

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata



Corso di Laurea Magistrale in

MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA

Tesi di Laurea

La leadership e l'influenza dei social media.

Uno studio secondo una prospettiva di genere.

Leadership and social media's influence. A study according to a gender perspective.

Relatore:

Prof.ssa Concetta Tino

Laureanda: Elisa Lando

Matricola: 2024149

Anno Accademico 2022/2023

LA LEADERSHIP E L'INFLUENZA DEI SOCIAL MEDIA.

Uno studio secondo una prospettiva di genere.

Indice

INTRODUZIONE	7
1. LA LEADERSHIP.....	11
1.1 Definizione di Leadership.....	11
1.2 Leader e Manager	13
1.3 Caratteristiche di un buon leader	15
1.4 Principali teorie della leadership	21
<i>1.4.1 Teoria del Grande Uomo.....</i>	<i>21</i>
<i>1.4.2 Teoria dei tratti.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4.3 Teoria comportamentale.....</i>	<i>24</i>
<i>1.4.4 Teoria della contingenza</i>	<i>26</i>
<i>1.4.5 Teoria della leadership situazionale.....</i>	<i>29</i>
1.5 Intelligenza emotiva ed empowering leadership	31
2. LEADERSHIP MASCHILE E FEMMINILE: LA QUESTIONE DI GENERE	35
2.1 Leadership in un'ottica di genere: realtà o pregiudizi?.....	35
2.2 Le barriere all'affermazione femminile: glass ceiling	42
2.3 Benefici della leadership femminile.....	45
2.4 Ostacoli nel percorso di leadership delle donne	49
<i>2.4.1 Il divario salariale</i>	<i>56</i>
3. LEADERSHIP E I SOCIAL MEDIA.....	59
3.1 I social media moderni: vantaggi e paure	59
3.2 L'influenza dei social sulla Leadership	62
3.3 Social media e leadership femminile: effetto <i>double bind</i>.....	67

4. RICERCA: LA LEADERSHIP E L' INFLUENZA DEI SOCIAL MEDIA.

73

4.1 Obiettivi e domanda di ricerca.....	73
4.2 Strumento e metodo di ricerca.....	74
<i>4.2.1 Dimensioni di ricerca</i>	<i>76</i>
4.3 Contesto.....	81
4.4 Partecipanti.....	82
4.5 Risultati	82
<i>4.5.1 Analisi dei dati.....</i>	<i>83</i>
4.6 Discussione	99
CONCLUSIONI	105
BIBLIOGRAFIA	111
SITOGRAFIA.....	137
ALLEGATO	147

Parole Chiave

Leadership style, Leadership theories, Gender, Gender Differences, Women leadership, Social media, Social media effects, Social media influence.

INTRODUZIONE

Il mondo d'oggi si trova a dover convivere con due realtà ugualmente presenti, sebbene in forme diverse; la prima, la realtà che vediamo talvolta distrattamente attraverso i nostri occhi e la seconda, che osserviamo spesso in maniera ossessiva ovvero quella nello schermo del nostro smartphone, la realtà dei social media. Questi ultimi, Curato (2023) li definisce come una rete di persone collegate tra loro attraverso rapporti parentali, di amicizia o di lavoro, ma include anche individui che non hanno alcun legame fisico o conoscenza reale ma interagiscono tra loro in qualsiasi momento del giorno o della notte. Ci permettono di entrare e/o restare in contatto con gli altri, oltre ad aver reso la quotidianità e le esperienze di vita condivisibili per tutti, ha accelerato i cambiamenti ed accorciato le distanze rendendole virtuali, modificando in modo significativo le nostre vite, “sono diventati parte integrante della vita quotidiana a tal punto che non ha senso considerarli separati ad essa” (Miller, D'Agostino, & Matera, 2018, p.24)

Ha apportato evoluzioni positive come la possibilità di raggiungere in modo digitale ogni parte del mondo, rimanere in contatto con persone anche se geograficamente distanti e apprendere notizie in tempo reale su fatti a migliaia di chilometri di distanza. Ha cambiato, però, anche le dinamiche strutturali e psicologiche che abitano le nostre persone e che riteniamo scontate nel mondo d'oggi, i social media hanno costruito principi che influenzano in maniera preponderante le nostre vite. Il rapporto tra la società ed i social media costituisce oggi l'essenza della sociologia della comunicazione, che Ducci e Lovari (2022) ricordano essere la disciplina che studia la fitta rete di relazioni che esiste tra le istituzioni mediatiche e la società.

Questa tesi si concentra su tale rapporto indagando però come questo influenzi la leadership. L'impatto dei social media, infatti, ha generato cambiamenti nei comportamenti in diversi contesti; uno di questi è il mondo della leadership, dove appunto i leader hanno dovuto rivedere le procedure d'azione ed affrontare questioni

organizzative, relazionali e manageriali, cercare strategie nuove e creative e attingere alle capacità e ai talenti personali. A questo proposito, il lavoro seguente si pone l'obiettivo di analizzare se e come l'esercizio delle leadership abbia subito e/o stia subendo un cambiamento complessivo a causa dell'ingresso dei social media nelle organizzazioni lavorative. In particolare, se le differenze di genere accolgono questi cambiamenti in maniera diverse o se costituiscono un fattore determinante e se i leader e le leader vengono ostacolati in qualche maniera nel pieno esercizio del loro lavoro.

La figura della donna in diversi ambiti e per molti anni è stata descritta attraverso l'occhio maschilista e sebbene ultimamente vi sia un notevole miglioramento rispetto alla sua posizione nella società, recenti ricerche (Cook et al., 2018; Heizmann & Liu, 2020; Valera-Ordaz & Sørensen, 2019) affermano che i social media spesso presentano la donna come un individuo stereotipato, discriminato e vulnerabile. Il tema dell'uguaglianza di genere nel mondo della leadership, pian piano, sta dimostrando come le donne leader siano invece estremamente adatte a ricoprire un ruolo al vertice. Diversi studi più o meno recenti (Boogaard, 2021; Cook, Hall et al., 2018) dimostrano come i social media siano determinanti nella costruzione dei tratti associati alla figura del leader, evidenziando inoltre come le donne, nelle piattaforme digitali, tendono ad essere meno visibili degli uomini, e quindi hanno meno riconoscimento pubblico e meno probabilità di avere voce nelle organizzazioni. Questa situazione limita la capacità delle donne di posizionarsi come leader forti e, in questo contesto, la società gioca un ruolo importante nel cambiare il carattere dell'identità di genere collettiva. L'indagine si propone di osservare se il genere, analizzando un territorio delimitato, realmente influisce sulla possibilità di ricoprire il ruolo di leader, in chiave sia positiva che negativa. Il lavoro di tesi è dunque articolato in quattro capitoli, con la finalità ultima di giungere ad una conclusione che risponda a determinati quesiti.

Nel primo capitolo viene presentato un inquadramento teorico generale rispetto al macro-argomento della leadership e della figura del leader con le relative caratteristiche

in continua evoluzione come conseguenza dell'adattamento ai diversi contesti organizzativi, inoltre vengono sviscerate alcune delle principali teorie sulla leadership con relativi aspetti critici che negli anni hanno dovuto affrontare tali teorie. L'attenzione infine si sposta sui concetti dell'intelligenza emotiva e dell'empowerment, temi che risultano estremamente attuali se associati alla complessità della società attuale.

Il secondo capitolo è sviluppato guardando alla leadership in una prospettiva di genere, vengono approfondite le caratteristiche che distinguono o accomunano le leader donne e i leader uomini e quali, la società odierna, riconosce come più importanti. Per decenni la leadership è stata associata a caratteristiche prettamente maschili facendo risultare l'immagine della donna come inadeguata, influenzata dagli stereotipi di genere che abitano la cultura organizzativa. Numerosi studi e ricerche, invece, dimostrano che la netta differenza tra leadership maschile e leadership femminile è ormai superata e vi sono caratteristiche e comportamenti che più frequentemente sono associati a uomini e così anche per la controparte femminile. In questo capitolo affronterò anche la tematica del *glass ceiling*, una metafora coniata negli anni 80 che definisce la complessità delle sfide che le donne si trovano ad affrontare nel loro percorso di carriera, le quali ne limitano l'avanzamento, in particolare nelle posizioni di vertice, indipendentemente dai loro risultati e meriti, Nora Frenkiel (1984) parla di una barriera invisibile ed impenetrabile tra le donne e il gruppo dirigente. La strada che conduce alla rottura di questo *glass ceiling* c'è, ma richiede lo sforzo dell'intera società per abbattere le discriminazioni di genere che ancora oggi convivono con la figura femminile. Affianco agli ostacoli vengono anche presentati diversi benefici che derivano dalla leadership femminile su cui è importante porre attenzione affinché il superamento degli stereotipi di genere diventi una realtà concreta.

Il terzo capitolo si sofferma sul tema cardine di questo lavoro di tesi, ovvero i social media correlati alla leadership. Dopo un breve excursus circa l'introduzione dei social media nel mondo e in particolare nelle nostre vite con i relativi vantaggi e paure, mi

servirò di alcuni studi (Curato, 2023; Heizmann & Liu, 2018) per presentare la tematica dell'influenza che i social media hanno nella leadership. L'impatto dei social media è riscontrabile, ricorda Spironello (2022), sotto diversi livelli: sociale, relazionale, lavorativo, organizzativo, culturale e psicologico. In questo capitolo analizzerò la sfera organizzativa e il notevole cambiamento che ha visto negli ultimi anni. Un interessante argomento che tratterò in queste righe è l'effetto *double bind*, relativo ancora una volta alla difficoltà della donna di conciliare la sua persona con l'immagine che gli altri si aspettano di lei, come conseguenza, "qualsiasi corso d'azione può portare a valutazioni negative rispetto le capacità di leadership delle donne" (Meyerson & Fletcher, 2000, p.133).

Infine, il quarto ed ultimo capitolo presenta la ricerca sperimentale che ha come obiettivo quello di stabilire se sia possibile rilevare una relazione tra la variabile di genere della leadership e l'influenza prodotta dai social media. Per conseguire questo scopo mi servirò di un questionario, utile a ricavare i dati necessari per proporre una conclusione più riscontrabile possibile nella realtà concreta.

L'elaborato si propone di rilevare le principali difficoltà e gli ostacoli più importanti che una persona, uomo o donna che sia, riscontri nella propria carriera per raggiungere la posizione di leader, considerando i pregiudizi e gli stereotipi basati sul genere che abitano la nostra società ed il mondo dei social media. Questi ultimi giocano un ruolo chiave nella narrazione e nel plasmare l'opinione pubblica, influenzando i lettori e presentando interpretazioni stereotipate che spesso risultano sfavorevoli alle donne.

1. LA LEADERSHIP

1.1 Definizione di Leadership

Il termine leadership appartiene al vocabolario inglese dove il verbo *to lead* significa condurre, guidare, dirigere un gruppo di persone, una nazione o una situazione (Cambridge Dictionary). Rientrano nel concetto di leadership dunque nozioni come l'autorità e l'autorevolezza, il fascino, il saper prendere decisioni, la conoscenza, ma anche la capacità di vedere lontano prima degli altri.

Il costrutto di leadership, prima di essere descritto con accezione positiva, ha subito nel tempo moltissime evoluzioni, che dipendono dallo sviluppo della ricerca psicosociale e dai continui mutamenti, storici, sociali e culturali. Basti pensare che i teorici di fine Ottocento ed inizio Novecento attribuivano al concetto di influenza sociale e di leadership un valore del tutto negativo, così come accadeva per tutti i fenomeni di gruppo. L'eccellente intellettuale francese Le Bon, nella sua più famosa opera *Psychologie des foules* pubblicata nel 1895, parla di leadership con riferimento unico ed esclusivo ai "capi" e alla "suggestione" unidirezionale che ne poteva derivare. Per Le Bon (1895), ad esercitare potere, era soprattutto la sovranità investita formalmente in un ruolo di potere: il capo di stato, il leader religioso, il leader militare; non accenna in nessun modo alla leadership come proprietà emergente e positiva di un gruppo. I primi teorici, inoltre, davano largo spazio al ruolo giocato dall'inconscio dando una valutazione piuttosto negativa del gruppo; questo, infatti, stimolava la sede degli istinti tribali, primitivi, inconsci e la regressione.

La storia ci mostra come sia di fondamentale importanza che gli individui appartenenti ad un gruppo si identifichino con la persona posta al loro comando, questo

concetto risulta estremamente importante nelle dinamiche che governano l'ambiente lavorativo ed il team di lavoro stesso. Definire nel mondo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, in modo univoco, cosa sia la leadership è davvero complesso, poiché ciascun ricercatore le conferisce diversa accezione a seconda della prospettiva e del contesto da cui intende esaminarla. Si tratta di un concetto di natura complessa i cui confini sono difficili da inquadrare a causa degli incessanti mutamenti storici e socio-culturali che ne ampliano la portata e ne agevolano l'evoluzione.

“Leadership” è infatti un termine che accoglie definizioni diverse tra loro, come "la capacità di un individuo di influenzare, motivare e consentire agli altri di contribuire all'efficacia e al successo delle organizzazioni di cui sono membri" (A Ali & Abdalla, 2017, p.328), ancora “il processo per influenzare le attività di un gruppo organizzato verso il raggiungimento degli obiettivi" (Hunt, 2014, p.46). I professori universitari Robert Tannenbaum e Warren Schmidt pubblicarono nel 1973 la loro definizione secondo la quale la leadership è “un’influenza interpersonale esercitata in una situazione e diretta, tramite il processo di comunicazione, al conseguimento di uno o più fini specifici” (p.166). Secondo Yukl (2006), la leadership è un “processo di influenzamento degli altri finalizzato a capire e creare consenso su cosa c’è bisogno di fare e sul come farlo, riguarda il processo di facilitazione degli sforzi individuali e collettivi al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi.” (p.8). Similmente, Haslam (2013) afferma che la leadership è “comunemente definita come un processo di influenzamento degli altri che intensifica i contributi individuali volti al raggiungimento degli obiettivi di gruppo” (p.40).

In generale potremmo definire la leadership come quel ruolo di comando o di direzione assunto da un soggetto che ha il compito di influenzare i membri di un determinato gruppo sociale per il perseguimento di un fine comune. È quindi un processo di condizionamento e di orientamento (Magnone & Tartaglia, 2010), la capacità di un individuo di ricoprire il ruolo di guida di un'organizzazione, di un'associazione o di un

gruppo di persone, con l'intento di indurre i propri collaboratori a raggiungere lo scopo prefissato (Bartolucci, 2022) facendo leva sulle sue decisioni, le sue idee, i suoi comportamenti ed i suoi atteggiamenti in modo decisivo.

1.2 Leader e Manager

È importante, quando si discute di leadership, porre estrema attenzione a non confonderla con altri due elementi quali l'attività manageriale e l'esercizio del potere che deriva dalla posizione gerarchica. È bene segnare una distinzione tra il piano manageriale e quello della leadership, facendo riferimento ai compiti e alle attitudini che competono ai due ruoli. Se infatti il leader è colui che guida e sceglie in che direzione muovere l'organizzazione e, di conseguenza, ha come compito principale quello di prendere tutte quelle decisioni atte a raggiungere la vision da egli stesso promossa, il manager è più fortemente legato alla realtà in cui opera, si occupa di pianificazione e controllo e risolve i problemi (Floris, P. L., 2008).

Dunque, il manager gestisce l'organizzazione, il leader guida le persone. Emergono via via altre differenze e contrapposizioni (Re, 2015):

- il manager è imposto dall'alto, il leader è riconosciuto dai collaboratori;
- il manager stabilisce regolamenti e procedure per il funzionamento dell'organizzazione, il leader trasmette valori e principi alle persone;
- il manager definisce ruoli e mansioni da assegnare alle risorse umane, il leader punta a sviluppare i talenti delle persone
- il manager studia piani di incentivazione, il leader motiva e ispira le persone
- il manager è un problem solver, il leader è un *opportunity maker*;

- il manager ha una prospettiva a breve-medio termine, il leader ha una visione a lungo termine.

Queste caratteristiche sembrerebbero mettere la figura del leader e quella del manager in contrapposizione tra loro, quando in realtà la società odierna non li distingue in modo così netto. Un manager oggi sa che per avere il massimo dalla propria squadra deve saper gestire al meglio sia sé stesso sia i rapporti interpersonali, non è sufficiente saper dare direttive e stabilire piani d'azione. Un manager è dunque davvero efficace quando riesce a esercitare e sviluppare costantemente le proprie doti di leadership. Infatti, indipendentemente dal settore o dalla tipologia di organizzazione che guida, è necessario che un manager acquisisca abilità di leadership o viceversa.

La leadership è quindi un processo dinamico e relazionale che si manifesta all'interno del gruppo sociale, ovvero un insieme di individui che interagiscono gli uni con gli altri sulla base di aspettative condivise riguardanti il rispettivo comportamento. Le parole chiave della leadership sono "l'ispirazione e la volontà ad agire, ben diverse dall'imposizione dell'azione" (Sansavini, 2006, p. 106). La figura del leader viene quindi analizzata considerando come il suo agire possa in qualche modo influenzare e produrre degli effetti nei confronti dei suoi collaborati, detti followers. Il termine follower, come quello di leader, presenta diverse ambiguità. Kellermann (2007) sostiene che in un'era dove le organizzazioni sono sempre più dipendenti dalla rete, non è così semplice distinguere cosa segue il follower e soprattutto viene definito follower. Di fatto, il termine suggerisce un rapporto di subordinazione rispetto ad una figura posta gerarchicamente in una condizione più elevata. Chaleff (2009) attribuisce al follower un ruolo di subordinazione attiva, che gli riconosce una visione personale ma allo stesso tempo è attratto ed ispirato dalla visione del leader.

Il termine “followership” è composto da il verbo *to follow* (seguire) e da *ship* (azione diretta e volontaria). Allo stesso modo la parola *leadership* richiama il concetto di volontà di condurre verso una direzione precisa. È importante che la figura del leader e quella del follower maturino un rapporto di rispetto reciproco in quanto essi sono concepibili solo se in relazione tra loro (Anilonti, 2022). Gli aspetti cruciali che stanno alla base della relazione tra leader e follower sono tre (Cortese, Ghislieri, Gatti, & Tartari, 2013):

- asimmetria sottesa a rapporto tra i ruoli, intesa come asimmetria di potere e capacità di influenza;
- la condivisione di un obiettivo comune;
- reciprocità di influenza, dunque la possibilità per il follower di esercitare una certa influenza.

1.3 Caratteristiche di un buon leader

Il ruolo del leader è saper guidare il proprio gruppo di lavoro, risolvere in modo rapido eventuali problemi e acquisire la fiducia di collaboratori, clienti e partner. Conducendo un recente studio la Ken Blanchard Companies (2021), ha chiesto a diversi professionisti di stilare una lista delle caratteristiche indispensabili in un leader, il risultato delle risposte fornite da ben 800 persone si sovrappone perfettamente con cinque caratteristiche qui sotto riportate (Cuneo, 2021):

1. *capacità di ascoltare*: la più importante tra le competenze di un leader è proprio il saper ascoltare. Non puoi entrare in empatia con le altre persone se, prima di tutto, non le ascolti. Il leader è colui che adotta l’ascolto attivo e, solo in un

secondo momento, fornisce un input che il collaboratore recepisce per portare a termine la sua parte del lavoro.

2. *essere un buon insegnante*: si può considerare il leader come un vero e proprio allenatore, una persona che ti insegna ciò che bisogna fare e, se necessario, lo mostra. Il leader non permetterà mai che un collaboratore si senta inferiore. Ogni buon leader si assicura che tutti apprendano in modo corretto, comprende la via migliore per passare un insegnamento affinché venga recepito. Essere leader vuol dire settare degli obiettivi insieme al team, impostare un piano d'azione, assicurarsi che per tutti sia chiaro e poi collaborare per raggiungere il risultato.
3. *costruire rapporti di fiducia*: ogni grande rapporto è basato sulla fiducia e questo vale anche nell'ambiente di lavoro. Riuscire a creare dei rapporti basati sulla fiducia è molto importante nel momento in cui vi sono degli obiettivi di squadra. Se il team si fida del leader sarà ben felice di seguirlo, altrimenti si limiterà a portare a termine i propri compiti in modo meccanico. Le caratteristiche di leadership però, fanno riferimento ad una fiducia bilaterale.
4. *creare coinvolgimento tra i dipendenti*: per spiegare in modo chiaro questo punto è possibile far riferimento al termine "engagement", relativo all'ambito dei social media. Si intende il coinvolgimento degli utenti nei confronti di un contenuto digitale. L'obiettivo è proprio questo, coinvolgere gli utenti, fargli avere una reazione, fargli scrivere un commento o condividere l'informazione con altre persone. Ma il coinvolgimento nasce a livello umano, non digitale. Ogni membro del team deve ricoprire il ruolo adatto, quello che gli permette di esaltare le sue doti personali, solo in questo modo è possibile avere una squadra dove ognuno è indispensabile ed in grado di svolgere al meglio il proprio compito in sintonia con il resto del gruppo. Il leader deve saper creare un gruppo di lavoratori coinvolti e impegnati verso lo stesso obiettivo. Questo è possibile grazie alla motivazione, all'ispirazione ed alla comunicazione.

5. *incentivare il cambiamento*: è il fattore chiave della crescita, non ci può essere miglioramento senza evoluzione. Una delle caratteristiche di leadership più importanti è proprio la gestione della psicologia del cambiamento, il leader deve ispirare tutti i propri collaboratori a sviluppare una mentalità aperta al cambiamento e alla crescita. Sono proprio le persone la chiave per la trasformazione e il cambiamento, perché è ancora sugli individui che è fondata la società.

Le caratteristiche sopracitate aiutano il leader a ricoprire il proprio ruolo in maniera efficace, ma le circostanze nella quale il egli agisce, per natura, non sono sempre le medesime. Le sue azioni sono mosse dai bisogni che intende soddisfare, Murray (1948) li definisce come la prontezza a rispondere in un certo modo in determinate circostanze. Dopo la più conosciuta piramide dei bisogni di Maslow (1954), o *scala gerarchica delle necessità umane*, ne sono seguite diverse negli anni successivi, con l'obiettivo di analizzare in maniera sempre più approfondita e precisa questo concetto. Secondo l'autore, è previsto che si soddisfino prima di tutto i bisogni essenziali (bisogni fisiologici e di sicurezza) e solo successivamente quelli più fini (bisogno di appartenenza, stima ed autorealizzazione). Questa non è di certo l'unica teoria che la letteratura ci propone, infatti è possibile analizzarne diverse, tra cui la teoria dei bisogni di McClelland (1985) e la teoria motivazione-igiene di Herzberg (1987). La teoria di Maslow ha avuto un gran peso per coloro che dopo di lui si sono ispirati, è ritenuta però insufficiente per stabilire delle linee guida atte a soddisfare intere organizzazioni. Tancredi (2008) afferma che i motivi sono diversi: "ogni individuo tende a percepire e soddisfare i propri bisogni in modo differente; l'intensità con cui i bisogni si manifestano varia da soggetto a soggetto ed infine ogni bisogno risente del continuo flusso di cambiamento culturale" (p.8).

Ponendo nuovamente il focus sul buon agire del leader esaminando i bisogni in relazione al tema della leadership, una teoria molto interessante è quella dei *Sei bisogni*

fondamentali sviluppata da Anthony Robbins nel 2000. Secondo l'autore, ognuno di noi ha quattro bisogni essenziali e due bisogni superiori da soddisfare, che permettono una più piena realizzazione dell'individuo.

Bisogni essenziali:

1. **sicurezza:** un bisogno che si lega sensibilmente al nostro naturale istinto di sopravvivenza. È intesa sia a livello fisico che emotivo, dunque si sviluppano i temi della sicurezza fisiologica, economica ed affettiva;
2. **varietà:** la sola sicurezza può creare una sensazione di monotonia che può risultare pericolosa, da qui la varietà crea situazioni nuove in cui rompere le abitudini e “porta ad una stimolazione fisica e mentale” (Ramones, S. M., 2011, p.20);
3. **importanza:** tutti noi abbiamo bisogno di sapere che il lavoro che stiamo svolgendo ha un senso ed uno scopo, il fatto di non percepire ciò “spesso è causa di demotivazione” (Re, R., 2015, p.46). Bisogno essenziale per sviluppare una buona autostima, tenendo presente che ogni persona si sente importante in maniera diversa;
4. **unione ed amore:** in genere questo bisogno, se non soddisfatto, porta a moltissime sofferenze, per amore si intendono forme diverse tra cui l'amore di coppia, l'amore parentale, in amicizia e quello divino (Pepe, 2018).

Bisogni superiori:

5. crescere: “il bisogno di svilupparsi ed elevare il proprio status-quo” (Ramones, S. M., 2011, p.21), alcuni esempi possono essere la crescita di carriera, emozionale, fisica, sociale, economica ed intellettuale;
6. contribuire: la necessità di contribuire a creare qualcosa di grande per altre persone, senza chiedere nulla in cambio, essendo consapevoli che alcune nostre azioni hanno contribuito a migliorare la vita di altri (Pepe, 2018).

Analizzando prima la sfera dei quattro bisogni essenziali, Robbins studia il fatto che questi sono comuni a tutti noi, anche se ogni individuo tenderà ad averne uno o due prioritari che di conseguenza influenzeranno le scelte. Da qui è evidente che un follower tenderà ad avere necessità di una maggiore guida nel bisogno in cui è più debole. Perini (2007) afferma che per un leader porsi in atteggiamento di ascolto e di comprensione è necessario per individuare i bisogni primari dei membri del team e “capire quali sono gli input fondamentali per incrementarne la soddisfazione” (p.81). Ci sono poi bisogni “superiori”, che, se soddisfatti, permettono di avere una più profonda e più completa sensazione di appagamento. Se l’attività dà un reale valore ai clienti o alla comunità, soddisfacendo delle esigenze, migliorando la qualità della loro vita o dell’ambiente, aiutando a risolvere dei problemi o donando un maggiore benessere e serenità, allora i “followers riusciranno ad agire in termini lavorativi in un clima di ragionevole fiducia e responsabilità” (Perini, 2007, p.54). Questo inevitabilmente fornirà una spinta propulsiva e un senso di “buono e giusto” che darà ancora più sicurezza, stimoli nuovi e differenti, farà sentire importanti, utili e connessi agli altri.

