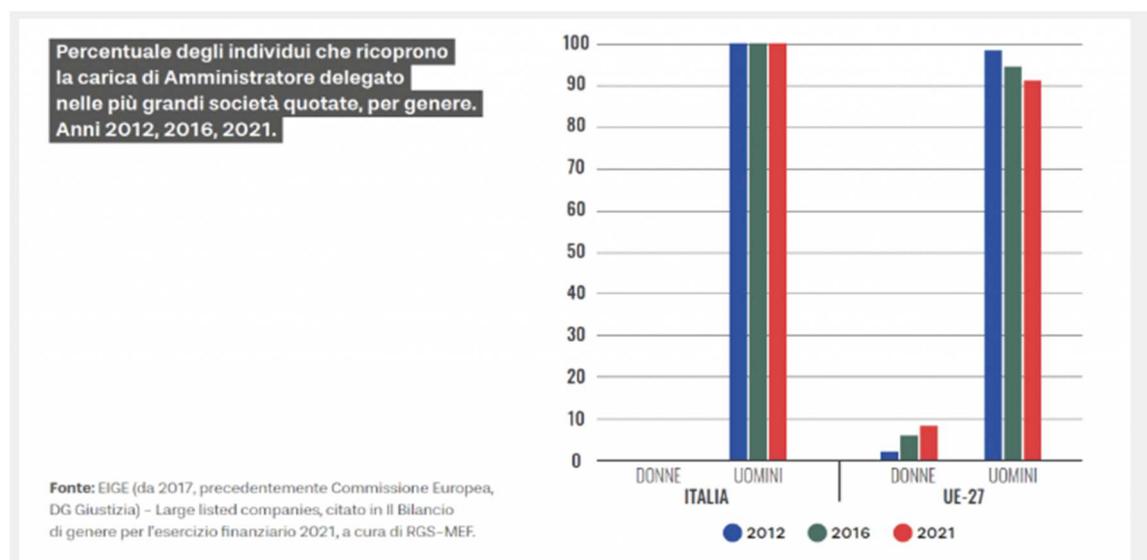
Fonte: Dipartimento per la Pari Opportunità (2021).

Ciò non significa, però, che le donne raggiungano facilmente anche i ruoli esecutivi di suddetti Consigli, anzi. Come si può notare dal grafico seguente (Fig. 2), in Italia nel 2021 nessuna donna svolgeva il ruolo di Amministratrice Delegata.

Diversi sono i progetti e le associazioni, sorte negli ultimi decenni, che promuovono la parità di genere nei ruoli decisionali (C-Suite e Boards), come la *European Women on Boards (EWOB)*, associazione non a scopo di lucro fondata nel 2013, con sede a Bruxelles, che promuove e diffonde buone pratiche sulle

politiche e misure di *governance* societaria atte a favorire la diversità di genere e a contribuire allo sviluppo dell'*empowerment* delle donne.

Figura 2 - Percentuale di individui che ricoprono la carica di Amministratore Delegato nelle più grandi società quotate, per genere.



Fonte: RGS-MEF (2021).

L'EWOB pubblica ogni anno il *Gender diversity index*, considerato lo studio più attendibile sulla presenza femminile nei diversi ruoli apicali, che analizza la situazione circa la rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e nei vertici aziendali delle più importanti società quotate europee; questo documento descrive, quindi, con precisione lo sviluppo della *leadership* femminile in Europa. Si vedrà più nel dettaglio come l'Unione europea, proprio sulla base di questi dati, è intervenuta e interviene con Direttive agli stati membri per favorire la parità di genere.

Non si può non accennare, infine, a come la pandemia di COVID-19, che ha avuto ripercussioni sulla vita e sul lavoro delle persone pressoché in tutti gli stati del mondo, abbia fatto emergere in modo lampante una serie di problematiche legate alle disuguaglianze di genere negli ambienti di lavoro, tanto che si sono avviate ricerche per valutare tale impatto e si è visto che, in assenza di politiche mirate in ambito sociale, ma anche senza adeguate pratiche aziendali, i progressi ottenuti finora per la parità sarebbero stati ridimensionati.

Alcuni interessanti studi condotti negli stati dell'UE come, ad esempio, "*The Impact of COVID-19 on Gender Equality in Europe*" (Rubery & Tavora, 2021) nella rivista on line *Intereconomics* hanno rilevato che si sono verificate nella maggior parte dei paesi occidentali solo lievi differenze tra uomini e donne in ambito occupazionale, ma che sono risultati fondamentali gli interventi che i governi hanno attivato per sostenere i genitori, in particolare le donne, nel carico di cura domestico così come sono state importanti le pratiche lavorative che le aziende hanno adottato durante la crisi. Il tipo di richieste di sostegno e di riconoscimento da parte delle istituzioni pre e post COVID-19 per facilitare il lavoro delle donne, le principali *caregivers*, risulta essere praticamente lo stesso, solo che la pandemia ha, appunto, reso più evidenti tali necessità.

Si possono, a questo punto, individuare alcune questioni cruciali affinché si acceleri il processo di parità di genere negli ambienti di lavoro e, in particolare, si favorisca l'accesso a ruoli dirigenziali da parte delle donne, con la possibilità di mantenerli. Nel corso di questo studio si cercherà di sviluppare i seguenti temi, insieme a quello fondamentale dei pregiudizi e degli stereotipi culturali che costituisce il principale ostacolo a tale processo:

1. importanza dell'accesso da parte delle donne all'istruzione e alla formazione, soprattutto in materie STEM;
2. importanza di politiche governative che favoriscano, anche attraverso interventi legislativi, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro ad ampio spettro, orizzontalmente e verticalmente;
3. importanza del riconoscimento e del sostegno del lavoro domestico e di cura non retribuito, prevalentemente a carico delle donne;
4. importanza dell'equiparazione nel riconoscimento economico del lavoro delle donne.

CAPITOLO 2: Pregiudizi, stereotipi, *bias* inconsci e ostacoli che le donne incontrano negli ambienti di lavoro e nel percorso verso ruoli dirigenziali

2.1. Pregiudizi, stereotipi e discriminazioni nei confronti delle donne in ambiente di lavoro

A questo punto del lavoro si ritiene opportuno affrontare, attraverso l'analisi di una serie di studi condotti sul tema, quali discriminazioni, pregiudizi e stereotipi definiti 'di genere' ostacolano le donne negli ambienti di lavoro e in particolare rendono loro difficile l'accesso a ruoli dirigenziali. Le ricerche di cui ci si avvale sono state svolte presso aziende e ambienti di lavoro prevalentemente riferibili all'area occidentale del pianeta, anche se, in epoca di globalizzazione economica e culturale come quella in cui ci troviamo, certi comportamenti sono ormai trasversali e riconoscibili quasi ovunque.

È opportuno precisare che il termine 'genere' sarà utilizzato secondo la definizione che ne viene data all'articolo 3 lettera c della Convenzione di Istanbul del Consiglio d'Europa (2011) dove *“con il termine “genere” ci si riferisce a ruoli, comportamenti, attività e attributi socialmente costruiti che una determinata società considera appropriati per donne e uomini”*.

Si considera necessario, inoltre, specificare il modo in cui ci si servirà dei seguenti termini, riferendosi alla definizione che ne dà Fiske (2020): **“pregiudizio”**, da intendersi come *emotional bias*, cioè un atteggiamento negativo ingiustificato verso un gruppo e i suoi membri; **“stereotipo”**, da intendersi come *cognitive bias*, cioè una credenza generalizzata nei confronti di un gruppo di persone, frutto di una semplificazione; **“discriminazione”**, da intendersi come *behavioral bias*, cioè la messa in atto di comportamenti non giustificati nei confronti di un gruppo e i suoi membri; il termine ***bias***, infine, è da intendersi come la macro-categoria in cui si inseriscono i precedenti e rappresenta una tendenza sistematica che porta a favorire una persona, un gruppo o un'idea rispetto a un'altra. Si tratta di elementi correlati fra loro, espliciti o, più spesso, impliciti e quindi più difficili da riconoscere sia soggettivamente che oggettivamente.

Nell'introduzione a un importante numero speciale del 2016 della rivista *The Leadership Quarterly* (Eagly & Heilman, 2016), che si occupa bimensilmente di pubblicare articoli accademici sul tema della leadership, le curatrici, commentando i dodici studi presenti nel numero della rivista, hanno innanzitutto evidenziato come i pregiudizi e gli stereotipi di genere, che sono profondamente radicati nelle diverse culture, ostacolano le carriere delle donne in una doppia direzione poiché influenzano il giudizio sia che quest'ultime si conformino sia che si discostino dai ruoli di genere tradizionali. Si ritiene importante questa considerazione, poiché si tratta, in un certo senso, di una doppia trappola o, potremmo dire, di un ostacolo amplificato che richiede grande capacità di determinazione per continuare nel percorso professionale scelto, nonostante il senso di inadeguatezza che ogni donna è indotta a vivere. Spesso, infatti, le donne si autocensurano nell'intraprendere certe carriere, proprio perché il conflitto interiore è difficile da tollerare.

Il principale pregiudizio che molteplici studi (Athanasopoulou et al., 2018; Halliday et al., 2020; Hoyt, 2005; Jiang et al., 2024; Kark et al., 2024; Lutz et al., 2023; Murray & Southey 2019; Nett et al., 2022; Seitsick, 2020; Sidhu et al., 2021; Yanadori et al., 2021) hanno affrontato in diversa forma e riconosciuto come discriminatorio specificamente nei confronti delle donne candidate a ruolo di *leadership*, ma anche nei confronti degli uomini (Jiang et al., 2024), è riconducibile alla **teoria della congruità dei ruoli** (Eagly & Karau, 2002).

La teoria della congruità dei ruoli corrisponde a un modello socio-psicologico che cerca di spiegare come le aspettative sociali rispetto ai ruoli di genere influenzino la percezione e il comportamento delle persone. Secondo questa teoria, un ruolo è considerato congruente quando le caratteristiche e i comportamenti associati a un individuo corrispondono alle aspettative sociali del ruolo che quell'individuo occupa. Un ruolo è incongruente, invece, quando c'è discrepanza tra le aspettative sociali e i comportamenti o le caratteristiche di un individuo in quel ruolo.

Nel caso delle donne ci si aspetta, generalmente, che siano in possesso di qualità cosiddette *communal*, "comunitarie", che si preoccupino, cioè, per il benessere delle altre persone, che siano affettuose, gentili, empatiche e sensibili

nelle relazioni interpersonali; dagli uomini ci si aspetta, invece, che siano in possesso di qualità cosiddette *agentic*, termine di difficile traduzione che possiamo intendere come “in grado di poter agire”, che siano, cioè, assertivi, ambiziosi, forti, indipendenti e autosufficienti, sicuri di sé e, appunto, inclini naturalmente ad agire come un leader.

Ciò che spesso accade, quindi, è che nei processi di selezione i valutatori ritengono che una donna non sia in grado di svolgere un ruolo dirigenziale, che richiederebbe caratteristiche *agentic*, tipicamente maschili, secondo le aspettative sociali. Come riporta un documentatissimo studio (Nett et al., 2022) l'espressione *think manager-think male*, molto diffusa nell'immaginario sociale e negli ambienti manageriali, sintetizza l'idea che chi dirige un'azienda e assume un ruolo di leadership dovrebbe essere un uomo, e questo indipendentemente dalla cultura di appartenenza, è valido cioè in molte parti del mondo. Nel caso in cui le donne riescano a raggiungere livelli direttivi, l'idea che siano meno in grado, rispetto a un uomo, di prendere decisioni efficaci e con rapidità (Halliday et al., 2020) le relega spesso in comitati meno influenti all'interno del consiglio di amministrazione (Sidhu et al., 2021), dove possono incidere relativamente nei processi decisionali per l'azienda.

Questo pregiudizio si intreccia con uno stereotipo prescrittivo, cioè quella credenza circa le caratteristiche auspicabili o appropriate per i diversi generi nel contesto di una precisa cultura, più diffuso nelle società di tutto il mondo, che influenza non solo i valutatori uomini in modo più o meno consapevole, ma anche le donne stesse che possono assumere atteggiamenti di condiscendenza nell'accettare ruoli secondari, pur di mantenere una posizione all'interno dei consigli direttivi (Sidhu et al., 2021), possono autocensurarsi nel non promuoversi in posizioni di *leadership* (Băltescu 2019; Nett et al., 2022) o dimostrare sfiducia nei confronti di leader donne (Băltescu, 2019); possono anche, e forse è un atteggiamento molto diffuso anche se non facile, associare contemporaneamente a comportamenti assertivi anche atteggiamenti di umiltà ed empatia per ottenere fiducia da parte dei valutatori e dei sottoposti (Seitchik, 2020).

Nel caso in cui, infatti, le *leader* dimostrino atteggiamenti assertivi e comportamenti che denotano molta sicurezza di sé, pur trattandosi di qualità

ritenute adatte a una posizione dirigenziale, vengono percepite negativamente (Kark et al., 2023; Jiang et al., 2024), poiché violano le aspettative di genere dei loro valutatori.

Si tratta, in questo caso, del noto effetto “**doppio standard**” secondo cui un individuo o un gruppo di individui vengono valutati in modo differente rispetto ad altri che si trovano nella stessa situazione o hanno le stesse caratteristiche, a causa della loro appartenenza a una determinata categoria (ad esempio, etnia, religione, genere, orientamento sessuale, ecc.). In tempi recenti il fenomeno è stato ampiamente studiato dalla sociologa italiana Camilla Gaiaschi (2022) la quale, attraverso la sua ricerca, focalizzata sulle carriere scientifiche delle donne in Europa e in particolare in Italia, e specificamente in ambito accademico, medico-chirurgico e delle scienze biologiche, dimostra come queste siano sottoposte a giudizi più severi, rispetto agli uomini, quando vengono assunte o valutate per una promozione, proprio a causa delle esagerate aspettative che potremmo qualificare quasi di “perfezione” che hanno i valutatori nei loro confronti.

Anche gli stessi *stakeholder* di un’azienda, inoltre, possono influenzare negativamente la nomina di donne a ruoli dirigenziali, come è stato rilevato in uno studio statunitense del 2021 di Dwivedi e collaboratori. In questa ricerca molto documentata, che ha utilizzato dati d’archivio di Standard & Poor’s 1500 e Fortune 500 dal 1995 al 2012 e interviste a 91 dirigenti donne, si è visto che l’annuncio aziendale di una successione a una CEO donna comunicata con valorizzazione delle competenze e dei successi della candidata, può provocare disapprovazione negli *stakeholder* in quanto attiva in loro stereotipi prescrittivi che possono influenzare negativamente la durata della nomina. Questo effetto pare ridursi se sono presenti altre dirigenti donne nel *team* esecutivo dell’azienda e/o se la nuova CEO proviene dall’interno dell’azienda stessa.

Tali risultati confermerebbero l’importanza dell’aumento di figure femminili in ruoli dirigenziali, in modo da neutralizzare i *bias* legati alla teoria dell’identità sociale.

I concetti di ***glass ceiling*** e ***glass cliff*** rappresentano altre due importanti barriere, costituite, in questo caso, da plurimi pregiudizi e ostacoli organizzativi e sociali che le donne si trovano ad affrontare nella loro ascesa professionale

(Athanasopoulou et al., 2018; Cimirotić et al., 2017; Parmer, 2021; Sidhu et al., 2021; Jiang et al., 2024).

