

## “SCOVARE” I TALENTI NELLE ORGANIZZAZIONI: LE DONNE!

di Emma Bove, Anna Lisa Micci

---

Che cosa significa valorizzare il talento femminile all'interno delle organizzazioni? Abbiamo rivolto questa domanda a oltre 300 donne leader in organizzazioni pubbliche e private attraverso focus group innovativi ed estremamente coinvolgenti. Il presupposto dal quale siamo partite per effettuare lo studio qualitativo descritto nell'articolo è stato il fatto che le differenze di genere siano oramai un valore irrinunciabile e che il contributo delle donne sia una risorsa importante per le aziende e per l'economia in generale. L'analisi dei risultati delle sessioni collaborative effettuate nei focus group ha evidenziato che valorizzare il talento femminile significa avviare un processo di sensibilizzazione sulle differenze di genere e promozione dello sviluppo della leadership femminile all'interno delle organizzazioni. Come realizzare questo obiettivo è l'interrogativo principale che un'azienda di successo deve porsi e al quale questo articolo vuole rispondere attraverso l'analisi qualitativa dei risultati ottenuti nei focus group, interpretati alla luce dell'esperienza maturata sul campo negli ultimi anni dalle autrici.

What does valuing women's talent inside organizations mean? We asked this question to more than 300 women leaders in public and private organizations, through innovative and extremely engaging focus groups. The assumption we started from to conduct the qualitative study described in the article was the fact that gender differences are now an essential value and that women's contribution is an important asset for companies and the economy in general. The analysis of the results of collaborative sessions conducted in focus groups showed that enhancing women's talent means initiating a process of raising awareness on gender differences and of promoting the development of women's leadership within organizations. How to achieve this goal is the main question that a successful company must respond to and that this article intends to answer through the qualitative analysis of the results obtained in focus groups and interpreted in the light of field experience gained by the authors in recent years.

---

La saggezza è saper stare con la differenza  
senza voler eliminare la differenza.

Gregory Bateson (1977)

### 1. INTRODUZIONE

«Se un uomo parla, sul posto di lavoro, viene ascoltato. Se lo fa una donna, molto spesso viene interrotta. E se poi lei elabora una buona idea, questo suo pensiero viene “rubato”

dagli uomini presenti, che la fanno propria». Non sono luoghi comuni più o meno femministi, ma il risultato di uno studio della psicologa Victoria L. Brescoll (2015) dell'Università di Yale riportato dal "New York Times", che riguarda ambiti professionali tradizionali, ma che può essere esteso a tutti i settori di mercato.

L'obiettivo di questo articolo è quello di sostenere il necessario processo di sensibilizzazione sulle differenze di genere e sullo sviluppo dei talenti femminili evidenziando alcune riflessioni nate sulla base di uno studio condotto attraverso focus group, costruiti utilizzando la metodologia delle sessioni collaborative, con oltre 300 donne leader in organizzazioni pubbliche e private sul territorio nazionale (pubblica amministrazione e grandi imprese del Centro e Nord Italia). In particolare le sessioni collaborative si sono focalizzate sull'individuazione dei fattori critici nello sviluppo di carriera per le donne. L'articolo, suddiviso in quattro sezioni, si pone come obiettivo quello di inquadrare la problematica pocanzi anticipata e di rispondere a quattro domande fondamentali sollecitate durante le sessioni collaborative dei focus group per lo sviluppo dei talenti femminili nelle organizzazioni: 1. Esistono caratteristiche distintive della leadership femminile? 2. Quali sono gli ostacoli che le donne incontrano nella loro crescita professionale e nell'emersione del proprio talento? 3. Quanto incide l'autoconsapevolezza nell'esprimere il proprio talento e nell'essere leader? 4. Quali azioni devono essere messe in campo per aiutare le donne a sviluppare il proprio talento, e quindi la propria leadership, all'interno delle organizzazioni? A partire dall'inquadramento dell'attuale situazione in Italia rispetto al tema delle differenze di genere e della leadership femminile, il presente articolo ha l'obiettivo di rispondere a tali domande con le riflessioni emerse durante i focus group condotti dalle autrici, analizzati in modo qualitativo non solo sulla base della letteratura di riferimento ma anche sulla base dell'esperienza maturata lavorando con oltre 1.000 donne leader italiane.