A questo punto, per riuscire ad individuare i sei bisogni fondamentali è necessario un percorso di consapevolezza e conoscenza di sé, uscire “dalla zona di comfort, per entrare in una “hugly zone”, la zona dove avviene la crescita e il miglioramento”

(Gallingani, 2022). Non è più possibile distinguere in modo netto il ruolo del leader da quello del manager, le due figure hanno caratteristiche complementari che necessitano di una stretta collaborazione, “per avere successo c’è bisogno di un manager con abilità di leadership o, un leader con abilità di management” (Re, 2015, p.11). Inserendo questo concetto in una realtà lavorativa, si parla di dimensione verticale e dimensione orizzontale, due aspetti che devono necessariamente coesistere. La dimensione verticale è essenziale al mantenimento dell’impresa, è banalmente riconducibile al concetto per cui le decisioni prese da una persona posta al vertice definiscono quelle di chi invece si “colloca” a livelli inferiori nell’organigramma (Paletta, 2015). Per dimensione orizzontale invece s’intende l’insieme delle “componenti di riflessione, di sviluppo, di ricerca ed azione e di cambiamento” (Rizziato, & Nemmo, 2018, p.3). La dimensione orizzontale collega e mette in sinergia l’esterno (ciò che sta fuori dall’organizzazione) e l’interno (i processi organizzativi) ed ancora i comportanti dell’organizzazione con i principi personali di ogni individuo. Da qui è facilmente intuibile, considerando le caratteristiche proprie del manager e del leader, che un buon leader spesso è anche un ottimo manager ma non è detto che sia il contrario. Leavitt (2005) spiega che la sola dimensione verticale a volte può essere il modo più efficace di gestire l’attività lavorativa, mettendo in evidenza come le gerarchie siano magneti psicologici che attraggono persone orientate ai risultati. Sebbene questo può portare a diversi vantaggi, le componenti relazionali e sociali possono supportare il manager nel gestire il gruppo ma se queste non vengono inserite in un contesto orizzontale sono solo uno strumento diverso per ottenere lo stesso risultato: gestire le persone. “La sfida per i leader di oggi non è farsi seguire dalle persone ma creare contesti e condizioni in cui le persone siano in grado di guidare sé stesse. Le persone sono in grado di guidare da sole, ciò di cui hanno bisogno è una cartina in cui sono chiari i confini e i vincoli e di un leader capace di creare quella cartina con una visione del punto di arrivo [...]” (Nemmo, 2018, p.44).

1.4 Principali teorie della leadership

Leader si nasce o si diventa? Perché alcuni leader hanno successo, mentre altri falliscono? Cosa permette ad alcune persone di brillare nel ruolo di leader? Non esiste una formula magica con caratteristiche che assicurino il successo di un leader; tuttavia, ciò non significa che non sia possibile imparare a essere leader più incisivi. Stogdill (1948) dichiara che una persona non diventa leader per una combinazione di caratteristiche della personalità. Di contro, Carlyle (1841) sostiene che i leader non raggiungono la loro posizione per caso, ma si tratta di individui con caratteristiche eccezionali.

Le teorie della leadership si concentrano soprattutto sulle caratteristiche dei leader, identificando i comportamenti che le persone possono adottare per migliorare il proprio agire in diverse situazioni. I primi dibattiti sulla psicologia della leadership suggerivano che l'abilità d'essere leader fosse innata. Ancora oggi, spesso, si tende a fare coincidere la figura del leader con la definizione di carisma (Massimo & Massimo, 2011), caratteristica in dono fin dalla nascita. Teorie più recenti sostengono che possedere determinati tratti della personalità possa aiutare, ma vi sono numerose variabili situazionali che ricoprono un ruolo importante.

1.4.1 Teoria del Grande Uomo

La prima vera teoria sulla leadership è stata formulata nel 1841 da Thomas Carlyle, filosofo e scrittore scozzese, che per primo ne parlò all'interno della sua opera "On heroes, hero-ship and the heroic in history" (p.103). Secondo questo approccio, i grandi leader sono persone con precisi tratti della personalità, come il carisma, la fiducia, l'intelligenza e le abilità sociali. Questa teoria ipotizza che la dote di leadership sia intrinseca, ovvero

che i grandi leader nascano tali, non ci diventino; le persone quindi non possono imparare come diventare dei leader influenti. Carlyle vedeva nel Re l'incarnazione del volere di Dio; egli incarnava tutte le caratteristiche dell'eroe, sin dalla nascita era destinato a comandare un popolo, e solo attraverso la divinizzazione di questa figura, lo stesso popolo poteva godere del vero benessere. Il Grande Uomo era un individuo inviato da Dio per "esercitare un diritto su altre persone" (Spector, B. A., 2016, p.252). Con il concetto di eroe, quindi, Thomas Carlyle era arrivato alla definizione di una personalità che potesse guidare i propri seguaci verso ciò che divinamente era ritenuto giusto. In questo modo riesce ad affiancare alla figura dell'eroe quella del Leader, ovvero una persona in grado di dirigere un impero e in grado di esser percepita superiore "grazie agli attributi che gli sono stati conferiti sin dalla nascita, persona eclettica al pari dei profeti, poeti, letterati e re" (Spector, B. A., 2016, pp.254-255). Come prevedibile, questa teoria ricevette numerose critiche sia dalle teorie successive sia dai contemporanei di Carlyle. Le critiche mosse contro questa teoria riguardano la presenza di un pregiudizio di genere alla base, la mancanza di rigore scientifico e di riscontro nella realtà ed infine l'assenza di relazione con l'aspetto delle organizzazioni (Uslu, 2019).

1.4.2 Teoria dei tratti

Si tratta di una teoria piuttosto simile a quella spiegata in precedenza, sostiene infatti che le persone ereditano determinate qualità, tratti, che le rendono più inclini a ricoprire il ruolo del leader. Si basa quindi su attributi personali ed è volta ad individuare le capacità, le caratteristiche e le qualità innate del leader (Borzaga, Fazzi, Dym, & Hutson, 2010). I leader sono descritti come "persone intelligenti, coraggiose, carismatiche, persuasive, tenaci, sicure di sé e socievoli" (Regalia, M., 2012, p.389).

Fino agli anni '40, gli studi sui leader e sulla leadership ponevano il focus sulle caratteristiche personali degli individui e sulle relative conseguenze, Bass e Stogdill (1990), affermano che i leader erano visti come “persone differenti dalle altre, con attribuiti e tratti della personalità testati” (p.38). Alla base della teoria infatti ci sono molti esperimenti effettuati per raccogliere più dati possibili e paragonarli tra loro, i primi risultati di questi studi furono diffusi nel 1933 da Smith e Krueger. I test hanno analizzato sia attributi fisici, come l'altezza, il peso e l'età, sia osservazioni sul loro conto fatte da altre persone, furono intervistati insegnanti, studenti e team, veniva chiesto di indicare chi per loro poteva essere considerato un leader e di descrivere le caratteristiche adatte a ricoprire quel ruolo (Bass & Bass, 2008). Dopo numerosi studi e test successivi, nel 1948 che Ralph Stogdill, professore di Management della Ohio State University, riuscì ad analizzare in modo più chiaro e inquadrare la teoria in un'ottica differente. Con la sua pubblicazione esaminò i risultati ottenuti ponendo l'attenzione sul contesto in cui i tratti della personalità agivano, piuttosto che i tratti stessi. Stogdill concluse il suo studio affermando che non sono tanto i tratti fisici, bensì quelli psicologici come l'intelligenza, la responsabilità e l'empatia a poter contraddistinguere un individuo all'interno del contesto in cui agisce, ritenendolo di conseguenza un esempio da seguire, un leader. Fu infatti uno dei primi tentativi sistematici di revisione della Teoria dei tratti. “I suoi risultati hanno mostrato che, una persona che detiene una posizione di leadership supera il membro medio del gruppo in diversi modi, tra cui intelligenza, borsa di studio, affidabilità e socialità.” (Wynn, 2003, p.101). Sebbene Stogdill (1948) stabilì una reale correlazione tra essere leader e fattori quali l'empatia, la responsabilità e l'intelligenza, ha confermato la difficoltà di isolare un insieme di tratti caratteristici della leadership da fattori situazionali, Slater (1995) infatti afferma che "non è stato possibile dimostrare che un singolo fattore sia costantemente associato a individui che occupano posizioni di leader” (p.460), “un leader in alcune situazioni potrebbero non dimostrarsi un vero leader” (Wynn, 2003, p.100). Queste scoperte sono state di fondamentale importanza per

le teorie sviluppate successivamente, per esempio, secondo Daniel Patrick McGuire Junior (2004), solo prendendo in considerazione gli aspetti contestuali è “possibile analizzare quali possono essere le caratteristiche attribuibili ad un buon leader o ad un cattivo leader” (p.60).

Ancora oggi, infatti, la teoria dei tratti ricopre un ruolo chiave per lo studio dei fenomeni moderni. “Una volta che un leader o un follower considera quali tratti trovano di più importanti, e in che misura esemplificano questi tratti, possono iniziare ad analizzare altre teorie” (McGuire, 2004, p.15)

1.4.3 Teoria comportamentale

Questa teoria si discosta da quelle precedenti in quanto ritiene che i leader si formino a prescindere dal fatto che siano nati o meno con precise caratteristiche. Harrison (2018) ritiene, come presupposto di base della teoria comportamentale, che “l'efficacia del leader non dipenda dalle caratteristiche del leader bensì dal suo comportamento” (p.165), da come si comporta e da cosa fa (Northhouse, 2010). Infatti, la tale teoria sostiene che la leadership può essere appresa con l'osservazione e l'insegnamento, il comportamento del leader può quindi essere appreso in seguito (Goff, 2003), acquisiti, allenati e sviluppati (Uslu, 2019). Alla base della teoria comportamentale troviamo gli studi di Blake e Mouton (1964), con la formulazione della *managerial grid* o “griglia manageriale”. Hanno esaminato i comportamenti dei manager distinguendoli in due macro-categorie:

- coloro che pongono attenzione alle persone;
- coloro che pongono attenzione ai risultati.

Successivamente veniva attribuito un punteggio relativo alle due categorie, ne uscirono differenti personalità classificabili in 5 sottocategorie. I punteggi venivano calcolati su una scala da 1 a 9, collocati all'interno di un grafico dove erano indicate l'importanza attribuita ai risultati (asse orizzontale) e l'importanza attribuita alle persone (asse verticale) (Figura 1).

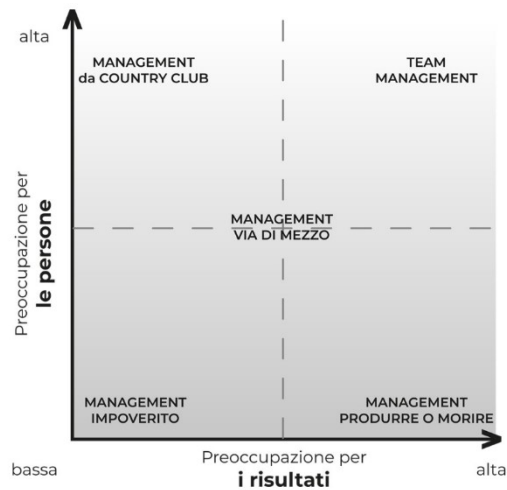


Figura 1: Griglia manageriale (Sanavio, 2019)

Con la combinazione di queste due dimensioni è possibile individuare delle distinzioni tra i manager in base alla personalità e alle priorità. Bass (1990) offre le seguenti descrizioni abbreviate per ciascuno dei cinque stili (pp. 483-484):

- il management da country club: particolare attenzione verso i bisogni delle persone, incentrato sul creare relazioni soddisfacenti che portino a un clima amichevole e ad un'atmosfera piacevole;
- il management autorità-obbedienza (o produrre o morire): massima efficienza, prevede la riduzione al minimo di tutti gli aspetti umani, visti come interferenze;

- il management impoverito: riconosciuto quasi universalmente come il peggior stile manageriale ed equivale ad un'assenza di leadership dove vi è un minimo sforzo sia per ottenere risultati che per sostenere le persone;
- il management "via di mezzo": tentativo di bilanciare la dedizione a ottenere risultati mentre si mantiene un buon livello di morale tra i lavoratori;
- il team management: realizzazione di un ambiente dove si raggiungono obiettivi tra persone coinvolte nell'organizzazione, si lavora come all'interno di una squadra caratterizzata da relazioni di fiducia ed obiettivi condivisi.

Grazie alle ricerche di Arvonen e Petersson (2002), è possibile affermare che un alto orientamento alle relazioni ed un altro orientamento ai risultati è il miglior abbinamento per un buon rapporto costo-efficacia. Un'altra teoria formulata nell'ottica comportamentale, e quindi analizzando la psicologia dei gruppi, è la "Role Theory". Si basa sullo studio delle aspettative, si analizzano i comportamenti delle persone che compongono un gruppo e si studiano le aspettative che questi hanno nei confronti degli altri membri. La leadership è considerata "una parte del meccanismo di risoluzione dei problemi dei gruppi" (Gibb, 1958, p.103). Attraverso l'analisi è possibile definire i ruoli all'interno di un'organizzazione e dividere compiti e responsabilità, il leader è colui il quale è riconosciuto dagli altri componenti come tale.

1.4.4 Teoria della contingenza

Questa teoria si concentra su alcune variabili che, associate al contesto, possono determinare quale stile di leadership è più adatto alla situazione. Secondo questa teoria quindi, in ogni caso non esiste un ottimale stile di leadership (Uslu, 2019), bensì

l'interazione tra circostanze culturali, economiche e sociali di un determinato momento storico, delineano la figura del leader. Secondo la teoria della contingenza, la persona può essere un leader efficace in alcune condizioni o ambienti, ma la stessa può invece non esserlo in altre condizioni o ambienti. Allo stesso modo, uno stile di leadership che è stato efficace in passato potrebbe non esserlo oggi (Fiedler, 2006). Questa teoria della, afferma Heller (2019), si occupa della visione dell'organizzazione come di un insieme di parti interdipendenti che costituiscono un tutto e che, a sua volta, è interdipendente con il suo ambiente. Cerca di provare l'impossibilità di definire una combinazione di caratteristiche ed uno stile di leadership universale che possa essere accettato in modo univoco in tutti i contesti, o che comunque risulti migliore di tutti gli altri.

Fiedler è stato il primo autore ad analizzare la relazione comportamento-situazione nel 1964, egli introduce l'analisi del contesto attraverso la corrispondenza di tre fattori:

1. la relazione tra leader e seguaci: l'atmosfera del gruppo ed il grado di fiducia e lealtà che i seguaci sentono per il loro leader (Crosson et al, 2008)
2. la strutturazione dei compiti: il grado di precisione e chiarezza con cui viene spiegato ed assegnato un compito al gruppo;
3. il potere che il leader ha all'interno dell'organizzazione: il livello di potere assegnato al leader dall'organizzazione e di conseguenza la sua capacità di influenzare i membri del gruppo. Bradshaw (2009) afferma che per potere di posizione ci si riferisce all'autorità che il leader ha per premiare o punire i suoi seguaci. "Essa va calcolata in base alla sua capacità di influenzare in modo notevole variabili come: contratti, organizzazione e potere decisionale" (p.73).

L'orientamento psicologico del leader, orientato al compito o alle relazioni, può essere identificato e misurato su una scala detta "LPC" (Least Preferred Co-Worker). A seconda del risultato è possibile percepire quale dei due atteggiamenti è più favorevole

adottare nei casi specifici. L'analisi delle tre variabili viene scomposta per individuare diverse situazioni del contesto: favorevole, moderato e non favorevole (Figura 2).

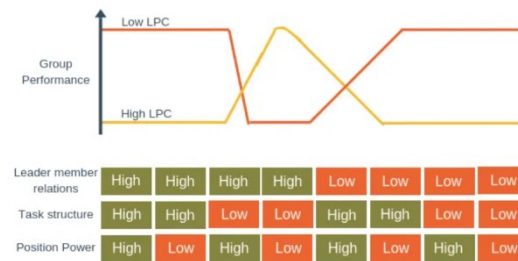


Figura 2: Fiedler's Contingency Theory, (Denis, 2022)

Ogni combinazione denota un differente ambiente e le corrispondenti modalità da preferire per operare al meglio in esso. Grazie a questa teoria è possibile notare come queste tre dimensioni non siano tra di loro escludibili, ma che anzi in situazioni particolari, esse possano addirittura coesistere per generare il miglior risultato possibile. Negli anni furono mosse diverse critiche rivolte alla teoria della contingenza, tra cui l'“assenza di una ricerca adeguata” (Uslu, O., 2019, p.162), oppure il fatto che tale teoria non riesca a spiegare perché alcuni leader, adottando determinati stili di leadership, agiscano meglio di altri (Fry & Kriger, 2009). Secondo Fiedler invece, nel momento in cui la personalità del leader non risultasse compatibile con quella dell'ambiente in cui opera, la miglior soluzione sarebbe la scelta di un leader differente, quindi esclude in modo netto la possibilità di una far coesistere diversi stili di leadership in diversi contesti.

Nel nostro secolo questa teoria può risultare utile per determinare l'orientamento psicologico del leader, task oriented o relationship oriented, ma non per decidere se il leader va bene o meno in certe situazioni. Yun (2006) afferma che i leader motivati dal compito si preoccupano principalmente di raggiungere un obiettivo mentre i leader orientati alle relazioni si preoccupano di sviluppare duraturi rapporti sociali e relazionali

con individui e con l'organizzazione. Il modello della leadership della contingenza non è un processo di sviluppo della leadership ma può essere utile per ottenere il meglio, dice Troiello (2020), da un leader, senza sposarsi necessariamente con la sua crescita di carriera.

1.4.5 Teoria della leadership situazionale

La leadership situazionale viene introdotta nel 1969 da Hersey e Blanchard, conosciuta inizialmente come Life-cycle theory. Hendryadi (2014), afferma che questa teoria richiede che il leader eserciti la propria leadership “seguendo le richieste e le esigenze della situazione” (p.13), in accordo sono Nordin et al (2020) che sottolineano che la leadership situazionale è un approccio utile ai leader per comprendere “i loro comportamenti, gli atteggiamenti dei loro subordinati e le situazioni prima di applicare il loro stile di leadership” (p.452). Hersey e Blanchard hanno suddiviso gli stili di leadership in quattro dimensioni, vale a dire raccontare, vendere, partecipare e delegare. Delle quattro dimensioni presentate, continua Hendryadi (2014), nessuna è la migliore in termini di prestazioni, perché la leadership che praticano deve essere nella loro situazione. Questo è un approccio molto pratico perché, afferma Dinibutun (2020), suggerisce diversi stili di leadership in diverse situazioni. Vroom e Jago (2007) sostengono che “i tratti del leader riflettono i meccanismi con cui vengono selezionati ed il comportamento è vincolato dalle situazioni che affrontano” (p.19).

Questo modello non prevede una decisione a priori del miglior modello da adottare, ma sostiene la possibilità di un adattamento in itinere, basandosi su due fattori per descrivere un comportamento efficace del leader:

1. lo stile del leader;

2. il livello di maturità dell'individuo o del gruppo: competenze dei singoli, sia hard skills che soft skills.

A seconda della situazione emersa *Hersey e Blanchard* individuarono quattro diversi modi di gestire il gruppo, tutti basati sull'orientamento del leader rispetto alle relazioni e ai compiti assegnati:

- *Prescrivere* (Telling): caratterizzato da un alto orientamento al compito e un basso orientamento di relazione, il leader definisce i ruoli e fornisce direttive chiare e specifiche, in questo modo si sviluppa una comunicazione unilaterale, egli dice cosa, come, quando e dove fare un certo compito (Tanasyah et al., 2022). Può rivelarsi utile in situazioni emergenziali circoscritte, se protratto per lungo tempo può causare comportamenti di passività, e paura di sbagliare da parte dei collaboratori;
- *Coinvolgere* (Selling): caratterizzato da un basso orientamento al compito e un alto orientamento alla relazione, viene adottata una comunicazione bilaterale. Il leader, in questo caso, cerca di coinvolgere i suoi collaboratori ad esprimere al massimo le loro capacità, egli si rivolge a loro come guida. Questo viene fatto indicando un obiettivo comune da raggiungere, sostenendo il team nella valutazione delle performance e nel monitoraggio dei risultati. È uno stile in grado di stimolare empowerment e motivazione;
- *Supportare* (Participating): caratterizzato da un alto orientamento al compito e un alto orientamento relazionale, in questa situazione i componenti del gruppo hanno le giuste competenze ma non la corretta motivazione. Il leader definisce i ruoli e fornisce direttive chiare e specifiche ma coinvolge anche i collaboratori in questo processo, al fine di “stimolare” i comportamenti richiesti. Il leader ed i followers prendono le decisioni insieme;

- *Delegare* (Delegating): caratterizzato da un basso orientamento al compito e un basso orientamento relazionale, il grado di maturità dei collaboratori è tale per cui il leader lascia nelle loro mani la responsabilità e la decisione dei compiti da svolgere per arrivare ad un obiettivo prefissato. “I follower sono liberi di scegliere come, quando e dove vogliono fare qualcosa compito” (Tanasyah et al, 2022, p.690). È uno stile in grado di stimolare autonomia, responsabilità, professionalità e senso di appartenenza.

1.5 Intelligenza emotiva ed empowering leadership

La chiave che consente di operare a vantaggio di tutti, senza ricondursi necessariamente ad uno stile di leadership ritenuto migliore di un altro, risiede nelle competenze dell'intelligenza emotiva. Questo concetto è stato introdotto nel 1995 da Goleman, il quale, recentemente (2019) l'ha descritto come la capacità di identificare i propri sentimenti e di quelli delle persone intorno a noi, per motivarci e per utilizzare correttamente le emozioni. Mayer, Salovey e Caruso (2004) definiscono l'intelligenza emotiva come la capacità di percepire accuratamente le emozioni, di accedere e generare emozioni e riflettere sulle stesse, in modo da promuovere l'emotività e l'intelletto. In campo della leadership, possiamo definire l'intelligenza emotiva come il modo in cui il leader gestisce e controlla sé stesso e le proprie relazioni interpersonali. È da considerarsi un pensiero dal valore rivoluzionario, perché costringe a mettere in discussione la concezione classica che dava valore esclusivamente alle capacità intellettive, QI. Viene in questo modo ribaltato il concetto, come suggerisce Gutierrez (2021) l'intelligenza emotiva gioca un ruolo molto importante perché viene considerata come un fattore determinante nello sviluppo di successo di un individuo, spesso legato ad altre variabili, quelle emotive.

L'intelligenza emotiva risiede nelle strutture del cervello coinvolte nelle risposte emozionali. Un ruolo centrale è svolto dall'amigdala e dall'ippocampo, due strutture che si trovano nella parte più interna e profonda del cervello e che fanno parte, assieme al lobo olfattivo e al sistema limbico, del cosiddetto rinencefalo. I processi emotivi e la motivazione sono prodotti del sistema limbico, a differenza del pensiero superiore e del linguaggio di cui è invece responsabile la corteccia cerebrale. Come suggeriscono Klare, Behney e Kenney (2014), "il sistema limbico è la parte del cervello di cui abbiamo bisogno per approfondire la nostra intelligenza emotiva. È un sistema che apprende attraverso la motivazione, la pratica ed il feedback" (p.23) e fornisce le basi per tutti gli aspetti del comportamento sociale ed emotivo (Joseph, R., 1999). Risiedendo nella zona più profonda del cervello, non è sorprendente che la connessione e lo sviluppo dell'intelligenza emotiva richieda molto impegno. Mcbain (2004) sostiene vi sia un legame tra la personalità e l'intelligenza emotiva, grazie alla ricerca vengono individuate cinque dimensioni principali della personalità: coscienziosità, gradevolezza, estroversione, apertura alle esperienze e stabilità emotiva. Di queste, la coscienziosità è sviluppata dagli individui che ritenuti affidabili, disciplinati ed attenti al compito, ed è dimostrato essere il più importante predittore delle prestazioni lavorative. Prati et al. (2003) sostengono che l'intelligenza emotiva svolge un ruolo fondamentale sia nella leadership che nella produttività del team. Il leader emotivamente intelligente ha un impatto positivo sulla motivazione della squadra, sui livelli di fiducia, di collaborazione, di creatività, riduce la pigrizia sociale e migliora le prestazioni del team.

I leader dotati di intelligenza emotiva creano risonanza sintonizzandosi sulle emozioni e orientandole nella giusta direzione. Con il termine risonanza s'intende il corrispondente umano quando due persone si trovano sulla medesima lunghezza d'onda, in sintonia, la quale risuona prolungando l'intensità dell'emozione positiva, Megna (2009) afferma che "gli stati d'animo, le emozioni ed i comportamenti consequenziali del

leader influenzano le persone che dipendono da lui” (p.1), maggiore è la risonanza fra le persone, tanto meno statiche saranno le loro interazioni. Quindi, l’abilità di un leader nel gestire e orientare le emozioni in modo da guidare il gruppo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi dipende dall’intelligenza emotiva, la quale permette di creare risonanza in modo spontaneo.

Cheong et al. (2019) definiscono l'empowerment della leadership come un “processo di condivisione del potere, di concessione di autonomia e responsabilità ai follower ed al team, attraverso una serie specifica di comportamenti del leader volti a migliorare la motivazione interna e raggiungere il successo sul lavoro” (p.34). Il leader assume anche il ruolo del coach capace di stimolare la crescita personale del proprio team, accrescendone fiducia, spirito di iniziativa e responsabilità. In tal senso è necessario che il leader abbia un’elevata intelligenza emotiva e sociale, unita a buone competenze relazionali. Il concetto di empowering leadership porta con sé lo sviluppo del potenziamento psicologico ed a sua volta il miglioramento dei risultati lavorativi (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012), diversi studi (Leana, 1987; Offermann & Hellmann, 1997; Yukl, 1999) ne confermano i risultati positivi, rispetto al team ed ai singoli follower. Sharma et al (2015) affermano che questo modello empirico suggerisce che l’empowering leadership è uno stile efficace per molti contesti organizzativi. L’empowerment può essere osservato, afferma Errante (2019) nella misura in cui le persone che lavorano in un’organizzazione adottano comportamenti nuovi e più efficaci, con un aumento di consapevolezza circa i propri talenti. È possibile quindi parlare di empowering leadership come di un processo capace di liberare il potenziale personale e professionale di ogni collaboratore per raggiungere, con piena soddisfazione, obiettivi rilevanti sia per sé stessi che per l’organizzazione nella quale si lavora.

2. LEADERSHIP MASCHILE E FEMMINILE: LA QUESTIONE DI GENERE

2.1 Leadership in un'ottica di genere: realtà o pregiudizi?

Perché il genere dovrebbe influenzare i prototipi di leadership? La teoria della leadership implicita, affermano Paris et al. (2009), postula che “le persone sviluppino una serie di convinzioni sui comportamenti e sulle caratteristiche dei leader rispetto ai non leader, nonché sui leader efficaci rispetto a quelli inefficaci” (p.1397). Queste teorie implicite sono rappresentate da prototipi che contengono modelli specifici che distinguono le caratteristiche più comuni di alcuni tipi di leader (ad esempio, militare, sportivo o aziendale) (Phillips & Lord, 1986). Lord e Maher (1993) con la Teoria della categorizzazione della leadership, suggeriscono che gli individui detengono rappresentazioni mentali, o prototipi, su come i leader dovrebbero comportarsi. Yukl (2006) dichiara che i prototipi di leadership vengono sviluppati e perfezionati nel tempo come risultato di diversi fattori: esperienze reali con i leader, esposizione alla letteratura sui leader efficaci ed influenze socio-culturali. La ricerca suggerisce che le esperienze di socializzazione e la cultura possono indurre uomini e donne ad acquisire modelli di leader specifici (Schein, 2007).

Un controverso prototipo di leadership, comunemente etichettato come “*feminine leadership advantage*” ovvero “vantaggio della leadership femminile”, afferma che le donne eccellono, più degli uomini, nella costruzione del consenso, nella cooperazione, nell'educazione, nel carisma e nelle relazioni interpersonali. In particolare, i leader il cui comportamento corrisponde ai prototipi di leadership sono percepiti in modo più positivo rispetto ai leader il cui comportamento non lo è (Smith & Foti, 1998). Sebbene i prototipi di leadership variano da individuo e possono essere influenzati dalla propria appartenenza

organizzativa e di gruppo, ci sono dimensioni del prototipo che vengono mantenute in modo coerente nella maggior parte degli individui (Epitropaki & Martin, 2004).