Va detto che, nell'ambito della cosiddetta segregazione verticale delle donne, esistono anche altre espressioni metaforiche che dettagliano ulteriormente le modalità con cui queste vedono ostacolato il loro percorso di carriera in tempi diversi, come, per citarne solo alcuni, gli *stick floors* o 'pavimenti che appiccicano', per cui le donne rimangono a lungo in ruoli di base (French & Eskridge, 2021), il *broken rung* o 'gradino rotto' (Parmer, 2021), che indica l'interruzione di una possibile carriera al suo inizio o ad un certo punto di questa, in modo da non poter accedere a promozioni verso i vertici, e quella più recente della porta di cristallo che indicano "un meccanismo che in un certo senso è l'opposto del soffitto di cristallo nella misura in cui suggerisce che gli ostacoli per le donne sono maggiori non nelle fasi finali della carriera, bensì in quelle iniziali, spesso più precarie." (Gaiaschi, 2022, p. 40).

Come si vedrà più avanti, effettivamente, le difficoltà per le donne che si proiettano verso ruoli di leadership iniziano ben prima di un percorso di carriera bene avviato e non si presentano solo vicino al cosiddetto traguardo, come suggerirebbe la metafora del *glass ceiling*, bensì anche all'inizio e durante.

Possiamo tradurre le espressioni *glass ceiling* e *glass cliff*, rispettivamente, con "soffitto di cristallo" e "scogliera di vetro"; esse sono state introdotte in momenti diversi, anche se sono strettamente correlate.

La prima, forse oggi la più nota anche tra la gente comune, risale agli anni '80 ed è stata resa popolare da un articolo uscito nel *Wall Street Journal* il 24 marzo del 1986 (Boyd, 2012) in cui erano descritte le barriere invisibili che impedivano a molte donne, ma anche ad altre categorie di persone, per esempio appartenenti a minoranze etniche, di raggiungere posizioni dirigenziali di alto livello nelle aziende, indipendentemente dai loro meriti e riconoscimenti. Si tratta, quindi, di una metafora che comprende una serie di pregiudizi culturali, come gli stereotipi di genere, ma anche aspetti della vita di una donna come la maternità e i legami familiari (Cimirotić et al., 2017) che, all'inizio o ad un certo punto della sua carriera, diventano ostacoli e ne rendono difficile se non impossibile la continuazione verso i vertici.

Tra gli stereotipi di genere più comuni del *glass ceiling*, che influenzano negativamente possibili promozioni “ai piani alti”, possiamo riconoscere la convinzione che le donne siano molto più emotive rispetto agli uomini che, invece, controllerebbero maggiormente le loro emozioni; tale presunta caratteristica femminile essenzializzata induce a ritenere inadatte le donne per i ruoli in cui si devono prendere decisioni importanti, magari anche rapidamente, come quelli dirigenziali per cui una scarsa regolazione emotiva potrebbe risultare pericolosa per l’azienda (Parmer, 2021).

Un importante ostacolo che può rientrare nel *glass ceiling* è, inoltre, costituito dal minore accesso a *mentoring* di qualità in azienda per le donne, fatto che limita le loro opportunità di carriera e di crescita professionale (Murray & Southey, 2019; French & Eskridge, 2021). Si tratta di un tema di crescente interesse all’interno delle politiche di inclusione poiché, se incentivato adeguatamente, permette alle donne di maturare efficacemente le loro competenze e di rafforzare così la loro autostima (Murray & Southey, 2019). Si riprenderà in seguito questo tema all’interno del discorso sull’importanza della formazione nel percorso verso ruoli di *leadership*.

Con *glass cliff* o “scogliera di vetro” si intende, invece, quel comportamento aziendale che vede nominare le donne a ruoli di CEO, o comunque in posizione di leadership, in momenti di difficoltà del mercato o di crisi per l’azienda stessa. L’espressione è stata utilizzata inizialmente nel 2005 (Ryan & Haslam, 2005) per definire un fenomeno che comporta per le donne una discriminazione, visto che le rende vulnerabili al fallimento e quindi in una condizione di precarietà che può determinare una durata inferiore del mandato rispetto a quella degli uomini nello stesso ruolo, come riporta un recente studio sulla situazione di donne CEO in Cina (Jiang et al., 2024). Questa ricerca, utilizzando i dati di 251 successioni di CEO donne, si è occupata di analizzare in particolare il peso degli stereotipi prescrittivi che queste hanno subito dopo la loro nomina.

In realtà, pare essere molto importante che l’intero Consiglio di amministrazione di un’azienda preveda un’equa distribuzione di membri in base al genere per supportare le decisioni di una presidente del consiglio di amministrazione, in ogni caso, ma soprattutto quando questa propone

cambiamenti strategici in una fase di crisi (Jiang et al., 2021). Se ciò non avviene, se cioè nei Consigli di amministrazione non è presente un'equa diversità di genere ma una prevalenza maschile, il rischio che si attivino stereotipi prescrittivi di genere nei confronti della *leadership* delle donne è più alto e la durata della nomina è inferiore rispetto a quella degli uomini.

Nello studio di Jiang e collaboratori (2024) si affronta la questione delle **euristiche decisionali**, che un Consiglio di amministrazione spesso utilizza per valutare i nuovi CEO, soprattutto nei primi anni del loro mandato e soprattutto quando si tratta di candidati/e esterni/e. Come è noto, si tratta di strategie cognitive semplificate che si usano per prendere decisioni complesse in modo rapido ed efficace in presenza di informazioni incomplete o incerte, riducendo, così, il carico cognitivo. Queste euristiche, com'è facile immaginare, sono facilmente sottoposte a *bias* e, infatti, favoriscono l'uso di stereotipi di genere a cui i valutatori attingono per giudicare la competenza di donne CEO, in particolare se provengono dall'esterno dell'azienda e quindi sono meno conosciute; questo procedimento può facilitare la sottovalutazione delle loro capacità e aumentare la probabilità di licenziamento precoce. Tutto ciò è aggravato dall'asimmetria informativa e dai problemi di selezione avversa al momento della successione, che aumentano la dipendenza da queste euristiche per valutare i nuovi *leader*.

Può risultare interessante, a questo punto, accennare anche alla **questione del linguaggio** che veicola pregiudizi essenzialisti di genere e che richiederebbe un approfondimento a sé non possibile in questa sede. Il tema è stato indagato in particolare in un interessante articolo, pubblicato nel 2023 (Kark et al., 2023), in cui si sostiene che i centri di valutazione manageriale (MAC), in questo caso di un'organizzazione para militare israeliana, perpetuano le disuguaglianze di genere anche attraverso il linguaggio utilizzato per indicare donne e uomini potenzialmente candidati/e a promozioni di livello. Il primo e forse più diffuso sintomo di linguaggio pregiudiziale di genere è quello che si rivolge alle donne candidate, chiamandole, paternalisticamente, "ragazze", mentre non è mantenuto lo stesso trattamento per i candidati uomini che non sono, cioè, chiamati "ragazzi". Quest'uso, sostengono i ricercatori, insieme all'uso di metafore in cui gli uomini sono presentati come aggressivi e forti e le donne come deboli e passive,

“infantilizza” quest’ultime e riduce la loro compatibilità con un ruolo manageriale e l’autorità che questo richiede.

Tale atteggiamento paternalistico, si sostiene nel medesimo articolo, può anche indurre inconsapevolmente i valutatori a dimostrare un atteggiamento compassionevole che potrebbe rientrare in un vero e proprio “**effetto benevolenza**”, al punto da gonfiare letteralmente i punteggi nei confronti di quelle donne candidate che si conformano agli stereotipi femminili di passività e debolezza. Nel caso in cui, invece, le donne candidate a ruoli manageriali dimostrino assertività e sicurezza di sé, e quindi non rientrino nella logica della disuguaglianza di genere presente nell’organizzazione, vengono valutate negativamente e con punteggi più bassi. È evidente che questi comportamenti perpetuano gli stereotipi di genere.

2.2. Bias inconsci nei confronti delle donne in ambiente di lavoro

Si cercherà, ora, di approfondire alcuni **bias impliciti** individuati in recenti studi che si sono occupati di valutare il livello di *gender equality* all’interno degli ambienti dirigenziali di aziende pubbliche e private sia per quanto riguarda la valutazione di candidati a ruoli di leadership, sia nelle pratiche decisionali all’interno dei CDA o Consigli di amministrazione.

Nei CDA il *bias* cosiddetto del “**boys club**” rappresenta quel fenomeno per cui un gruppo dominante di uomini esercita un’influenza sproporzionata sulle decisioni, anche in presenza di diversità di genere all’interno del Consiglio (Sidhu et al., 2021). Questo tipo di *bias* può avere origine in quei meccanismi psicologici e sociali, riconducibili al concetto di *bias* implicito e, in particolare, alla teoria dell’attrazione della similarità di Donn Byrne e alla teoria dell’identità sociale elaborata tra gli anni ‘70 e ‘80. La teoria dell’attrazione della similarità sostiene che le persone tendono a preferire individui simili a loro stessi in termini di caratteristiche demografiche, come il genere e l’età; si tratta di un fenomeno riconoscibile nella selezione dei membri di un CDA.

I CEO e i *leader* del Consiglio tenderebbero, cioè, a nominare e supportare candidati che condividono caratteristiche simili alle loro per garantire un maggiore

supporto nelle decisioni e maggior fiducia in generale all'interno del consiglio stesso. Il **bias di similarità** è quindi evidente nella nomina di nuovi membri del consiglio, dove le caratteristiche demografiche dei membri del gruppo esistente, solitamente, influenzano in modo significativo chi viene selezionato. L'articolo a cui ci si riferisce (Sidhu et al., 2021) si è occupato di indagare la relazione che esiste tra la diversità di genere all'interno dei CDA di 500 aziende e l'efficacia dei cambiamenti strategici al loro interno; le teorie chiave utilizzate sono state la SCT (*Status Characteristics Theory*), a cui si farà cenno più avanti, e la RCT (*Role Congruity Theory*), di cui si è già detto. Ebbene, si è visto che il *bias* del "boys club", in presenza di una maggiore diversità di genere all'interno dei CDA, influenza negativamente i cambiamenti strategici, poiché pochi uomini tendono ad arroccarsi nelle decisioni senza considerare, o considerandole superficialmente, le proposte delle donne presenti e riducendo così le probabilità di innovazione. La ricerca rileva che questa situazione si inverte se la presidente del CDA è una donna; in questo caso, infatti, aumenterebbe la legittimità e l'influenza delle donne nel consiglio.

Questo fenomeno è stato affrontato anche in un articolo, sempre del 2021 (Halliday et al., 2020), una meta-analisi in cui ci si è occupati della relazione tra il contesto nazionale e l'affermazione di *leadership* femminili nei CDA. Anche in questo caso si fa riferimento al "boys club", dato che le persone tendono ad essere attratte dai propri simili

Viene evidenziato, inoltre, come ciò sia particolarmente rilevante proprio nei Consigli di amministrazione, dove "*the gender and age of top leaders in the organization (e.g., CEO, board members) play an important role in driving female board representation*" (Halliday et al., 2020, p. 174). In pratica, le candidate donne hanno meno possibilità di entrare a far parte del *team*.

Anche il *role incongruity*, come visto in precedenza, che si riferisce alla percezione di incompatibilità tra le caratteristiche ritenute necessarie per un buon manager e quelle tradizionalmente associate alle donne, in forma implicita potenzia il *bias* del "boys club" soprattutto tra gli individui più anziani che mantengono credenze tradizionali sui ruoli di genere.

Un ulteriore fattore che interviene nel *bias* del *'boys club'* è riconducibile alla teoria dell'identità sociale, secondo la quale le persone classificano sé stesse e gli altri in categorie sociali come il genere, favorendo i membri del proprio gruppo rispetto a quelli di gruppi diversi. Questo attiva comportamenti di favoritismo in-group, dove i membri del CDA, prevalentemente uomini, preferiscono e promuovono altri uomini, rafforzando ulteriormente la dominanza maschile e creando barriere per l'inclusione delle donne nei ruoli decisionali. "*People who are similar feel more comfortable and satisfied collaborating and tend to interact more with each other*" (Halliday et al., 2020 p. 174).

Il *bias* del *'boys club'* tende a rafforzarsi in presenza di disparità salariali di genere. La ricerca dimostra che, nonostante le politiche per aumentare la rappresentanza femminile nei CDA, dove persistono disparità salariali, queste legittimano le disuguaglianze di genere attraverso il principio meritocratico che vi si associa.

Tale situazione perpetua la percezione di maggiore competenza e *status* attribuito agli uomini, riducendo l'efficacia delle donne nei ruoli di leadership; il divario retributivo di genere all'interno dei CDA crea, pertanto, un contesto che in pratica modifica la forza relativa degli effetti sia positivi sia negativi della rappresentanza femminile. La presenza di tali disparità sembra, infine, ridurre la coesione e la collaborazione all'interno del *TMT (Top Management Team)*, intensificando la categorizzazione di genere e limitando l'influenza delle donne sulle decisioni del consiglio (Yanadori et al., 2021).

Per mitigare l'effetto di questi *bias*, è essenziale considerare il contesto nazionale di uguaglianza di genere.

In ambienti con alta *gender equality*, il *bias* di similarità può essere meno rilevante perché il genere diventa una categoria sociale meno saliente. Infatti, "*in higher gender equality environments, a female CEO or board chairperson may experience lesser attraction toward similar (female) board candidates because gender is less salient in such contexts*" (Halliday et al., 2020 p. 176).

Questi *bias*, inoltre, possono essere limitati anche attraverso pratiche organizzative mirate, come l'adozione di politiche di trasparenza salariale. Tuttavia, è importante considerare che queste strategie potrebbero non eliminare

completamente il divario retributivo nei ruoli di senior management, dove gli stereotipi di genere sono particolarmente tenaci (Yanadori et al., 2021).

Anche i cosiddetti **bias di status di genere** influenzano significativamente le interazioni all'interno dei Consigli di amministrazione (CDA) e dei *team* di gestione. La teoria delle caratteristiche di status (*Status Characteristics Theory*, SCT) e la teoria della congruenza dei ruoli (*Role Congruity Theory*, RCT) forniscono quadri teorici per comprendere come questi *bias* emergano e si perpetuino. La *Status Characteristics Theory* (Berger et al., 1972) sostiene che le caratteristiche di *status*, come il genere, influenzino le aspettative di *performance* e le interazioni nei gruppi; le aspettative di *performance* non solo emergono dalle interazioni di gruppo, ma sono anche radicate nelle credenze preesistenti riguardo alle competenze dei membri del gruppo. Queste aspettative sono spesso influenzate da stereotipi di genere, secondo cui gli uomini sono più competenti e assertivi rispetto alle donne, che sono così considerate meno adatte a ruoli di *leadership* di alto livello.

Nel contesto dei CDA, questi *bias* si manifestano attraverso la segregazione delle donne in comitati meno influenti, come si è visto. Tale fenomeno è ulteriormente accentuato dalla percezione che le donne siano più adatte a ruoli cooperativi piuttosto che a quelli che si ritiene richiedano una *leadership* assertiva, rafforzando così la dominanza maschile nelle decisioni strategiche (Sidhu et al., 2021).

I *bias* di status di genere possono essere mitigati dal supporto delle strutture di lavoro istituzionalizzate, come riporta uno studio australiano (Murray & Southey, 2019) dove si sostiene che "*legitimate workplace structures can disrupt and challenge the subliminal status effects of gender on perceived task or role performance*" (Murray & Southey, 2019). Questi effetti possono essere particolarmente pronunciati nelle valutazioni informali delle capacità delle donne nei gruppi di *problem solving*, dove queste devono dimostrare continuamente le loro competenze per essere considerate alla pari degli uomini.