## 2. LA DIVERSITÀ DI GENERE

Il bisogno di affrontare il problema della diversità di genere è stato sottolineato di recente dalla Commissione europea. In base allo studio *Costi e benefici della diversità* (Commissione europea, 2003, p. 3), i 5 principali vantaggi delle imprese con politiche attive per la diversità sono:

1. rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione;
2. promozione dell'immagine dell'impresa;
3. maggiore capacità di attrazione di talenti;
4. miglioramento della motivazione e dell'efficienza del capitale umano;
5. miglioramento dell'innovazione e della creatività.

Tali benefici riguardano l'intera impresa, non solo alcuni settori specifici, specialmente ai livelli dirigenziali. Proprio in virtù di quest'ultima considerazione sembra altresì necessario sostenere all'interno delle imprese non solo politiche di *Diversity Management* ma anche politiche di *Talent Management*, considerando il fatto che il talento viene riconosciuto come il più rilevante fattore di successo delle aziende. In particolare, il talento delle donne è considerato oramai un cruciale fattore di efficienza economica. A tal proposito, già nel 2008 l'OCSE associava il mancato sfruttamento del potenziale produttivo femminile a un sostanziale fallimento del mercato, poiché la disuguaglianza di genere si traduce inevitabilmente in un inaccettabile spreco di risorse. Anche l'EIGE (European Institute for Gender Equality) (Sealy, Vinnicombe, 2013), mettendo a confronto i vari Stati europei sul tema

dell'impatto della parità fra uomini e donne, ha rilevato che una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro potrebbe potenzialmente far crescere il PIL europeo di circa il 27%, con variazioni che vanno dal 14% in Slovenia a più del 40% in Germania, Malta e Olanda. In Italia l'aumento previsto sarebbe del 32% del PIL (Palomba, 2013).

Nonostante ciò, la maggior parte delle aziende in Italia "spreca" molto talento, in particolare quello femminile, facendo accedere solo alcune donne ai ruoli manageriali (McKinsey, 2007) e non sfruttando a pieno il loro potenziale creativo, organizzativo e produttivo, ideale per i ruoli dirigenziali. La scarsa presenza, se non l'assenza, delle donne dai luoghi strategici all'interno delle imprese e delle organizzazioni non resta, quindi, solo un problema delle donne. Significa non cogliere un'opportunità che alcuni economisti hanno quantificato in punti percentuali di PIL.

A fronte di un impatto così importante per l'economia nazionale quale soluzione esiste per risolvere il problema della presenza bilanciata nel mondo del lavoro fra uomini e donne?

Secondo Carol Gilligan (1982), la soluzione al problema di ottenere una presenza bilanciata di donne e uomini nei contesti sociali e organizzativi non dovrebbe consistere solamente nell'ottenere uno spazio equo per l'espressione dei differenti valori delle donne e degli uomini, ma anche nel cogliere il potenziale di trasformazione che si esplicita al meglio attraverso il confronto e l'inclusione delle differenze.

In questo modo si riuscirebbe a far emergere modi radicalmente nuovi di pensare il business, il mercato, il prodotto. Calzante risulta essere lo scenario esemplificativo proposto da Gilligan (1982) per far capire che cosa possa significare promuovere il confronto tra la leadership delle donne e quella degli uomini. In questo esempio l'autrice immagina uno scenario in cui un bambino e una bambina, compagni di gioco, stanno negoziando il gioco da intraprendere: la bambina vuole giocare a "vicini di casa", il bambino vuole giocare ai pirati. Una giusta soluzione sarebbe quella di giocare ai pirati e poi giocare a vicini di casa per lo stesso lasso di tempo. Ma la bambina ha un'altra soluzione e suggerisce di fare un gioco in cui il vicino di casa è un pirata.

La soluzione inclusiva che la bambina propone presuppone un'importante riflessione: l'assunto dal quale è necessario partire consiste proprio nella convinzione che il flusso di donne in posizioni apicali e dirigenziali vada alimentato e supportato perché solo nell'integrazione delle differenze si raggiunge il valore aggiunto necessario per il successo, anche economico, delle organizzazioni.

Tuttavia la sola convinzione non basta per far emergere i talenti femminili esistenti. Per far crescere una generazione di donne pronte a occupare posizioni di leadership serve certamente l'iniziativa di organizzazioni consapevoli e responsabili che favoriscano l'*empowerment* delle donne facilitando l'espressione del proprio potenziale. Ma questa azione da sola non basta.