Offermann, Kennedy e Wirtz (1994) hanno indicato “otto dimensioni riscontrabili nei prototipi di leader” (p.294):

- sensibilità;
- dedizione;
- tirannia;
- carisma;
- attrattiva;
- intelligenza;
- forza;
- mascolinità.

Queste otto dimensioni rappresentano l'esame più completo del prototipo di leadership, fino ad oggi, e sono stati supportati da successive ricerche.

Aspettative e ricerca attuale

Eagly, Karau, e Makhijani (1995) introducono il tema della leadership in un'ottica di genere e parlano di *gender congeniality*, ovvero “l'adeguatezza esistente tra i ruoli di genere ed i ruoli di leadership” (p.129), quindi l'elemento in base al quale differiscono le diversità di genere. Questo fattore riflette l'interesse posto per esercitare il ruolo di leader e mette in luce come vi possono essere alcune posizioni in ambiti specifici, in cui si ritengono maggiormente adeguate figure maschili piuttosto che femminili. Questa visione però rischia di costruire una visione circa l'impossibilità di esercitare la leadership al genere non ritenuto congeniale a uno specifico lavoro. Schein (1975) conferma il concetto per cui gli uomini sembrano avere caratteristiche più adeguate a ricoprire ruoli

di leadership. Le sue ricerche descrivono le qualità necessarie ed i comportamenti adeguati alla figura del *middle manager*, e riconducono a caratteristiche riconducibili alla figura dell'uomo. Anche lo studio di Mohr e Wolfram (2008) si inserisce in conferma alla visione della donna leader come tendenzialmente meno adatta. Essi esplorano l'efficacia delle modalità di comunicazione come elemento rilevante per una leadership efficace. Sebbene la comunicazione risulti come qualità evidente nelle figure femminili, ottima per stabilire positivamente una relazione e incentivare uno scambio positivo di informazioni, secondo gli studi di Aries (2006) può essere interpretata come incertezza e mancanza di autorità, dimostrando quindi che le espressioni ed i comportamenti verbali hanno efficacia maggiore se utilizzati da leader uomini rispetto che dalla loro controparte. Nel momento in cui competono per una posizione di leadership, le donne possono essere considerate meno competenti degli uomini per la sola ragione di utilizzare uno stile di comunicazione prettamente femminile (Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkinse, 2004). Perciò anche lo stile di comunicazione delle donne può essere spunto per rafforzare lo stereotipo di genere considerandole comunicatrice non efficaci tanto quanto i leader uomini (Still, 2006).

Allo stesso modo Powell e Butterfield (1994) ritengono che “il genere maschile risulti più affine al ruolo di leader per il fatto di possedere qualità quali la risolutezza ed il senso civico” (p.78). L'opinione comune, quindi, guarda alle caratteristiche del genere maschile come “le più adatte per esercitare una leadership di successo” (Eagly & Wood, 2012, p.468), sebbene non vi siano fondamenta concrete a valorizzare tale posizione. Queste affermazioni risultano condizionare l'accesso e la carriera delle donne (Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard, 2008). In un'ottica di genere, il gender gap rappresenta un fenomeno che tuttora risulta attuale e molto diffuso e rappresenta il divario tra il genere maschile e quello femminile in modo particolare in riferimento alla disuguaglianza professionale tra i due generi.

Alcune ricerche hanno esaminato se le aspettative del prototipo differiscono per leader uomo e leader donna; nel suo lavoro, Schein (1975) ha chiesto ai leader di valutare se un elenco di caratteristiche era più simile a "caratteristiche proprie di uomini", "caratteristiche proprie di donne" o "quadri intermedi". Le caratteristiche approvate per i "quadri intermedi" erano molto più simili a quelle "da uomo", suggerendo che le nostre aspettative sono più simili a considerare un leader uomo rispetto ad un leader donna. Tra le qualità prettamente femminili spiccano la sensibilità, la comprensione, l'emotività, l'empatia, l'intuizione, l'espressività ed il bisogno di attenzioni (Kessler, 2014; Schein, 1973). La controparte maschile invece è caratterizzata da aggressività, coraggio, forza, indipendenza e competitività (Osland, 1998; Spence & Buckner, 2000). Secondo l'identità biologica, sostiene Jolly (2000), a ogni genere viene assegnato un certo modo in cui ci si aspetta che si comporti, e ad esso viene conferito un ruolo. Eagly e Karau (2002) dichiarano ci sia incompatibilità tra "il ruolo di leader ed il genere femminile" (p.589) descrivendo questa affermazione nella Teoria della congruità dei ruoli. Essi riportano le qualità identificanti i due generi, dividendole in due sottoinsiemi:

- *communal*
- *agentic*

Le qualità *agentic* (per agentività s'intende la capacità di agire intenzionalmente nel contesto sociale in cui si opera per generare un cambiamento) fanno riferimento al controllo e all'assertività, alla competitività, all'indipendenza, all'essere ambiziosi, sicuri di sé, e a una maggiore focalizzazione sui problemi. Queste caratteristiche rispecchiano più da vicino le aspettative che si hanno di una persona di genere maschile che ricopre il ruolo di leader, rispetto a quelle che ci si aspettano dalle donne. Le qualità *communal* invece, fanno riferimento al sostegno, alla disponibilità, all'attenzione verso il benessere dell'altro, alla gentilezza, all'affetto, alla calma ed alla sensibilità. Queste caratteristiche vengono associate all'idea che si ha del genere femminile. Eagly e Karau (2002)

sostengono che il ruolo di genere femminile è decisamente *communal* nei contenuti mentre il ruolo di genere maschile è distintamente *agentic* nel contenuto.

Questa teoria porta necessariamente con sé due tipi di bias:

1. bias descrittivo: mancanza di adattamento tra il ruolo di leader e la figura femminile, giungendo alla conclusione che “una donna non possiede le caratteristiche necessarie per ricoprire il ruolo di leader” (Johnson., Murphy., Zewdie, & Reichard, 2008, p.40);
2. bias prescrittivo: una donna che adotta uno stile di leadership considerato “più maschile”, viola il ruolo di genere.

Come è facilmente intuibile, in entrambi i casi la leader viene valutata negativamente, ed in generale, secondo la teoria della congruità dei ruoli, gli individui sono penalizzati quando non si comportano e non si atteggiavano conformemente a tali aspettative.

Gli anni moderni, fortunatamente, ci stanno insegnando come le distinzioni di genere in ambito di leadership non trovino riscontri nella realtà. I modelli di donne leader, oggi, sono numerosi e fanno ben sperare che il concetto espresso nelle ricerche passate sia ormai superato, un retaggio culturale che via via stia sparendo con il passare degli anni. La ricerca attuale mira a integrare il lavoro sui prototipi di leader con quello degli stereotipi di genere delle donne leader. Sebbene alcuni ricercatori (Anderson, Lievens, van Dam, & Born, 2006; Scott & Brown, 2006) abbiano dimostrato gli effetti della “prototipicità” del leader sulla percezione dell'efficacia del leader, hanno ulteriormente esaminato il ruolo che il genere ha nell'esercizio della leadership. Scott e Brown (2006) hanno evidenziato, con la loro ricerca, che i partecipanti avevano tempi di reazione più lunghi quando si tratta sia di collocare delle caratteristiche al prototipo di leader femminile sia quando le caratteristiche del prototipo comune venivano associate al leader maschile. “I tempi di reazione più lunghi suggeriscono che i partecipanti non si

aspettano donne leader con qualità agentiche o maschi leader con qualità comuni” (quadro intermedio) (Johnson, et al. 2008, p.41). Lo studio esamina ogni dimensione della leadership esaminando gli effetti delle valutazioni da parte dei leader maschi e delle leader donne. Facendo affidamento alle otto dimensioni del prototipo di leadership (vedi sopra) viene testato fino a che punto gli individui nutrono aspettative diverse per i leader uomini e donne, e gli effetti di tali aspettative sulla valutazione di leader maschili e femminili.

I risultati degli studi condotti (Johnson; Murphy; Zewdie; & Reichard, 2008) per capire se e come i prototipi di leader sono complementari al genere, e valutare in che misura il ruolo del genere influisca sulle valutazioni della leadership, dimostrano che le caratteristiche del prototipo di leader differiscono per importanza per leader uomini e leader donne, sottolineando l'importanza del genere. Inoltre, Johnson et al. (2008) affermano che il genere degli individui influenza le loro convinzioni e nello specifico i comportamenti dei soggetti nel ruolo di leader. Lo studio ha inoltre mostrato che forza, mascolinità e tirannia sono caratteristiche centrali per il ruolo di leadership maschile, mentre la sensibilità è una caratteristica centrale per la leadership femminile. Non ci sono invece differenze tra maschio e femmina leader per le dimensioni della dedizione, dell'intelligenza e del carisma, sebbene le leader donne fossero viste più predisposte. Attribuendo al leader uomo le caratteristiche di mascolinità e forza, e al leader donna la caratteristica della sensibilità, automaticamente i maschi non forti vengono visti come inefficaci, così anche per le donne non sensibili. È interessante notare come il bias descrittivo, ovvero il pregiudizio di mancanza di adattamento tra il ruolo di leader e la figura femminile, è stato riscontrato. Nello specifico, quando le donne leader dimostravano poca forza, venivano percepite negativamente. Questo dimostra la differenza del ruolo di leader in relazione al genere, mentre i leader maschi devono solo dimostrare un comportamento socialmente accettato come proprio di un “leader

maschio”, le donne leader devono esibire sia il comportamento atteso dal leader uomo sia il comportamento atteso dal leader donna, questo per poter essere percepite come efficaci.

Un altro studio a rinforzo di questa ricerca è stato effettuato da Heilman e Chen (2005), i quali hanno esaminato il comportamento altruistico nel posto di lavoro. Affermano che le donne che non si dimostrano altruiste nel posto in cui lavorano, vengono valutate negativamente in quanto non vengono ritenute capaci d’aver dimostrato coerenza con il genere di appartenenza. Tuttavia, gli uomini che non adottano comportamenti altruisti non subiscono alcun impatto sulle loro valutazioni poiché l’altruismo non fa parte del genere maschile. I risultati degli studi di Heilman e Chen confermano il concetto per cui, “quando tutto il resto è uguale, i leader maschi sono generalmente percepiti come più efficaci delle leader donne” (p.440). Questo spiegherebbe anche il fatto che, “essendo i leader maschi generalmente percepiti come più efficaci, [...] è molto più difficile per una donna raggiungere posizioni di vertice” (Johnson et al., 2008, p. 55).

Paris et al. (2009) rispetto ai prototipi di genere in relazione alla leadership, presentano uno studio interculturale dimostrando chiaramente che “il genere dei leader è un fattore importante che influisce la loro forma di leadership” (p.1402). Coerente con precedenti ricerche sugli stili di leadership (Eagly et al., 2003), hanno evidenziato che alle donne leader vengono affiancati valori quali il carisma e il valore della squadra, in più, rispetto ai leader maschi, presentano una spiccata predisposizione alla leadership orientata e partecipativa. Queste differenze sono state riscontrate in modo coerente nella maggior dei paesi analizzati. Ciò indica che entrambi i generi credono che una buona leadership richieda di incorporare i punti di vista degli altri nelle decisioni. Una scoperta interessante emersa dallo studio è stata l’assenza di differenze di genere per quanto riguarda la dimensione della leadership “Human Oriented”, ovvero orientata alle persone. Sia leader uomini che leader donne hanno valutato questa dimensione allo stesso modo come fondamentale per la buona riuscita della leadership. Tale constatazione chiama in

causa anche parte del “vantaggio della leadership femminile”, dove si pensa che “le donne possiedano valori più umani, necessari per una leadership efficace nelle organizzazioni moderne” (Yukl, 2006, p.219). Mentre i risultati dello studio di Paris et al. (2009), sebbene supportino differenze tra leader maschi e leader donne rispetto agli stili, non prevede differenze riguardo all’orientamento alle persone.

In conclusione, affrontando l’argomento della differenza di genere sotto un aspetto più generale e distaccato, possiamo ricordare che la Teoria del ruolo sociale, proposta da Eagly e Wood (2011), afferma che i ruoli sociali, svolti da uomini e donne, si strutturano in base alle differenti credenze che le persone hanno relativamente alle caratteristiche maschili e femminili di personalità. Di conseguenza discendono i cosiddetti “preconcetti di genere”, ovvero che le donne sono più portate verso ruoli di accudimento sociale, che hanno come paradigma di fondo la protezione e la cura (sensibilità); invece, gli uomini sono più predisposti verso ruoli sociali che permettono l’affermazione di sé e il dominio sugli altri (forza e mascolinità).

2.2 Le barriere all’affermazione femminile: glass ceiling

Il primo riferimento alla metafora del *glass ceiling* (soffitto di vetro), lo troviamo in un articolo in *Adweek* (pubblicazione settimanale di pubblicità commerciale americana) del 1984 in cui Nora Frenkiel nello spazio di “Working Woman” citava “women have reached a certain point, I call it the glass ceiling. They’re in the top of middle management and they’re stopping and getting stuck.”, definendo quindi il soffitto di vetro come “an invisible but impenetrable barrier between women and the executive suite preventing them from reaching the highest levels of the business world regardless of their accomplishments and merits”. Nel 1991 il problema del glass ceiling diviene ben noto e fu emanato il Glass Ceiling Act come parte delle modifiche al Civil Rights Act

dello stesso anno. In questo modo il problema fu confermato in quanto “al più alto livello di business, c'è davvero una barriera che solo raramente viene attraversata, [...] e quando ci sono donne e minoranze nelle alte sfere, il loro compenso è inferiore.” (Washington, D.C.: Federal Glass Ceiling Commission, 1995).

Il soffitto di vetro costituisce quindi “una metafora del pregiudizio e della discriminazione” (Carli & Eagly, 2001, p.631), una barriera invisibile per le donne e le minoranze, che ne impedisce l'ascesa nella gerarchia aziendale. Treccani (2012)¹ lo descrive come “l'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappongono come un ostacolo insormontabile, ma all'apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera nel campo del lavoro per categorie storicamente soggette a discriminazioni”, indica una disomogeneità nella distribuzione gerarchica tra uomini e donne. Bolman e Deal (2008) affermano inoltre che questo fenomeno continua a funzionare a svantaggio delle donne professioniste, assicurando che l'isolamento, i pregiudizi e il giudizio errato continuino a caratterizzare le esperienze delle stesse donne. Oakley (2000) ha evidenziato tre categorie che caratterizzano il fenomeno del glass ceiling:

1. pratiche aziendali: sono le barriere più resistenti al cambiamento in quanto riguardano l'obiettivo dell'organizzazione di favorire il reclutamento, il mantenimento e la promozione di individui maschi piuttosto che femmine;

¹ *Soffitto di cristallo*. (2012). In Enciclopedia Italiana Treccani. Roma: Treccani. Consultabile da: https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb00271042e8d9_%28Neologismi%29/

2. cause comportamentali e culturali: stereotipi e stile di leadership prediletto sono radicati nelle questioni che ruotano attorno agli stereotipi, ai rapporti di potere ed agli stili di leadership preferiti rispetto ad altri;
3. cause strutturali e culturali radicate nella teoria femminista.

Il modello biologico, sostengono Lueptow et al. (2001), è caratterizzato dalle differenze biologiche tra uomini e donne, le quali sono risultato di un “postulato del modello evolutivo che vede le differenze di genere come conseguenze di modelli genetici evoluti di adattamento e di diverse sfide riproduttive dei primi maschi e femmine” (p.1). Da una prospettiva psicologica, i modelli basati sulla biologia spiegano appunto le normali differenze tra i generi come risultato di disposizioni psicologiche. Oggi, “i modelli biologici ed i modelli evolutivi non sono più impiegati nel contesto delle differenze di leadership tra leader uomini e donne” (Weyer, 2007, p.483).

Uno studio recente a favore della visione stereotipata è quello di Smith, Rosenstein, e Nikolov (2019), i quali analizzano il linguaggio utilizzato per descrivere le performance di leader sia maschili che femminili grazie ad un’indagine di 4.000 partecipanti e 81.000 valutazioni. Nelle valutazioni oggettive non riscontrano nessuna differenza tra i due generi, mentre, sebbene le prestazioni fossero identiche, per le valutazioni soggettive è stato utilizzato un linguaggio differente. Il genere femminile ha ricevuto aggettivi maggiormente negativi e tendenzialmente femminili quali “passiva” e “lunatica” ed il termine positivo attribuito alle donne era “compassionevole” mentre per gli uomini “analitico”. Questa prospettiva risulta ostacolare le donne nell’accesso alle posizioni di rilievo e nell’essere percepite positivamente in esse (Koenig et al., 2011).

“Affinché il soffitto di vetro venga infranto, è necessario che le strutture sociali si impegnino a cambiare” (Weyer, 2007, p.494), in particolare, alle donne deve essere assegnata una maggiore rilevanza sociale e riconosciuta una maggiore competenza. La

differenza di status e potere tra maschio e femmina deve essere ridotto, se si vuole che più donne assumano il massimo incarico di leader nelle aziende. È però necessario che questo cambiamento avvenga anche a livello sociale, a livello organizzativo ed a livello individuale al fine di accelerare ulteriormente il cambiamento della società che ne impedisce lo sviluppo.

2.3 Benefici della leadership femminile

Mentre le disuguaglianze di status sorgono a livello di interazione individuale, esse ne influenzano l'impatto a livello di gruppo e a livello di società, in questo modo, sostiene Ridgeway (2001), le convinzioni sullo status di genere creano una rete di aspettative vincolanti e reazioni interpersonali che sono una delle principali cause del fenomeno del glass ceiling. Un recente rapporto sulla leadership femminile ha dichiarato che quando le donne prosperano, le organizzazioni prosperano e anche le nazioni prosperano (Warner, 2015), in effetti, studi condotti in tutto il mondo (Carter & Wagner, 2011; Catalyst, 2013) hanno scoperto che l'attribuzione della leadership aziendale alle donne ha migliorato significativamente diversi fattori quali:

- il valore dell'impresa;
- la performance finanziaria;
- la crescita economica;
- l'innovazione;
- il rischio di insolvenza;
- la reattività sociale;
- la filantropia.

Catalyst, un'organizzazione senza scopo di lucro focalizzata sulla promozione delle donne sul posto di lavoro, ha osservato che le società con il maggior numero di consiglieri donne ha avuto un ritorno sostanzialmente maggiore in relazione al patrimonio netto, al

ritorno sulle vendite e al rendimento sul capitale investito (Carter, Joy, Wagner, & Narayanan, 2007). Vantaggi aggiuntivi che conseguono all'averne donne nei consigli di amministrazione includono un "monitoraggio ed una supervisione più rigorosi e minore infrazione legale" (Adams & Ferreira, 2009, p.295). A tal proposito, Warner (2014) ha dichiarato che le donne sembrano guidare in modi che sfidano l'esistente gerarchia e tendono inoltre ad essere amministratrici più esigenti nelle aziende. A favore di questa tesi, secondo diverse fonti tra cui lo studioso Kinsey (2016), la presenza del 30% di rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione è correlato a ad una sovraperformance, rispetto a consigli composti da soli uomini (Torchia et al., 2011). Seguendo questa linea, spunta in modo rilevante la capacità delle donne di dimostrare eterogeneità e capacità di andare in profondità nel processo decisionale (Carter, D'Souza, Simkins, & Simpson, 2010), rafforzando la legittimità dell'impresa agli occhi degli stakeholder (Bilimoria, 2006).

Perché la presenza delle donne nelle aziende ha un grande impatto generale? Partiamo dal presupposto che per combattere le omogeneità di idee è necessaria una maggiore diversità delle stesse, per lo stesso motivo per il quale Warner (2014) afferma che la troppa uniformità soffoca il pensiero critico e genera compiacenza ed eccessiva fiducia in sé stessi. Per Boatman et al. (2011) avere equilibrio tra le donne al vertice in ruolo di leader, favorisce la costruzione di un team eterogeneo e di conseguenza porta prospettive diverse ed una maggior capacità di collaborazione con nuove idee. Un rapporto ACHE (American College of Healthcare Executives) del 2013 ha notato che la presenza delle donne in posizione di vertice risulta essere una buona scelta per le organizzazioni, in quanto favorisce il morale, la motivazione e le prestazioni dei followers. Lo studio sull' "intelligenza collettiva" proposto da Woolley et al. (2010), i quali la definiscono come "l'abilità di un team di eseguire compiti specifici" (p.687),

conferma che i gruppi con più donne, hanno un'intelligenza collettiva maggiore rispetto a quelli con meno donne.

Uno studio condotto da Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Meaney (2008) fornisce alcune interessanti informazioni circa il comportamento delle leader donne. Su nove comportamenti che hanno un impatto positivo sulla performance organizzativa, le donne mettono in atto più spesso rispetto agli uomini ben cinque comportamenti:

- sviluppo delle persone;
- modelli di ruolo;
- essere fonte di ispirazione;
- creare aspettative e erogare ricompense;
- adottare un processo decisionale partecipativo.

Un sondaggio condotto tra i dirigenti di alto livello ha rilevato che quattro di questi nove comportamenti:

- essere fonte di ispirazione,
- creare aspettative ed erogare ricompense;
- adottare un processo decisione partecipativo;
- favorire la stimolazione intellettuale;

(tre dei quali più comunemente notati nelle donne), sono stati valutati come i più importanti per il raggiungimento di elevate prestazioni organizzative. Più del 70% dei partecipanti allo studio ha affermato che questi quattro comportamenti non erano rappresentati attualmente all'interno dell'organizzazione nella quale lavoravano. Grazie alle sue caratteristiche, la leadership femminile può conseguire con successo diversi obiettivi aziendali apportando un miglioramento che talvolta si rivela maggiore rispetto al contributo dato da uno stile prettamente maschile. Alcuni studi (Bear, Rahman, & Post,

2010; Javidan, Bullough, & Dibble, 2016) inoltre, rilevano che nelle organizzazioni all'aumentare della componente femminile, aumenta anche il *corporate social responsibility* ovvero il senso di responsabilità che un'impresa o qualsiasi altro soggetto business dimostra verso la comunità e l'ambiente, inteso sia proprio come ambiente naturale e geografico sia come contesto sociale, in cui opera (Business Dictionary, 2021). Nel corso degli anni, le qualità che erano storicamente attribuite alle donne e ritenute per questo meno idonee nei ruoli di leadership, pian piano hanno iniziato ad essere ritenute caratteristiche importanti per l'innovazione ed il successo delle organizzazioni (Cancedda, 2001), in quest'ottica anche Christensen, Mackey, e Whetten (2014) confermarono l'esistenza di una relazione positiva tra le caratteristiche proprie del leader, il genere ed i comportamenti di responsabilità sociale adottati dalle organizzazioni.

Il titolo di questo paragrafo rimanga al concetto di leadership femminile ma, dopo le riflessioni riportate, esiste davvero una leadership che si possa attribuire al genere femminile? Martini e Piccardo (2016) affermano che non esistono "il maschile e il femminile, in un'unica accezione, contrapposti l'uno all'altro, ma infinite possibili sfumature, dovute alla costruzione culturale del significato dell'identità di uomo o donna" (p.116). Nel tentativo di valorizzare le diversità fra gli approcci dei generi, dimostrare l'inadeguatezza degli stereotipi e dei pregiudizi che riguardano le donne leader, bisogna far attenzione a non generare stereotipi ulteriori (Lodini, 2011), rischiando di incanalare la figura femminile in una sorta di schema improntato unicamente sulla collaborazione, sulla sensibilità, sull'empatia e sulla cura. Bussey e Bandura (1999) nella teoria socio-cognitiva, affermano che la condotta di genere dipende dal rapporto bilaterale tra influenze interne ed esterne alla persona stessa, sebbene il contesto risulti influente nei comportamenti, i soggetti riescono nella maggior parte dei casi a mantenere saldi i propri valori (Brown & Lent, 2016; Hartman & Betz, 2007), non si deve quindi attribuire ai leader una completa propensione a venire influenzati completamente dall'ambiente

(Mazei, Hüffmeier, Freund, Stuhlmacher, Bilke, & Hertel, 2015). È bene quindi provare ad andare verso una visione che valorizzi l'importanza dell'intersoggettività come base per la creazione di leader uomini e leader donne che collaborino e condividano l'operato, in un clima in cui vi sia dialogo e scambio continuo, in tal senso Blackmore (1989) e Court (2005) invitano a superare la visione universalistica della leadership centrata in prevalenza sulle differenze tra i due generi, in favore di una visione più autentica che dimostri che le due posizioni si possono mettere reciprocamente in discussione.

2.4 Ostacoli nel percorso di leadership delle donne

Perché allora è così difficile per le donne assumere il ruolo di leader? Chemers e Murphy (1995) indagarono se le donne avessero effettivamente le capacità per condurre le organizzazioni con la stessa efficacia degli uomini, i due autori si domandarono “Can woman lead?”. Come detto in precedenza, il leader ideale era rappresentato dalla figura forte dell'uomo, la concezione inizialmente era quindi prettamente maschilista. “Think manager, think male!” era un fenomeno globale, indipendentemente dal Paese e dal contesto, c'era un grado forte di sex typing manageriale tra i maschi (Schein, Mueller, Lituchy, & Liu, 1996). La contrapposizione tra le caratteristiche degli uomini leader e le caratteristiche delle donne leader tende a definire in modo positivo la figura maschile e a porre la donna in un gradino inferiore. Queste caratteristiche però sono spesso figlie di stereotipi di genere normalizzati nel corso degli anni, i quali descrivono credenze e convinzioni circa la lettura dell'altro ed evidenziano “il permanere di due forme di sessismo, quello improntato sull'accettazione e benevolenza e quello ostile, entrambi finalizzati a riconfermare l'importanza del sesso come categoria sociale” (Gelli, 2009, p.66). La costruzione sociale degli stereotipi di genere è il principale strumento di “naturalizzazione” di molte delle pratiche discriminatorie che colpiscono

sistematicamente le donne in modo particolare. Gli stereotipi di genere sono estremamente resistenti e pervasivi (Heilman, 2001) e sono riprodotti praticamente ovunque, nel mondo del lavoro, in politica e nel sistema social media, è quindi necessario superare definitivamente “quella sorta di segregazionismo che collega il genere con la dimensione privata e della famiglia” (Parolari, 2019, p.97). In linea rispetto alle qualità evidenziate nel *paragrafo 2.1*, le caratteristiche che gli stereotipi associano al genere maschile sono di tipo *agentic*, mentre al genere femminile sono attribuite caratteristiche di tipo *communal*. Hoyt e Simon (2016) affermando infatti che alle donne si tendono ad attribuire connotati che abitano la sfera del “prendersi cura dell’altro” mentre gli uomini si caratterizzano per la presa in carico e l’assunzione del comando. Queste due tipologie di qualità risultano incompatibile con l’esercizio della leadership (Eagly & Karau, 2002), ed essendo le caratteristiche *agentic* più favorevoli per le posizioni ai vertici, il ruolo di leader ricade sull’uomo come protagonista principale.