Un ultimo fenomeno legato ai *bias* impliciti che va citato è quello delle **microaggressioni**, espressione introdotta negli anni '70 dallo psichiatra

americano Chester Pierce per indicare quelle espressioni linguistiche che veicolavano sottili ostilità nei confronti delle persone di colore.

L'espressione, allora, veniva contrapposta alle macroaggressioni che, sempre secondo Pierce, corrispondevano alle azioni marcatamente razziste (Williams, 2020). Attualmente, il termine ha acquisito un utilizzo più ampio (Washington, 2022) e indica tutti quei comportamenti, commenti o atti quotidiani, solitamente non intenzionali, che trasmettono messaggi negativi o anche ostili nei confronti di persone appartenenti a gruppi marginalizzati come, appunto, persone di colore, ma anche donne, immigrati, e chi appartiene alla comunità LGBTQIA+. Si tratta di un fenomeno molto diffuso, di cui in Italia si parla da poco tempo e che, nei confronti delle donne negli ambienti di lavoro, contribuisce a creare un clima professionale minaccioso che può avere un importante impatto sul loro benessere psicologico, sulle opportunità di carriera e sulla percezione di sé nel luogo di lavoro. È un fenomeno molto indagato recentemente, e può includere i seguenti comportamenti:

- commenti che svalutano la capacità delle donne, spesso mascherati da complimenti;
- l'attribuzione dei successi lavorativi delle donne a fattori esterni anziché alle loro competenze;
- l'interruzione o la non presa in considerazione degli interventi delle donne durante le riunioni e così via.

A questo punto può essere interessante domandarsi se anche **l'Intelligenza Artificiale** (IA), sempre più utilizzata in ambito aziendale, possa essere soggetta a dei *bias*. La risposta è affermativa, dato che l'IA, come tutta la tecnologia in generale, è progettata da esseri umani e utilizza *database* da cui attinge per gestire le sue informazioni, per cui, se un certo *database* è viziato da dei *bias*, lo sarà probabilmente anche l'algoritmo utilizzato dall'IA.

Va ricordato, a questo proposito, il caso di Amazon, azienda di fama mondiale, la quale qualche anno fa ha progettato un *software* sperimentale per il *recruiting* interno che valutasse autonomamente i candidati, cercando di automatizzare una parte del processo di selezione. Il risultato è stato che per le

posizioni lavorative IT (*Information Technology*) il sistema escludeva a priori le donne (Chang, 2023). Il problema risiedeva nel *database* che dava vita agli algoritmi con cui la macchina ragionava. Questo, infatti, si basava su dati raccolti nei dieci anni precedenti in cui la maggior parte dei candidati assunti in ambito IT era di genere maschile; il sistema, pertanto, ha elaborato questa informazione nel modo sbagliato, creando un pregiudizio nel suo algoritmo di lavoro.

Questo episodio è interessante, dato che ci permette di riflettere sul fatto che i nostri *bias* umani possano influenzare le macchine automatiche da noi progettate. È chiaro, quindi, che bisogna fare particolare attenzione a quali informazioni il sistema utilizza come base del suo sapere per lavorare. Vedremo in seguito come l'IA opportunamente progettata possa, invece, essere d'aiuto nel *gender equality*.

2.3. Ostacoli che rendono difficile alle donne accedere a ruoli dirigenziali

Si cercherà in questo paragrafo di affrontare l'altro importante fattore discriminante per le donne che desiderano accedere a livelli dirigenziali. Si tratta degli ostacoli che potremmo definire di tipo sociale che, quando si intrecciano con pregiudizi, *bias* e stereotipi di genere, rendono alquanto difficoltoso il percorso professionale di qualsiasi donna, anche quando ricopre già un ruolo di *leadership*.

Va citato, prima di tutto, quello forse meno considerato dalla gente comune, poiché di difficile riconoscimento, a cui sono sottoposte soprattutto le donne già in posizione di *leadership*, ma anche quelle che si trovano in forte minoranza in gruppi a predominanza maschile (ad esempio, in ambiente militare): il cosiddetto **tokenismo**.

Si tratta di quel fenomeno, individuato dalla sociologa Rosabeth Moss Kanter negli anni '70 (Kanter 1977a, 1977b, come citato in Gaiaschi, 2022) per cui una donna manager è maggiormente sottoposta ad aspettative stereotipate di genere in quanto "*token*" (letteralmente 'gettone'):

"un termine con cui si indicano gli individui appartenenti a un gruppo sociale numericamente marginale. [...] Chi è 'token' tende ad essere assimilato a ruoli stereotipati (role entrapment): la sua storia, le sue competenze, la sua personalità

verranno ricondotti a degli schemi ovvero a dei pattern di comportamento riconoscibili dal gruppo di maggioranza perché comunemente attribuiti agli individui che appartengono al gruppo di minoranza. Il 'token' non è cioè visto in quanto individuo ma in quanto rappresentante - simbolo - della categoria a cui appartiene" (Gaiaschi, 2022, p. 74)

Ciò che solitamente succede, quindi, è che una donna con ruolo di leadership che si trova in una posizione diremmo iper-visibile, in quanto appartenente a un gruppo, quello femminile, solitamente poco presente in ruoli di quel tipo, sarebbe sottoposta a maggiore pressione performativa e stereotipizzazione rispetto a un uomo.

Questo fenomeno ha indotto a ritenere che la discriminazione nei confronti delle donne sia strettamente legata ad una questione prettamente quantitativa, alla presenza, cioè, di un numero ridotto di donne in ambiente dirigenziale. La soluzione sembrerebbe essere, quindi, quella di aumentare il numero delle donne sia negli ambienti di lavoro sia in ruoli di leadership in modo da ridurre ed eliminare le disuguaglianze e offrire loro migliori opportunità lavorative anche in termini di carriera e stipendio. Tale ipotesi ha fatto sì che negli ultimi decenni si sia cercato, attraverso opportuni interventi legislativi, di cui dirò più avanti, di superare questo problema. In realtà, nonostante questi provvedimenti abbiano permesso indubbiamente una maggiore distribuzione dei generi all'interno dei Consigli di amministrazione delle aziende e degli ambienti di lavoro in genere, con effetti positivi, la questione della discriminazione ha motivi ben più complessi che hanno a che fare col "[...] *persistere di strutture, culture e pratiche escludenti all'interno delle organizzazioni*" (Gaiaschi, 2022, p. 75), e che sono anche da mettere in relazione con l'idea del cosiddetto "lavoratore ideale", a cui si richiede totale dedizione e disponibilità, di restare al lavoro fino a tardi ecc. Tale comportamento è, naturalmente, ritenuto ancora più auspicabile per chi si trova in posizione di leadership.

Un recente studio (Farh et al., 2020) condotto allo scopo di analizzare l'influenza delle minoranze nell'efficacia operativa di un *team*, ha evidenziato l'importanza che il leader del *team* a prevalenza maschile, in presenza di donne *token*, implementi la voce delle donne integrando il loro punto di vista divergente

rispetto alla maggioranza, soprattutto di fronte a compiti complessi; le credenze positive del leader favorirebbero la squadra e ridurrebbero notevolmente gli stereotipi negativi che altrimenti si attiverrebbero. Ciò confermerebbe l'importanza del sostegno da parte di chi rappresenta l'organizzazione o si trova in una posizione di vertice per ridurre o annullare gli stereotipi di genere nei confronti della minoranza femminile nel team.

Conviene ora riprendere il **concetto di “lavoratore ideale”** che, affermatosi negli anni '50 negli USA (Davies & Frink, 2014) ed esportato nel resto del mondo occidentale, prevedeva di separare molto nettamente l'attività professionale dalla famiglia, in modo da non contemplare di dover conciliare le responsabilità nei due ambiti, dato che le donne erano considerate le “naturali” responsabili della vita domestica e l'uomo il “naturale” responsabile dell'impegno lavorativo. Potremmo considerare tale concetto, in un certo senso, il concentrato degli ostacoli per le donne.

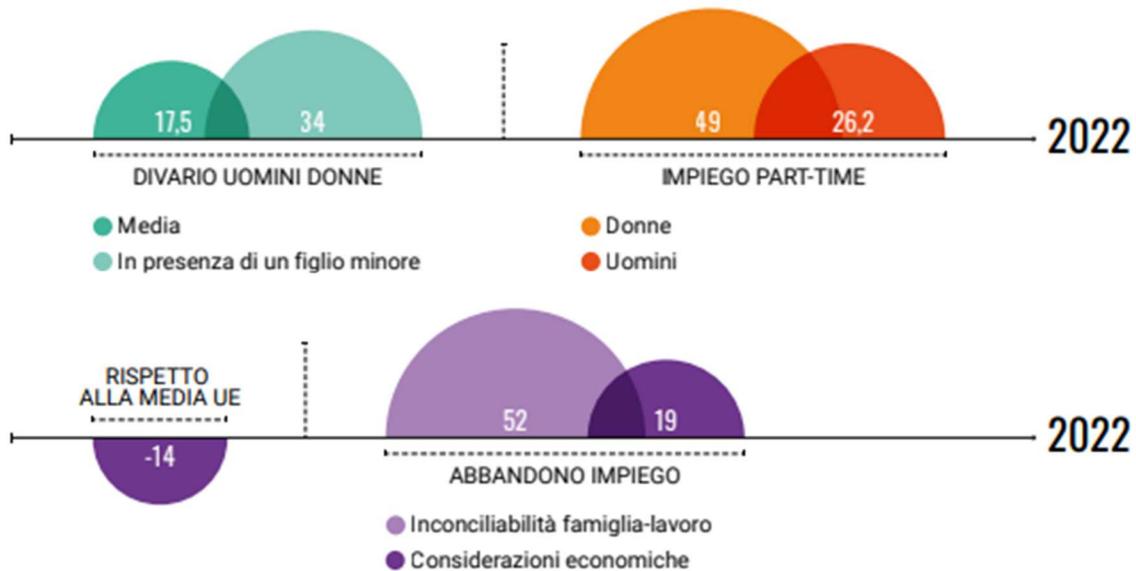
La netta separazione lavoro/casa all'epoca in cui quest'idea si è affermata favoriva gli uomini, dal momento che erano culturalmente esentati dalle attività domestiche, ma oggi, la difficoltà di conciliare la vita privata con quella lavorativa, bilanciando le responsabilità professionali con quelle familiari, rappresenta un ostacolo molto forte soprattutto per le donne, che ancora risultano generalmente le principali *caregiver* in famiglia sia per la cura dei figli (il 52,2% rispetto al 47,8% degli uomini nel 2018 in Europa; (fonte Statistica dell'UE Commissione europea) sia per l'assistenza agli anziani o per l'organizzazione di tale assistenza.

Questa plurima responsabilità comporta spesso, inoltre, elevati tassi di *burn out* (Kalaitzi et al., 2017) soprattutto nelle posizioni di vertice, per le quali è richiesta una disponibilità mentale e di tempo totalizzante.

Nei seguenti grafici (Fig. 3) possiamo notare la situazione in Italia nel 2022 circa le differenze tra uomini e donne nel rapporto vita privata e vita professionale, nei casi in cui ci sia necessità di aiuto in famiglia (Camera dei Deputati, 2023).

Figura 3 - Dati occupazione femminile nel 2022.

Dati occupazione femminile (valori percentuali)



Fonte: Camera dei deputati, 2023.

I grafici mettono in luce il divario occupazionale tra uomini e donne sulla base del carico di lavoro domestico e della cura dei figli. Come si può notare, il 52% delle donne, in Italia, abbandona l'impiego a causa dell'inconciliabilità tra impegni di lavoro e impegni familiari; quando una donna non abbandona il lavoro, chiede il part-time (il 49% rispetto al 26,2% da parte degli uomini), con un divario notevole rispetto agli uomini.

Nel caso di posizioni di leadership, la situazione sembra essere ancora più problematica, dato l'impegno richiesto nei ruoli dirigenziali e la pressione da parte dell'azienda a cui si è sottoposti, sia donne che uomini. In questi casi, è più facile che le donne rinuncino direttamente a procedere nella carriera.

Alcuni articoli consultati (Cimirotićet al., 2017; Kalaitziet al., 2017; Parmer, 2021) hanno evidenziato, correlati al precedente, i principali ostacoli che una donna incontra nel suo percorso di carriera professionale e/o in un ruolo dirigenziale. In questi studi, la **maternità** è indubbiamente considerata uno dei principali motivi di rinuncia per una progressione di carriera, dal momento che risulta molto difficile conciliare gli impegni di lavoro, in particolare in posizione di *leadership*, con la vicinanza ai figli richiesta soprattutto nei primi mesi di vita, ma non solo. L'impegno nel lavoro può indurre molte donne a scegliere di non avere

figli, a meno che non vi sia un supporto importante da parte del partner e/o di membri della famiglia disposti a condividere gli impegni domestici e a sostenere la donna nella sua progressione di carriera. Anche il part-time, come abbiamo visto, può essere una scelta, ma è chiaro che non può rappresentare una soluzione nel caso di un ruolo dirigenziale, date le richieste di disponibilità di tempo che quel ruolo richiede al dirigente.

In alcuni casi, la donna si può anche trovare di fronte al fenomeno del “doppio standard” per le responsabilità domestiche: gli uomini che hanno figli e se ne prendono cura vengono considerati affidabili e possono anche ricevere una promozione, mentre una donna con figli può essere giudicata meno efficiente e anche meno competente, poiché si ritiene che il tempo e l’impegno dedicati alla famiglia siano tempo e impegno sottratti al lavoro (Kalaitzi et al., 2017; Parmer, 2021).

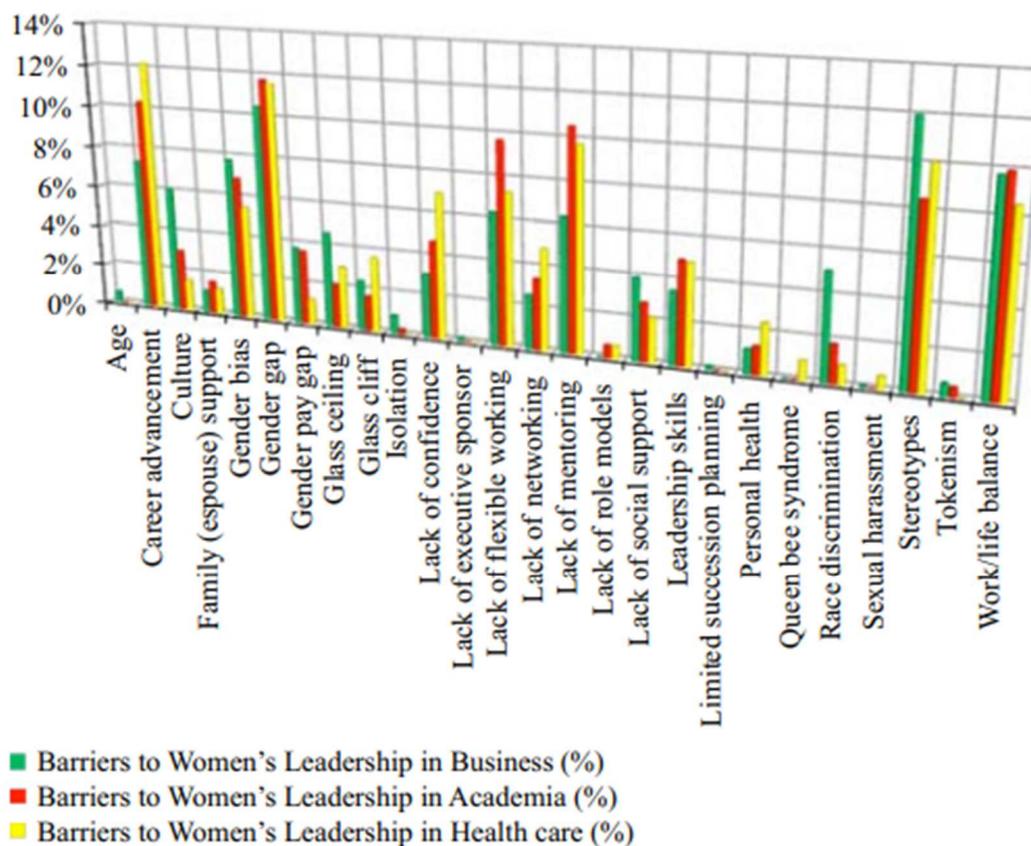
Un altro problema legato alla **conciliazione tra lavoro e impegno domestico**, non solo relativo alla cura dei figli ma in generale al tempo dedicato alla famiglia, è quello che comporta la difficoltà o addirittura l’impossibilità per le donne di ritagliarsi momenti di riposo e di ricreazione dopo il lavoro, per cui i casi di *burnout* sono molto frequenti, soprattutto tra le donne leader, che pochi momenti liberi riescono ad avere (Cimirotić et al., 2017) oltre al fatto che tendono ad essere meno disposte a delegare ai subordinati parte del lavoro (Akinola et al., 2018). A questo proposito, uno studio pubblicato nel 2018 da Phillips e Grandy si è occupato di valutare l’utilizzo in azienda della *mindfulness* (letteralmente “consapevolezza”, “presenza mentale”) e di pratiche yoga per sostenere le donne leader e favorire il loro benessere, offrendo uno strumento di riduzione dello stress e di regolazione delle emozioni che non prevede farmaci.