Le organizzazioni di successo si trovano, quindi, davanti una scelta quasi obbligata: sempre più devono decidere di investire sullo sviluppo delle competenze manageriali delle donne e sulla facilitazione dell'espressione del loro talento, con la consapevolezza che il vantaggio competitivo in termini di innovazione e costruzione di valore varrà molto più dell'investimento fatto, anche dal punto di vista economico.

Questa scelta impone alle organizzazioni una profonda trasformazione della mentalità e delle pratiche aziendali sotto diversi aspetti in termini di:

- modalità di gestione dei team;
- disegno di soluzioni organizzative di flessibilità;
- utilizzo del lavoro agile;

- disegno dei percorsi di carriera – da verticali e univoci a sinusoidali e plurimi.

Tali osservazioni sono state più volte convalidate dalle riflessioni, analizzate successivamente, delle 300 donne leader coinvolte nei focus group condotti dalle autrici sul territorio nazionale.

### 3. IL FOCUS GROUP: LEADERSHIP E TALENTI

Nel seguito del lavoro presentiamo alcune riflessioni nate da uno studio condotto con oltre 300 donne leader in organizzazioni pubbliche e private sul territorio nazionale (pubblica amministrazione e grandi imprese del Centro e Nord Italia). La finalità dello studio è focalizzata sull'individuazione dei fattori critici nello sviluppo di carriera delle donne. Lo strumento utilizzato è stato il *focus group*. Si tratta di uno strumento di rilevazione «basato sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzato su un argomento che si vuole indagare in profondità» (Corrao, 2000, p. 25). I diversi gruppi sono stati composti da un massimo di 30 donne con esperienze affini rispetto al tema oggetto di discussione, in modo da favorire il confronto e la focalizzazione del tema rispetto ad uno specifico settore di mercato.

Rispetto ad altre tecniche di ricerca, i focus group rappresentano dei momenti di socialità, favorendo la dimensione partecipativa dei soggetti coinvolti (Bloor, 2001), caratteristica particolarmente indicata per uno studio finalizzato non soltanto ad offrire un quadro descrittivo dell'esperienza delle donne leader coinvolte, ma anche a stimolare la produzione di soluzioni e individuazione di buone pratiche, così come a rappresentare un primo passo verso la costituzione di network territoriali.

In particolare la tecnica delle “sessioni collaborative” (metodologia proprietaria di EMME – *Minds in TransformAction*), utilizzata nei focus group di questo studio, ha permesso di creare nuove ipotesi insieme, sviluppare nuove idee, costruire un dialogo attraverso il confronto di più punti di vista, coinvolgere le partecipanti in modo innovativo e partecipativo, produrre risultati altamente condivisi dalle partecipanti tanto da produrre la motivazione necessaria nel tradurre le idee emerse in azioni concrete, attivare dei percorsi di crescita e sviluppo personale da noi coadiuvati. In sostanza, la nostra metodologia si distingue da quella tradizionale in 6 diversi aspetti.

Tabella 1. Comparazione tra focus group tradizionali e sessioni collaborative EMME

Focus group tradizionali	Sessioni collaborative EMME
1. Conferma di ipotesi	1. Si creano ipotesi
2. Test o validazione di idee già predisposte	2. Si sviluppano nuove idee
3. Focus group dedicati ad un unico segmento di mercato	3. Stimolazione di un dialogo fra diversi <i>stakeholders</i>
4. Stimolazione dell'interesse nei partecipanti	4. Stimolando il divertimento i partecipanti creano e imparano
5. Max 12-15 partecipanti	5. Non esistono limiti di numerosità
6. Interviste preparatorie per la strutturazione dei focus group	6. I risultati dei focus group sono la base delle successive interviste di approfondimento

L'analisi qualitativa delle riflessioni, emerse durante le sessioni collaborative, ha fatto emergere, innanzitutto, la centralità del concetto di talento nel definire i fattori critici nello sviluppo di una carriera professionale a prescindere dal genere considerato.