L’opinione della maggior parte degli americani, secondo un’indagine pubblicata nel 2015 da Pew Research Center sostiene che le donne siano qualificate e capaci tanto quanto gli uomini per ricoprire cariche di leader e ritiene inoltre che esse siano ugualmente intelligenti, innovative, ambiziose, oneste e decisive. I temi predominanti emersi rispetto alla difficoltà delle donne di intraprendere il percorso di leadership riguardano esclusivamente i limiti sociali e culturali delle organizzazioni, ovvero che le donne, come ricordano Chisholm-Burns et al. (2017), “sono tenute a raggiungere standard più elevati rispetto agli uomini” o semplicemente “non si è ancora pronti ad assumere o ad eleggere leader donne” (p.314). Lo studio sopracitato del Pew Research Center analizza ricerche considerevoli (Johns, 2013; McKinsey, 2016; Rochon et al., 2016; Warner, 2014; Bennetts, 2012) dalle quali emergono i maggiori ostacoli che le donne incontrano nel loro percorso per il conseguimento di posizioni dirigenziali e di alto livello; alcune delle barriere più comuni sono:

1. pregiudizi consci ed inconsci;
2. mancanza di mentori e modelli di ruolo;
3. mancanza di politiche a supporto dell'equilibrio tra lavoro e vita privata;
4. sfide di integrazione tra lavoro e vita privata;
5. mancanza di reti esterne all'organizzazione dedicate al supporto;
6. mancanza di riconoscimenti, opportunità e risorse.

Ostacoli di questo tipo hanno un impatto negativo sulla spinta delle donne nel ricercare posizioni apicali (Acar & Sümer, 2018) e in linea generale è ancora fortemente viva l'idea che l'uomo sia più rispondente all'immaginario di leader. Secondo Bernstein (2016), esponente della National Academy of Science, "non è l'assenza di talento da parte delle donne ad ostacolarle, bensì i pregiudizi involontari e le strutture istituzionali antiquate che stanno alzando un muro all'accesso e all'avanzamento delle donne" (p.3). Questa affermazione conferma che le barriere che esse incontrano sono di natura culturale e sociale, gli stereotipi di genere giocano un ruolo sostanziale nell'impedire l'accesso a posizioni dirigenziali, in quanto le donne sono tenute ad affrontare aspettative diverse rispetto agli uomini e vengono spesso valutate in modo più severo (Hannum et al, 2017). Le donne inoltre affrontano il dilemma di essere percepite come troppo femminili (cioè troppo "morbide") o non abbastanza femminili (cioè troppo "dure"). Johns et al. (2013) hanno notato che esse tendono ad essere penalizzate anche quando "esibiscono troppa o troppa poca assertività, competitività ed indipendenza" (p.6). Questo però non vale solo per le donne, infatti sebbene le leader donne vengano percepite come arroganti o invadenti quando usano stili di comunicazione più prettamente maschili, allo stesso modo, i leader uomini che usano una comunicazione prettamente femminili possono essere valutati come deboli o mancanti di fiducia. Questo potrebbe portare la donna a plasmare la propria personalità ed il proprio comportamento in relazione al contesto lavorativo nella quale si trova inserita, andando di fatto contro la propria natura caratteriale. Infatti, l'approccio di

comunicazione tipicamente utilizzato dalle donne è più caloroso e meno diretto, continuano Chisholm-Burns et al. (2017), e questo può minare la fiducia nelle proprie capacità, ancora una volta a causa dell'apparenza di essere troppo “morbide” (p.314). Anche l'espressione delle proprie emozioni può risultare penalizzante per le donne, soprattutto quando esprimono emozioni quali rabbia, orgoglioso o comunque atteggiamenti che trasmettono potere (Lewis, 2000), in questo caso vengono percepite come meno razionali, meno obiettive (Brescoll & Uhlmann, 2008). Restando nell'ambito delle emozioni, gli stereotipo di genere influiscono anche in merito alla differente percezione dell'emotività tra i due generi. Le donne leader sono spesso riconosciute come meno in grado di manifestare il proprio stato emotivo in modo controllato, quindi, anche in situazioni dove i due generi leader esprimono lo stesso tipo di emozione allo stesso livello di intensità, lo stereotipo associato alla donna ne influenza la percezione degli altri (Shields, 2013)

Le donne affrontano quindi un doppio fardello nella loro carriera lavorativa, sono tenute non solo svolgere bene il proprio lavoro, ma anche a superare gli stereotipi che possono ostacolare la percezione del proprio potenziale. A causa dei pregiudizi di genere pervasivi, degli stereotipi o dell'eliminazione della risposta organizzativa a tali problemi, consegue un disincentivo per le donne a perseguire un obiettivo che in realtà è alla loro portata. Secondo Johns (2013) la mancanza di un coinvolgimento precoce della leadership ostacola lo sviluppo di quella che viene definita "mentalità di leadership". Per comprendere meglio perché sviluppare una mentalità di leadership possa essere così difficile per le donne, dobbiamo riconoscere le differenze che sottostanno tra il ruolo ottenuto da un uomo piuttosto che da una donna, come per esempio la differente mole di incarichi impegnativi assegnati e il fatto che le donne “hanno meno opportunità di partecipare in modo significativo alle riunioni e fornire input su decisioni significative” (Chisholm-Burns et al., 2017, p.315) e ricevono meno riconoscimenti sia a livello

economico sia a livello di apprezzamento. L'effetto cumulativo di tali differenze porta le donne ad acquisire sempre meno fiducia in sé stesse e a lungo andare è più probabile che vedano il loro genere d'appartenenza come un ostacolo all'avanzamento e perdano l'aspirazione verso posizioni di leader o comunque di alto livello. Questo però, vale anche per le donne che invece hanno fatto progressi nella scala della leadership, ad esempio, afferma Warner (2014), le donne dirigenti in ambito sanitario sono lontanamente meno propense a desiderare posizioni di CEO rispetto ai colleghi uomini, con una disparità rispettivamente dal 37% al 66%. A tal proposito, sempre Warner (2014), parla del fenomeno del "lean-out" ovvero della scelta di rallentare o interrompere la carriera lavorativa in quanto considerata eccessivamente impegnativa se concomitante agli impegni familiari. In Italia il tasso di occupazione femminile è inferiore se comparato con quello maschile e quello europeo (ISTAT, 2020), inoltre le figure femminili occupano ruoli meno autoritari e di minor potere rispetto agli uomini. La mancanza di donne in posizioni di leadership influisce negativamente sulla loro capacità di immaginarsi ai vertici (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, & Josephson, 2017). La limitata presenza di donne in posizioni di potere nel mondo del lavoro, è sia conseguenza che causa del gender gap. Questo fa sorgere una domanda: le donne come possono sperare di assicurarsi un ruolo dirigenziale se l'organizzazione stessa non permette loro di desiderarlo?

Il deficit delle donne nelle posizioni di leader, affermano Westring et al. (2016), funge da premessa per un'altra barriera critica citata già in precedenza: la carenza di modelli di ruolo e mentori per le donne emergenti, potenziali leader. La carenza dei primi, in particolare, può alimentare la mancanza di una "mentalità di leadership"; se le donne non vedono altre donne raggiungere con successo posizioni di leader, potrebbero non credere di potercela fare da sole. L'inizio della carriera è un periodo estremamente delicato ed i mentori acquisiscono in questo senso un ruolo chiave nell'incoraggiare le persone a perseguire obiettivi elevati. Agiscono come consulenti ed offrono un

orientamento professionale ed assistenza nella vita dell'organizzazione stessa. Per la stessa ragione è importante avere sponsor che assumano il ruolo di promotori, qualcuno quindi che promuova e sostenga la causa di altri, “una persona di alto rango che aiuta ad ottenere promozioni e a mettere in luce altre persone” (Sexton, et al., 2014, p.378).

Un altro importante ostacolo nel percorso verso la leadership femminile è il bivio nel quale molte donne si trovano, ovvero la scelta a volte obbligata tra avere una famiglia o perseguire un avanzamento di carriera, raramente, l'essere donna e l'essere madre sono percepite come sconnesse tra loro. Secondo Thibault (2016) le donne spesso devono assentarsi dal lavoro a causa delle responsabilità familiari, il tentativo di conciliare lavoro ed obblighi familiari ha conseguenze sulla loro carriera. La maternità si delinea come elemento vincolante a causa dell'insufficienza dei servizi per la famiglia e per l'infanzia, e della mancanza di politiche aziendali e dispositivi legislativi adeguati al fine di agevolare la conciliazione tra famiglia e lavoro. Come afferma Hewlett (2002), di fronte a molteplici responsabilità, “le donne spesso rinunciano alla propria professione, completamente o attraverso soluzioni a orario ridotto e contratti di lavoro atipici” (p.69). In Italia prevale ancora il modello di welfare del *male breadwinner* (Lewis & Ostner, 1994) ovvero del capofamiglia maschio, dove lo Stato e la società chiedono al nucleo familiare di assolvere la maggior parte delle responsabilità di cura, secondo una determinata divisione di ruoli: l'uomo titolare dei diritti sociali e produttore di reddito, e la donna che assolve alla cura dei figli, degli anziani, e della casa (Naldini, 2006). Anche Rhode (2017) ritiene che la sottorappresentazione delle donne in posizioni di leadership sia dovuta al fatto che esse assumano, spesso esclusivamente, ruoli tradizionali di presa di cura familiare. Se le donne che desiderano avere dei figli, sentono d'essere private di tale scelta a causa di pressioni, aspettative o sanzioni professionali insostenibili, affermano Rochon et al. (2016), ciò è senza dubbio problematico.

Ancora, la mancanza di opportunità e risorse sia interne che esterne all'organizzazione, costituisce una barriera per le donne che ambiscono ad assumere il ruolo di leader. I leader di sesso maschile, afferma Chisholm-Burns (2017), "hanno maggiore accesso a reti informali, interazioni sociali ed interazioni di lavoro sostanziali rispetto alle donne leader" (p.316). Ad aggravare il problema afferma Bernstein (2016), anche se sembrerebbe un'affermazione molto datata, non è raro che le idee della donna vengano trascurate o completamente ignorate fino a quando le stesse non vengano proposte da un uomo. Ne consegue un ulteriore ostacolo che rende complesso l'accesso e il successo delle donne nelle posizioni di vertice, ovvero l'affidamento di incarichi spesso connessi a un elevato rischio di critica, di impopolarità e di insuccesso. Questa pratica si definisce come "segregazione intra-occupazionale" (Festuccia, 2013). Hoyt e Simon (2016) attribuiscono questo fenomeno a due cause principali:

- il differente investimento nelle risorse umane in relazione al genere: spiegato dal fatto che la donna viene vista principalmente al centro della vita domestica e familiare;
- il pregiudizio verso le donne leader.

Al contrario, il difficile accesso per le donne alle posizioni di potere non sembra essere attribuibile ad una limitata preparazione scolastica e formativa. Rispetto agli uomini, "le donne hanno un più elevato livello medio di istruzione superiore" (Klatt, Eimler e Krämer, 2016, p.491). I dati dell'ultimo rapporto CNEL (2021) evidenziano come le donne lavoratrici siano più istruite rispetto agli uomini lavoratori. Tuttavia, si registra anche una rilevante penalizzazione per le donne con il titolo di laurea; gli uomini occupano posizioni di alto livello più spesso delle donne. Gli stereotipi di genere, quindi, influiscono in modo rilevante sulla percezione e sull'efficacia della leadership delle donne (Heilman, 2001; Sekaquaptewa & Thompson, 2003) e ne influenzano le valutazioni a livello professionale ed organizzativo. Anche la sfera personale ed emotiva

è minata dall'attivazione di uno stereotipo di genere negativo, uno studio condotto da Owuamalam e Zagefka (2014) ha esaminato la modalità con la quale questo avviene. Gli esiti dimostrano che la dimensione maggiormente colpita risulta essere l'autostima e in secondo luogo la visione delle persone rispetto al proprio operato lavorativo. Sebbene donne e uomini leader sviluppino il loro ruolo di leadership allo stesso modo a livello pratico, essi differiscono nella modalità di raccontarsi protagonisti di tale ruolo, le leader tendono a rappresentarsi come orientate alla relazione, ai bisogni delle persone ed alla collaborazione e si dicono contrarie alle strutture piramidali eccessivamente gerarchiche. La loro controparte maschile invece si rappresenta come orientata al raggiungimento dell'obiettivo aziendale e favorevole ad una conformazione strutturale organizzativa di tipo gerarchico. Questo concetto viene studiato da Cliff et al. (2005), i quali dimostrano che i leader tendono a sviluppare all'interno delle organizzazioni una cultura conforme agli stereotipi di genere.

2.4.1 Il divario salariale

Il divario retributivo affrontato dalle donne nel loro lavoro è un ostacolo alla leadership degno di particolare attenzione. Ci sono molteplici fattori che contribuiscono a rafforzare questo gap tra uomini e donne, tuttavia Chisholm-Burns et al. (2012) affermano che “il 40% del divario salariale è il risultato di una discriminazione di genere” (p.4). Negli Stati Uniti le donne, per lo stesso lavoro, guadagnano il 21% in meno di quanto guadagnano gli uomini; mentre, secondo i dati Istat del 2018, nell'Unione Europea le donne hanno guadagnato il 14,8 % in meno degli uomini, se si confronta la retribuzione lorda oraria media. Mediamente questo divario retributivo di genere è presente in tutti gli Stati membri, variando da Paese a Paese, in Italia per esempio c'è una differenza del 5%. Mentre le conseguenze economiche del divario salariale sono probabilmente ovvie, le

ramificazioni psicologiche che comporta sono più insidiose. Platt et al. (2016) hanno trovato “un’associazione significativa tra il gap retributivo e l’aumento dei tassi di depressione ed ansia tra le donne, rispetto agli uomini” (p.5). I disturbi dell’umore invece sono alleviati quando la percezione delle donne rispetto al loro salario è giudicata giusta ed equa.

È necessario quindi riflettere su possibili strategie per le organizzazioni a favore del miglioramento della rappresentazione della figura femminile nel lavoro e di conseguenza nel ruolo di leader. Per fare ciò Draugalis et al. (2014) propongo alle organizzazioni di dare priorità all’uguaglianza di genere ed essere disposte ad espandere le opportunità di leadership per le donne; ciò include una serie di azioni che perseguano tali obiettivi:

- creazione di programmi e politiche globali che affrontino le barriere che limitano l’accesso delle donne a percorsi di carriera dirigenziale;
- reclutamento, sviluppo, formazione e sostegno alle donne nei ruoli di leadership;
- implementazione di programmi di mentoring e coaching
- attuazione di politiche che facilitino l’equilibrio tra lavoro e vita privata.

Gli iter e le politiche di assunzione e promozione, sostengono Freund et al. (2016), devono essere riesaminati e monitorati per garantire che siano equi e non influenzati da pregiudizi di genere. Altre strategie proposte da Chisholm-Burns et al. (2017) e Mousa et al. (2021) sono:

- stabilire obiettivi per promuovere l’avanzamento delle donne in ruolo di leader (per esempio che il 50% delle posizioni dirigenziali sia ricoperto da donne);
- monitorare i numeri della leadership, studiando e correggendo le disuguaglianze rilevate;

- identificare e coltivare i potenziali delle donne leader all'inizio della loro carriera;
- condividere esperienze di successo di donne leader come fonte di ispirazione;
- pianificare la successione tenendo conto delle candidature femminili;
- promuovere politiche di tolleranza zero per le discriminazioni di genere.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito a cambiamenti rispetto all'emancipazione femminile e la conquista di nuovi spazi professionali e in famiglia, questi hanno portato ad un cambio di atteggiamento verso le donne, e hanno permesso di proiettare una luce differente su di esse come leader. Nonostante le donne abbiano fatto passi da gigante nell'aumentare la loro rappresentanza nell'ambiente lavorativo, rimane un notevole divario nel raggiungimento di posizioni di leadership. In questo modo, il soffitto di vetro rimane intatto e, a volte, apparentemente invincibile. Nonostante innumerevoli ricerche citate in questo capitolo dimostrino i benefici associati all'inclusione delle donne nell'alta dirigenza, una serie di barriere ne ostacolano il progresso e le aspirazioni. Questi ostacoli sono di natura culturale e riguardano in primis pregiudizi e stereotipi di genere, inoltre includono sfide che coinvolgono l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la mancanza di figure di riferimento quali i mentori. Le strategie esposte possono essere valide pratiche per supportare le donne nel perseguimento dei loro obiettivi di carriera. Questo renderebbe il raggiungimento di una rappresentanza proporzionata ed equa delle donne nel ruolo di leader un obiettivo del tutto realistico.

3. LEADERSHIP E I SOCIAL MEDIA

3.1 I social media moderni: vantaggi e paure

Il termine "social media" si riferisce alle varie piattaforme presenti nel web che consentono agli utenti di interagire tra loro (Carr & Hayes, 2015). Secondo il Pew Research Center (2015), almeno il 92% degli adolescenti è attivo sui social media e la fascia d'età dell'utenza più assiduamente connessa è 13-17 anni. L'adolescenza in questo senso viene quasi totalmente costretta nella bolla dei social e l'impatto che questi hanno nei giovani è di notevole importanza. L'incidenza di depressione, ansia e disagio psicologico tra gli adolescenti, come esaminato da Keles, McCrae e Grealish (2020), è probabile che sia multifattoriale. Esiste infatti una correlazione tra l'uso dei social media e problemi di salute mentale, dovuti alla difficoltà di distinguere ciò che è la realtà vera e propria e la realtà socialmente costruita nel web.

Inside Marketing ha registrato che in Italia, a Febbraio 2023, su circa 59 milioni di persone, si contavano oltre 50,7 milioni di persone connessi ad internet, circa l'86% della popolazione, 46 milioni delle quali attive ed iscritte ad almeno un social media in media per un'ora e quarantotto minuti al giorno. I più utilizzati sono:

- Facebook
- YouTube
- Whatsapp
- Instagram

I social media vengono adoperati per tenersi in contatto con gli amici o per divertimento, Jucan et al. (2013) attribuiscono loro alcune caratteristiche distintive quali la “socialità, la mobilità e la finalità” (p.1676). Negli ultimi anni la tendenza all’utilizzo di piattaforme di comunicazione sempre più innovative, ha fatto diventare il mondo dei social media il padrone indiscusso della comunicazione rapida. La rivoluzione tecnologica, afferma Donato (2020), “ha riscritto le regole della società sotto innumerevoli profili individuali e relazionali” (p.360), le grandi innovazioni che porta con sé i social media sono il facile utilizzo da parte di tutti, senza distinzione d’età e senza geografia e la creazione di uno spazio virtuale senza confini, il possesso di un dispositivo mobile è sufficiente per potersi collegare con tutto e soprattutto con tutti. Possiamo dire che i social sono, come ricordano Wassermann e Faust (1994), “i modelli di relazioni interpersonali tra un insieme di persone” (p.291).

La crescita esplosiva dei social media ha fornito a milioni di persone l'opportunità di creare e condividere contenuti su una scala appena immaginabile pochi anni fa, la quantità sempre crescente di informazioni che scorre nei social media, affermano Romero et al. (2011), costringe gli utenti di queste reti a competere per l'attenzione e l'influenza, facendo affidamento su altre persone per diffondere il loro messaggio. Per questa ragione l'utilizzo dei social, anche se in modo inconsapevolmente passivo, è un'arma a doppio taglio. Stando ai dati riportati all'inizio di questo capitolo, è intuitivo riflettere sulle possibili problematiche che derivano dalla connessione così frequente ai social. È noto un fenomeno recente detto FoMO “*Fear of Missing Out*” cresciuto in modo esponenziale in questa era dei social. Si tratta della paura di “non esserci”, di potersi perdere qualcosa o di venir tagliati fuori dalle notizie del mondo, dagli eventi delle persone che ci stanno attorno, con la conseguente compulsione di dover essere continuamente collegati alla rete. Przybylski (2013) definisce questa paura come “un'apprensione pervasiva che gli altri potrebbero essere gratificati da esperienze alle quali si è assenti” (p.1841).

La ricerca sui social network cerca di rispondere a due domande di ricerca generali, entrambe relazionali (Borgatti & Foster, 2003; Falegname, Li e Jiang, 2012) vuole conoscere le cause che scatenano la nascita di nuove relazioni attraverso i social, oltre che le conseguenze derivanti dall'uso dei social sulla dimensione relazionale. In questo caso, il contesto sociale che vede nascere la relazione, è uno spazio virtuale, non tangibile, dove gli attori in questione non solo partecipano alle relazioni ma “definiscono il contesto all'interno del quale si colloca la loro relazione” (Borgatti & Foster, 2003, p.991). Attraverso questa lente, le relazioni in cui gli utenti sono protagonisti hanno una certa utilità sociale per individui e gruppi (Kilduff & Brass, 2010).

È difficile contenere o impedire ai giovani di utilizzare i social in quanto l'offerta che essi propongono e la comodità di comunicazione, informazione e svago è elevatissima. I social media hanno cambiato il modo in cui le persone comunicano tra loro, le interazioni faccia a faccia si sono ridotte. Le ragioni possono essere molte, ma la causa è la stessa, “in una società che è in fuga e ha poco tempo a disposizione, le comunicazioni brevi e facili sostituiranno quelle lunghe comunicazioni scritte stilate” (Subramanian, 2017, p.74). Anche se questo sviluppo è avvenuto in modo naturale, è importante comprendere se le conseguenze che genera sono positive o negative. Fondamentalmente, la necessità delle persone di essere socialmente connesse per avere interazione sociale e la scarsità di tempo a disposizione da impegnare per costruirne di “reali”, ha posto i social media al centro della scena. I vantaggi offerti da queste piattaforme sono il contatto istantaneo in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo e la facile accessibilità. Ciò che viene fatto dalla pubblicità ora può benissimo essere riprodotto tramite un messaggio disperso ad un grandissimo numero di persone, o da una foto potenzialmente visibile in modo immediato da milioni di utenti. In tal senso, a livello lavorativo, affermano Neher et al. (2013) uno dei grandi vantaggi è che “le aziende di dimensioni più piccole possono raggiungere un gran numero di clienti con un budget

ragionevole per promuovere la loro merce” (p.77). Perciò sempre più aziende e leader, utilizzano questi “nuovi mezzi” per raggiungere le persone. I social media hanno quindi sicuramente aiutato il marketing, portando con sé una nuova prospettiva sulla velocità di diffusione di informazioni. Pur dando merito ai numerosi risvolti positivi, i social hanno generato conseguenze meno brillanti. Burleson (2003) attribuisce al sovraccarico di informazioni e alla mancanza di privacy i due principali fattori problematici nei social media. Infatti, non vi è alcun controllo sulle informazioni ottenute attraverso i social media, c'è difficoltà nel separare la realtà virtuale dalla realtà concreta. La mancanza di privacy porta ad una situazione pericolosa che porta, affermano Deis et al. (2010), alla “mentalità da gregge”, dove l'individuo perde la sua discrezionalità.

3.2 L'influenza dei social sulla Leadership

Dato il grande spazio che i social media occupano nella vita delle persone, diversi studiosi tra cui Denis (2012) hanno suggerito che “la ricerca sulla leadership dovrebbe prestare maggiore attenzione alle prospettive dei social” (p.5), in modo da incorporare anche le caratteristiche che da essi ne derivano. Il comportamento che si ha rispetto all'utilizzo dei social è utile per studiare la leadership sotto l'aspetto relazionale in quanto è previsto un processo strutturato, sia formale che informale, in contesti diversi ma specifici (Bodin, Ö., & Crona, B. I., 2009). La leadership moderna è strettamente integrata con la tecnologia, tanto che, con il termine E-leadership si intende la combinazione tra capacità organizzative e di comunicazione e doti digitali. Johnson et al. (2022) ricordano che oggi, per la stragrande maggioranza dei leader, è prevista la conoscenza, l'impiego e la gestione della tecnologia, inoltre è necessario un “costante aggiornamento sull'evolversi dei social media così da ottimizzare il lavoro in team” (p.2). I social media

sono una parte complessa della tecnologia moderna, pertanto, i leader di tutti i settori sono ora tenuti a immergersi nei social media e ad avere una conoscenza esperta di questi.

L'impatto dei social media sulla leadership è stato notevolmente indagato (Coman, 2022; Dimitrov, 2018; Sancino, 2021; Stoller, 2013) articolandone l'importanza della pratica di gestione delle relazioni come caratteristica fondamentale della leadership. Queste ricerche hanno però rilevato una questione molto interessante, ovvero che gli stili di leadership vengono tradotti attraverso i social media e tendono ad ispirarsi ai modelli che vedono nella rete. L'esperienza sociale e la leadership sono quindi in continua evoluzione insieme ai social media ed al loro ruolo in futuro. In tal senso, i social hanno il compito di trasferire conoscenza, di condividere informazioni ma anche di costruire il consenso e di “mostrare” relazioni di potere. Ci sono prove che una percentuale di persone sia in grado di continuare ad esercitare influenza sugli altri nella propria attività online, ciò indica che “la persuasione attraverso i social è possibile” (Weeks & Zúñiga, 2017, p.215).

Secondo l'analisi di Winter e Neubaum (2016), le persone con un'elevata “forza di personalità” sono coloro che cercano di influenzare gli altri nel contesto sociale mediatico. Il potenziale di persuasione attribuito ai social media è riconosciuto come fattore di cambiamento, un esempio piuttosto recente del potere dei social media è la rivoluzione egiziana iniziata nel gennaio 2011. Per una serie di motivi legali e politici, i cittadini egiziani hanno chiesto al loro presidente le dimissioni. Ciò che ha reso questo tentativo di rivoluzione diverso dagli altri è il modo in cui “i social media sono stati utilizzati per organizzare e dar potere ai cittadini” (Goff, 2003, p.26). Attraverso lo strumento dei social media, principalmente Facebook e Twitter, gli utenti sono stati informati dei problemi e 85 milioni di loro si sono impegnati a partecipare al “Revolution Day” (Ali, 2011). Questa comunicazione estremamente veloce e diffusa ha portato il presidente a disattivare Internet dalla nazione per ben cinque giorni, nel disperato

tentativo di impedire che le azioni venissero coordinate attraverso i social media. La vicenda si concluse con le dimissioni del presidente. Questo esempio dimostra che il potere d'influenza dei social media può portare ad un cambiamento del comportamento dei followers, in maniera piuttosto semplice ma estremamente potente. La rapida espansione della popolarità di Internet ha reso questo ambiente attraente per le persone e le imprese. Come affermano Araujo e Neijens (2012), la rete vuole essere non solo una forma di intrattenimento, ma anche una "piattaforma in cui i consumatori possono scambiarsi esperienze e preferenze" (p.630). Le recensioni degli utenti sono un tipo di passaparola elettronico e sono importanti fonti di informazioni nel processo decisionale di altri consumatori (Wei & Lu, 2013). Questo processo si verifica non solo a livello materiale ma anche a livello psicologico, gli utenti infatti, sono soggetti ad influenze sociali continue (Deutsch & Gerard, 1955). Per queste ragioni, le persone che si apprestano ad utilizzare i social media sono individui attivi alla ricerca di informazioni spesso riferite ai loro interessi ed a loro volta esprimono giudizi su ciò che vedono e leggono, al fine di comprenderne il contenuto e, come dice Rieh (2002), "adattarlo ai loro problemi e situazioni" (p.152).