Va detto, comunque, che andrebbero distinte le problematiche derivate dalla difficoltà a conciliare vita privata con vita lavorativa in base al tipo di settore in cui una donna esercita la sua professione. Pur rimanendo simili le difficoltà, assumere un ruolo dirigenziale in ambito sanitario, ad esempio, è considerato per una donna più complicato e stressante che assumerlo in ambito accademico, dal momento che nell’ambito sanitario si trova a dover conciliare responsabilità cliniche, che magari hanno a che fare con la vita delle persone, con quelle di

leadership e con quelle familiari; in ambito economico aziendale, invece, pare essere l'impegno orario richiesto ad essere più rilevante rispetto agli altri ambiti (Kalaitzi et al., 2017).

Nel seguente grafico (Fig. 4), particolarmente interessante, tratto dall'articolo citato (Kalaitzi et al., 2017) è evidenziato il diverso peso che hanno i principali ostacoli per la carriera di una donna nei settori lavorativi citati.

Figura 4 - Principali ostacoli alla carriera femminile.



Fonte: Kalaitzi et al. (2017).

Si possono riconoscere altre due importanti situazioni che caratterizzano l'occupazione femminile e che mantengono il loro peso discriminatorio nei confronti delle donne anche nei ruoli di vertice: la disparità salariale e la formazione professionale. Quest'ultimo aspetto, sarà ripreso in seguito.

Può essere utile introdurre questo importante tema del **divario retributivo di genere** attraverso alcuni dati reperibili nel sito dell'Osservatorio del Parlamento

europeo (2020) che, specificamente, si occupa di monitorare la situazione salariale nei diversi stati membri e di promuovere la realizzazione del principio affermato nel Trattato di Roma del 1957 circa la “Parità nelle retribuzioni per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore”.

Va chiarito che il divario retributivo di genere corrisponde alla differenza tra i compensi orari lordi di uomini e donne e che, nei calcoli, si tiene conto solo delle aziende con dieci o più dipendenti. Alcune delle ragioni di questa disparità sono legate alle differenze di occupazione, al livello d'istruzione e all'esperienza lavorativa; rimossa questa parte, rimane il divario retributivo di genere che possiamo considerare “corretto”.

Ebbene, come risulta dal grafico (Fig. 5) nel 2021 il divario retributivo medio di genere nell'Unione Europea corrispondeva al 12,7%; le discrepanze più alte sono state registrate in Estonia (20,5%), Austria (18,8%), Germania (17,6%), Ungheria (17,3%) e Slovacchia (16,6). Il Lussemburgo ha, unico paese, colmato il divario retributivo di genere. Altri stati con divari retributivi di genere inferiori nel 2021 sono: Romania (3,6%), Slovenia (3,8%), Polonia (4,5%), Italia (5,0%) e Belgio (5,0%).

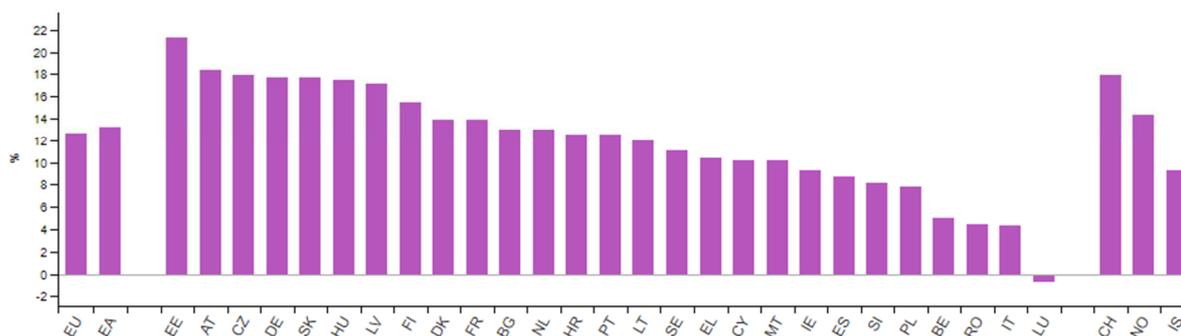
Per quanto riguarda, invece, la situazione nei ruoli dirigenziali lo stesso Osservatorio informa che le donne in tale posizione guadagnano, nell'area europea, il 23% all'ora in meno rispetto agli uomini.

Le cause di questa situazione sono molteplici e si possono intrecciare tra loro. Esse risulterebbero nella scelta del part-time per ottemperare alle richieste della famiglia; nell'interruzione di carriera per mantenere un impegno che permetta di accudire i figli; nella sovra-rappresentanza di donne in settori relativamente a basso salario come l'assistenza, la sanità e l'istruzione e, infine, nella sotto-rappresentanza delle donne nelle posizioni dirigenziali (nel 2020 le donne costituivano un terzo dei dirigenti nell'UE, il 34%).

Figura 5 - Divario retributivo medio nell'unione Europea nell'anno 2021¹.

¹ For all the countries except Czechia and Iceland: data for enterprises employing 10 or more employees, NACE Rev. 2 B to S (-O); Czechia: data for enterprises employing 1 or more employees, NACE Rev. 2 B to S; Iceland: NACE Rev. 2 sections C to H, J, K, P, Q.

The unadjusted gender pay gap, 2022 (difference between average gross hourly earnings of male and female employees as % of male gross earnings)



Fonte: Eurostat (online data code: sdg_05_20).

Un interessante studio del 2021 (Yanadori et al., 2021) che si è occupato di analizzare la situazione del *gender pay gap* nelle aziende pubbliche australiane nei *TMT* ha individuato tra le principali cause del divario retributivo tra uomini e donne, oltre alle differenze nell'anzianità e nell'esperienza lavorativa, influenzata, per le donne, da interruzioni di carriera legate a responsabilità familiari, i fattori strutturali e culturali presenti all'interno delle organizzazioni, come la distribuzione delle posizioni lavorative e la segregazione occupazionale, cioè quel tipo di discriminazione per determinate categorie di persone che ostacola l'accesso a particolari occupazioni o a certe qualifiche professionali, nonché gli stereotipi di genere che influenzano le aspettative di competenza e status tra uomini e donne.

Sono riconoscibili anche differenze nel modo in cui uomini e donne negoziano i loro stipendi e nelle aspettative salariali iniziali: le donne, ad esempio, possono essere meno propense a negoziare aggressivamente rispetto ai colleghi uomini. Il riconoscimento retributivo inferiore da parte dell'organizzazione rafforza, inoltre, la credenza tradizionale sulle inferiori competenze femminili che può indurre le donne facenti parte dei *TMT* a esprimere meno frequentemente le proprie opinioni e proposte e i colleghi uomini a non prendere sul serio i loro contributi, riducendo così la collaborazione e l'efficacia del team stesso, con un conseguente possibile peggioramento della performance aziendale. Va detto,

Gender pay gap data for 2022 are provisional until benchmark figures, taken from the Structure of Earnings survey, become available in December 2024.
 Romania: Estimated data.
 Czechia, Norway: Definition differs (see metadata).
 Greece: 2018 data.

inoltre, che le donne hanno meno probabilità di negoziare salari più alti negli ambienti di lavoro dove non siano presenti modelli di donne in ruoli di vertice (Murray & Southey, 2019) e dove non siano supportate da un **mentoring** efficace che permetta loro di maturare fiducia in sé stesse e nelle proprie competenze professionali.

La questione del *mentoring* è, evidentemente, cruciale, così come la **formazione professionale**, a partire dal percorso d'istruzione, insieme alla possibilità di accedere a un *networking* che faciliti la propria progressione di carriera.

Tutti questi elementi rientrano in quello che è definito **career capital**, cioè quell'insieme di competenze, esperienze e reti di relazione o *networking* che una persona accumula nel corso della sua carriera. Questo concetto comporta la capacità di rapportarsi con diversi datori di lavoro, di ottenere riconoscimenti, mantenere reti di relazione professionale e sviluppare costantemente competenze importanti per la propria professionalità.

I principali ostacoli alla costruzione del proprio *career capital* sono individuabili nella difficoltà ad accedere a reti influenti e a *sponsorship*, come ad avere *mentoring* di qualità e a riuscire a bilanciare impegni di lavoro con impegni di famiglia (Athanasopoulou et al., 2018; Murray & Southey, 2019); le donne, inoltre, in età giovanile entrano di solito meno in contatto, rispetto agli uomini, con quei circoli informali dove è possibile acquisire esperienza utile al proprio *career capital*, come partecipare in ambienti competitivi sportivi o nei luoghi di dibattito alle scuole superiori o nelle università (Eagly & Heilman, 2016). Possiamo affermare, quindi, che le donne devono per lo più fare affidamento solo sulle loro capacità personali e non possono appoggiarsi a politiche e strutture istituzionali che le aiutino a costruire la loro professionalità attraverso reti di supporto, *mentorship* di qualità e programmi di sviluppo della *leadership*.

Nello studio del 2018 di Athanasopoulou e collaboratori, in cui sono stati intervistati CEO uomini e donne di multinazionali allo scopo di esplorare ciò che permette alle donne di diventare amministratore delegato di una società, si suggeriscono *self-acceptance*, *self-development* e *self-mangement*; inoltre, si rileva l'importanza che intervengano le strutture organizzative aziendali HR per

facilitare alle donne il bilanciamento tra lavoro e famiglia, sostenendo la loro formazione anche nei momenti di riduzione dei tempi di lavoro o di congedo.

CAPITOLO 3: I vantaggi della ‘leadership femminile’ per le aziende e gli interventi che possono promuovere e facilitare il percorso della donna nei ruoli di leadership

La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione. [...]

(Costituzione italiana, art. 37)

3.1. La *leadership* femminile e i suoi vantaggi per le aziende

Cosa si intende realmente oggi con l'espressione “*leadership* femminile”? Si tratta di uno stile, di un modello di *leadership* teorizzato da qualcuno?

In realtà, è un'espressione generica, utilizzata frequentemente in saggi e articoli e ormai entrata nell'uso, con cui si qualifica il modo in cui le donne che si trovano in posizioni di vertice si comportano. Si tratta di una generalizzazione e quindi, come per tutte le generalizzazioni, è necessario prestare attenzione per non incorrere nell'errore di ritenere che tutte le donne con ruolo di *leader* presentino le medesime caratteristiche e adottino gli stessi comportamenti in quanto appartenenti alla stessa categoria di genere. Ciò vale, naturalmente, anche nel caso dei *leader* uomini.

Il tema è stato affrontato negli ultimi anni, dal momento che si registrano stili di *leadership* connotati da modalità, definite femminili, adottati da uomini, così come si sono già viste donne adottare modalità di direzione, definite maschili, in tutti gli ambiti. Ciò che ormai pare assodato è che le competenze estremamente complesse che permettono l'esercizio di una *leadership* non sono innate, ma si acquisiscono nel corso del tempo (Giansanti, 2023), pertanto non sono esclusive di un singolo individuo o di una categoria di genere; inoltre, gli studiosi sono sempre più orientati a riconoscere il valore della situazione aziendale e il momento storico in cui il /la *leader* si trova ad operare per scegliere quali modalità di *leadership* siano più convenienti (Benmira & Agboola, 2021).

In un recente saggio di Galgani e Santoro (2023, p. 146), riferendosi ad alcune generiche definizioni del termine “*leadership*”, le autrici scrivono:

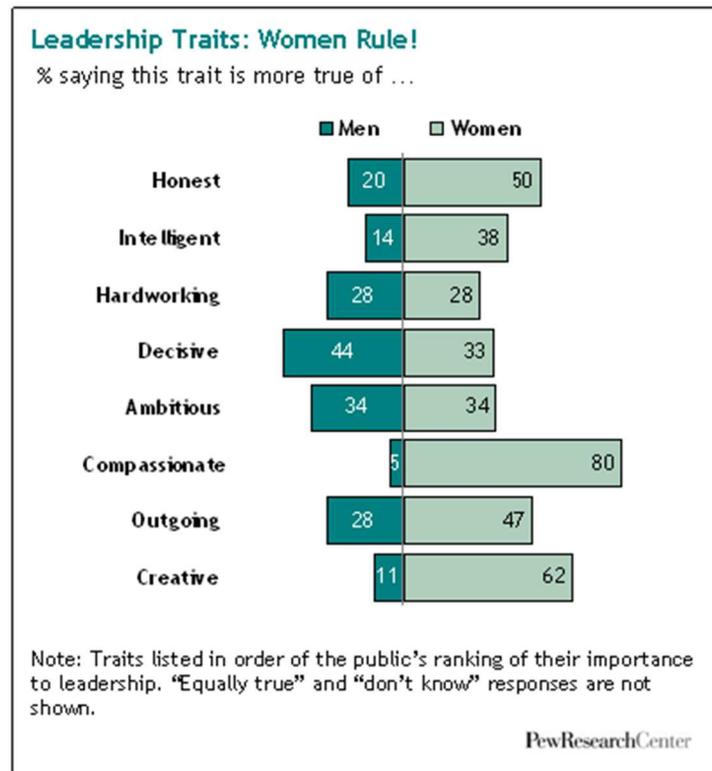
“Queste definizioni non hanno una caratterizzazione di genere. Pertanto, occorre interrogarsi se abbia ancora senso parlare di *leadership* femminile. Occorre chiedersi se in un mondo mutevole e in continua evoluzione la rigida classificazione non rischi di essere un banale stereotipo nello stereotipo”.