Il talento viene definito come *un'attitudine caratterizzata da una forte competenza specialistica, supportata da un'attitudine manageriale* (Aielli *et al.*, 2006). Fra le competenze manageriali grande importanza è stata attribuita alle capacità di leadership strettamente connesse anche con la possibilità di ricoprire ruoli aziendali apicali. Di qui sono emersi quattro principali interrogativi dai quali è fondamentale partire per ragionare sulle buone pratiche da sperimentare e mettere in campo per sostenere in particolare la crescita del talento femminile in azienda e supportarne le capacità di leadership:

- esistono caratteristiche distintive della leadership femminile?
- quali sono gli ostacoli che le donne incontrano nella loro crescita professionale e nell'emersione del proprio talento?
- quanto incide l'autoconsapevolezza nell'esprimere il proprio talento e nell'essere leader?
- quali azioni devono essere messe in campo per aiutare le donne a sviluppare il proprio talento, e quindi la propria leadership, all'interno delle organizzazioni?

#### 4. DIFFERENZE DI GENERE: QUATTRO QUESITI PER AVVIARE IL PROCESSO DI SENSIBILIZZAZIONE DELLO SVILUPPO DEL TALENTO FEMMINILE E DELL'ESPRESSIONE DELLA PROPRIA LEADERSHIP

##### 1. *Esistono caratteristiche distintive della leadership femminile?*

Quando si parla di stili di leadership femminili, bisogna tenere in considerazione il doppio vincolo a cui sono sottoposte le donne leader nelle organizzazioni, ovvero l'aspettativa della compresenza di tratti *agentic*, come l'assertività, l'esibizione di sicurezza in se stessi, la propensione al comando e al controllo, con tratti *communal*, che prevedono orientamenti caratterizzati dall'attenzione costante per il benessere degli altri (Vinkenburgh *et al.*, 2011). La differenza negli stili di leadership di uomini e donne rimanda alle strategie con cui le donne, in posizione di leadership, gestiscono le relazioni con i loro subordinati.

Dall'analisi condotta tale aspetto è stato confermato. È emerso, inoltre, che la caratteristica distintiva nella gestione delle relazioni da parte di donne leader è riconducibile alla prevalente adozione di uno stile di leadership trasformativo (Burns, 1978), cioè maggiormente adatto a cogliere e valorizzare le differenze nei team di lavoro e ad orientare i comportamenti. Tale stile di leadership introdurrebbe una visione individualizzata che orienta il comportamento sulla base della situazione e della persona da gestire in una data situazione. Diventa quindi importante comprendere, attraverso la concettualizzazione di Bass (1985) dei tre diversi stili di leadership, transazionale, trasformativa e *laissez-faire* (riferito alla mancanza generale di assumersi responsabilità nella gestione), la differenza di approccio alla leadership tra uomini e donne.

Pur sottolineando che gli aspetti carismatici della leadership trasformativa, ovvero la motivazione ispiratrice e l'influenza idealizzata, sono maggiormente riconoscibili negli uomini rispetto alle donne (Prentice, Carranza, 2002), in generale è corretto affermare che le donne hanno maggiore familiarità con l'aspetto della ricompensa contingente della leadership trasformativa, in particolare nella visione della considerazione individualizzata, che implica un *comportamento di supporto* per le altre persone. Gli uomini superano invece le donne nella gestione delle eccezioni (attiva e passiva) e nella leadership *laissez-faire*.

Anche se queste differenze di genere sono piccole, le donne utilizzano più spesso stili efficaci piuttosto che stili inefficaci (Vinkenburgh *et al.*, 2011). Una donna leader manifesta in modo efficace aspetti di leadership trasformativa sia a livello di motivazione ispiratrice sia di considerazione individualizzata. Yoder (2001) ha sostenuto che la leadership trasformativa, in particolare la considerazione individualizzata, fornisce un mezzo per le donne per mitigare la reazione negativa che scaturisce contro le donne *agentic* (Rudman, Glick, 2001) e per rendere evidenti i comportamenti di leadership congruenti con il ruolo di genere femminile.

Le ricerche sugli stili di leadership mostrano che nei momenti di tensione le donne leader tendono a mettere in campo uno stile di leadership comunitario, caratterizzato dalla preferenza di comportamenti *communal*, e adottare processi decisionali di tipo democratico e partecipato, mentre gli uomini tendono a comportarsi in modo *agentic*, ovvero in modo più assertivo, e a prendere decisioni di tipo gerarchico (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001).