La principale fonte che potenzialmente è in grado di influenzare gli altri sono gli *opinion leader*, come li definiscono Shi e Wojnicki (2014). Gli opinion leader sono, secondo Nunes et al. (2018), individui che possono "influenzare i pensieri, gli atteggiamenti e i comportamenti di altre persone, portandole ad agire in un certo modo con una certa frequenza" (p.58). In generale quindi, il concetto di leadership d'opinione si riferisce alla capacità di un individuo di influenzare attraverso un social media, è correlata a quanto "una persona è percepita come modello per gli altri" (Casaló, Flavián, & Ibáñez-Sánchez, 2020, p.511), il grado in cui l'informazione da lei fornita è considerata interessante e persuasiva. Il mezzo più utilizzato dall'opinion leader per esprimere le proprie opinioni è Instagram, questo social è creato in modo che gli utenti possano

condividere foto e video e interagiscano tra loro attraverso commenti e “mi piace” (Silva, Melo et al., 2013).

Il posto che i social occupano nella vita delle persone, oggi, è di notevole rilevanza e in tal senso, anche la leadership detiene un'indiscussa importanza nella vita sociale. L'importanza che ha il leader nel ricoprire il ruolo di individuo che mobilita le risorse di altri membri e ne influisce i comportamenti è cruciale, in quanto i risvolti che possono derivare dalle sue azioni possono essere sia positivi che negativi. È proprio per questo motivo che è bene distinguere la leadership dall'autorità perché non impone, bensì si tratta di un fenomeno di, appunto, influenza sociale all'interno di un gruppo (Haslam et al., 2013). Per chi si trova a dover ricoprire il ruolo del leader in questi ultimi anni, creare una presenza digitale non è più solo una cosa piacevole, ma essenziale, da bilanciare con la minimizzazione gli impatti negativi delle tecnologie digitali. Come detto, i social media hanno acquisito una forte popolarità, sia nel tempo libero sia nel contesto lavorativo: molti leader, aziende e organizzazioni hanno adottato strategie per essere presenti ed attivi nella sfera dei social media. La cultura organizzativa è determinata dal modo in cui i leader si comportano e guidano la loro organizzazione, Troianiello (2021) afferma che il modo in cui un leader si comporta oggi determinerà come l'organizzazione sarà domani. Nel mondo di oggi, il grado di interconnessione tra leader, aziende, organizzazioni e stakeholder è aumentato drasticamente. Ciò significa che, se il leader ha il potere di influenzare i comportamenti degli altri e viceversa, al giorno d'oggi questa dipendenza reciproca è sempre più forte, questo è dovuto al fatto che le persone e le aziende stanno adottando i social media come parte integrante della loro vita quotidiana. L'uso dei social deve però essere calibrato in modo responsabile in modo da renderlo efficace, questo compito del leader non è affatto semplice. Il leader riconosce che la propria influenza dipende dalla fiducia che riesce ad infondere nelle persone, dimostrare di comprendere il “potere” che questo comporta è fondamentale. Questo concetto è vero sia per chi utilizza

i social unicamente come svago sia per chi appunto occupa un ruolo al quale è affidato un certo grado di fiducia e dalla quale deriva il riconoscimento della capacità di leader.

I social media danno voce e credibilità a persone che, senza questo mezzo, probabilmente non sarebbero mai emerse nella massa, perché, sottolinea Esposito (2017), amplificano e moltiplicano la forza del messaggio; chi lancia un messaggio sul web che risuona più profondamente nell'identità dei suoi follower, ottiene lo status sociale di influenzatore, o addirittura di opinion leader. Per questo il leader deve essere a conoscenza della grande responsabilità che deriva dal suo ruolo e deve mettere in atto le sue abilità per riuscire a sfruttare il social media al massimo della potenzialità.

Secondo Root (2019) l'aspetto fisico di una persona favorisce una conoscenza stereotipata, indipendentemente dal sesso biologico della persona. In particolare, individui dall'aspetto mascolino hanno più probabilità di essere considerati adatti al ruolo di leader rispetto a coloro che hanno un aspetto più femminile. Allo stesso modo, Campus (2013) afferma che “a parità di copertura mediatica tra uomini e donne, le donne continuano a essere trattate in modo diverso dai loro colleghi maschi” (p.74), e ciò porta conseguenze negative alla visibilità femminile. In particolare, i commenti sulle donne candidate alla leadership si concentrano principalmente sul loro aspetto fisico e sulle questioni personali, che non hanno nulla a che fare con le loro competenze e abilità. In generale, è facilmente rilevabile come le aree che il sistema mediatico tende a ricoprire più spesso nel parlare di leader donne, riguardano l'abbigliamento, la sensualità e la vita familiare. Emerge un divario di genere, che viene utilizzato nella rappresentazione delle leader e che contribuisce alla diffusione degli stereotipi di genere (Capecchi, 2015).

Perché i social media pongono maggiormente l'accento sui problemi personali e sull'aspetto fisico nel parlare di una leader donna? Campus (2013) fornisce tre spiegazioni a questa domanda. La prima la chiama "spiegazione benevola", si basa sul fatto che le

donne attirano più attenzione da parte dei media. La seconda è una spiegazione culturale secondo la quale “le donne sono sempre state giudicate e descritte in base al loro aspetto fisico, quindi nella nostra cultura è diventata inconsciamente un metro di valutazione della donna” (p.79). La terza spiegazione si basa sull'evoluzione del sistema dei social media, i quali enfatizzano sempre di più l'immagine del corpo piuttosto che le caratteristiche più pertinenti alla leadership vera e propria.

3.3 Social media e leadership femminile: effetto *double bind*

La leadership femminile viene spesso analizzata con riferimento al cosiddetto *double bind*: quando le donne leader osservano le aspettative del ruolo di genere nella società e mostrano comportamenti femminili, sono viste come deboli, ma quando osservano aspettative di ruolo organizzativo e mostrano comportamenti maschili, rischiano di essere viste come aggressive (Eagly, 1987). Come conseguenza, “qualsiasi corso d'azione può portare a valutazioni negative rispetto le capacità di leadership delle donne” (Meyerson & Fletcher, 2000, p.133). Per *double bind*, in psicologia, s'intende la situazione che si viene a creare quando la comunicazione tra due persone, emotivamente unite, presenta un'incongruenza tra la comunicazione verbale e quella non verbale, a tal punto che il ricevente del messaggio rimane bloccato in una dinamica relazionale ambigua senza avere la possibilità di lasciare il campo (Monti, 2022). Spostando questo concetto nella leadership, l'effetto *double bind* si ha quando si presenta una sorta di barriera che rende difficile lo sviluppo della leadership femminile.

Nel contesto delle norme di genere, le donne leader vivono un dilemma riconducibile alla modalità con la quale vengono concepite socialmente le caratteristiche degli individui. Anche se spesso consideriamo il genere come, appunto, proprietà, diversi sociologi (Acker, 2006; Ely & Padavic, 2007; Holmes, 2007) offrono una visione più

sistemica in cui il genere si riferisce ad un insieme di supposizioni, idee, convinzioni ed aspettative sui ruoli delle donne e degli uomini, che fungono da base all'organizzazione sociale. Il sistema di genere si costruisce, afferma Debebe (2017), attraverso un processo di socializzazione che implica "lo sviluppo di orientamenti e ruoli maschili per gli uomini ed orientamenti e ruoli femminili per le donne" (p.3). Questa visione del genere è ormai legittimata, perciò le persone la sperimentano come naturale e socialmente giusta; poiché la leadership organizzativa è associata agli uomini ed alla loro mascolinità, le norme di genere facilitano la leadership degli uomini e complicano di conseguenza quella delle donne (Meyerson & Fletcher, 2000). La differenza di genere, nella letteratura sulla leadership, suggerisce che le donne debbano affrontare norme contraddittorie, le quali si traducono in un *double bind* di leadership, traducibile con "doppio vincolo" (Carli & Eagly, 2007).

Studi empirici (Pilgeram, 2007; Powell et al., 2009) identificano due strategie utilizzate dalle donne per far fronte alle aspettative di genere, nessuna delle quali però consente alle donne di superare realmente il *double bind*. La prima strategia è conformarsi alle aspettative di ruolo, maschile o femminile. Ad esempio, in occupazioni come ingegneria o geologia, dove le norme e le identità maschili sono associate alla competenza, le donne possono cercare di "sopprimere valori, idee e comportamenti associati alla femminilità" (Debebe, 2017, p.4). Conformarsi alle aspettative può portare a un certo grado di accettazione e successo professionale (Miller, 2004) anche se precario, in quanto questo può generare nei follower la percezione che il leader manchi d'integrità. La seconda strategia implica la resistenza alle norme di genere della società, ovvero respingere aspettative e richieste esterne. Questa strategia è utilizzata per rivendicare la propria identità, evitare molestie e soddisfare esigenze lavorative e di vita privata (Herman et al., 2012). Tuttavia c'è il rischio che la resistenza attivi stereotipi sessisti e generi ritorsioni che a loro volta limitano l'efficacia della leadership (Stobbe, 2009).

Negli ultimi anni, c'è stato un grande interesse per i problemi di comunicazione derivanti dalle differenze di linguaggio tra uomini e donne, che ha generato interessi di ricerche. L'esistenza dei "dialetti delle donne" sembra essere stata stabilita, sebbene alcuni ricercatori abbiano messo in dubbio l'evidenza statistica. Si tratta di un modo di esprimersi molto descrittivo ed orientato ai dettagli, evitando espressioni troppo forti o aggressive, vengono usate forme ipotetiche, deboli e scettiche, domande retoriche e forme interrogative, pone grande enfasi sul non verbale e sul paralinguistico, mostra infine una forte dipendenza dal contesto che risulta in gran parte implicita nella conversazione. Lakoff (2004) lo descrive come linguaggio dell'impotenza o dell'inefficacia, usando il termine riferendosi ad un linguaggio usato da soggetti senza potere. Questa idea sembra essere supportata dal lavoro di West e Zimmermann (1987), che hanno scoperto che le donne venivano interrotte più frequentemente da interlocutori maschi e non il contrario. Secondo Michell (2018) anche il linguaggio appare condizionato dalle strategie di autoaffermazione ritenute più opportune, relative alle risorse sociali disponibili, e in tal senso le forme del linguaggio femminile appaiono una scelta ragionevole e in una certa misura efficace nell'affrontare le difficoltà di inserimento in una società spesso ancora fortemente maschilista. D'altra parte, per Cheryl Kramer (2009), la differenza più evidente tra linguaggi maschili e femminili è che quest'ultima appare *more restricted*, cioè può essere usata in un contesto più ristretto, meno adatta a trattare argomenti di serie (per esempio la finanza e la politica) e meno enfatica. Ad un esame più attento, le differenze elencate sembrano essere strettamente correlate agli stereotipi di genere tradizionali, alcuni autori (Burns & Bowling, 2021; Trzebiatowski, McCluney & Hernandez, 2023) ritengono che la ricerca linguistica sia troppo influenzata da pregiudizi e preconcetti e non supportata da prove concrete.

Tuttavia, sembra innegabile che il genere dell'interlocutore sia un fattore condizionante per chi invece ascolta, poiché comporta differenze nelle aspettative e nelle

percezioni di ciò che viene detto. Dunque, il fatto che le donne si esprimano effettivamente in modo diverso rispetto agli uomini non giustifica il fatto che le persone che ascoltano le giudichino diversamente, indipendentemente dal fatto che ciò che viene trasmesso sia ugualmente appropriato. Questa situazione, per quanto spiacevole, sembra essere molto chiara in casa e nella vita quotidiana, ma sul posto di lavoro le cose si complicano. In effetti, sottolinea Carloppi (2005), in quest'area, potrebbe non essere così semplice determinare se chi ascolta preferisce la "carineria tradizionale" o un comportamento più assertivo o addirittura aggressivo. Ad esempio, per una donna, utilizzare forme interrogative e condizionali in una riunione mista può dare l'impressione di essere insicura per cui è possibile venga più facilmente interrotta o ignorata, ma d'altra parte, affermazioni troppo secche e dirette possono suonare aggressive e causare ostilità, questo risulta molto evidente in un ambiente dominato da uomini. Una donna che occupa una posizione di responsabilità deve assolutamente dimostrare di essere forte, capace e sicura di sé per ottenere il rispetto dei colleghi. Allo stesso tempo, però, questo atteggiamento può farla apparire intimidatoria e causare conflitti interni con i modelli comportamentali che le sono stati insegnati nell'infanzia e nell'adolescenza. Un altro problema sorge in relazione all'umorismo, se le donne si offendono, rischiano di essere percepite come antisociali e snob, mentre se ridono rischiano di vedere messa in discussione la loro moralità (Catalyst, 2007). In altre parole, si tratta di un classico esempio di *double bind* del tipo "obbedisci e sbagli, disobbedisci e sbagli". I diversi tipi di "azioni positive" o di interventi a sostegno dell'integrazione delle donne nel mondo del lavoro non hanno finora tenuto conto di questo aspetto. Il punto di partenza è la spiegazione del problema, come per tutte le realtà in cui compaiono situazioni di *double bind*. Solo attraverso momenti di confronto libero o strutturato (giochi di ruolo, dinamiche di gruppo) è possibile, nel tempo, riconoscere e smontare questi meccanismi restrittivi e creare un ambiente che consenta una maggiore libertà individuale e un migliore utilizzo delle risorse umane disponibili. In ogni caso, secondo Coates, Mease, Gossec et al.

(2018), le donne sono molto sensibili e sembrano avere una plasticità espressiva che le rende pronte all'evoluzione e al cambiamento del linguaggio e in grado di cambiare gli schemi che utilizzano non appena se ne presenta l'occasione.

In conclusione, è presente una situazione paradossale, la donna da un lato dovrebbe essere femminile per evitare giudizi negativi, ma dall'altro, se questa si rivela troppo femminile allora viene considerata come inadatta ad un ruolo da leader. Secondo De Blasio (2012), l'effetto *double bind* è, in primo luogo, causato dagli stereotipi che vengono proposti dai social media, comunemente accettati dalle masse. Nelle piattaforme digitali le donne vengono ritratte come individui emozionali e sensibili, ma queste caratteristiche non sono quelle che comunemente ci si aspetta da un leader, il quale invece dovrebbe trasmettere forza e assertività. Questa situazione entra in una sorta di circolo vizioso nel quale la cultura popolare accetta e legittima gli stereotipi di genere, mentre le istituzioni, che si basano su un consolidato modello di leadership maschile, continuano a rafforzarsi, modellando la società su questa forma (Jamieson, 1995). Ciò che viene messo in luce dall'effetto *double bind*, al quale le donne sono costrette, è che le leader si trovano in una situazione nella quale viene richiesto loro di mantenere una posizione a metà tra la femminilità e la mascolinità.

Una delle maggior cause dell'effetto *double bind*, come detto, è la proposta delle figure di leader donne offerta dai social media. Emerge, quindi, come i media siano determinanti nella costruzione dei tratti associati alla figura del leader. Uno studio del 2018 della Columbia University di New York evidenzia come nei social media le donne leader tendono ad avere minore visibilità degli uomini, con conseguente minore riconoscimento pubblico e possibilità di avere una propria voce nella società. La ricercatrice Stoica (2018) conferma l'esistenza di un soffitto di vetro algoritmico che mostra tutte le proprietà di una metaforica barriera sociale in grado d'impedire a determinati gruppi, come donne, di essere egualmente rappresentati nelle piattaforme

social. Questi algoritmi che governano i social media non sono neutrali, bensì ereditano dei pregiudizi impliciti che a loro volta influenzano il comportamento degli utenti. La mancanza di figure femminili nel ruolo del leader limita a sua volta la volontà delle donne stesse nel proporsi come leader. La società ha un ruolo rilevante nel processo di cambiamento delle caratteristiche dell'identità collettiva di genere, infatti, l'esposizione a modelli di successo, come sostiene Scotellaro (2022), porta le donne ad essere via via sempre più resilienti agli stereotipi di genere e le facilita a modificare la percezione di loro stesse, associandola in modo progressivo al ruolo che prima non si sarebbero attribuite.

4. RICERCA: LA LEADERSHIP E L' INFLUENZA DEI SOCIAL MEDIA.

Le differenze secondo una prospettiva di genere

4.1 Obiettivi e domanda di ricerca

In diversi studi emerge come i media siano determinanti nella costruzione dei tratti associati alla figura del leader. Recenti ricerche (Cook et al., 2018; Heizmann, H. e Liu, H., 2020; Valera-Ordaz, L., e Sørensen, 2019) affermano che le leader donne tendono ad essere maggiormente influenzabili dai media, rispetto alle loro controparti maschili, ne consegue una pressione sociale più alta che le porta a volersi presentare come le figure femminili che i media propongono. Gli studi evidenziano inoltre che le donne leader tendono ad avere minore visibilità, quindi minor riconoscimento pubblico e possibilità di avere una propria voce nella società, l'esposizione a modelli di successo quasi esclusivamente maschili porta le donne a modificare la propria percezione di sé attribuendosi progressivamente caratteristiche e ruoli che originariamente non si

attribuivano. Si tratta di una circostanza che sembrerebbe limitare fortemente le donne nel proporsi come leader.

In tale prospettiva la finalità della ricerca è quella di stabilire se sia possibile rilevare nell'esercizio della leadership una relazione tra la variabile di genere e l'influenza dei media.

Nello specifico, gli obiettivi che si propone di perseguire questa ricerca sono:

- rilevare quali fattori, riferiti al genere, vengono percepiti dai leader come ostacoli o facilitatori nell'esercizio della propria leadership;
- identificare i cambiamenti percepiti nello stile della propria leadership e attribuiti all'uso dei social media da parte degli intervistati

Allo scopo di perseguire tali obiettivi, si individuano le seguenti domande di ricerca:

1. Quale relazione esiste tra la variabile di genere della leadership e i livelli d'influenza che esercitano i media?
2. Quali sono le caratteristiche della leadership che i leader uomini e le leader donne hanno modificato, anche inconsciamente, a causa dell'esposizione ai media?

4.2 Strumento e metodo di ricerca

Lo strumento di indagine utilizzato per svolgere la ricerca è rappresentato da un questionario online, strutturato sia con domande chiuse che con domande aperte. Infatti, un approccio di tipo esclusivamente quantitativo sarebbe risultato limitante per cogliere al meglio tutti gli aspetti richiesti, le domande aperte quindi hanno permesso di collocare ogni partecipante in un contesto preciso e più dettagliato possibile. La scelta di utilizzare un questionario è dovuta alla facilità di somministrazione, infatti è stato costruito

utilizzando la piattaforma online Google Form, consentendomi una stesura rapida, organizzata e chiara, inoltre l'applicazione collega le diverse risposte ottenute in modo automatico, facilitandone così l'analisi. La preferenza di un canale digitale ha garantito l'immediata disponibilità dei dati e non ha richiesto la presenza fisica del ricercatore. Per quanto riguarda l'analisi del contenuto delle risposte alle domande aperte, è stato utilizzato il software SiteAnalyzer² che permette di ricercare le parole o le unità di contenuto più frequenti nelle risposte in modo da riuscire ad analizzare le stesse nella maniera più precisa possibile.

Il questionario somministrato ai partecipanti si suddivide in quattro sezioni:

- Prima parte: Dati biografici.

In questa sezione si raccolgono i dati generali del partecipante rispetto alla sua età, al genere nel quale si identifica e il titolo di studio.

- Seconda parte: Contesto lavorativo.

In questa sezione si raccolgono i dati relativi alla situazione lavorativa nel quale il partecipante lavora, considerando sia l'aspetto più generale come il settore e il numero di dipendenti, sia l'aspetto più personale come eventuali fattori che hanno ostacolato o facilitato il raggiungimento dell'incarico di leader.

² Created by BrokenByte Software. (n.d.). Testo di Analisi Semantica Strumento Online: statistiche di frequenza delle parole in un testo SEO secondo la legge di Zipf. © 2016-2023 *SiteAnalyzer*. Consultabile da: <https://site-analyzer.pro/it/services-seo/text-semantic/>

- Terza parte: Leadership e questione di genere.

In questa si indaga lo/gli stile/i di leadership più affine/i al partecipante, le caratteristiche che ritiene di possedere e l'influenza che il suo genere di appartenenza ha avuto, o non ha avuto, nell'esercizio dell'incarico di leader.

- Quarta parte: Influenza dei media.

In quest'ultima sezione infine, si raccolgono i dati circa la frequenza e la preferenza di social media utilizzati dal partecipante e tramite delle scale di valutazione si indaga se e come i social media ne influenzino la leadership.

4.2.1 Dimensioni di ricerca

DIMENSIONI	TEORIA DI RIFERIMENTO	DOMANDE	MODALITÀ DI RISPOSTA
Dati biografici	Analizzare la situazione generale del leader in relazione alla vita personale.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genere 2. Età 3. Qual è il titolo di studio più elevato che ha conseguito tra quelli elencati? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risposta chiusa 2. Risposta chiusa 3. Risposta chiusa con scelta tra opzioni date

<p>Contesto lavorativo</p>	<p>Analizzare la situazione generale del leader in relazione al contesto lavorativo nel quale lavora.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quanti anni di esperienza ha come leader? 2. In che tipo di settore colloca la sua organizzazione? 3. Considerando il numero di collaboratori, in termini di dimensioni, come definirebbe la sua organizzazione? 4. Le chiedo gentilmente di presentarsi brevemente e di descrivere il percorso formativo e professionale che l'ha condotto/a ad intraprendere la sua carriera. 5. Quali fattori hanno ostacolato il raggiungimento della sua posizione attuale? 6. Quali fattori hanno favorito il 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risposta chiusa con scelta tra opzioni date 2. Risposta chiusa con scelta tra opzioni date 3. Risposta chiusa con scelta tra opzioni date 4. Riposta aperta 5. Risposta aperta 6. Risposta aperta
----------------------------	---	---	---

		raggiungimento della sua posizione attuale?	
Leadership e questione di genere	<ul style="list-style-type: none"> - Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. <i>Advances in management</i>, 7(2), 57. - Boogaard, K. (2021, June 16). Quiz: Qual è il tuo stile di leadership? <i>Hosco</i>. https://aziende.hosco.com/blog/quiz-qual-e-il-tuo-stile-di-leadership 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Come definirebbe il suo stile di leadership? 2. Un recente studio di Ken Blanchard Companies (2021) presenta le caratteristiche che un leader dovrebbe avere per essere considerato un “buon leader”. Le chiedo di segnare, utilizzando una scala Likert a cinque punti, quanto sente di possedere tali caratteristiche 3. Nel complesso quanto si ritiene soddisfatto del suo stile di leadership? 4. Ritiene che il suo ruolo richieda uno stile di leadership diverso da 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risposta a scelta multipla 2. Scala Likert a cinque punti (1=per nulla; 2=poco, 3=abbastanza, 4=molto, 5=moltissimo) 3. Scala Likert a cinque punti 4. Scala Likert a

		<p>quello che ora lei sta adottando?</p> <p>5. Nel complesso ritiene che il suo genere possa averla ostacolata nell'esercizio dell'incarico che sta svolgendo?</p> <p>6. Se sì, come?</p> <p>7. Nel complesso ritiene che il suo genere possa averla facilitata nell'esercizio dell'incarico che sta svolgendo?</p> <p>8. Se sì, come?</p>	<p>cinque punti</p> <p>5. Risposta chiusa</p> <p>6. Risposta aperta</p> <p>7. Risposta chiusa</p> <p>8. Risposta aperta</p>
Influenza dei social media	- Cook, C. E., O'Connell, N. E., Hall, T., George, S. Z., Jull, G., Wright, A. A., Gírbés, E. L., Lewis, J., & Hancock, M. (2018). Benefits and	1. Quali di questi social media è solito prediligere per proprio svago o per acquisire informazioni?	1. Risposta multipla con scelta tra opzioni date

	<p>Threats to Using Social Media for Presenting and Implementing Evidence. <i>The Journal of orthopaedic and sports physical therapy</i>, 48(1), 3–7. https://doi.org/10.2519/jospt.2018.0601</p> <p>- Heizmann, H., & Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. <i>Management Learning</i>, 49(1), 40-58.</p> <p>- Valera-Ordaz, L., & Sørensen, M. P. (2019). Towards a European public sphere? A comparative study of the</p>	<p>2. Diversi studi ritengono che esista una forte influenza da parte dei social media sulla vita delle persone. Quanto ritiene d’essere in accordo con questa affermazione?</p> <p>3. Quanto ritiene che la sua vita venga influenzata dai social media?</p> <p>4. In che misura è necessario l’uso dei social media per svolgere il suo lavoro</p> <p>5. Indichi il numero di ore al giorno in cui utilizza il suo smartphone per motivi lavorativi:</p> <p>6. Considerando il suo lavoro, quanto ritiene che i social media abbiano influenzato/influenzino</p>	<p>2. Scala Likert a cinque punti</p> <p>3. Scala Likert a cinque punti</p> <p>4. Scala Likert a cinque punti</p> <p>5. Risposta chiusa con scelta tra opzioni date</p> <p>6. Scala Likert a cinque punti</p>
--	---	--	---

	<p>Facebook activities of Danish and Spanish members of the European Parliament. <i>Profesional de la Información</i>, 28(6).</p> <p>- Curato, G. (2023, April 12). Social Network: cosa sono e quali sono i più usati Studio Samo. <i>Studio Samo</i>. https://www.studioosamo.it/social-network-piu-famosi/</p>	<p>in maniera negativa il suo stile di leadership?</p> <p>7. Considerando il suo lavoro, quanto ritiene che i social media abbiano influenzato/influenzino in maniera positiva il suo stile di leadership?</p> <p>8. Ha registrato dei cambiamenti nel suo stile di leadership che ritiene siano dovuti all'uso dei social media?</p> <p>9. Se sì, quali?</p>	<p>7. Scala Likert a cinque punti</p> <p>8. Risposta chiusa</p> <p>9. Risposta aperta</p>
--	---	---	---

4.3 Contesto

La ricerca ha coinvolto leader uomini e leader donne di imprese ed organizzazioni che attualmente operano nelle città di Bassano del Grappa e di Romano D'Ezzelino, in provincia di Vicenza. Nel comune di Bassano del Grappa, nel quale ci sono circa 45.000 abitanti, sono attualmente presenti 4.645 aziende; mentre nel comune di Romano

D'Ezzelino di circa 15.000 abitanti, si contano 1.185 aziende attive (dati forniti da Btomail, 2022)³.

4.4 Partecipanti

I partecipanti rappresentano un campione di convenienza, al fine di soddisfare gli obiettivi della ricerca. Il questionario è stato distribuito a 50 leader, sia maschi che femmine, di settori lavorativi diversi siti nelle zone di Bassano del Grappa (VI) e Romano D'Ezzelino (VI).

4.5 Risultati

L'analisi e la dimostrazione dei risultati rilevati segue l'ordine di sviluppo delle sezioni in cui il questionario è suddiviso, procedendo inizialmente con i dati biografici, poi con il contesto lavorativo, successivamente con la leadership e la questione di genere ed infine con l'influenza dei social media.