Si ritiene, pertanto, di non adottare con leggerezza questa espressione, vista la problematicità che comporta. È indubbio in ogni caso che, come già visto nella breve panoramica sugli stili di *leadership* contemporanei, i modelli considerati oggi più efficaci per il mondo complesso e in costante e rapido mutamento in cui viviamo risultano essere quelli che presentano caratteristiche tradizionalmente attribuite a una **modalità femminile di comportamento e di relazione**. Ci si riferisce, cioè, all’empatia, all’ascolto attivo, all’importanza attribuita alla collaborazione e alla condivisione all’interno del *team*, al valore riconosciuto per la formazione in ottica di *empowerment* dei subordinati e dei collaboratori e alla preoccupazione per il loro benessere, aspetti che sono presenti, come si è visto, soprattutto nella *leadership* trasformativa, nella *servant leadership* e nella *leadership* partecipativa, che si possono qualificare come stili di *leadership* collaborativi e rivolti soprattutto alla valorizzazione del *team*.

Risulta curioso, ma anche utile, a questo punto ricordare il rapporto annuale dal titolo “*Men or Women: Who’s the better leader?*” (Pew Research Center, 2008), uno dei più importanti istituti di ricerca sociale degli USA. Nello studio, in cui si riportavano i risultati di un’indagine condotta attraverso più di duemila interviste a cittadini e cittadine statunitensi sulle caratteristiche che, secondo loro, avrebbe dovuto avere un buon *leader* politico, si confrontavano tali caratteristiche attribuendole a uomini e donne. Nella tabella sottostante (Fig. 6) si presenta uno dei risultati che riguarda specificamente i *leadership traits*.

Le donne sarebbero più oneste, più intelligenti, più creative, più estroverse, ma soprattutto più comprensive, compassionevoli rispetto agli uomini, che pare eccellano solo nella capacità decisionale. Non sono prove della realtà delle cose, naturalmente, ma si tratta di risposte significative della percezione che gli/le intervistati/e avevano delle qualità presenti negli uomini e nelle donne.

Figura 6 - Leadership traits.



Fonte: PeW Research Center (2008).

Un aspetto che non andrebbe trascurato per questo argomento, poiché vi è strettamente correlato, ma che non è possibile approfondire in questa ricerca, riguarda il **rapporto con il potere** da parte delle donne. Non si potrebbe, infatti, parlare di *leadership* senza tenere in considerazione anche il rapporto di potere che si stabilisce tra chi si trova in posizione di *leader* e i cosiddetti subordinati. La questione è molto complessa e coinvolge fattori socio-culturali ed economici che storicamente sono intervenuti nei rapporti di genere; in ogni caso, pare che vi sia “[...] una più limitata ‘motivazione’ al potere per le donne rispetto agli uomini” (Cuomo & Raffagli, 2017, p. 16) per diverse cause, tra cui anche la scarsa attrazione per un sistema, quello che il potere stabilisce in qualsiasi ambito, fortemente connotato da modalità maschili, per motivi storici.

Un ulteriore tema particolarmente interessante relativo allo stile di *leadership* che una persona adotta è quello che riguarda il rapporto con i propri **valori personali** e che rappresenta uno dei molteplici fattori che favoriscono

l'efficacia gestionale del/la *leader* che attinge al suo bagaglio etico e lo rispetta nelle decisioni e nel modo di esercitare la sua *leadership*.

L'efficacia di una *leadership*, infatti, pare essere fortemente favorita dall'autenticità dei *leader* che la assumono, cioè dalla capacità che questi possiedono di

"[...] conoscere sé stessi per poter agire nel rispetto della propria etica nonostante le paure e le insicurezze. I leader appaiono autentici e quindi degni di fiducia perché sono in grado di agire assumendosi dei rischi al servizio di un bene collettivo che supera lo status quo; perché vogliono costruire un senso più profondo dell'agire quotidiano e attraverso questo accrescono la determinazione dei collaboratori coinvolgendoli in un progetto di più ampio respiro" (Cuomo, 2017).

Da uno studio di Farhan (2022), finalizzato a individuare quali fattori soggettivi, cioè costituiti dai valori personali, e oggettivi, cioè rappresentati dalle capacità concrete riconoscibili attraverso i fatti, rendono efficace la *leadership* di una donna in ruolo di CEO (sono state intervistate donne CEO di aziende *Fortune* 500), è emerso che la validità dello stile adottato è fortemente favorita dalla coerenza con i propri valori personali come, per esempio, l'onestà, la flessibilità e l'apertura mentale, l'umiltà e la *compassion* quale espressione di intelligenza emotiva.

I risultati evidenziano, inoltre, quanto sia importante da parte della *leader* conoscere le proprie qualità, sia soggettive sia oggettive, per dirigere e raggiungere gli obiettivi prefissati in modo efficace.

Il fatto di riuscire a sentirsi coerenti con i propri valori rappresenta un elemento di forza soprattutto per una donna poiché *"Quando qualcuno parla con la sua voce autentica, tu ti puoi fidare"* (Wolf, 2011, come citato in Goleman, 2023) e, nel caso delle donne, il tentativo di imitare modelli maschili potrebbe snaturare la loro *leadership*.

Uno studio di Na e Kawahara (2022), condotto negli USA per valutare i fattori che hanno permesso a donne di origine asiatica, quindi sottoposte a possibili discriminazioni in forma duplice a causa della loro appartenenza di genere e della loro provenienza culturale, di raggiungere ruoli di *leadership* in

importanti aziende statunitensi, ha messo in evidenza l'importanza dell'adesione ai propri valori culturali per costruire uno stile di *leadership* autentico e con cui sentirsi a proprio agio e autorevoli. Si è trattato di una ricerca qualitativa con dei limiti dati dal numero esiguo di donne intervistate (otto donne in posizioni di vertice), ma ugualmente interessante per corroborare questo tema su cui si sta indagando.

Diversi studi recenti concordano nell'attribuire alle donne stili di *leadership* caratterizzati da cooperazione, fiducia interpersonale tra i membri del *team*, inclusione e flessibilità gerarchica (Akkaya & Bagienska 2022; Alonso-Ameida et al., 2017; Bakr & Alfayez 2021; De Paola et al., 2022; Hsu, Newman & Badura 2022; Na & Kawahara 2022; Nekhili et al., 2018; Soares & Sidun 2021) che corrispondono, come si è visto, a quegli stili considerati molto incisivi per le caratteristiche della contemporaneità.

In cosa consiste l'**efficacia di questi stili**? È possibile riconoscerne il valore attraverso i risultati della loro applicazione in azienda? Di seguito si presentano, brevemente, alcuni esempi.

La prima testimonianza di efficacia che è stata riconosciuta negli ultimi anni è legata alla conduzione di aziende in **momenti di crisi**. Si è già visto in precedenza come donne capi di governo abbiano condotto in modo efficace il loro paese durante la recente crisi pandemica COVID-19, risultando meno gerarchiche, cooperative e flessibili (Soares & Sidun, 2021), esaltando alcune modalità comunicative che ispiravano fiducia e coinvolgendo e motivando la popolazione a una responsabilità collettiva (Mayer & May, 2021).

In ambito prettamente aziendale, una ricerca svolta in Spagna e pubblicata nel 2017 (Alonso-Almeida et al., 2017) in cui sono state coinvolte 391 persone tra *top manager* e imprenditori uomini e donne, ha indagato l'efficacia di certi stili di *leadership* per affrontare problematiche relative alla CSR (*Corporate Social Responsibility*) in conseguenza della crisi economica globale in corso. I risultati hanno permesso di riconoscere che le donne, rispetto agli uomini, tendono ad adottare stili di *leadership* trasformativa che favoriscono il lavoro in *team* e stimolano la creatività ideativa e l'innovazione nei collaboratori e nei dipendenti. Si è visto, inoltre, che le donne in posizione di vertice tendono a sviluppare

maggiormente la CSR aziendale, con particolare attenzione al rapporto con gli *stakeholder* interni e agli aspetti sociali e ambientali. Come affermano gli autori “*This result confirms the higher sensibility of female managers to welfare, long-term sustainability, and social justice issues*” (Alonso et al., 2017).

Uno studio italiano di Cosentino e Paoloni (2021), focalizzato sul ruolo di donne *leader* e sul loro contributo per superare un momento di crisi in una cooperativa agricola italiana a conduzione maschile, ha messo in luce le competenze delle donne circa la disponibilità al cambiamento, la promozione di iniziative innovative e la facoltà di mantenere solide relazioni con gli *stakeholder*. Queste abilità, unite a quelle relative alle relazioni interpersonali, hanno permesso di sviluppare una notevole capacità di ripresa dell’azienda dopo la crisi pandemica del COVID-19.

Un altro effetto importante degli stili di *leadership* adottati dalle donne in posizione di vertice è certamente quello sull’**efficacia del team**. Si è già visto come le cosiddette “nuove *leadership*” siano caratterizzate da una particolare attenzione alle relazioni all’interno del *team* di lavoro e varie recenti ricerche lo confermerebbero.

In particolare, uno studio di Akkaya e Bagieńska (2022), svolto presso aziende polacche e turche e finalizzato a individuare in che misura la fiducia interpersonale favorisca l’efficacia del *team* di lavoro ha messo in evidenza come le donne che adottano uno stile agile di *leadership* favoriscano la collaborazione e la motivazione dei dipendenti, promuovendo così un ambiente di fiducia che permette ai membri del *team* di “*flexibly respond to new challenges and achieve team goals, regardless of the individual benefits of the employee*”.

Anche il lavoro di De Paola e collaboratori (2022) allo scopo di investigare se la *performance* individuale nei *team* fosse influenzata dal genere del *leader* ha prodotto risultati interessanti. Questi, infatti, hanno confermato che lo stile di *leadership* adottato dalle donne nel ruolo di coordinatrici dei *team*, composti da studenti universitari, ha procurato un effetto positivo e importante sulla *performance* del *team* stesso. L’indagine, molto elaborata, ha messo in luce diversi e complessi aspetti circa il rapporto tra il genere del *leader* di un *team* e il *team* stesso; in ogni caso i risultati hanno evidenziato un’efficacia della *leadership*

femminile che, ancora una volta, si rivelerebbe utile nelle organizzazioni contemporanee.

“Stereotypically feminine qualities such as cooperation, mentoring and collaboration that might have played a role in our experimental context, might turn out to be increasingly important in contemporary organizations which might benefit from prosocial behaviors, such as paying more attention to subordinates, helping others with their work or volunteering for tasks that go beyond their role description” (De Paola et al., 2022).

Uno sguardo a parte merita l'efficacia dello stile di *leadership* femminile, come finora delineato, per il lavoro nei **team virtuali on line**, che presentano caratteristiche e problematicità molto specifiche.

Nella modalità *smart working* si richiedono, infatti, per ovvi motivi anche legati alla possibile dispersione geografica dei membri, un maggiore impegno rivolto a pratiche di inclusione e coesione e la necessità di stabilire innanzitutto un clima di fiducia tra i membri del *team*, in forma maggiore rispetto al lavoro in presenza (Zucca et al., 2021). Si tratta di un aspetto che si è iniziato a indagare abbastanza recentemente, soprattutto dopo la pandemia COVID-19, durante la quale lo *smart working* è stato adottato da moltissime aziende. Pare che le donne in posizione di *leadership* riescano ad adottare uno stile comunicativo particolarmente efficace rivolto a sviluppare fiducia e consenso nel *team*, favorendo in questo modo un clima positivo di lavoro.

Alcune ricerche si sono occupate di individuare come le donne in posizione di vertice promuovano la riduzione dello stress negli ambienti di lavoro, anche attraverso buone relazioni con i subordinati (El-Kot et al., 2019; Gaur et al., 2024; Jong, 2023) e, in particolare, favorendo il cosiddetto **empowerment psicologico** tra i dipendenti, una componente importante per facilitare il benessere nei luoghi di lavoro, e di conseguenza la produttività, a cui si sta prestando molta attenzione negli ultimi anni anche a livello istituzionale. Com'è stato recentemente definito *“psychological empowerment (PE) is a subjective, cognitive and attitudinal process that helps individuals feel effective, competent and authorized to carry out tasks”* (Llorente-Alonso et al., 2024).

Si tratta, quindi, di un concetto multidimensionale che la psicologa Spreitzer ha messo a punto (1995) sulla base di studi precedenti, elaborando una scala per misurare il PE nei contesti organizzativi (Bakr & Alfayez, 2021), attraverso le quattro modalità in cui si manifesta:

- il significato, cioè la percezione che i subordinati hanno dell'importanza, in coerenza con i loro valori personali, degli obiettivi lavorativi loro presentati;
- la competenza, cioè il livello di convinzione che i subordinati hanno di riuscire a completare efficacemente il compito loro assegnato, soddisfacendo così le aspettative dell'organizzazione;
- l'autodeterminazione, cioè il livello di autonomia decisionale che i subordinati percepiscono di avere;
- l'impatto, cioè la percezione che hanno i subordinati di incidere, con il loro lavoro, nei processi lavorativi e nei risultati dell'organizzazione.

Un buon livello di PE risulta importante per rendere i subordinati *“resilient, creative, efficient, productive, and take more initiative”* (Bakr & Alfayez, 2021), fatto che, è fuor di dubbio, incide positivamente sui risultati aziendali (Jong, 2023); inoltre, un buon livello di PE, favorito da chi dirige e dallo stile di *leadership* adottato, fa sì che chi lavora si senta soddisfatto e valorizzato per ciò che fa.

Un'indagine condotta presso alcune università saudite e pubblicata nel 2022 (Bakr & Alfayez, 2021) si è occupata proprio di investigare la correlazione tra i comportamenti legati alla *leadership* trasformazionale (TL) adottata dai *leader* e l'*empowerment* psicologico dei subordinati e di esplorare se il genere del *leader* eventualmente influenzasse una correlazione positiva. Si è già visto che la TL rappresenta uno stile di *leadership* che più si avvicina, insieme alla *servant leadership* e alla *leadership* partecipativa, alla modalità femminile di condurre un *team* e di rapportarsi con i subordinati, preoccupandosi anche del loro *empowerment* psicologico. I risultati di questo studio confermano la letteratura preesistente circa l'utilizzo preferenziale della TL da parte di donne in posizione di *leadership* e rilevano che l'impatto positivo sull'*empowerment* psicologico dei subordinati non è dipendente dal genere del *leader*: Le donne risultano, cioè, altrettanto efficaci quanto gli uomini.

Come la *leadership* trasformazionale così anche la *servant leadership* si preoccupa di coinvolgere i subordinati nelle decisioni e di favorire la collaborazione negli ambienti di lavoro.

Uno studio di Lemoine e Blum (2021) è stato condotto su un campione di 109 *team* composti da *manager* e dipendenti di sei organizzazioni statunitensi, allo scopo di studiare il tipo di correlazione tra il genere del *leader* di un *team* che adotta lo stile *servant leadership* e la composizione in termini di genere del *team* stesso. I risultati hanno confermato quanto ipotizzato dai ricercatori circa il fatto che gli effetti della *servant leadership* sui risultati sono stati più forti ove implementati da *leader* donne in *team* in prevalenza composti da donne che, a loro volta, adottavano lo stesso stile, spinte da una forte motivazione pro-sociale, e ottenevano *performance* lavorative efficaci. Diversamente si verificava in *team* a prevalenza maschile o con un *leader* uomo, dove la *servant leadership* risultava, in un certo senso, meno efficace. In pratica, questo stile di *leadership* pare corrispondere a un modello femminile di esercitare il 'potere' in ambiente di lavoro diverso dal modello tradizionale maschile, per cui "*Female managers may find the most useful practical implications in this study, as our results suggest that servant leadership is an ideal leadership style for women to use in order to minimize and even invert the typically negative effects of agentic masculine leadership stereotypes and associated cognitive dissonance*" (Lemoine & Blum, 2021).

Un'ultima importantissima ricaduta non solo a beneficio delle aziende, ma della collettività umana tutta, è rappresentata dal fatto che le donne in posizione di vertice risultano particolarmente sensibili al valore dell'ambiente e, in particolare, ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) che l'**Agenda 2030**, il piano d'azione messo a punto nel 2015 dalle Nazioni Unite, prevede di raggiungere attraverso interventi legislativi e progetti dei diversi paesi membri (García-Sánchez et al., 2023).

"The private sector must be willing to implement sustainable business models that allow firms to create value for the different stakeholders (investors, clients, society), by integrating the SDGs into their corporate strategies" (García-Sánchez et al., 2023)

Nello studio citato, che ha esaminato più di 4000 aziende multinazionali dal 2015 al 2018 per valutare il ruolo delle donne *leader*, particolarmente in posizione di CEO, nella promozione di modalità gestionali favorevoli al conseguimento degli SDG, si afferma che l'impegno verso l'Agenda 2030 risulta maggiore nelle aziende con donne *leader* e con *team* ad alta diversità di genere.

Our findings confirm the social role theory, showing that women leaders behave in line with their "assigned gender role" by promoting socially and environmentally responsible policies and strategies, but they face gender stereotyping prejudices that affect interactions among them and women in their teams, limiting their ability to influence corporate decisions regarding engagement with the SDGs. (García-Sánchez et al., 2023)

Il secondo *global report* pubblicato dall'ILO, dal titolo *Women in Business and Management: The business case for change* (International Labour Organization, 2019), è il risultato di un'indagine condotta per cinque anni attraverso interviste in quasi 13.000 imprese in tutto il mondo per valutare come la diversità di genere ai vertici migliori le prestazioni organizzative.

Nel *report*, ricchissimo di dati e disponibile nel sito dell'ILO, si afferma che le donne con ruolo di *leadership* nelle aziende favoriscono una cultura inclusiva di genere nel rispetto dell'Obiettivo n. 5 dell'Agenda 2030, che promuove il raggiungimento della parità di diritti tra uomini e donne in tutti gli ambienti partecipativi.

3.2. L'importanza della formazione in ottica di *empowerment* femminile

Un breve discorso a parte merita ora la questione della formazione per le donne che intendono intraprendere una carriera professionale, a partire dalla loro istruzione e considerando poi la formazione specificamente professionale.

In questo caso è opportuno parlare nuovamente di *empowerment*, ma senza addentrarci nella complessità della storia di questo concetto fortemente problematico e legato anche, nel caso delle donne, a riflessioni e dibattiti sul suo valore e significato per l'emancipazione femminile. Nell'APA *Dictionary of*

Psychology alla voce *empowerment* si legge: “*the promotion of the skills, knowledge, and confidence necessary to take greater control of one’s life.*”

Si tratta, quindi, di un processo volto ad acquisire competenze, conoscenze e soprattutto fiducia in sé stessi/e e nelle proprie capacità attraverso esperienze di studio, ma anche lavorative e di formazione con *mentoring* qualificati per poter decidere autonomamente della propria vita. Posto che *leader* si diventa e non necessariamente si nasce, nonostante alcuni tratti di personalità possano facilitarlo (Asselmann et al., 2023) è evidente che l’opportunità di poter avere una formazione qualificata diventa basilare.

“*L’istruzione è l’unica strada che può garantire alle donne di definire in modo autonomo il proprio futuro sia dal punto di vista sociale sia sotto il profilo dell’indipendenza economica. Per le donne l’istruzione è uno strumento di empowerment e di riscatto*” (Galgani & Santoro, 2023, p. 134).

Si parte proprio dalla scuola per poter costruire la fiducia in sé stesse e nelle proprie capacità, oltre che per acquisire conoscenze e competenze utili a ottenere un lavoro dignitoso e, magari, poter intraprendere una carriera professionale che risponda alle proprie ambizioni.

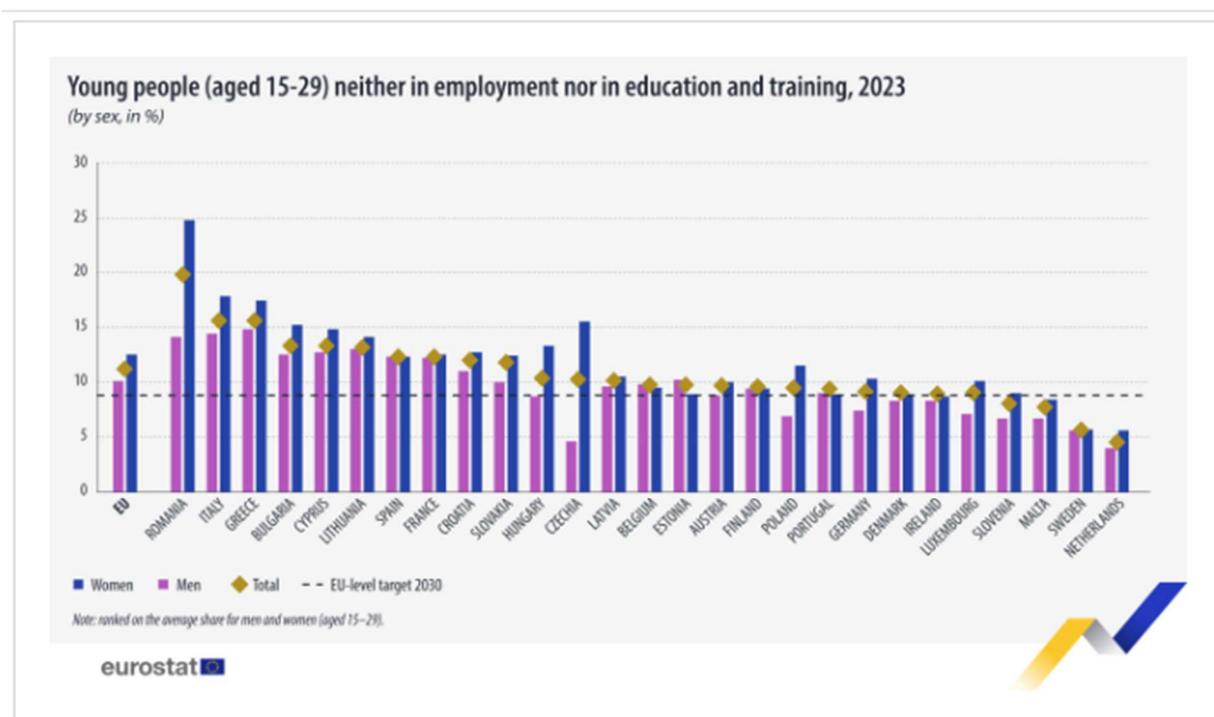
Il rapporto annuale dell’Eurostat (2024) sulla situazione lavorativa ed educativa dei giovani tra i 15 e i 29 anni presenta quest’anno lo stato nei diversi paesi europei illustrato nel seguente grafico (Fig. 7).

L’obiettivo che l’UE ha posto a livello comunitario per il 2030 prevede che la percentuale di giovani né occupata né inserita in percorsi educativi o formativi risulti inferiore al 9%. Nonostante in alcuni paesi, come emerge dal grafico, tale obiettivo sia già stato raggiunto, è ancora presente in diversi di questi, compresa l’Italia, un maggior numero di ragazze e giovani donne che non studia né lavora, rispetto ai maschi, anche se negli ultimi anni sono state molte le iniziative per ridurre la disparità di genere. C’è, evidentemente, ancora da fare in Europa come nel resto del mondo.

Non si può non citare la questione dei percorsi d’istruzione nelle cosiddette **materie STEM** (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) dal momento che proprio queste permettono di costruire profili più ricercati dalle aziende e quindi offrono più opportunità professionali anche a livello dirigenziale. Senza

discutere le motivazioni che inducono le ragazze a scegliere meno frequentemente lo studio di queste materie, si possono riportare quelle indicate in un interessante articolo (Hencke et al., 2022) pubblicato nel sito dell'UNESCO.

Figura 7- Situazione lavorativa ed educativa dei giovani tra i 15 e i 29 anni.



Fonte: Eurostat (2024).

In quest'articolo, molto documentato, si ritiene che le aspettative degli insegnanti e della famiglia basate sullo stereotipo di genere, di cui abbiamo già visto, incidano profondamente nelle aspirazioni professionali delle giovani, così come influiscono la mancanza di modelli di ruolo femminili e di supporto strutturato, come club e campi STEM specificamente per le ragazze e la pressione delle aspettative sociali e culturali riguardo ai tradizionali ruoli di genere; infine, non ultimo, il fatto che le giovani tendono ad avere meno fiducia nelle loro capacità scientifiche rispetto ai ragazzi influenza negativamente non solo la scelta del percorso di studi, ma anche le loro aspirazioni di carriera in ambito STEM.

I **modelli di ruolo** corrispondenti al proprio genere sembrano essere, quindi, un punto importante per favorire la carriera di una giovane donna. Un

importante articolo pubblicato nel 2020 (Rocha & van Praag 2020), complesso e molto documentato, riporta i risultati di un'indagine indirizzata a valutare l'influenza che il genere di chi fonda un'impresa ha sui propri collaboratori e collaboratrici nello scegliere, a loro volta, carriere imprenditoriali future.

Lo studio, molto articolato, ha preso in esame più di 10.000 *startup*, utilizzando un *database* danese, e ha concluso, in sostanza, che le donne con ruolo di *leadership* imprenditoriale di successo, quindi che risultano capaci di rompere gli stereotipi di genere, influenzano notevolmente le loro collaboratrici a scegliere la medesima strada.

"We find a strong influence of female founders on the future entrepreneurship decisions of female joiners, which is surprisingly greater than other social interactions, such as peer effects and parental role models. Female founders are particularly influential when their businesses perform and are run in male-dominated settings (which might grant them greater legitimacy as entrepreneurs), if there is strong social identification between founder and joiner (by virtue of belonging to a minority and sharing other characteristics than gender), and for joiners with wider entrepreneurship-relevant resource gaps due to lack of exposure to entrepreneurial career previews" (Rocha & van Praag, 2020, p. 860).

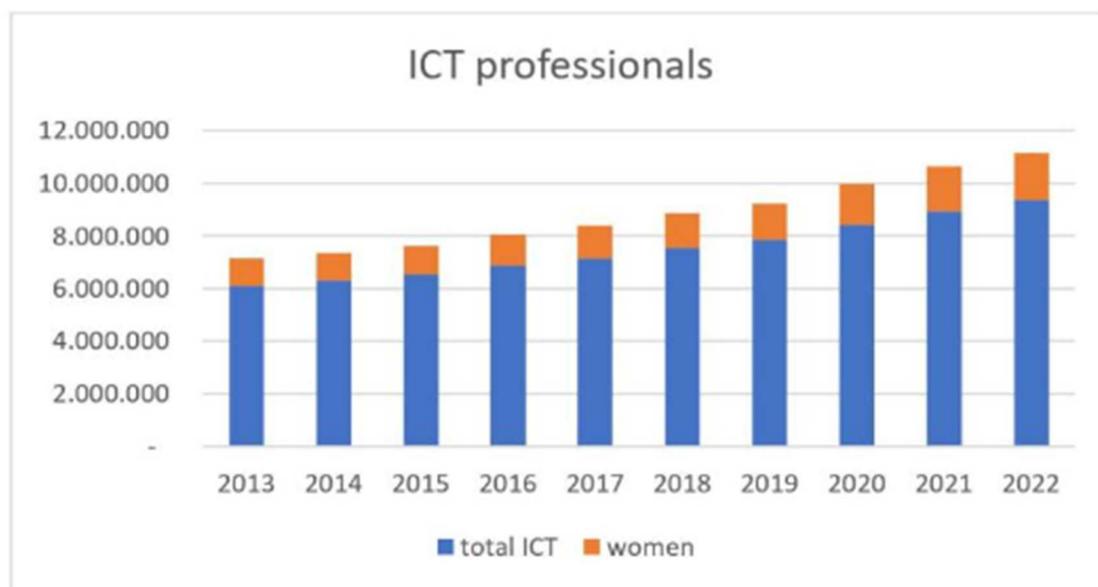
Pare evidente e, si potrebbe dire, quasi ovvio che potersi riconoscere in persone di successo appartenenti al proprio genere aumenti la fiducia in sé stesse, il che, associato a una buona istruzione e a un **mentoring di qualità** (French & Eskridge, 2021), come si è già visto, può creare davvero le condizioni per favorire *empowerment* e pari opportunità di carriera alle giovani donne.

Insieme al *mentoring* che, qualora adeguato e qualitativamente alto, favorisce la fiducia nelle proprie capacità di *leadership* (French & Eskridge, 2021) anche i programmi di **coaching** per l'avanzamento di carriera delle donne possono risultare utili a chiarire i ruoli che si desiderano, le competenze e le abilità necessarie ad ottenere quei ruoli nonché aiutare a trovare il modo di colmare le eventuali lacune formative individuate (Desormeaux, 2023).

Questi interventi formativi potrebbero facilitare le donne nell'accesso a ruoli di *leadership*, favorendo lo sviluppo di *empowerment* femminile, ancor più se uniti alla formazione nell'uso della **tecnologia**; in Europa, infatti, nel settore

tecnologico il divario professionale tra uomini e donne è ancora troppo alto come dimostra il grafico che segue (Fig. 8), disponibile nel sito della Commissione europea alla sezione Politiche.

Figura 8 - Specialisti ICT per genere.



Fonte: Commissione Europea.

3.3. Pratiche aziendali e interventi istituzionali atti a promuovere parità di genere e ruoli dirigenziali per le donne

Alla luce di quanto esposto finora, pare importante a questo punto considerare in modo organico quali interventi e pratiche aziendali possono favorire la riduzione, fino alla loro eliminazione, degli ostacoli che rendono difficile la carriera di una donna con la prospettiva di ricoprire ruoli di *leadership*.

Date le innumerevoli iniziative che soprattutto negli ultimi dieci anni sono state realizzate, ispirate anche dall'Agenda 2030, adottata all'unanimità dai 193 membri delle Nazioni Unite nel 2015, per quanto riguarda i riferimenti istituzionali ci si attiene all'Unione Europea e all'Italia, indicando i principali progetti realizzati e le più rilevanti indicazioni legislative recenti.

Va tenuto conto che la riduzione ed eliminazione di pregiudizi, stereotipi e *bias* comporta tempi lunghi, se non lunghissimi, dato che i cambiamenti culturali e di mentalità sono, storicamente, i più lenti a realizzarsi e non si verificano semplicemente perché si decide di farlo; si può comunque intervenire in varie forme per cercare, almeno, di sostenere il cambiamento ed è ciò che attraverso le leggi e i progetti si può fare.

Il *report Women in the workplace*, pubblicato annualmente dalla McKinsey & Company, forse la più importante società internazionale di consulenza manageriale con sede anche in Italia, rappresenta uno dei più importanti studi sulla situazione delle donne nel mondo societario del lavoro. L'edizione del 2023 propone, in forma di suggerimento e sulla base dei risultati del *report*, alcune aree di intervento che le aziende dovrebbero tenere in considerazione per sostenere e favorire la carriera delle donne:

- *tracking outcomes for women's representation;*
- *empowering managers to be effective people leaders;*
- *addressing microaggressions head-on;*
- *unlocking the full potential of flexible work;*
- *fixing the broken rung, once and for all.*

In questi suggerimenti si può notare che si associano interventi volti a rafforzare l'*empowerment* femminile che, come si è visto, costituisce il punto di forza da cui ogni donna dovrebbe partire per intraprendere una carriera professionale e che rappresenta un obiettivo complesso e articolato, ad altri volti a rimuovere quegli ostacoli che potremmo definire sociali come le difficoltà a conciliare la vita professionale con la vita privata i quali, intrecciati con gli stereotipi di genere, intervengono nel *glass ceiling* o producono il *broken rung*, le microaggressioni e diverse altre forme di discriminazione, come si è visto.