Dopo la somministrazione di questionari al campione di ricerca, i dati ottenuti sono stati opportunamente raccolti e analizzati mediante una procedura di analisi del contenuto. Nello specifico, viene analizzato il testo delle risposte aperte grazie al software SiteAnalyzer, ed il relativo contenuto viene quindi osservato in modo da individuare

³ Aziende di Bassano Del Grappa (Città). (n.d.). Elenco Aziende Italia. *Informazione Di Aziende, Elenchi Di Aziende*. Consultabile da: https://www.informazione-aziende.it/Citta_BASSANO-DEL-GRAPPA

diverse unità di analisi da cui si possono ricavare precisi nuclei di significato, che vengono riportati schematicamente nella sezione successiva e ne consentono dunque la loro discussione, rispondendo così alle domande di ricerca. La frequenza maggiore di risposta viene per chiarezza messa in evidenza per consentire una lettura dei dati più veloce.

4.5.1 Analisi dei dati

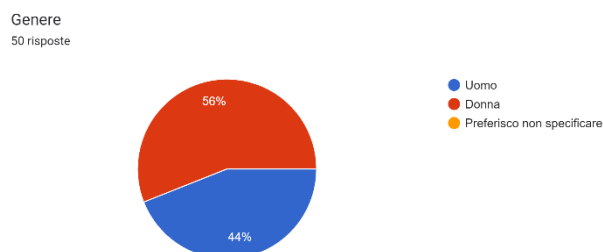
Hanno partecipato all'indagine condotta 50 leaders, 22 leader uomini e 28 leader donne (Tab.1).

Tabella 1: Genere dei/delle leader

Genere	
Uomo	22
Donna	28
Preferisco non specificare	0

Il grafico a seguire (Graf.1) riporta le percentuali relative al genere di appartenenza dei leader partecipanti.

Grafico 1: Genere di appartenenza



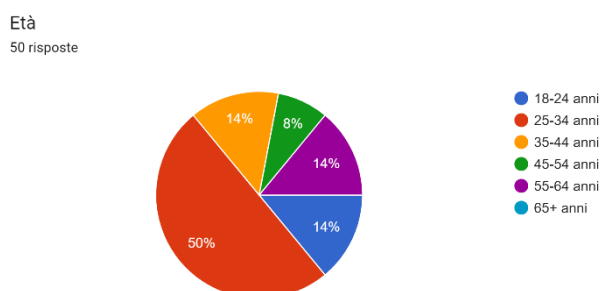
L'età dei partecipanti è compresa tra i 18 ed i 64 anni, il 50% degli intervistati totali rientra nella fascia tra i 25 ed i 34 anni (Tab.2).

Tabella 2: Fasce di età dei/delle leader

Età	Leader donne	Leader uomini
18 - 24 anni	6	1
25 - 34 anni	11	14
35 - 44 anni	4	3
45 - 54 anni	3	1
55 - 64 anni	4	3
65 + anni	0	0

Il grafico a seguire (Graf.2) riporta le percentuali relative alle fasce d'età dei leader partecipanti.

Grafico 2: Fasce d'età



Il maggior numero delle leader donne possiede una Laurea triennale (10), mentre il maggior numero di leader uomini possiede il Diploma di scuola superiore (8) (Tab.3).

Tabella 3: Titolo di studio dei/delle leader.

Titolo di studio	Leader donne	Leader uomini
Nessun titolo/licenza elementare	0	0
Licenza media	0	2
Diploma scuola superiore	6	8
Laurea triennale	10	7
Laurea	7	3
Master/specialistica	5	2
Dottorato	0	0

Il maggior numero di partecipanti occupa la posizione di leader da 1-4 anni (15 donne e 13 uomini) (Tab.4).

Tabella 4: Anni di esperienza come leader.

Anni di esperienza come leader	Leader donne	Leader uomini
1 - 4 anni	15	13
5 - 9 anni	7	3
10 - 19 anni	1	3
20 - 29 anni	1	0
30 - 39 anni	3	2

40 + anni	1	1
Dottorato	0	0

Hanno partecipato al questionario leader che per la maggior parte svolgono il loro lavoro nel settore commerciale (8 leader donne e 7 leader uomini) (Tab.5)

Tabella 5: Settore lavorativo nel quale i leader collocano la loro organizzazione.

Settore lavorativo	Leader donne	Leader uomini
Commerciale	8	7
Agricolo	0	0
Artigianato	2	3
Comunicazione	4	5
Industriale	0	2
Sportivo	2	1
Educativo/istruzione	3	0
Politico	1	0
Intrattenimento	0	1
Hospitality	1	1
Turismo	0	0
Sanitario	5	2

No profit	1	0
Trasporti	0	0
Altro	1	0

La maggior parte dei leader che hanno risposto al questionario definisce la propria organizzazione piccola, in relazione al numero di collaboratori (15 leader donne e 13 leader uomini) (Tab. 6).

Tabella 6: Dimensioni dell'organizzazione considerando il numero di collaboratori.

Dimensioni dell'organizzazione	Leader donne	Leader uomini
Piccola (1-9 collaboratori)	15	13
Medio/piccola (10-39 collaboratori)	6	4
Media (40-69 collaboratori)	1	3
Medio/grande (70-99 collaboratori)	2	0
Grande (100-139 collaboratori)	0	1
Molto grande (140+ collaboratori)	4	1

I leader uomini per la maggior parte non hanno incontrato alcun ostacolo nel raggiungimento della loro posizione (7), mentre per quanto riguarda le leader donne i dati suggeriscono che il principale ostacolo siano i pregiudizi (8) (Tab. 7)

Tabella 7: Fattori che hanno ostacolato il raggiungimento della posizione di leader.

Ostacoli	Leader donne	Leader uomini
Nessun ostacolo	5	7
Burocrazia	4	3
Inesperienza	2	4
Pregiudizi	8	2
Disponibilità finanziarie iniziali	3	3
Difficoltà dei compiti	2	0
Caratteristiche di personalità	1	1
Figure ostili all'intero dell'organizzazione	3	2

Entrambi i generi riscontrano nelle proprie caratteristiche di personalità l'incentivo principale che ha favorito il loro raggiungimento nella posizione di leader (8 leader donne e 10 leader uomini) (Tab.8)

Tabella 8: Fattori che hanno favorito il raggiungimento della posizione di leader.

Incentivi	Leader donne	Leader uomini
Sostegno familiare	5	3
Territorio	0	2
Caratteristiche di personalità (tenacia, forza di volontà, determinazione, perseveranza, talento ecc...)	8	10

Titolo di studio e formazione	6	3
Buon team	4	2
Aiuto economico	3	4

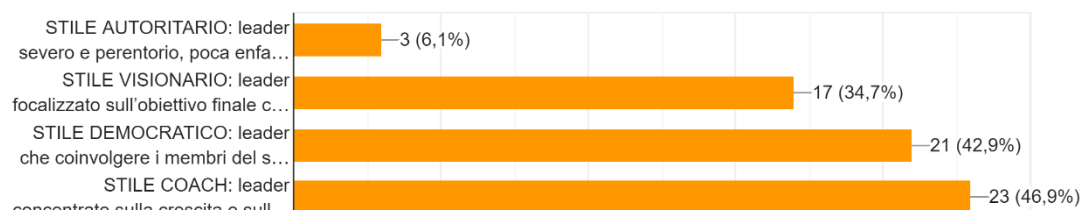
Considerando che questa domanda consentiva ai partecipanti di segnare più di una risposta, il 26% delle leader donne definisce il proprio stile di leadership “Coach”, mentre il 24% dei leader uomini dichiara di possedere uno stile di leadership “Esigente” (Tab. 9)

Tabella 9: definizione del/dei proprio/i stile/i di leadership.

Stile di leadership	Leader donne	Leader uomini
Stile autoritario	1 (2%)	2 (5%)
Stile visionario	8 (14%)	9 (22%)
Stile democratico	14 (25%)	7 (17%)
Stile coach	15 (26%)	8 (20%)
Stile affiliativo o sociale	10 (17%)	5 (12%)
Stile esigente	9 (16%)	10 (24%)

Nel grafico seguente (Graf.3) vengono riportate le percentuali relative agli stili di leadership di entrambi i generi di appartenenza; si nota che il 46,9% dei leader ritiene di avere uno stile Coach.

Grafico 3: Stili di leadership



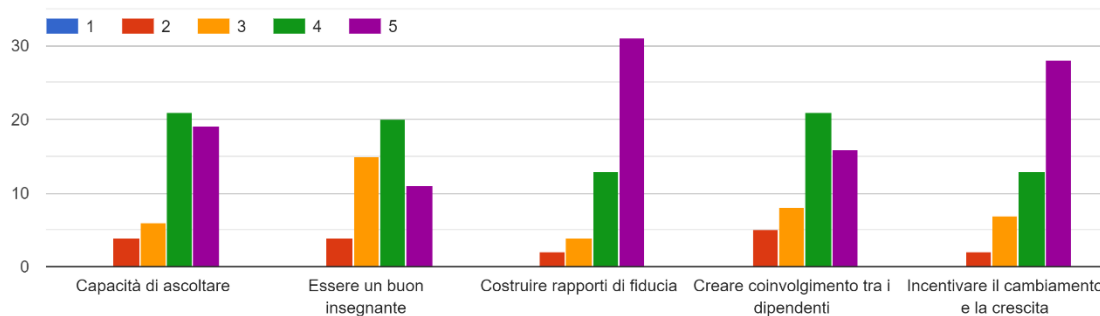
Sia le leader donne sia i leader uomini ritengono che la capacità di costruire rapporti di fiducia sia la loro caratteristica principale, le donne attribuiscono un punteggio medio di 4,39/5 mentre gli uomini un punteggio medio di 4,54/5 (Tab.10).

Tabella 10: Caratteristiche che, secondo lo studio di Ken Blanchard Companies (2021) dovrebbe avere un buon leader.

Caratteristiche del buon leader	Leader donne	Leader uomini
Capacità di ascoltare	4,07	4,13
Essere un buon insegnante	3,85	3,63
Costruire rapporti di fiducia	4,39	4,54
Creare coinvolgimento tra i dipendenti	4,17	3,68
Incentivare il cambiamento e la crescita	4,32	4,36

Nel grafico seguente (Graf.4) vengono riportati i risultati relativi al punteggio che entrambi i generi indistintamente hanno assegnato ad ogni caratteristica.

Grafico 4: Scala dei punteggi assegnati alle caratteristiche di leader



Le leader donne indicano, in misura maggiore (15) di essere molto soddisfatte del proprio stile di leadership. I leader uomini indicano, in misura maggiore (7), di essere poco soddisfatti del proprio stile di leadership (Tab.11).

Tabella 11: Grado di soddisfazione del proprio stile di leadership.

Grado di soddisfazione	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	0	3
Poco	0	7
Abbastanza	11	5
Molto	15	4
Moltissimo	2	3

Secondo la maggior parte delle donne leader (12) per occupare al meglio la loro posizione sarebbe “abbastanza” necessario uno stile di leadership differente da quello adottato, mentre per la controparte maschile questo risulta “poco” necessario (Tab.12)

Tabella 12: Necessità di adottare uno stile di leadership differente.

Necessità di uno stile differente	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	3	3
Poco	8	7
Abbastanza	12	5
Molto	4	4
Moltissimo	1	3

Entrambe le controparti ritengono che il genere non sia stato un ostacolo nell'esercizio dell'incarico di leader (16 leader donne e 18 leader uomini) (Tab.13)

Tabella 13: Genere come ostacolo per il raggiungimento dell'incarico di leader.

Genere come ostacolo	Leader donne	Leader uomini
Sì	12	4
No	16	18

Le leader donne che hanno risposto “sì” al quesito precedente, nella maggior parte, ritengono che non sia stata posta fiducia nel genere femminile (Tab.14).

Tabella 14: Motivazioni per il quale il genere femminile è stato un ostacolo nel raggiungimento della posizione di leader.

Motivazioni	Leader donne
Opinioni delle donne contano meno delle opinioni degli uomini	3
Non è stato semplice affermarsi essendo donna	2
Poca fiducia riposta nel genere femminile	6
Lavoro considerato esclusivamente maschile	1

I leader uomini (4) che hanno ritenuto che il loro genere sia stato un ostacolo al raggiungimento della posizione di leader non hanno motivato la loro risposta.

Considerando che la domanda, di cui si analizzano i dati nella seguente tabella, consentiva ai partecipanti di segnare più di una risposta, il 23% delle leader donne e il 26% dei leader uomini utilizzano per la maggior parte Instagram, inoltre il 23% delle leader donne utilizza Whatsapp (Tab. 15).

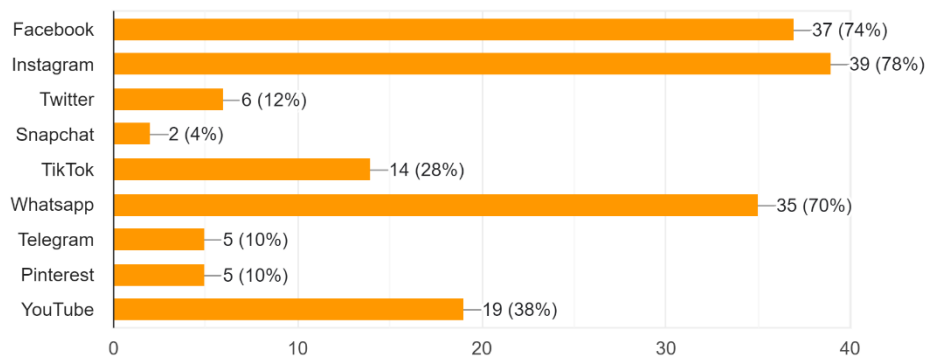
Tabella 15: Social media che i leader sono soliti utilizzare.

Social	Leader donne	Leader uomini
Facebook	20 (21%)	17 (25%)
Instagram	21 (23%)	18 (26%)
Twitter	4 (4%)	1 (1%)

Snapchat	1 (1%)	1 (1%)
Tik Tok	10 (11%)	5 (7%)
Whatsapp	21 (23%)	14 (21%)
Telegram	1 (1%)	4 (6%)
Pinterest	5 (5%)	0 (0%)
YouTube	10 (11%)	9 (13%)

Nel grafico seguente (Graf.5) vengono riportate le percentuali relative alle preferenze di utilizzo dei social media, si nota che il 78% dei leader predilige l'utilizzo di Instagram.

Grafico 5: Preferenze social media



La maggior parte di entrambe le controparti ritengono che i social media esercitino una forte influenza sulla vita delle persone (12 leader donne e 15 leader uomini) (Tab. 16).

Tabella 16: Influenza da parte dei social media sulla vita delle persone.

Influenza dei social media in generale	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	0	0
Poco	1	0
Abbastanza	5	4
Molto	10	3
Moltissimo	12	15

Per la maggior parte delle leader donne (12) i social influenzano abbastanza la loro vita, solo per 8 leader uomini i social influenzano molto la loro vita (Tab.17).

Tabella 17: Influenza da parte dei social media sulla vita dei leader.

Influenza dei social media sulla propria vita	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	2	1
Poco	6	5
Abbastanza	12	6
Molto	8	8
Moltissimo	0	2

Le leader donne, per la maggior parte (8) affermano che l'utilizzo dei social media in ambito lavorativo sia per loro abbastanza necessario, mentre la maggior parte della controparte maschile (8) ritiene che l'utilizzo dei social media sia estremamente necessario per il loro lavoro (Tab.18).

Tabella 18: Necessità dell'uso dei social media per svolgere il proprio lavoro.

Utilizzo dei social per lavoro	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	3	4
Poco	5	5
Abbastanza	8	1
Molto	6	4
Moltissimo	6	8

I leader, sia donne che uomini, per la maggior parte utilizzano i social media per lavoro per poco tempo al giorno (fino a 1-2 ore) (11 leader donne e 7 leader uomini) (Tab.19).

Tabella 19: Utilizzo giornaliero dei social media per motivi lavorativi.

Numero di ore	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	0	3
Poco (fino a 1-2 ore)	11	7
Abbastanza (fino a 3-4 ore)	9	6
Molto (fino a 5-6 ore)	6	2

Moltissimo (più di 6 ore)	2	4
---------------------------	---	---

La maggior parte di entrambi i generi ritengono che i social media influenzino poco, in modo negativo, il loro stile di leadership (12 leader donne e 9 leader uomini) (Tab.20).

Tabella 20: Influenza negativa dei social media sulla leadership.

Influenza negativa	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	6	4
Poco	12	9
Abbastanza	8	5
Molto	1	4
Moltissimo	1	0

La maggior parte delle leader donne (10) ritiene vi sia abbastanza influenza positiva dei social media sulla propria leadership, mentre per i leader uomini si trova una situazione di uguaglianza con 7 leader che valutano “poco” e 7 che invece valutano “molto” (Tab.21).

Tabella 21: Influenza positiva dei social media sulla leadership.

Influenza positiva	Leader donne	Leader uomini
Per nulla	1	4
Poco	8	7

Abbastanza	10	3
Molto	9	7
Moltissimo	0	1

I leader, sia donne che uomini, per la maggior parte non hanno registrato cambiamenti nel loro stile di leadership dovuti all'utilizzo dei social media (Tab.22).

Tabella 22: Cambiamenti nel suo stile di leadership dovuti all'uso dei social media

Cambiamenti nello stile di leadership	Leader donne	Leader uomini
Sì	9	7
No	11	15

Rispetto ai leader che hanno risposto di aver registrato dei cambiamenti, entrambi i generi, per la maggior parte, riscontrano la possibilità di far conoscere la propria organizzazione al maggior numero di persone come un fattore importante conseguente all'utilizzo dei social media (3 leader donne e 3 leader uomini) (Tab.23)

Tabella 23: Cambiamenti registrati dovuto all'uso dei social media.

Cambiamenti registrati	Leader donne	Leader uomini
Migliore comunicazione e Velocità di comunicazione	2	2
Maggiore fiducia verso il team	1	2

Maggiore apertura mentale	1	0
Far conoscere la propria organizzazione a più persone possibili	3	3
Maggiore apertura all'ascolto	2	0

4.6 Discussione

I risultati ottenuti dall'analisi dei dati raccolti tramite i questionari rivolti a 50 leader vengono discussi seguendo l'ordine delle sezioni in cui è stato suddiviso lo strumento. Come si può osservare dalle tabelle sopra riportate, le risposte fornite sono alcune volte eterogenee e poliedriche, altre invece risultano piuttosto omogenee. Pertanto, di seguito, si intende presentare un'analisi focalizzata dei dati raccolti, i quali, pur non ricercando la volontà di generalizzare i risultati ottenuti, hanno comunque consentito uno studio più approfondito della leadership maschile e femminile in relazione all'uso dei social media. Questo ha consentito di rispondere alle domande che hanno guidato la ricerca.

Le domande relative alla prima parte sono state proposte per raccogliere dati strettamente correlati alle generalità del partecipante ed al percorso formativo. Dai dati risulta che, per un totale di 50 questionari raccolti, 22 sono stati compilati da leader uomini mentre 28 da leader donne, con un'età compresa tra i 18 ed i 65+ anni. La fascia che vede il 50% dei partecipanti è quella tra i 25 ed i 34 anni. Rispetto al percorso formativo, la maggior parte delle leader donne ha ottenuto la laurea triennale, i leader uomini invece perlopiù possiedono il diploma di scuola superiore.

Concernente il contesto lavorativo, l'esperienza come leader, per entrambe le controparti, risulta collocarsi per la maggior parte nella fascia più bassa ovvero da 1 a 4

anni di esperienza nel campo della leadership; rispetto al contesto lavorativo di riferimento nel quale i leader lavorano, emerge che la maggior parte di loro esercita il proprio incarico presso il settore commerciale, inoltre più del 50% dei partecipanti definisce la propria organizzazione “piccola”, quindi con un minimo di uno ed un massimo di 9 collaboratori. Grazie al software SiteAnalyzer, utilizzato per analizzare il contenuto delle domande relative agli ostacoli ed ai facilitatori nel raggiungimento della posizione di leader dei partecipanti, si osserva che i pregiudizi rappresentano il fattore ostacolante più diffuso per le leader donne. Di contro, la maggior parte dei leader uomini non rileva alcun ostacolo nell’ottenimento dell’incarico. Questo suggerisce, come ricordano Cadieux et al. (2002)., quanto sia importante per le donne avere maggior spazio nei contesti lavorativi spesso dominati dal sesso opposto, evitando di assegnare loro ruoli marginali Per quanto concerne gli incentivi che hanno invece favorito il raggiungimento della posizione di leader, entrambe le controparti si trovano d’accordo nell’affermare che le caratteristiche della propria personalità hanno permesso di esprimere il proprio potenziale al meglio. Tra le caratteristiche risultano preponderanti le seguenti: la tenacia, la forza di volontà, la determinazione, la perseveranza ed il talento.

La terza parte del questionario mira ad analizzare la leadership e la questione di genere. I leader si attribuiscono stili di leadership molto variabili, le percentuali suggeriscono che non c’è uno stile che predomina in modo spiccato rispetto ad altri; ma per chiarezza lo stile che la maggior parte delle leader donne considera proprio è lo stile “Coach”, di contro gli uomini ritengono per la maggior parte di adottare lo stile “Esigente”. Come ci suggerisce la letteratura, non si registra un consenso unanime sull’esistenza o meno di differenze significative relative alla presenza di stili di leadership esclusivamente femminili e stili esclusivamente maschili. Per esempio, Helgesen (1990) e Rosener (1995) concordano che in base al genere si individuano caratteristiche più riconducibili ad un genere piuttosto che all’altro; le leader donne si dimostrano essere più focalizzate sulla crescita e sulla cooperazione reciproca. Per quanto riguarda gli uomini,

le ricerche presentano l'uomo leader come maggiormente orientato al raggiungimento degli obiettivi, al rispetto di standard e regole, mettendo in secondo piano i processi relazionali che portano alla loro realizzazione. Nell'immaginario collettivo assegniamo al leader uomo uno stile assertivo, autoritario, competente (Eagly & Kite, 1987), mentre alla leader donna uno stile democratico ed orientato alla socialità (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Dai dati raccolti, i partecipanti, soprattutto le leader donne, sembrano essere in linea con gli stili che propriamente vengono loro assegnati per la maggiore. Le donne, infatti, dichiarano per il 15% di possedere uno stile di leadership "Coach", ma il 14% di loro invece si ritrova nello stile "Democratico". I leader uomini per il 10% si ritengono "esigenti" e per il 9% "visionari". Nel complesso, senza differenziare per genere, il 23% dei leader partecipanti adotta lo stile "Coach" nella propria organizzazione, ma, come sottolinea Cameron (2007), tra i due generi vi sono così tante sfumature da non poter determinare distinzioni evidenti e stili di leadership femminili o maschili. Le controparti si trovano d'accordo anche nell'assegnazione dei punteggi alle caratteristiche del "buon leader" che ritengono di possedere; essi infatti attribuiscono il punteggio maggiore alla capacità del leader di "costruire rapporti di fiducia", le donne leader danno un punteggio di media di 4,39/5 mentre gli uomini leader 4,54/5. In questo caso è possibile affermare, come sottolinea Lumia (2005), che godere di stima, credito e fiducia reciproca permette di essere riconosciuti come veri leader.

Un risultato molto interessante emerge dal grado di soddisfazione che il leader ha rispetto al proprio stile di leadership e quanto, quest'ultimo, sia adeguato all'organizzazione nella quale il leader stesso lavora. Le leader donne per la maggior parte ritengono d'essere molto soddisfatte del proprio stile di leadership ma allo stesso tempo dichiarano che vi sia "abbastanza" necessità di uno stile differente da quello che invece adottano. Il dato quasi diametralmente opposto lo troviamo nella risposta data dei leader uomini, i quali, si dimostrano poco soddisfatti del loro stile di leadership ma nonostante questo ritengono sia "poco" necessario un cambiamento dello stesso. In questa sede è

difficile trovare una spiegazione generica a questi risultati, è comunque evidente che la poca soddisfazione del proprio stile di leadership non implichi necessariamente la volontà di cambiarlo. Da qui, forse, emerge l'esigenza di non cedere alla credenza che vi sia solo uno stile di leadership adatto, piuttosto, allenarsi ad essere un leader aperto al cambiamento che "a seconda delle necessità organizzative, progettuali e di contesto, sa al momento opportuno agire la molteplicità delle proprie immagini interne" (Nanetti, 2006, p.169) ossia, adottare lo stile di leadership più adatto alle circostanze che si presentano.

Leader donne e leader uomini si trovano invece d'accordo nell'affermare che il loro genere non ha costituito un ostacolo nell'esercizio dell'incarico, anche se è bene considerare i dati anche di coloro che invece hanno risposto in maniera affermativa a tale quesito. Infatti, su 22 uomini rispondenti, 18 di loro non considerano il genere come un ostacolo e solo 4 lo considerano tale. Il dato più interessante si rileva nelle risposte delle leader donne, le quali, 16 rispondono che il genere non rappresenta un ostacolo ma ben 12 invece ritengono che esso rappresenti una barriera nell'esercizio dell'incarico di leader. Cavalletto e Olagnero (2015) confermano il concetto per cui i pregiudizi di genere "costituiscono un forte limite ad una configurazione paritaria delle situazione del lavoro di uomini e donne" (p.2248), sebbene ci sia una continua crescita circa la sensibilità e le politiche d'impresa, "gli stereotipi di genere hanno ancora la meglio, specie quando si tratta di compiere il "salto" verso le stanze del potere" (p.2248). Utilizzando nuovamente il software SiteAnalyzer, le risposte positive delle donne sono state analizzate per cercare un possibile denominatore comune che potesse in qualche modo collegarle tra loro. Ne è emerso che la maggior parte delle leader donne ritiene che ci sia riposta poca fiducia nel genere femminile, a tal proposito Bannò e D'Allura (2021) ritengono che il pregiudizio nei confronti delle donne leader possa assumere due forme: la prima è una "valutazione meno favorevole del potenziale di leadership delle donne (rispetto agli uomini) perché la capacità di leadership è più riconducibile all'uomo" (p.529); la seconda è una "valutazione meno favorevole dell'effettivo comportamento di leadership delle donne

perché si ritiene che le donne desiderino meno degli uomini assumere tale ruolo” (p.529). Entrambi questi pregiudizi ostacolano la presenza delle donne e l’azione delle stesse nelle organizzazioni.

La quarta ed ultima sezione del questionario è rivolta alla raccolta dei dati relativi all’influenza dei social media in ambito lavorativo. Sia leader uomini che leader donne, per la maggior parte, individuano Instagram come il social media più frequentemente utilizzato. Le leader donne inoltre, nella stessa percentuale, segnalano anche Whatsapp come social più spesso usato. Si può quindi dire che il 78% dei leader predilige l’utilizzo di Instagram.

Un dato davvero importante è dato dalla maggioranza dei partecipanti, quando affermano che nella vita delle persone venga esercitata “moltissima” influenza da parte dei social media, ben 27 leader su 50 totali sono d’accordo. Questo dato conferma ciò che Jungselius (2012) esaminò in uno studio condotto sull’uso di Instagram; a distanza di cinque anni, nel 2018, utilizzando il medesimo gruppo di partecipanti, si è proposto di capire come l’uso sia di Instagram che dei social media in generale sia cambiato nel corso dell’intervallo di tempo. La studiosa afferma che uno dei fattori principali che regolano il modo in cui le persone usano i social media è legato ai cambiamenti nello stile di vita e nella gestione del tempo, alcuni utenti riportano tensione emotiva provocata dall’utilizzo dei social media ed una sorta di “impegno morale” (Mei & Belacchi, 2009 p.169) che sentono nel doversi tenere al passo e rimanere in contatto con il mondo online. A favore di ciò, 12 donne leader affermano che la loro vita risulta essere “abbastanza” influenzata dai social media, mentre 8 uomini leader ritengono che la loro vita invece ne sia influenzata “moltissimo”. Con la crescita e la diffusione esponenziale delle piattaforme online nella seconda metà dell’ultimo decennio, i social media hanno iniziato a diventare parte integrante di ogni dimensione della vita quotidiana (Zhao, 2006; Rogers, 2012).