Facilitare l'*empowerment* femminile vuol dire intervenire, innanzitutto, nel percorso di studi delle ragazze, promuovendo soprattutto lo studio nelle materie scientifiche, raccolte nell'acronimo STEM, dato che, per i motivi che si sono illustrati, risultano meno scelte nonostante oggi siano le più adatte per una carriera professionale in azienda.

Sulla base della Risoluzione adottata il 10 giugno del 2021 al Parlamento Europeo con l'intenzione di promuovere la parità tra donne e uomini nell'ambito dell'istruzione e occupazione in campo scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico (STEM), i paesi europei hanno elaborato negli ultimi anni progetti e iniziative in quella direzione.

In Italia, il Ministero dell'Istruzione e del Merito, in conseguenza della legge 197 del 29 dicembre 2022, in vigore dal 1° gennaio 2023, che prevede all'articolo 1 comma 552 una serie di importanti iniziative a favore proprio delle ragazze per la formazione in materie STEM, ha emanato le Linee Guida (Ministero dell'Istruzione e del Merito 2023), per attuare la riforma inserita nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), che sostengono lo studio di queste materie e l'acquisizione di competenze digitali attraverso la promozione di attività, metodologie e contenuti in tutti i cicli scolastici. A livello europeo, per questo tema va menzionato anche HORIZON Europe (APRE), nella sua versione 2021/2027, il Programma quadro dell'Unione Europea per la ricerca e l'innovazione che prevede finanziamenti specifici per progetti, come, ad esempio, il progetto *Hypatia* rivolto alle adolescenti, che promuovono la partecipazione femminile nelle discipline STEM.

Per quanto riguarda le iniziative di **mentoring e coaching** di qualità rivolti soprattutto alla formazione professionale delle donne, oltre alle decisioni che le aziende autonomamente prendono, alla luce anche di quanto si è visto circa il vantaggio che ne deriva per le aziende stesse, vanno citate le iniziative legislative che premiano le imprese impegnate nel raggiungimento della parità di genere come il sistema delle certificazioni della parità di genere.

Una certificazione di questo tipo, istituita in Italia nel 2022 con decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento per le Pari Opportunità), prevede agevolazioni fiscali per quelle aziende che si impegnano attivamente nella realizzazione di politiche paritarie all'interno delle sei aree di valutazione previste nelle Linee Guida: Cultura e Strategia o Clima Aziendale, *Governance*, Processi HR, Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, Equità remunerativa per genere, Tutela della genitorialità e Conciliazione vita-lavoro. Lo

scopo della certificazione è quello di promuovere nelle aziende comportamenti virtuosi rivolti alla parità di genere.

Per incoraggiare **modelli di ruolo** che, come si è visto, sono determinanti nello sviluppo di *empowerment* nelle donne, attraverso anche una maggiore presenza nei cosiddetti “luoghi di potere” come i Consigli di amministrazione, ad esempio, va ricordato che il Parlamento europeo ha emanato nel novembre del 2022 una Direttiva (Parlamento Europeo, 2022) che impegna tutte le grandi società quotate nell’UE, sottoposte a eventuali sanzioni se non la rispettano, a incrementare la presenza delle donne alla loro guida. L’obiettivo, si esplicita nel testo, è raggiungere, entro la fine di giugno 2026, il 40% dei posti di amministratore non esecutivo e il 33% di amministratore assegnati a donne. Si tratta di un provvedimento importante, dato che nel 2022 meno di una grande società quotata dell’UE su dieci aveva una donna presidente o amministratrice delegata.

Va ricordato che questa importante Direttiva ha già dieci anni di storia alle sue spalle, dato che la richiesta era stata presentata dalla Commissione europea nel 2012, probabilmente su ispirazione della prima importante legge sulle cosiddette “quote rosa” nei CdA: la Legge italiana n. 120 del 2011 (Senato della Repubblica Italiana) e nota col nome delle proponenti Lella Golfo, senatrice, e Alessia Mosca, deputata, che prevedeva che almeno un terzo dei componenti dei CdA delle società quotate fosse donna.

Un altro importantissimo ambito dove, come si è visto, è necessario intervenire per favorire l’*empowerment* femminile e la parità di genere è quello del **divario retributivo**. A questo proposito la Direttiva UE 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 impegna le aziende degli stati membri ad applicare il principio di parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva.

Facilitare l’**equilibrio tra vita familiare e vita lavorativa** è un obiettivo per sostenere la progressione di carriera delle donne anche ai vertici, dato che le difficoltà a cui queste vanno incontro, a causa delle aspettative sociali fortemente influenzate da stereotipi di genere, sono numerose. Già nel giugno 2019 il Parlamento europeo aveva pubblicato la Direttiva 2019/1158 relativa all’equilibrio

tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i *caregiver* con l'intento di promuovere un equilibrio tra uomini e donne nei congedi parentali e di poter, parimenti, usufruire di flessibilità nell'orario di lavoro. Successivamente, è stato integrato tale provvedimento attraverso la Comunicazione sulla strategia europea della cura del settembre 2022 (Commissione Europea, 2022). Questa Comunicazione prevede, oltre a provvedimenti a favore dell'assistenza a soggetti bisognosi di cure, di incentivare le strutture di supporto ai *caregiver* informali che, come è noto, sono familiari e prevalentemente donne. La pandemia COVID-19 ha evidenziato, in modo ancor più manifesto rispetto a prima, proprio una situazione di forte disparità di genere nella cura e nell'assistenza familiare e notevoli falle nel sistema di *welfare* nei diversi paesi europei.

Le recenti iniziative europee a sostegno delle donne, e in particolare in ambiente di lavoro, hanno come scopo quello di raggiungere quanto prima una parità di genere e rientrano, nel rispetto del 5 punto dell'Agenda 2030, nella *Gender Equality Strategy 2020-2025*), i cui obiettivi principali sono, come indicati nel sito ufficiale dell'Unione Europea:

- porre fine alla violenza di genere;
- combattere gli stereotipi di genere;
- colmare il divario di genere nel mercato del lavoro;
- raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici;
- far fronte al problema del divario retributivo e pensionistico fra uomini e donne;
- colmare il divario e conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica.

L'Italia ha elaborato, a sua volta, la Strategia nazionale per la parità di genere 2021/2026 (Dipartimento per le Pari Opportunità), ispirata alle indicazioni europee che, come si legge nel sito della Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento delle Pari Opportunità, si pone le seguenti direzioni di proposta con l'obiettivo di ridurre di cinque punti (attualmente si trova al 13° posto) la posizione dell'Italia nel *Gender Equality Index* dell'EIGE (*European Institute for Gender*

Equality, 2023), l'indice che fornisce periodicamente una mappa complessiva dei divari di genere nell'UE e negli stati membri:

- parità di genere, la responsabilità di progettare il futuro;
- lavoro, un nuovo paradigma femminile ed inclusivo;
- scienza, motore di un nuovo Rinascimento;
- solidarietà, investire per l'emancipazione di tutte;
- comunicazione, parole e immagini per generare un cambiamento.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'argomento affrontato in questo lavoro è senza dubbio di grande importanza vista la sua attualità, sia nel campo sociale che in quello economico, e quindi con implicazioni sia di interesse per la psicologia sociale e del lavoro, con la loro storia ed evoluzione, sia per le discipline che si occupano di strategie dello sviluppo economico e tecnologico, arrivando necessariamente anche agli aspetti di natura legislativa. Tuttavia, è anche altamente complesso per l'intrecciarsi di una notevole serie di fattori ed elementi, a volte di difficile identificazione e valutazione.

Con questa ricerca intendo infatti sottolineare come, nel corso degli ultimi anni, il tema della parità di genere sia diventato quasi imprescindibile per la nostra società globale, visto anche il valore che gli è stato attribuito dall'Organizzazione delle Nazioni Unite che, nel 2015, lo ha inserito in quinta posizione all'interno dei diciassette obiettivi verso cui tutte le organizzazioni e le istituzioni umane dovrebbero tendere entro il 2030. È stato, evidentemente, considerato un'urgenza da affrontare con tempestività e impegno da parte di tutti i paesi membri che hanno aderito all'Agenda.

La focalizzazione che vi ho dato, cioè la questione delle difficoltà che la maggior parte delle donne incontra nella propria progressione di carriera professionale, sotto forma di pregiudizi, stereotipi di genere e ostacoli sociali di diverso tipo, nonché quelle relative all'accesso a posizioni di *leadership*, ha richiesto di riflettere anche sui cambiamenti che l'esercizio della *leadership* ha subito nel corso del tempo. Negli ultimi anni, caratterizzati da crisi di diverso tipo e quasi continue, da cui l'utilizzo del termine "permacrisi" (Poletti, 2023) per classificare l'epoca in cui viviamo, gli stili di *leadership* efficaci, adottati ai vertici di aziende e istituzioni, sono stati quelli caratterizzati, necessariamente, da flessibilità e creatività nell'innovazione, ma anche da empatia e capacità di suscitare fiducia nel *team* di lavoro, attraverso pratiche come l'ascolto attivo, la condivisione dei progetti e la disponibilità da parte del/la *leader* alla relazione.

La società globale contemporanea è una società molto complessa in cui si intrecciano e interagiscono culture diverse, anche se all'interno di un mercato

unico che si considera omogeneo; tale situazione richiede inevitabilmente di lavorare in *team* eterogenei da diversi punti di vista, compreso quello di genere, poiché questo permette una maggiore ricchezza ideativa e di visione per affrontare le continue sfide che tale società impone.

All'interno di questo panorama si è visto, attraverso i diversi studi presentati, che la presenza di donne in ruoli di vertice facilita l'efficacia delle cosiddette "nuove *leadership*", in particolare quella trasformativa e la *servant leadership*, dal momento che a questi stili corrispondono caratteristiche tradizionalmente associate a modalità femminili di comportamento e di relazione.

Tali risultati giustificano ulteriormente la necessità di continuare a promuovere pratiche aziendali a favore della parità di genere e interventi legislativi che facilitino la carriera professionale delle donne.

Criticità

Ritengo opportuno, ora, esporre le difficoltà incontrate nel corso del mio lavoro, prima di presentare alcune riflessioni finali. Va detto, innanzitutto che il materiale reperibile è sconfinato (dalla letteratura specialistica ai libri, sia divulgativi, che a indirizzo professionale, dai siti ufficiali a quelli di aziende private, ecc.), data l'attualità del tema e la sua ampiezza. Va sottolineato, tra l'altro, che ogni articolo fa riferimento a sua volta a una letteratura molto vasta, che va sempre adeguatamente verificata. Una prima difficoltà, non indifferente, è stata quindi quella di selezionare i materiali, all'interno di questo *mare magnum*. Parallelamente, anche dal punto di vista linguistico, si è riscontrata, talvolta, una certa difficoltà di definizione dei vari temi, in quanto la terminologia impiegata da autori e ambiti diversi non di rado pare più il frutto di una accettazione "per consuetudine" invece che di una convenzione derivata da studi critici e da un accordo tra specialisti. La sistematizzazione dei materiali diventa pertanto una sfida che non sempre conduce a risultati certi e chiaramente definiti. Infine, dato che la ricerca e la sperimentazione sul campo (nelle organizzazioni aziendali e istituzionali, ad esempio) avvengono continuamente e a ritmi molto serrati, nel reperire dati e informazioni si ha la sensazione di trovarsi all'interno di un processo infinito e in continua evoluzione, pertanto difficilmente afferrabile nella sua vastità. Svolgere un lavoro di tesi, che ha per necessità dei limiti sia di spazio che

temporali, può così entrare in conflitto con la natura e la tipologia del fenomeno argomento del lavoro.

Alcune riflessioni finali

Le informazioni raccolte grazie alla ricerca, all'interno di questa esperienza di stesura di tesi, la loro successiva elaborazione e la riflessione che ne è derivata, permettono di fare una serie di considerazioni che suggeriscono ulteriori domande.

Si può affermare che l'intera questione della parità di genere va inserita all'interno del processo di emancipazione femminile che ha visto il suo più grande impulso negli anni '70 del secolo scorso nei paesi occidentali e che oggi, date le opportunità che il fenomeno della globalizzazione offre, si è diffuso anche in altre parti del pianeta. L'intenzione di sostenere le donne nella loro carriera professionale, riconoscendo il vantaggio che si ricaverebbe da questo arricchimento nel mercato del lavoro, e di ridurre, fino a eliminarle, le discriminazioni a cui molte di loro sono sottoposte a causa dei diversi stereotipi di genere prevede di favorire, innanzitutto, il loro processo di *empowerment*. Il punto di partenza è l'istruzione, per cui risulta importante promuovere lo studio delle cosiddette materie STEM tra le ragazze, e favorire *mentoring* e *coaching* di qualità, nonché offrire l'opportunità di costruirsi un valido *networking*. Anche ricerche svolte in paesi extraeuropei come l'Arabia Saudita (Bakr & Alfayez, 2021), l'Egitto (El-Kot et al., 2019) e l'India (Rani et al., 2021), per citarne alcuni, suggeriscono di promuovere la diversità di genere nelle posizioni di vertice e l'*empowerment* femminile in generale. Va rimarcata, inoltre, l'importanza della spinta a elaborare progetti e adottare provvedimenti che la legislazione permette sia in ambito aziendale sia istituzionale. Si è visto che proprio l'intervento istituzionale, in termini legislativi ma non solo, è particolarmente importante dato che, in quei paesi dove vi è minore parità di genere, gli stereotipi di genere risultano essere più diffusi e influenzano i CdA nella loro composizione (Halliday et al., 2020).

Un punto che non è stato minimamente affrontato nel mio lavoro e che, invece, sembrerebbe molto interessante, è l'aspetto negativo della *leadership* femminile, ovvero cosa di inefficace vi può essere nella gestione da parte delle donne *leader* e perché.

Varrebbe la pena approfondire anche come l'uso della tecnologia possa favorire la carriera di una donna. Nel caso del *recruitment*, ad esempio, si può utilizzare l'IA per intervenire sui *bias* inconsci dei reclutatori nei processi di assunzione attraverso il *blind recruitment*, il metodo forse più efficace a questo scopo.

Rimane, infine, aperta la questione del valore attribuito al genere di chi esercita una *leadership*. Ha davvero ancora importanza? Stiamo andando verso una *leadership* non più connotata dal genere e dipendente solo ed esclusivamente dalla situazione in cui viene esercitata? Se si supera il legame con il potere e ci si focalizza sul rilievo che ha piuttosto il senso di responsabilità per un/a *leader* valido/a, forse non è più così rilevante stabilire se è più efficace una donna o un uomo in ruolo di vertice poiché ciò che vale è la capacità che questi ha di riconoscere la situazione in cui si trova per scegliere lo stile di *leadership* più efficace (Galgani & Santoro, 2023). Si tratta di domande che aprono nuove riflessioni e nuove possibilità di ricerca.

L'argomento resta aperto e probabilmente, data la velocità con cui cambia il mondo nell'epoca attuale, sia per motivi sociali sia per motivi economici e non ultimo per gli sviluppi vertiginosi delle tecnologie, sarà destinato a rimanerle a lungo. Lo studio dovrà presumibilmente accontentarsi di essere svolto in corsa e ciononostante si rivelerà di grande utilità.