L'utilizzo dei social media nel contesto lavorativo sta via via prendendo sempre più piede, considerando la giovane età della maggior parte dei partecipanti al questionario, sia le donne che gli uomini utilizzano i social in media da 1 alle 2 ore al giorno, ma c'è anche chi (2 donne e 4 uomini) occupa più di 6 ore al giorno davanti allo schermo per motivi lavorativi. Per quanto riguarda, invece, la leadership organizzativa, esaminando l'influenza positiva che generano i social media, le risposte rispetto al genere di appartenenza, dimostrano che le leader donne attribuiscono un'influenza abbastanza rilevante ai social; mentre i leader uomini in egual misura attestano di subirne poca o piena influenza. La differenza tra le controparti si attenua esaminando le risposte circa l'influenza negativa, infatti entrambe affermano che i social media non influiscono in maniera negativa sulla propria organizzazione.

Nonostante la maggior parte dei leader non conferiscano all'uso dei social media un'influenza molto rilevante in ambito lavorativo, è bene porre attenzione anche su coloro che, invece, hanno ritenuto di attribuire alle piattaforme social un peso importante nella loro organizzazione. Nove leader donne e sette leader uomini, infatti, hanno osservato dei cambiamenti nella loro leadership e ritengono che questi siano principalmente dovuti alla volontà di far conoscere la propria organizzazione a più persone possibile, afferma infatti Crippa (2023) che i social media possono avere un impatto positivo, aumentano la visibilità e fanno conoscere l'attività ad un gran numero di utenti.

CONCLUSIONI

La ricerca nasce dal desiderio e dalla curiosità di comprendere se e come i social media influenzino la leadership organizzativa dei leader. Nello specifico si è inteso esaminare se vi sia una differenza tra i due generi di appartenenza, rispetto appunto all'uso e alla gestione dei social in ambito lavorativo. Un grande elemento motivante è stata la volontà di indagare se le donne che intendono raggiungere una posizione di vertice, ad oggi, incontrano ostacoli dettati dall'appartenenza al genere femminile. Il contesto geografico che ho inteso analizzare grazie ai questionari è attualmente ricco di figure femminili con il ruolo di leader, per questo, quindi, ho voluto valutare se vi fosse stata un'effettiva difficoltà nel raggiungimento di tale funzione. Nel processo che ha portato alla raccolta dei dati è risultato centrale l'impegno delle figure dei leader nel definire in modo preciso, se e quali fossero stati gli ostacoli e i facilitatori incontrati nella loro carriera per il raggiungimento della loro carica. Considerati i limiti della ricerca, dovuti sia al campione rappresentato da 28 donne e da 22 uomini, sia al coinvolgimento di figure appartenenti ad un'unica area geografica, i risultati ottenuti non possono essere generalizzabili, ma offrono importanti spunti di riflessione.

Le risposte delle leader donne dimostrano che l'ostacolo più imponente che hanno dovuto superare è stato quello dei pregiudizi di genere, al contrario dei leader uomini che non rilevano alcun ostacolo. Che il genere rappresenti un ostacolo potrebbe sembrare un concetto antico, invece i dati dimostrano come sia estremamente attuale e come, ad oggi, rappresenti una battaglia aperta, confermando quello che Campus (2013) e Capecchi (2015) affermano in riferimento al divario di genere significativo che viene utilizzato nella rappresentazione delle leader e che contribuisce alla diffusione degli stereotipi di genere con conseguenze sul riconoscimento della leadership femminile. Questo concetto

è ritrovato nei dati raccolti, nei quali le donne leader ritengono che nel loro lavoro vi sia poca fiducia nel loro genere e che non sia stato semplice affermarsi nel loro ambito, in quanto donne a differenza dei loro colleghi uomini.

La ricerca condotta dunque dimostra che le donne riscontrano non poche difficoltà nell'affermarsi rispetto agli uomini, difficoltà dovute in particolar modo a discriminazioni di genere e mancanza di una valida rappresentanza nei ruoli di leadership. L'immagine del "soffitto di vetro" introdotta da Nora Frenkiel nel 1984 è di fatto riscontrabile nelle risposte delle donne leader, le quali riconoscono talvolta la presenza di una sorta di barriera invisibile che ha impedito loro il raggiungimento della loro posizione senza grosse difficoltà. Nel 2017, Facebook ha accompagnato la campagna mondiale #SheMeansBusiness, ovvero "donna significa affari, successo", con lo slogan che recita "quando le donne raggiungono il successo, è una vittoria per tutti", un progetto di formazione rivolto a quante fanno o desiderano fare impresa. Questo per ricordare che è importante continuare ad impegnarsi per combattere, come sottolinea Corrado (2023), ed eliminare le barriere che ancora impediscono un'uguaglianza di genere nella leadership organizzativa. Attraverso la potenza dei social media si spera che questo obiettivo possa essere più facilmente raggiungibile rispetto a quanto non lo sia stato fino a questo momento

La ricerca ha permesso di conoscere le caratteristiche della leadership maschile e femminile, sia a livello generale sia in relazione all'uso che essi fanno dei social media. Emerge che per l'organizzazione nella quale i leader lavorano, i social media siano estremamente necessari; vi è chi, infatti, passa più di sei ore al giorno davanti lo schermo. Questo dato fa emergere come l'era dei social non sia esclusivamente frutto della volontà degli utenti di prendersi qualche minuto di svago e, banalmente, "spiare le vite degli altri"; bensì sono ritenuti, per alcuni ambiti, necessari alla sopravvivenza dell'azienda o dell'organizzazione lavorativa. Trovano conferma le affermazioni di Esposito (2017) che

riconosce al leader la responsabilità di mettere in atto le abilità per riuscire a sfruttare i social media al massimo delle potenzialità a favore dell'organizzazione di appartenenza. Questo è dovuto al fatto che c'è una grande quantità di persone che usano i social media, 44 milioni di italiani ne fanno uso (dati aggiornati a Febbraio 2023 da Inside Marketing), per cercare informazioni e condividere contenuti; immaginiamo quanto un leader potenzialmente possa entrare in contatto con questi utenti e quanti, a loro volta, potrebbero essere interessati a ciò che ha da offrire diventando così clienti a tutti gli effetti. I social media aiutano quindi ad entrare in contatto con il pubblico in modo significativo e a costruire, ricorda Kernadmin (2023), fiducia e fedeltà nel tempo. Sono inoltre un efficace modo per ottenere feedback dagli utenti e apportare continui miglioramenti ai servizi e/o ai prodotti offerti, facendo sentire i clienti parte di una community (Bolis, 2023).

La prima domanda di ricerca si proponeva di esaminare se ci fosse una relazione circa la variabile di genere della leadership e i livelli d'influenza che esercitano i social media. È possibile rispondere prendendo in considerazione due diversi tipi di influenza, quella positiva e quella negativa. Se nella negativa non vi sono significative differenze, entrambe le controparti (maschile e femminile) non attribuiscono una sostanziale influenza negativa ai social media nell'influenza positiva, invece, troviamo una situazione differente. Le donne leader affermano che l'uso dei social conferisca un'influenza piuttosto positiva alla loro organizzazione, dichiarando che le piattaforme social migliorino la velocità di comunicazione, che come affermano Neher et al. (2013), è uno dei grandi vantaggi che i social media portano alle aziende, attribuiscono maggior fiducia al tema di lavoro e maggior apertura mentale e all'ascolto. Gli uomini leader invece si scindono in due gruppi quasi diametralmente opposti. Alcuni di loro assegnano un'influenza pressoché irrilevante, altri invece ne attribuiscono un'influenza elevata. Questa differenza può essere spiegata dal tempo dedicato all'uso dei social media per

ragioni di lavoro, gli uomini infatti dichiarano di passare moltissimo tempo, più di 6 ore al giorno, sulle piattaforme social, al contrario le donne passano un tempo più ridotto, 3 o 4 ore giornaliere. Il grande utilizzo dei social media nei leader uomini, quindi, potrebbe dar loro la possibilità di sperimentare più aspetti degli stessi dunque offrire una maggiore variabilità di risposta al quesito circa l'influenza positiva derivante dall'uso dei social media per fini lavorativi. Non è quindi possibile rispondere con un dato unanime rispetto al genere di appartenenza dei leader, ma si può dedurre che i social media rappresentano un valore positivo per le organizzazioni, e si presume verranno sempre più usati in futuro.

La seconda domanda di ricerca invece aveva l'obiettivo di rilevare quali caratteristiche della leadership i leader avessero modificato, anche inconsciamente, a causa dell'esposizione ai social media. I dati ottenuti dai questionari mostrano che, sebbene la maggior parte dei leader non riscontri cambiamenti della leadership dovuti ai social, vi sono partecipanti che invece affermano di aver registrato dei cambiamenti. È stato difficile approfondire le caratteristiche specifiche modificate, in quanto le risposte date dai leader non evidenziano in modo dettagliato questo aspetto, le ragioni di tali cambiamenti sono state più facilmente rilevabili. La maggior parte sia delle donne leader che degli uomini leader ritengono che la volontà di far conoscere la propria organizzazione a più persone possibile sia il movente principale. qualità

Nel mondo social ci può essere il rischio d'essere vittima della cultura dell'emulazione (Notarnicola, 2022) in cui il nostro essere è determinato non da ciò che siamo, ma da come vogliamo che gli altri ci percepiscano attraverso foto, video, un luogo in cui siamo o da ciò che indossiamo, la cosiddetta "mentalità da gregge" descritta da Deis et al. (2010), dove l'individuo perde la sua discrezionalità. Sebbene, quindi, i social media possano alienare l'utente dalla realtà e talvolta risultare dannosi, soprattutto se l'utenza è giovane e quindi più vulnerabile, ricorda infatti Arnett (2004) che l'adolescenza è "il tempo dell'esplorazione ed instabilità, un'età focalizzata su sé, l'età delle possibilità"

(p.21), risultano avere un ruolo nevralgico nella vita di tutti noi. Agiscono in qualche modo come lenti d'ingrandimento attraverso cui leggere e interpretare ciò che vediamo con il rischio o la possibilità di guidare le nostre azioni.

BIBLIOGRAFIA

Ali, A. H. (2011). The power of social media in developing nations: New tools for closing the global digital divide and beyond. *Harvard Human Rights Journal*, 24, 185-219.

Acar, F. P., & Sümer, H. C. (2018). Another test of gender differences in assignments to precarious leadership positions: Examining the moderating role of ambivalent sexism. *Applied Psychology: An International Review*, 67(3), 498– 522.
<https://doi.org/10.1111/apps.12142>

Acker, J. (2006). Gender in organizations. In J. Saltzman Chafetz (Ed.), *Handbook of the sociology of gender*. New York, NY: Springer, 177–194.
<https://doi.org/10.1007/0-387-36218-5>

Adams RB, Ferreira D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *J Financ Econ*, 94, 291-309.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>

Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in leadershiprole assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, (3) 555–566.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.555>

Anilonti, A. (2022). Come gestire un team: la followership. *Consulenza, Formazione E Coaching Provincia Di Milano E Varese*.
[Consultabile da: https://anilonti.it/come-gestire-un-team-la-followership/](https://anilonti.it/come-gestire-un-team-la-followership/)

Araujo, T. and Neijens, P. (2012). Friend me: which factors influence top global brands participation in social network sites. *Internet Research* 22(5), 626-640.
<https://doi.org/10.1108/10662241211271581>

Aries, E. (2006). Reliance on white middle-class participants. In K. Dindia & D. J. Canary (Eds.), *Sex Differences and Similarities in Communication* (pp.19-34). *New York, NY: Taylor & Francis Group,*

Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. Oxford University Press.
Consultabile da:
<https://www.jeffreyarnett.com/Arnett%20new%20website/Articles/EAssecondedition.pdf>

Bannò, & D'Allura, G. (2021). Contesto istituzionale, donne e imprese familiari: una verifica empirica sull'Italia. *In Sinergie-SIMA 2021 Conference Proceedings*.
Consultabile da:
<https://iris.unibs.it/bitstream/11379/549959/1/Contesto%20istituzionale%2C%20donne%20e%20imprese%20familiari.pdf>

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, NY

Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *J Bus Ethics*, 97, 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing. Houston.

Blackmore, J. (1989). *Educational Leadership: A Feminist Critique and Reconstruction*. London: The Falmer Press.

Bodin, Ö., & Crona, B. I. (2009). The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference. *Global environmental change*, 19(3), 366-374.

<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.05.002>

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.

[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4)

Borzaga, C., Fazzi, L., Dym, B., & Hutson, H. (2010). Leadership e terzo settore. *Sociologia e Politiche Sociali*, 13(2), 119-138.

Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 20 (1), 61-81.

<https://doi.org/10.1002/nml.241>

Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological Science*, 19(3), 268-275.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>

Brown, S. D., & Lent, R. W. (2016). Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual Review of Psychology*, 67, 541-565.

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033237>

Buckingham, M. (2005). *The One Thing You Need to Know: About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success* (1st ed.). Free Press. Consultabile da:

[https://questionnaire.app.co.id/portal.nsf/7071d3d6f7f1af93472571b60034412b/bca12003f76cac2c472573ec0032835d/\\$FILE/The%20One%20Thing%20You%20Need%20to%20Know.pdf](https://questionnaire.app.co.id/portal.nsf/7071d3d6f7f1af93472571b60034412b/bca12003f76cac2c472573ec0032835d/$FILE/The%20One%20Thing%20You%20Need%20to%20Know.pdf)

Burleson, B. (2003). The experience and effects of emotional support: What the study of cultural and gender differences can tell us about close relationships, emotion, and interpersonal communication. *Personal Relationships. Journal of Women, Politics & Policy* 10. 1-23.

<https://doi.org/10.1111/1475-6811.00033>

Burns, C., & Bowling, J. (2021). Signaling Woman and Leader: Navigating the Double Bind as a Foreign Policy Decisionmaker. *Journal of Women, Politics & Policy*, 42(4), 332-351.

<https://doi.org/10.1080/1554477X.2021.1956563>

Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106, 676–713.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.4.676>

Cadieux L., Lorrain J., Hugron P. (2002). Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30

<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00017.x>

Cameron, D. (2007). *The Myth of Mars and Venus*. USA: Oxford University Press.

Campus D. (2013). *Women Political Leaders and the Media*. London: Palgrave Macmillan.

Capecchi, S. (2015). Donne politiche sulla scena dei media, in "Problemi dell'informazione. Rivista quadrimestrale. 3, 527-548.

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1445/81457>

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social issues*, 57(4), 629-636.

<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00232>

Carli, L., & Eagly, A. H. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of U.S. boards and board committees and firm financial performance.

Corporate Governance, 18, 396-414.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>

Carr, C. T., & Hayes, R. A. (2015). Social media: defining, developing, and divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23 (1), 46-65.

<https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972282>

Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of business research*, 117, 510-519.

510-519.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>

Catalyst (Organization). (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. Catalyst.

Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower: Standing Up to & for Our Leaders*. Macmillan Publishers.

Chemers, S. Oskamp, M. A. (1995). Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace. *Newbury Park, CA: Sage Publications*, 157–188.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>

Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Billheimer, D., Schlesselman, L. S., Flowers, S. K., Hammer, D., Engle, J. P., Nappi, J. M., Pasko, M. T., Ross, L. A., Sorofman, B., Rodrigues, H. A., & Vaillancourt, A. M. (2012). Multi-institutional study of women and underrepresented minority faculty members in academic pharmacy. *American journal of pharmaceutical education*, 76(1), 7. <https://doi.org/10.5688/ajpe7617>

Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking Responsibility For Corporate Social Responsibility: The Role Of Leaders In Creating, Implementing, Sustaining, Or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy Of Management Perspectives*, 28(2),164-178.

Consultabile da: <http://www.jstor.org/stable/43822048>

Chrobot-Mason, D., Hoobler, J. M., & Burno, J. (2019). Lean in versus the literature: An evidence-based examination. *The Academy of Management Perspectives*, 33, 110–130. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0156>

Cliff, J., Langton, N., & Aldrich, H. (2005). Walking the talk? Gendered rhetoric vs. action in small firms. *Organization Studies*, 26(1), 63–91. <https://doi.org/10.1177/0170840605046490>

Coates, L. C., Mease, P. J., Gossec, L., Kirkham, B., Sherif, B., Gaillez, C., Mpofu, S., Jugl, S. M., Karyekar, C., & Gandhi, K. K. (2018). Minimal Disease Activity Among

Active Psoriatic Arthritis Patients Treated With Secukinumab: 2-Year Results From a Multicenter, Randomized, Double-Blind, Parallel-Group, Placebo-Controlled Phase III Study. *Arthritis care & research*, 70(10), 1529–1535.

<https://doi.org/10.1002/acr.23537>

Cook, C. E., O'Connell, N. E., Hall, T., George, S. Z., Jull, G., Wright, A. A., Girbés, E. L., Lewis, J., & Hancock, M. (2018). Benefits and Threats to Using Social Media for Presenting and Implementing Evidence. *The Journal of orthopaedic and sports physical therapy*, 48(1), 3–7. <https://doi.org/10.2519/jospt.2018.0601>

Court, M. (2005). Negotiating and reconstructing gendered leadership discourses. In J. Collard, & C. Reynolds (Eds.), *Leadership, Gender and Culture in Education: Male and Female Perspectives*, *J Educ Change* 7, 3–17. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-9001-y>

Covey, S. R., & Calvi, B. (2021). *Le 7 regole per avere successo: The 7 Habits of Highly Effective People (Italian Edition)*. Franco Angeli Edizioni.

Crosson, M., Vera, D. and Nanjad, L. (2008). “Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 5, pp. 569-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>

Debebe, G., Nuun, S. (2017). Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women’s leadership development. *Cogent Business & Management*, 4(1). DOI: [10.1080/23311975.2017.1313543](https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1313543)

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>

Draugalis, J. R., Plaza, C. M., Taylor, D. A., & Meyer, S. M. (2014). The status of women in US academic pharmacy. *American journal of pharmaceutical education*, 78(10), 178.

<https://doi.org/10.5688/ajpe7810178>

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Eagly, A. H., & Kite, M. E. (1987). Are stereotypes of nationalities applied to both women and men? *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 451–462.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.451>

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569–591.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), 125.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., Wood, W. (2012). Social role theory, in van Lange P., Kruglanski, A., and Higgins, E., T. eds, *Handbook of Theories in Social Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2, 458–476.

<https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>

Ely, R., & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32, 1121–1143.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585842>

Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>

Festuccia, F. (2013). *L'altra metà del CdA. Sfide, avventure e successi delle donne manager in Italia*. LUISS University Press-Po.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 1, 149-190.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

Floris, P. L. (2008). *Leadership e change management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo (Vol. 10)*. Milano: FrancoAngeli.

Freund, K. M., Raj, A., Kaplan, S. E., Terrin, N., Breeze, J. L., Urech, T. H., & Carr, P. L. (2016). Inequities in Academic Compensation by Gender: A Follow-up to the National Faculty Survey Cohort Study. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 91(8), 1068–1073.

<https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001250>

Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667-1696. <https://doi.org/10.1177/0018726709346380>

Gelli, B. (2009). *Psicologia delle differenze di genere. Soggettività femminili tra vecchi pregiudizi e nuova cultura [Psychology of gender differences. Old prejudices and new*

culture of womanhood]. Milan, Italy: Franco Angeli. Consultabile da: http://nuke.amalteaonline.com/Portals/0/upload_rivista/Rivista_quindici/25_Miceli_RecensioneGelliDifferenze.pdf

Gibb, C.A. (1958). An interactional view of the emergence of leadership. *Aust J Psychol* 10(1), 101-110. <https://doi.org/10.1080/00049535808255958>

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.

Gutierrez, R. (2022). *Inteligencia emocional adolescente: Una revisión sistemática*. Lima: Universidad César Vallejo.. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76821>

Hannum KM, Muhly SM, SchockleyZalabuk PS, White JS. (2017). Women leaders within higher education in the United States: supports, barriers, and experiences of being a senior leader. *Adv Women Leadersh*, 35, 65-75. DOI <https://doi.org/10.21423/awlj-v35.a129>

Harrison, C., & Harrison, C. (2018). Leadership research and theory. *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, 15-32.

Hartman, R. O., & Betz, N. E. (2007). The five-factor model and career self-efficacy: General and domain-specific relationships. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 145–161. <https://doi.org/10.1177/1069072706298011>

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2013). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Hove-New York, Psychology Press

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674.

<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>

Heilman, M. E., & Chen, J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90,

431–441. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416–427.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>

Heizmann, H., & Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. *Management Learning*, 49(1), 40-58.

<https://doi.org/10.1177/135050761772518>

Helgesen, S. (1995). The web of inclusion. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 11(1), 165-167.

<https://doi.org/10.1080/1937156X.1996.11949405>

Helgesen, S. (1990). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York, N.Y: Doubleday Currency.

Herman, C., Lewis, S., & Humbert, A. L. (2012). Women scientists and engineers in European companies: Putting motherhood under the microscope. *Gender, Work & Organization*, 20, 467–478. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00596.x>

Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard business review*, 80(4), 66-73. PMID: 11930783

Hoyt, C. L., & Simon, S. (2016). The role of social dominance orientation and patriotism in the evaluation of racial minority and female leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(9), 518-528.

<https://doi.org/10.1111/jasp.12380>

Hr, I. S. (2021, December 3). *La leadership situazionale Hersey e Blanchard* | IG Samsic HR. IG Samsic HR. Consultabile da: <https://www.ig-samsic.eu/leadership-situazionale-hersey-e-blanchard/>

Hunt, J. G. (2014). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon.

Ibrahim, I. A. A., Ali, I. A., & Abdalla, M. S. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts Thyroid Hormones View project Normal Values of Hemoglobin A1c (Hb A1c) and HbA1c level in Diabetes View project SAS Journal of Medicine (SASJM). December. *Educational Management*.

Jamieson, K. H. (1995). *Beyond the Double Bind: Women and Leadership*. New York: Oxford University Press

Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind the gap: Gender differences in global leadership self-efficacies. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59–73. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0035>

Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational behavior and human decision processes*, 106(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>

Johnson, N., Turnbull, B., & Reisslein, M. (2022). Social media influence, trust, and conflict: An interview-based study of leadership perceptions. *Technology in Society*, 68, 101836. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101836>

Jolly, S. (2000). “‘Queering’ development: exploring the links between same-sex sexualities, gender, and development”. *Gender and Development*, 8(1), 78-88. <https://doi.org/10.1080/741923414>

Joseph, R. (1999). Environmental influences on neural plasticity, the limbic system, emotional development and attachment: a review. *Child psychiatry and human development*, 29, 189-208. <https://doi.org/10.1023/A:1022660923605>

Jucan, M., Jucan, C., & Rotariu, I. (2013). The Social Destination : How Social Media Influences the Organisational Structure and Leadership of DMOs. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 78, 1426-1432.

Keles, B., McCrae, N., & Grealish, A. (2020). A systematic review: the influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents. *International Journal of Adolescence and Youth*, 25(1), 79-93. <https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1590851>

Kessler, M. (2014). Female leaders in the 21st century in a masculine world. *Koers - Bulletin for Christian Scholarship*, 79(2). <https://doi.org/10.4102/koers.v79i2.2117>

Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of management annals*, 4(1), 317-357. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.494827>

Klare, D., Behney, M. and Kenney, B.F. (2014), "Emotional intelligence in a stupid world". *Library Hi Tech News*, 31(6), 21-24.

<https://doi.org/10.1108/LHTN-06-2014-0042>

Klatt, J., Eimler, S. C., & Krämer, N. C. (2016). Makeup your mind: The impact of styling on perceived competence and warmth of female leaders. *The Journal of social psychology*, 156(5), 483-497. <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1129303>

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>

Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221–234. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0)

Lodini, E. (2011). Misurare gli atteggiamenti verso la leadership femminile e maschile in un'ottica di educazione di genere. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 2(3), 103-127.

Lueptow, L.B., Garovich-Szabo, L. and Lueptow, M.B. (2001). "Social change and the persistence of sex typing: 1974-1997". *Social Forces*, 80(1), 1-32. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0077>

Lakoff, R. T. (2004). *Language and woman's place: Text and commentaries (Vol. 3)*. Oxford University Press, USA.

Leavitt, H. J. (2005). *Top Down: Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*. Harvard Business Review Press.

Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Alcan.

Lewis, J., & Ostner, I. (1994). *Gender and the evolution of European social policies*. Centre for Social Policy Research, University of Bremen.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. New York: Routledge.

Magnone, R., & Tartaglia, F. (2010). *Professione follower*. Libreriauniversitaria.it Edizioni

Martini, M., & Piccardo C. (2010). Genere e organizzazione. In P. Argentero, C. Cortese, C. Piccardo (a cura di), *Psicologia delle risorse umane*, Milano: Raffaello Cortina Editore, p.116.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers, New York.

Massimo, L. M., & Massimo, R. (2011). *Leadership e team building di successo. Come si diventa leader di una squadra vincente (Vol. 9)*. Maggioli Editore

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141, 85–104. <https://doi.org/10.1037/a0038184>

Mcbain, R. (2004). Gestione delle risorse umane. Aggiornamento del manager Henley, 15 (4), 21–34.
<https://doi.org/10.1177/174578660401500403>

McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation (Reprint)*. Cambridge University Press.

Mei, V., & Belacchi, C. (2009). Rapporti tra auto-attribuzione di ruoli nel bullismo e sviluppo dell'intelligenza sociale e dell'impegno morale in allievi di scuola media superiore. *Studi Urbinati, B-Scienze umane e sociali*, 79, 151-174.
<https://doi.org/10.14276/2464-9333.1391>

Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78, 126–137. Consultabile da:
https://www.researchgate.net/profile/Joyce-Fletcher/publication/44002013_A_Modest_Manifesto_for_Shattering_the_Glass_Ceiling/links/54214d8e0cf203f155c63229/A-Modest-Manifesto-for-Shattering-the-Glass-Ceiling.pdf

Michell, D., Szabo, C., Falkner, K., & Szorenyi, A. (2018). Towards a socio-ecological framework to address gender inequity in computer science. *Computers & Education*, 126, 324-333. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.07.019>

Miller, G. E. (2004). Frontier masculinity in the oil industry: The experiences of women engineers. *Gender, Work & Organization*, 11, 47–73.
<https://doi.org/10.1111/gwao.2004.11.issue-1>

Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616–642.
<https://doi.org/10.1037/a0023557>

Mohr, G., & Wolfram, H. J. (2008). Leadership and effectiveness in the context of gender: The role of leaders' verbal behaviour. *British Journal of management*, 19(1), 4-16.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00521.x>

Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. J. (2021). Advancing women in healthcare leadership: A systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organisational interventions. *EClinicalMedicine*, 39, 101084.
<https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2021.101084>

Naldini, M. (2006). *Le politiche sociali in Europa. Trasformazione dei bisogni risposte di policy*. Carocci, 1-173.

Nanetti, F. (2006). La leadership situazionale tra immaginario e realtà. *Sociologia del Lavoro*, 150-175.

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57-62

Neher, Melissa S. Barker, Donald I. Barker, Nicholas F. Bormann, Krista E. (2013). Social media marketing: a strategic approach (1st ed.). *Mason, OH: South-Western Cengage Learning*, 76–78. Consultabile da:
https://www.researchgate.net/profile/Kalpathy-Subramanian/publication/319422885_Influence_of_Social_Media_in_Interpersonal_Communication/links/59a96d950f7e9b2790120fea/Influence-of-Social-Media-in-Interpersonal-Communication.pdf

Nordin, M. N. B., Mustafa, M. Z. B., & Razzaq, A. R. B. A. (2020). Headmaster Leadership Effect On Task Load Of Special Education Integration Program Teacher. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 451-456.
<https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8251>

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Teory and practice (5th ed.)*. Tousand Oaks: CA: Sage

- Nunes, R. H., Ferreira, J. B., Freitas, A. S. D., & Ramos, F. L. (2018). The effects of social media opinion leaders' recommendations on followers' intention to buy. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 57-73. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3678>
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27, 321-334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43-58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Osland, J. S. (1998). A comparative style of managerial styles among female executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management and Organization*, 28, 54-73. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656734>
- Owuamalam, C. K. & Zagefka, H. (2014). On the psychological barriers to the workplace: When and why metastereotyping undermines employability beliefs of women and ethnic minorities. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 521-528. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037645>
- Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40, 1396-1405. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.114>
- Parolari, P. (2019). Stereotipi di genere, discriminazioni contro le donne e vulnerabilità come disempowerment. Riflessioni sul ruolo del diritto. *AG About Gender-International Journal of Gender Studies*, 8(15). <https://doi.org/10.15167/2279-5057/AG2019.8.15.1053>

Perini, M. (2007). *L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni (Vol. 100)*. Milano: Franco Angeli.

Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12 (1), 31–41. <https://doi.org/10.1177/014920638601200104>

Pilgeram, R. (2007). Ass-kicking women: Doing and undoing gender in a US livestock auction. *Gender, Work & Organization*, 14, 572–595. <https://doi.org/10.1111/gwao.2007.14.issue-6>

Platt, J., Prins, S., Bates, L., & Keyes, K. (2016). Unequal depression for equal work? How the wage gap explains gendered disparities in mood disorders. *Social science & medicine* (1982), 149, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.11.056>

Powell, A., Bagilhole, B., & Dainty, A. (2009). How women engineers do and undo gender: Consequences for gender equality. *Gender Work & Organization*, 16, 411– 428. <https://doi.org/10.1111/gwao.2009.16.issue-4>

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management journal*, 37(1), 68-86. <https://doi.org/10.5465/256770>

Prati, L., Douglas, C, Ferris, G., Amperometro, AP,Buckley, (2003). MR, "Intelligenza emotiva, leadershipEfficacia e risultati del team', international. *Journal of Organizationai Anaiysis*, 11, 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>

- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29, 1841–1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Re, R. (2015). *Da Manager a leader: Gestire con autorevolezza se stessi, gli altri e il proprio business (Italian Edition)*. Mondadori.
- Regalia, M. (2012). La leadership: concetto, concezioni e rappresentazioni. *Rivista italiana di scienza politica*, 42(3), 385-398. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1426/38613>
- Rhode, D. L. (2017). *Women and leadership*. Oxford University Press.
- Ridgeway, C.L. (2001). Sex, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-55. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Rieh, S. (2002). Judgment of information quality and cognitive authority in the web. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(2), 145-161. <https://doi.org/10.1002/asi.10017>
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rochon, P. A., Davidoff, F., & Levinson, W. (2016). Women in Academic Medicine Leadership: Has Anything Changed in 25 Years? *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 91(8), 1053–1056. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001281>
- Rokka, J. (2010). Netnographic inquiry and new translocal sites of the social. *International Journal of Consumer Studies*, 34, 381-387. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2010.00877.x>

Romero, D. M., Galuba, W., Asur, S., & Huberman, B. A. (2011, March). Influence and passivity in social media. In *Proceedings of the 20th international conference companion on World wide web*, 113-114. <https://doi.org/10.1145/1963192.1963250>

Ruckle, J., Jacobs, M., Kramer, W., Pearsall, A. E., Kumar, R., Underwood, K. W., ... & Sherman, M. L. (2009). Single-dose, randomized, double-blind, placebo-controlled study of ACE-011 (ActRIIA-IgG1) in postmenopausal women. *Journal of Bone and Mineral Research*, 24(4), 744-752. <https://doi.org/10.1359/jbmr.081208>

Sansavini, C. (2006). *Leadership e gestione del cambiamento*. Alpha Test.

Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22 (1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of organizational behavior*, 17(1), 33-41. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199601\)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F)

Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes. Journal of Experimental Social Psychology*, 101, 230–242. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.06.002>

Szesny, S., Kühnen, U. (2004) Meta-Cognition about Biological Sex and GenderStereotypic Physical Appearance: Consequences for the Assessment of

Leadership Competence. *SAGE Journals*, 30, 13-21.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167203258831>

Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(1), 68–74.
[https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(02\)00508-5](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(02)00508-5)

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>

Shields, S. A. (2013). Gender and emotion: What we think we know, what we need to know, and why It matters. *Psychology of Women Quarterly*, 37(4), 423– 435.
<https://doi.org/10.1177/0361684313502312>

Shi, M., & Wojnicki, A. (2014). Money talks... to online opinion leaders: What motivates opinion leaders to make social-network referrals? *Journal of Advertising Research*, 54(1), 81-91. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-1-081-091>

Silva, T., Melo, P., Almeida, J., Salles, J., & Loureiro, A. (2013). A picture of Instagram is worth more than a thousand words: workload characterization and application. *Proceedings of the International Conference on Distributed Computing in Sensor Systems*, 123-132. [10.1109/DCOSS.2013.59](https://doi.org/10.1109/DCOSS.2013.59)

Slater, R. O. (1995). The sociology of leadership and educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 449-472.
<https://doi.org/10.1177/0013161X95031003007>

- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9, 147–160. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90002-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90002-9)
- Smith, D. G., Rosenstein, J. E., Nikolov, M. C., & Chaney, D. A. (2019). The power of language: Gender, status, and agency in performance evaluations. *Sex Roles*, 80, 159-171. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0923-7>
- Stobbe, L. (2009). Doing gender in academic education: The paradox of visibility. *Gender, Work & Organization*, 16, 451–470. <https://doi.org/10.1111/gwao.2009.16.issue-4>
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250-260. Consultabile da: <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Spence, J. T., & Buckner, C. E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes. *Psychology of Women Quarterly*, 24(1), 44–62. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2000.tb01021.x>
- Still, L. V. (2006). *Gender, Leadership, and Communication*. In M. Barrett, & M. J. Davidson (Eds.), *Gender and Communication at Work*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 183–210.
- Tancredi A. (2008). *La Motivazione al lavoro, Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. *Materiale didattico*, 5-8. Consultabile da:

<https://scienzepolitiche.unical.it/bacheca/archivio/materiale/1668/Psicologia%20del%20lavoro%20e%20dell'organizzazioni/Manuale%20motivazione%202.pdf>

Thibault G. E. (2016). Women in Academic Medicine. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 91(8), 1045–1046. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001273>

Torchia M, Calabró A, Huse M. (2011). Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *J Bus Ethics*, 102, 299-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>

Trzebiatowski, T., McCluney, C., & Hernandez, M. (2023). Managing the double bind: Women directors' participation tactics in the gendered boardroom. *Organization Science*, 34(2), 801-827. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1599>

Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*. [10.21272/mmi.2019.1-13](https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13)

Valera-Ordaz, L., & Sørensen, M. P. (2019). Towards a European public sphere? A comparative study of the Facebook activities of Danish and Spanish members of the European Parliament. *Profesional de la Información*, 28(6). DOI:[10.3145/epi.2019.nov.11](https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.11)

Visentin, E. (2007). *Intelligenza emotiva e strumenti di pianificazione e controllo*. Liuc, Università Carlo Cattaneo.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Westring, A., McDonald, J. M., Carr, P., & Grisso, J. A. (2016). An Integrated Framework for Gender Equity in Academic Medicine. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 91(8), 1041–1044. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001275>

Weeks, B. E., Ardèvol-Abreu, A., & Gil de Zúñiga, H. (2017). Online influence? Social media use, opinion leadership, and political persuasion. *International journal of public opinion research*, 29(2), 214-239. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edv050>

West, c., & Zimmerman, d. H. (1987). Doing gender. *Gender & society, Sage Journals*, 1(2), 125–151. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002002>

Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in management Review*, 22(6), 482-496. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09649420710778718/full/pdf>

Winter, S., & Neubaum, G. (2016). Examining characteristics of opinion leaders in social media: A motivational approach. *Social Media+ Society*, 2(3). <https://doi.org/10.1177/2056305116665858>

Woolley, Anita & Chabris, Christopher & Pentland, Alex & Hashmi, Nada & Malone, Thomas. (2010). Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science (New York, N.Y.)*, 687. DOI:[10.1126/science.1193147](https://doi.org/10.1126/science.1193147)

Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

<https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>

Yun, S., Cox, J. and Sims, H.P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-

388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>

Zhao S. (2006). The Internet and the transformation of the reality of everyday life: towards a new analytic stance in sociology'. *Sociology Inquiry*, 76 (4), 458-

74. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2006.00166.x>

SITOGRAFIA

Bartolucci, V. (2022, March 25). La leadership strategica. Intuito e genialità per il raggiungimento del successo. *Leadership & Management Magazine*. Consultabile da: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-leadership-strategica-intuito-e-genialita-per-il-raggiungimento-del-successo/>

Bennetts, L. (2012, March 12). Women and the Leadership Gap. *Newsweek*. Consultabile da: <https://www.newsweek.com/women-and-leadership-gap-63689>

Bernstein, L. (2016, August 28). At NIH, one woman says gender bias has blocked promotions. *Washington Post*. Consultabile da: https://www.washingtonpost.com/national/health-science/at-nih-one-woman-says-gender-bias-hasblockepromotions/2016/08/28/e529171e-63cf-11e6-96c0-37533479f3f5_story.html

Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 47–61. Consultabile da: <https://www.jstor.org/stable/pdf/40604524.pdf>

Boatman, J., Wellins, R. S., & Neal, S. (2011). Women work: the business of closing the gender gap. *Global Leadership Forecast (Development Dimension International)*, 4-10. Consultabile da: <https://www.yumpu.com/en/document/read/38861808/women-work-the-business-benefits-of-closing-the-gender-gap>

Bolis, R. (2023, April 27). Importanza dei social network per le aziende | *Digital Coach®*. *Digital-coach.com*. Consultabile da: <https://www.digital-coach.com/it/importanza-dei-social-network-per-le->

Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324. Consultabile da: https://www.researchgate.net/publication/312972944_Women_in_leadership_and_the_bewildering_glass_ceiling

Corrado, C. (2023, February 1). La forza della donna, tra social network e imprenditorialità. *Key4biz*. Consultabile da: <https://www.key4biz.it/la-forza-della-donna-tra-social-network-e-imprenditorialita%EF%BF%BC/433446/>

Crippa, E. (2023, February 16). Investire nei social media per far crescere il business. *Ekeria*. Consultabile da: <https://www.ekeria.com/it/blog/investire-nei-social-media-per-far-crescere-il-business>

Cuneo, M. (2021, July 28). Le caratteristiche di Leadership che devi avere. *Mirko Cuneo*. Consultabile da: <https://www.mirkocuneo.it/doti-di-leadership/>

Curato, G. (2023, April 12). Social Network: cosa sono e quali sono i più usati. *Studio Samo*. Consultabile da: <https://www.studiosamo.it/social-network-piu-famosi/>

De Blasio E. (2012). Gender Politics. Media, gender e politica: un'introduzione. *Roma: CMCS Working Papers*. Consultabile da: <https://core.ac.uk/download/pdf/34703968.pdf>

Deis, Michael H.; Kyle Hensel (2010). "Using social media to increase advertising and improve marketing". *Entrepreneurial Executive*: 87. Consultabile da: <https://www.proquest.com/openview/accaef45f13be4cd198946fc6c36502d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28211>

Denis, G. (2022). Fiedler's Contingency Theory of Leadership - with Examples. *Expert*. Consultabile da: <https://expertprogrammanagement.com/2018/11/fiedler-contingency-theory/>

Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Meaney, M. C. (2008). A business case for women. *The McKinsey Quarterly*, 4(4), 26-33. Consultabile da: https://internationalwim.org/wp-content/uploads/2020/06/A-business-case-for-women-2008_McKinsey.pdf

Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A comprehensive review of literature, research and theoretical framework. *Research and Theoretical Framework*. <https://ssrn.com/abstract=3521205>

Donato, G. (2020). Il potere senza responsabilità dei social media nelle campagne elettorali, 360. Consultabile da: https://www.medialaws.eu/wp-content/uploads/2020/07/RDM_2_2020-Donato.pdf

Ducci, G., & Lovari, A. (2022). L'evoluzione della cultura della comunicazione pubblica in Italia. In *Orizzonti Medi-terranei Comunicazione, istituzioni e prospettive mediatiche in un confronto tra Italia e Spagna*. *Franco Angeli*, 17-32. <https://iris.unica.it/bitstream/11584/344135/1/10266.2%2BPaltrinieri%2Bebook.pdf>

Esposito, R. (2017, November 20). La Psicologia della Leadership nell'era Social. *Choralia*. Consultabile da: <https://www.choralia.com/2016/05/16/la-nuova-psicologia-dellaleadership-2/>

Foundation of the American College of Healthcare Executives. (2013). Do strategies that organizations use to promote gender diversity make a difference? Consultabile da: https://www.ache.org/-/media/ache/learning-center/research/ceo_white_paper_2013.pdf

Gallingani, R. (2022, March 29). La teoria dei sei bisogni umani di Anthony Robbins e la motivazione. *Notizie golf*. Consultabile da: <https://notiziegolf.it/tecnica/la-teoria-dei-sei-bisogni-umani-di-anthony-robbins-e-la-motivazione/>

Goff, D. G. (2003). What do we know about good community college leaders: A study in leadership trait theory and behavioral. *EDRS Price Plus Postage*. Consultabile da: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED476456.pdf>

Greenleaf, J. P. (2012). Leadership and persuasion through social media to generate positive community change. *Doctoral dissertation, Wichita State University*. <http://hdl.handle.net/10057/5518>

Heller, F. A. (2019). Leadership, Decision Making, and Contingency Theory. In *Managing Democratic Organizations*. Routledge, 211-227. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429432569-13/leadership-decision-making-contingency-theory-frank-heller>

Johns M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in health information management*, 10(Winter), 1e. Consultabile da: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>

Kellermann, B. (2007). Ciò che ogni leader deve sapere sui follower. *Harvard Business Review*, 84-91. Consultabile da: <https://leadershipforlawyers.com/wp-content/uploads/2015/10/What-Every-Leader-Needs-to-Know-About-Followers-Harvard-Business-Review.pdf>

Kernadmin. (2023, August 25). Social Network per aziende: perché è importante usarli? *Kern School*. Consultabile da: <https://kernschool.it/news/social-network-per-aziende-perche-e->

[importanteusarli/#:~:text=I%20social%20aiutano%20ad%20entrare,sentire%20parte%20odi%20una%20community.](#)

Lumia, V. (2005). La leadership educativa. Consultabile da: <https://www.impegnoeducativo.it/MIEAC/vecchio-sito/www.impegnoeducativo.it/Upload/c45f6909-bf13-4a54-80fa-f51d43f40133.pdf>

McGuire, D. (2004). The story of trait theory: Why leadership should never forget. *Doctoral dissertation, Miami University.* http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=muhonors1111688049

McKinsey. (2016). Women in the workplace. *Lean in.* Consultabile da: <https://womenintheworkplace.com/>

Megna, A. M. (2009). Leader e cambiamento. Emozioni, risorse, limiti, confini, Strategie. *Rivista Italiana Di Programmazione Neuro Linguistica*, 3. Consultabile da: <https://www.pnlpolis.it/it/articoli/pdf/leader.pdf>

Miller, D., D'Agostino, G., & Matera, V. (2018). Come il mondo ha cambiato i social media. 1-337, *Ledizioni.* <http://digital.casalini.it/9788867057832 - Casalini id: 4634795>

Monti, C. (2022, August 24). Il doppio legame. *Cristina Monti Psicologo Torino.* Consultabile da: <https://www.torinopsicologo.com/il-doppio-legame/>

Nemmo, E. (2018, October). Leadership: un vecchio concetto con nuovi significati e nuove competenze. *Leadership & Management.* Consultabile da: https://het-imo.net/it/wp-content/uploads/2021/09/Nemmo-LeadershipManagement_n.40-Settembre-Ottobre_2016-2-1.pdf

Notarnicola, A. (2022). Quanto i social condizionano la nostra vita. *La Voce Di MBA*. Consultabile da: <https://www.mbamutua.org/lavoce/quanto-i-social-condizionano-la-nostra-vita/>

Paletta, A. (2015). Leadership per l'apprendimento: una revisione della letteratura internazionale. *Ricercazione*, 7 (1), 17-37. Consultabile da: <https://urly.it/3y380>

Pellegrino, A. (2019, April 3). Natura e caratteristiche di pregiudizi e stereotipi. *Lettere Dalla Facoltà*. Consultabile da: <https://letteredallafacolta.univpm.it/natura-e-caratteristiche-di-pregiudizi-e-stereotipi/>

Pepe, M. (2018, January 3). La motivazione profonda. I sei Bisogni di Anthony Robbins. *Vinci Con la Mente*. Consultabile da: <https://www.vinciconlamente.it/la-motivazione-profonda-bisogni-anthony-robbins.html>

Ramones, S. M. (2011). Unleashing the power: Anthony Robbins, positive psychology, and the quest for human flourishing. *Scholarly Commons*, 20-21. Consultabile da: <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/38854>

Redazione. (2023, April 12). Social Network: cosa sono e quali sono i più usati. *Studio Samo*. Consultabile da: <https://www.studiosamo.it/social-network-piu-famosi/>

Rizziato, E., & Nemmo, E. (2018). Competenze di sviluppo sistemico evolutivo per la leadership e le organizzazioni orizzontali. *Moncalieri, TO: Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile*. Consultabile da: <https://core.ac.uk/download/pdf/232964169.pdf>

Rogers, R. (2012). Digital Methods, Cambridge, MA: MIT Press. Excerpt from forthcoming book. *ResearchGate*. Consultabile da:

https://www.researchgate.net/profile/Richard-Rogers-7/publication/314100273_Digital_Methods_for_Cross-platform_Analysis/links/58b57ae392851ca13e52cb50/Digital-Methods-for-Cross-platform-Analysis.pdf

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead: The command-and-control leadership style association with men is not the only way to succeed. *Harvard Business Review*, 68, 119-125. Consultabile da: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Sanavio, F. (2019, December 17). L'approccio situazionale alla leadership: dalla nascita a Hersey e Blanchard. *Studio Sanavio*. Consultabile da: <https://studiosanavio.net/leadership-situazionale>

Sexton, D. W., Lemak, C. H., & Wainio, J. A. (2014). Career inflection points of women who successfully achieved the hospital CEO position. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 59(5), 367–383. Consultabile da: https://journals.lww.com/jhmonline/abstract/2014/09000/career_inflection_points_of_women_who_successfully.11.aspx

Spironello, M., (2022). Effetti dei Social Media nel comportamento umano. *Bizen Srl*. Consultabile da: <https://blog.bizen.it/come-social-media-influenzano-comportamenti/>

Subramanian, K. R. (2017). Influence of social media in interpersonal communication. *International Journal of Scientific Progress and Research*, 38(2), 70-75. Consultabile da: https://www.researchgate.net/profile/Kalpathy-Subramanian/publication/319422885_Influence_of_Social_Media_in_Interpersonal_Co

[mmunication/links/59a96d950f7e9b2790120fea/Influence-of-Social-Media-in-Interpersonal-Communication.pdf](https://www.ijicc.net/images/Vol_16/Iss2/16214_Setiawan_2022_E1_R.pdf)

Tanasyah, S., Putrawan, B. K., & Tanasyah, Y. (2022) New Era Management of Millennial Leadership Towards Emotional Intelligence Leadership in Higher Education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 16, 685-698.

Consultabile

da:

https://www.ijicc.net/images/Vol_16/Iss2/16214_Setiawan_2022_E1_R.pdf

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review March-April*. Consultabile da:

<https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>

Troianiello, P. (2020, March 21). Leadership Della Contingenza: Il Modello LPC Di Fiedler. *Sviluppo Leadership*.

Consultabile da: <https://sviluppoleadership.com/tutorial/leadership-della-contingenza/>

Troianiello, P. (2021, October 18). Social Media: I 7 Errori Che Un Leader Deve Evitare. *Sviluppo Leadership*.

Consultabile da: <https://sviluppoleadership.com/leadership-40/social-media-leadership/>

Warner, J. (2014). Women's leadership. What's true, what's false and why it matters. *Center for American Progress*, 7, 26. Consultabile da:

www.americanprogress.org/issues/women/report/2014/03/07/85467/womensleadership/

Warner J. (2018) The women's leadership gap. *Women's Leadership by the Numbers*.

Center for American Progress. Consultabile da:

<https://www.americanprogress.org/article/womens-leadership-gap-2/>

Wynn, S. R. (2003). Trait theory. *Educational Administration Quarterly*, 39, 95-134.

Consultabile da: <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference2.1.pdf>

Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations (6th ed.). *Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.* Consultabile da:

<https://admin.umt.edu.pk/Media/Site/STD/FileManager/OsamaArticle/sep7/laedership.pdf>

ALLEGATO

Questionario

Prima parte: Dati biografici

1. Genere:

- Uomo
- Donna
- Preferisco non specificare

2. Età

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

3. Qual è il titolo di studio più elevato che ha conseguito tra quelli elencati?

- Nessun titolo/licenza elementare
- Licenza media
- Diploma scuola superiore
- Laurea triennale

- Laurea
- Master/specialistica
- Dottorato

Seconda parte: contesto lavorativo

4. Quanti anni di esperienza ha come leader?

- 1-4
- 5-9
- 10-19
- 20-29
- 30-39
- 40+

5. In che tipo di settore colloca la sua organizzazione?

- Commerciale
- Agricolo
- Artigianato
- Comunicazione
- Industriale
- Sportivo
- Educativo/istruzione
- Politico
- Intrattenimento

- Hospitality
- Turismo
- Sanitario
- No profit
- Trasporti

6. Considerando il numero di collaboratori, in termini di dimensioni, come definirebbe la sua organizzazione?

- Piccola (1-9 collaboratori)
- Medio/piccola (10-39 collaboratori)
- Media (40-69 collaboratori)
- Medio/grande (70-99 collaboratori)
- Grande (100-139 collaboratori)
- Molto grande (140+ collaboratori)

7. Le chiedo gentilmente di presentarsi brevemente e di descrivere il percorso formativo e professionale che l'ha condotto/a ad intraprendere la sua carriera.

8. Quali fattori hanno ostacolato il raggiungimento della sua posizione attuale?

9. Quali fattori hanno favorito il raggiungimento della sua posizione attuale?

Terza parte: leadership e questione di genere

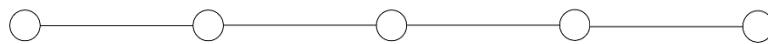
10. Come definirebbe il suo stile di leadership? (può segnare più di un'opzione)

- STILE AUTORITARIO: leader severo e perentorio, poca enfasi sulla collaborazione, priorità al controllo, monitoraggio e gerarchia.
- STILE VISIONARIO: leader focalizzato sull'obiettivo finale con particolare abilità nel motivare i dipendenti e generare entusiasmo.
- STILE DEMOCRATICO: leader che coinvolgere i membri del suo team nei processi decisionali, pur avendo l'ultima parola.
- STILE COACH: leader concentrato sulla crescita e sullo sviluppo del team, aiuta a comprendere i punti di forza e quelli di debolezza, mette in discussione le proprie idee.
- STILE AFFILIATIVO O SOCIALE: leader vulnerabile, trasparente e dotato di intelligenza emotiva, accetta il conflitto che genera un clima di lavoro più solidale e armonico.
- STILE ESIGENTE: leader orientato ai risultati, con aspettative alte, non si accontenta della mediocrità e non ha nessun problema nel rivolgere critiche ai suoi dipendenti e collaboratori.

11. Un recente studio di Ken Blanchard Companies (2021) presenta le caratteristiche che un leader dovrebbe avere per essere considerato un “buon leader”. Le chiedo di segnare, utilizzando una scala Likert a cinque punti (1=per nulla; 2=poco, 3=abbastanza, 4=molto, 5=moltissimo), quanto sente di possedere tali caratteristiche:

	1	2	3	4	5
Capacità di ascoltare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Essere un buon insegnante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costruire rapporti di fiducia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creare coinvolgimento tra i dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivare il cambiamento e la crescita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

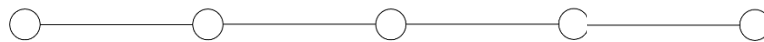
12. Nel complesso quanto si ritiene soddisfatto del suo stile di leadership?



1. Per nulla

5. Moltissimo

13. Ritiene che il suo ruolo richieda uno stile di leadership diverso da quello che ora lei sta adottando?



1. Per nulla

5. Moltissimo

14. Nel complesso ritiene che il suo genere possa averla ostacolata nell'esercizio dell'incarico che sta svolgendo?

- Sì
- No

15. Se sì, come?

16. Nel complesso ritiene che il suo genere possa averla facilitata nell'esercizio dell'incarico che sta svolgendo?

- Sì
- No

17. Se sì, come?

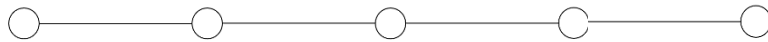
Quarta parte: influenza dei social media

18. Quali di questi media è solito prediligere per proprio svago o per acquisire informazioni? (può segnare più di un'opzione)

- Facebook
- Instagram
- Twitter

- Snapchat
- TikTok
- Whatsapp
- Telegram
- Pinterest
- YouTube

19. Diversi studi ritengono che esista una forte influenza da parte dei social media sulla vita delle persone. Quanto ritiene d'essere in accordo con questa affermazione?



1. Per nulla

5. Moltissimo

20. Quanto ritiene che la sua vita venga influenzata dai media?



1. Per nulla

5. Moltissimo

21. In che misura è necessario l'uso dei social media per svolgere il suo lavoro?



1. Per nulla

5. Moltissimo

22. Indichi il numero di ore al giorno in cui utilizza il suo smartphone per motivi lavorativi:

- Per nulla
- Poco (fino a 1-2 ore)
- Abbastanza (fino a 3-4 ore)
- Molto (fino a 5-6 ore)
- Moltissimo (più di 6 ore)

23. Considerando il suo lavoro, quanto ritiene che i media abbiano influenzato/influenzino in maniera negativa il suo stile di leadership?



1. Per nulla

5. Moltissimo

24. Considerando il suo lavoro, quanto ritiene che i media abbiano influenzato/influenzino in maniera positiva il suo stile di leadership?



1. Per nulla

5. Moltissimo

25. Ha registrato dei cambiamenti nel suo stile di leadership che ritiene siano dovuti all'uso dei media?

- Sì
- No

26. Se sì, quali?