BIBLIOGRAFIA² E SITOGRAFIA

- Akinola, M., Martin, A. E., & Phillips, K. W. (2018). To delegate or not to delegate: Gender differences in affective associations and behavioral responses to delegation. *Academy of Management Journal*, *61*(4), 1467–1491. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0662>
- Akkaya, B., & Bagieńska, A. (2022). The role of agile women leadership in achieving team effectiveness through interpersonal trust for business agility. *Sustainability*, *14*(7), 4070. <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Alonso-Almeida, M. M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, *26*(2), 147-161. <https://doi.org/10.1111/beer.12139>
- American Psychological Association. (s.d.). Empowerment. In *APA dictionary of psychology*. Retrieved from <https://dictionary.apa.org/empowerment>
- Aparisi-Torrijo, S., & Ribes-Giner, G. (2022). Female entrepreneurial leadership factors: A bibliometric analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *18*, 1707–1737. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00798-2>
- *Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*. Addison-Wesley Professional.
- APRE. (s.d.). *Horizon Europe in breve*. Retrieved from <https://horizoneurope.apre.it/he-in-breve/>
- Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M., & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human Resource Management*, *57*(3), 617-640. <https://doi.org/10.1002/hrm.21887>
- Asselmann, E., Holst, E., & Specht, J. (2023). Longitudinal bidirectional associations between personality and becoming a leader. *Journal of Personality*, *91*(2), 285-298. <https://doi.org/10.1111/jopy.12719>

² L'asterisco fa riferimento a fonti secondarie.

- *Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications.
- Bakr, M. B., & Alfayez, A. (2021). Transformational leadership and the psychological empowerment of female leaders in Saudi higher education: An empirical study. *Higher Education Research and Development*, 40(6), 1256-1274. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1969538>
- Băltescu, C. A. (2019). Are women underrepresented in leadership positions in Romania? *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 3, 70-75. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2019v3p70-75.html>
- *Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- *Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- *Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(e-leader-2020). <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37(3), 241–255. <https://doi.org/10.2307/2093465>
- Boyd, K. S. (2008). Glass ceiling. In *Encyclopedia of race, ethnicity, and society* (pp. 549-552). SAGE. Retrieved January 30, 2012, from SAGE Reference Online. Retrieved from https://edge.sagepub.com/system/files/15_GlassCeiling.pdf
- *Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Camera dei Deputati. (2023). *L'equilibrio di genere nelle società a partecipazione pubblica*. Retrieved from <https://temi.camera.it/leg19/temi/l-equilibrio-di-genere-nelle-societ-a-partecipazione-pubblica.html>
- Camera dei Deputati. (2023). *L'occupazione femminile*. Retrieved from <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>

- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- Chang, Xinyu. (2023). Gender Bias in Hiring: An Analysis of the Impact of Amazon's Recruiting Algorithm. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 23, 134-140. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/23/20230367>
- *Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: Software development using Scrum*. Addison-Wesley Professional.
- Coin, F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Einaudi.
- Consiglio d'Europa. (2011). *Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica*. <https://www.istat.it/it/files/2017/11/ISTANBUL-Convenzione-Consiglio-Europa.pdf>
- Cosentino, A., & Paoloni, P. (2021). Women's skills and aptitudes as drivers of organizational resilience: An Italian case study. *Administrative Sciences*, 11(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci11040129>
- Cuomo, S. & Raffaglio, M. (Eds). (2017). *Essere leader al femminile. Costruire nuovi modi di fare impresa*. Egea.
- Davies, A. R., & Frink, B. D. (2014). The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950. *Work and Occupations*, 41(1), 18-39. <https://doi.org/10.1177/0730888413515893>
- De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2022). Female leadership: Effectiveness and perception. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 201, 134-162. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.07.016>
- *Denning, S. (2010). *The leader's guide to radical management*. Jossey-Bass.
- Desormeaux, L. (2023). Case study: Coaching in a career-advancement and leadership-development program for women. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(2), 127-147. <https://doi.org/10.1037/mgr0000140>

Dipartimento per le Pari Opportunità. (s.d.). *Certificazione della Parità di Genere*.

Retrieved from <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>

Dipartimento per le Pari Opportunità. (n.d.). *Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026*. Retrieved from

<https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026/>

*Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

Dwivedi, P., Misangyi, V. F., & Joshi, A. (2021). Burnt by the spotlight: How leadership endorsements impact the longevity of female leaders. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1885-1906. <https://doi.org/10.1037/apl0000871>

Eagly, A., & Heilman, M. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349-353.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>

Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

El-Kot, G., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. M. (2019). Egyptian women supervisory empowerment behaviors on well-being outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 34(5), 350-365. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2018-0165>

European Commission. (s.d.). *Women in digital*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/women-digital>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, (2022). *Gender equality and work-life balance policies during and after the COVID-19 crisis: thematic review 2022: synthesis*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/50106>

European Commission. (s.d.). *Strategia per la parità di genere*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it

- European Institute for Gender Equality. (2023). *Gender Equality Index 2023: Italy*. Retrieved from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/IT>
- European Parliament. (2020). *Divario retributivo di genere: le donne guadagnano meno degli uomini nell'UE?* Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200109STO69925/>
- European Parliament. (2021). *Risoluzione del Parlamento europeo del 10 giugno 2021 sulla promozione della parità tra donne e uomini in materia di istruzione e occupazione nel campo della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica (STEM) (2019/2164(INI))*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IP0296&from=EN>
- European Parliament. (2022). *Parità di genere nei C.d.A.: Il Parlamento approva i nuovi obblighi UE*. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20221118IPR55706/parita-di-genere-nei-c-d-a-il-parlamento-approva-i-nuovi-obblighi-ue>
- European Parliament. (2023). *Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32023L0970>
- European Parliament. (2019). *Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L .2019.188.01.0079.01.ITA>
- Eurostat. (2023). *Statistics on young people neither in employment nor in education or training*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?>
- Farh, C. I. C., Oh, J. K., Hollenbeck, J., Yu, A., Lee, S., & King, D. (2020). Token female voice enactment in traditionally male-dominated teams: Facilitating

- conditions and consequences for performance. *The Academy of Management Journal*, 63(3), 832-856. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0778>
- Farhan, B. Y. (2022). Women leadership effectiveness: Competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2140513. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>
- Fiske, S. T. (2020). Prejudice, Discrimination, and Stereotyping. In *Noba*. Retrieved from [Noba Project](#).
- French, P. E., & Eskridge, R. D. (2021). Empowering the female city manager to succeed: What role does mentoring play in the personal development and preparation of women for this leadership position? *Public Administration Review*, 81(4), 704-714. <https://doi.org/10.1111/puar.13332>
- Gaiaschi, C. (2022). *Doppio standard. Donne e carriere scientifiche nell'Italia contemporanea*. Carocci.
- Galgani, C. & Santoro, V. (2023) *Leadership femminile. Esiste davvero? Storie di donne imprenditrici e manager che hanno rotto il soffitto di cristallo*. FrancoAngeli.
- Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2019). How feminine is the female advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, 125-139. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2018.12.062>
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, C., Núñez-Torrado, M., & Aibar-Guzmán, B. (2023). Women leaders and female same-sex groups: The same 2030 Agenda objectives along different roads. *Journal of Business Research*, 157, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.113582>
- Gaur, D., Gupta, K., & Pal, A. (2024). Transformational women leadership: A road to sustainable development goal of women empowerment. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 193-214. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2023-0053>
- Giansante, G. (2023). *Leadership. Teorie, tecniche, buone pratiche e falsi miti*. Carocci.
- Goleman, D. (Ed.) (2023). *Intelligenza sociale ed emotiva. Nell'educazione e nel lavoro*. Erickson.

- Gray, D., de Haan, E., & Bonneywell, S. (2019). Coaching the 'ideal worker': Female leaders and the gendered self in a global corporation. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 661-681. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0011>
- *Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- *Gronn, P. (1999). Leadership configurations. *Leadership Quarterly*, 10(3), 383-412. <https://doi.org/10.1177/1742715009337770>
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., & Fainshmidt, S. (2020). Women on boards of directors: A meta-analytic examination of the roles of organizational leadership and national context for gender equality. *Journal of Business and Psychology*, 36, 173-191. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09679-y>
- Hencke, J., Eck, M., Sass, J., Hastedt, D., Mejia-Rodriguez, A.M. (2022) Missing out on half of the world's potential: Fewer female than male top achievers in mathematics and science want a career in these fields *UNESCO [7932], International Association for the Evaluation of Educational Achievement [7932]*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381324>
- Hiebl, M. R. W., Cimirotic, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., & Gärtner, B. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165-194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Hoyt, C. L. (2012). The role of leadership efficacy and stereotype activation in women's identification with leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 487-498. <https://doi.org/10.1177/107179190501100401>
- Hsu, N., Newman, D. A., & Badura, K. L. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: Meta-analysis and explanatory model of female

- leadership advantage. *Journal of Intelligence*, 10(4), 104.
<https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- International Labour Organization. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change>
- Jiang, Y., Cheng, W., & Xie, X. (2024). The dismissal of new female CEOs: A role congruity perspective. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-024-05630-1>
- Jong, J. (2023). The role of leader and subordinate gender in the leadership-empowerment relationship. *Public Personnel Management*, 52(3), 317-343.
<https://doi.org/10.1177/00910260231157344>
- Kalaitzi, S., Czabanowska, K., Fowler-Davis, S., & Brand, H. (2017). Women leadership barriers in healthcare, academia and business. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(5), 457-474.
<https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0058>
- Kark, R., Blatt, R., & Wiesel, V. (2023). A woman's got to be what a woman's got to be: How managerial assessment centers perpetuate gender inequality. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231161426>
- Legge n. 197, 29 dicembre 2022, Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, Serie Generale, n. 303. Retrieved from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/12/29/22G00211/sq>
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3-28.
<https://doi.org/10.1111/peps.12379>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759-1784.
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369->

- Lutz, H. L., Re, T. C., Brandt, J. A. A., & Garcia, R. (2023). Gender bias toward supervisors' empowering leadership. *Behavior and Social Issues*, 32, 419-434. <https://doi.org/10.1007/s42822-023-00141-6>
- Manifesto for Agile Software Development. (2001). Agile Alliance. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>
- Mayer, C.-H., & May, M. S. (2021). Women leaders transcending the demands of Covid-19: A positive psychology 2.0 perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 647658. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647658>
- *McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. (2023). *Women in the workplace*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#/>
- Ministero dell'Istruzione e del Merito. (2023). *Linee guida STEM*. Retrieved from <https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/Linee+guida+STEM.pdf/2aa0b11f-7609-66ac-3fd8-2c6a03c80f77?version=1.0&t=1698173043586>
- Murray, P. A., & Southey, K. (2019). Can institutionalized workplace structures benefit senior women leaders? *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 1193–1216. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09654-4>
- Na, Y., & Kawahara, D. M. (2022). Underrepresented and underleveraged: Developing the leadership potential of women of Asian descent. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 74(2), 162-177. <https://doi.org/10.1037/cpb0000210>
- Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T. (2018). Women's leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 291-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3340-2>
- Nett, N., Nett, T., Englert, J., & Gaschler, R. (2022). Think scientists—Think male: Science and leadership are still more strongly associated with men than with women in Germany. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 643–659. <https://doi.org/10.1111/jasp.12761>
- Parlamento Europeo. (2022, November 22). Parità di genere nei c.d.a.: Il Parlamento approva i nuovi obblighi UE. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press->

[room/20221118IPR55706/parita-di-genere-nei-c-d-a-il-parlamento-approva-i-nuovi-obblighi-ue](https://doi.org/10.1037/mgr0000115)

- Parmer, L. L. (2021). The road to gender equality: Persisting obstacles for American women in the workforce. *The Psychologist-Manager Journal*, 24(2), 85-96. <https://doi.org/10.1037/mgr0000115>
- Pew Research Center. (2008). *Men or women: Who's the better leader?* Retrieved from <https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2010/10/gender-leadership.pdf>
- Phillips, T., & Grandy, G. (2018). Women leadership development: Mindfulness and well-being. *Gender in Management: An International Journal*, 33(1), 10-25. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2016-0178>
- Poletti, F. (2023). Permacrisi: servono permainnovazione e permaottimismo. Retrieved in <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/01/12/permacrisi-permainnovazione-permaottimismo/>
- *Raelin, J. A. (2016). *The leaderful fieldbook: Strategies and activities for developing leadership in everyone*. Davies-Black Publishing.
- Rani, Y., Kumar, R., & Sharma, K. (2021). Impact of information and communication technologies on women empowerment in India. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(10), 440-452.
- Riillo, C. A. F., Mijatovic, I., & de Vries, H. J. (2022). Certification to compensate gender prejudice: Analysis on impact of management system certification on export. *Applied Economics*, 54(33), 3777-3794. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1990842>
- Rocha, V., & van Praag, M. (2020). Mind the gap: The role of gender in entrepreneurial career choice and social influence by founders. *Strategic Management Journal*, 41(5), 841-866. <https://doi.org/10.1002/smj.3135>
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentive women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221-235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>
- Rubery, J., & Tavora, I. (2021). The impact of COVID-19 on gender equality in Europe. *Intereconomics*, 56(5), 254-260. Retrieved from

<https://www.intereconomics.eu/contents/year/2021/number/5/article/the-impact-of-covid-19-on-gender-equality-in-europe.html>

- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- *Scheinerman, N., & Espejo, R. (2018). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass.
- Seitchik, M. (2020). Confidence and gender: Few differences, but gender stereotypes impact perceptions of confidence. *The Psychologist-Manager Journal*, 23(3-4), 194–205. <https://doi.org/10.1037/mgr0000100>
- Senato della Repubblica Italiana. (n.d.). *Dossier: Disegni di legge, documenti e ricerche*. Retrieved from https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/18/DOSSIER/0/1107241/index.html?part=dossier_dossier1
- Sidhu, J. S., Feng, Y., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2021). In the shadow of social stereotypes: Gender diversity on corporate boards, board chair's gender and strategic change. *Organization Studies*, 42(11), 1677-1698. <https://doi.org/10.1177/0170840620944560>
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Group.
- Soares, S. E., & Sidun, N. M. (2021). Women leaders during a global crisis: Challenges, characteristics, and strengths. *International Perspectives in Psychology*, 10(3), 130-137. <https://doi.org/10.1027/2157-3891/a000020>
- *Spears, L. C. (Ed.). (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. Wiley.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- *Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *The Scrum guide*. Scrum.org. Retrieved from <https://www.scrumguides.org/>
- Treccani (s.d.) *Vocabolario Treccani online*. Ultimo accesso 26/4/2024. <https://www.treccani.it/vocabolario/leadership/>

- Washington, E. F. (2022). Recognizing and responding to microaggressions at work. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/recognizing-and-responding-to-microaggressions-at-work>
- Williams, M. T. (2020). Microaggressions: Clarification, evidence, and impact. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/1745691619893362>
- World Economic Forum. (2023). Global gender gap report 2023: Digest. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/digest/>
- Yanadori, Y., Kulik, C. T., & Gould, J. A. (2021). Who pays the penalty? Implications of gender pay disparities within top management teams for firm performance. *Human Resource Management*, 60(5), 681-699. <https://doi.org/10.1002/hrm.22067>
- Zucca, M., Ashraf, S., Nawaz Khan, S., Khan, M. M., & Qayum, F. (2021). Gender approach to virtual teams management. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(4), 1351-1357. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.152>