Spesso, però, tali preferenze vengono influenzate negativamente da uno stereotipo ancora oggi diffuso nel mondo del lavoro, secondo il quale i comportamenti *agentic*, maggiormente orientati al raggiungimento di uno specifico obiettivo, sono presumibilmente più efficaci nel raggiungimento di elevate performance economiche per le aziende, mentre i comportamenti *communal*, maggiormente orientati alla “cura” della sfera relazionale, sono meno efficaci in tal senso. In sostanza, secondo questo stereotipo, i comportamenti tipici delle donne renderebbero la leadership femminile meno efficace nel raggiungimento di obiettivi economici. La diffusione di tale stereotipo fa sì che la capacità di gestire un’azienda continui ad essere associata in modo inconsapevole alle caratteristiche maschili: gli uomini sarebbero più razionali e concreti, orientati ai risultati e agli obiettivi di profitto. Al contrario, diversi studi (Howell, Avoglio, 1993; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996) dimostrano che lo stile di leadership trasformativo prediletto dalle donne risulti ormai riconosciuto come lo stile che maggiormente favorisce processi di innovazione diffusa e partecipativa all’interno delle aziende.

Le considerazioni derivanti dalla nostra analisi sono in linea anche con gli studi sulle differenze di genere negli stili di leadership portati avanti dall’antropologo Geert Hofstede (1983), il quale sostiene che tradizionalmente la leadership maschile sarebbe più mono-progettuale, orientata alla produttività e ai risultati immediati, mentre quella femminile sarebbe *pluritask*, più capace di mediazione e arbitraggio, meno diretta, più orientata alle relazioni interpersonali, meno propensa ad inseguire un risultato a tutti i costi. Lo stile femminile avrebbe maggiormente bisogno di cerimoniale, e di tempi decisionali o negoziali più lunghi rispetto allo stile maschile. Gli studi di Hofstede, dunque, mentre sottolineano una differenza negli stili di leadership maschile e femminile – almeno per quanto riguarda l’aspetto culturale –, non attribuiscono un primato all’uno o all’altro ma riconoscono alla leadership femminile un’attenzione particolare alle relazioni e al benessere a lungo termine del gruppo.

Gli studi condotti negli ultimi anni (Eagly, Carli, 2003; Powell *et al.*, 2004) confermano questi risultati ed evidenziano che:

- le donne attuano più degli uomini una leadership democratica, essendo più predisposte ai rapporti interpersonali, sono naturalmente portate ad utilizzare uno stile *trasformativo*;
- gli uomini attuano più delle donne una leadership autocratica, essendo orientati più al compito che alla persona, e quindi usano uno stile *transazionale*, ovvero fondato sull’uso di ricompense e punizioni e sul perseguimento dell’interesse personale.



Grazie al fatto che le donne sono più frequentemente inclini all'utilizzo dello stile trasformativo, caratterizzato dalla capacità di cambiare l'orizzonte valoriale e le motivazioni dei subordinati attraverso la persuasione e l'attenzione ai bisogni individuali, le donne leader affrontano con flessibilità l'ambivalenza delle aspettative di ruolo, riuscendo ad incidere anche sulle culture organizzative e sulle aspettative circa la leadership che esse esprimono (Eagly, Carli, 2007). Una caratteristica fondamentale degli stili di leadership femminili è quella di esibire una grande esperienza nel regno interpersonale attraverso eque interazioni con i collaboratori e ascolto attivo. Anche il mantenimento di un comportamento positivo, il prendere una posizione di neutralità e fornire spiegazioni adeguate caratterizzano i comportamenti femminili. Lo stile decisionale partecipativo e l'attenzione ai membri dell'organizzazione e al loro benessere si fonde con comportamenti *agentic*, tralasciando comportamenti di autopromozione, che caratterizzano spesso gli uomini nei contesti di decisione collettiva. Anche la consapevolezza della necessità di gestire bene il tempo, che deriva dalla conciliazione tra lavoro e cura, caratterizza le donne leader (Calarbò, Confalonieri, 2012).

A partire da tali considerazioni è possibile sottolineare che la vera differenza tra uomini e donne in posizioni di leadership è relativa all'attenzione per l'uso del tempo, che contrasta con l'aspettativa che la leadership sia connessa con l'attitudine a dilatare all'infinito le ore di lavoro. L'ambivalenza che le donne affrontano nelle situazioni di leadership si traduce anche negli standard di performance eccezionalmente elevati che le donne pongono a se stesse, spesso al di là delle reali possibilità, fissando l'asticella più in alto rispetto a uomini leader; da questa caratteristica si capisce il perfezionismo, la tendenza a tenere tutto sotto controllo che alcune delle donne manifestano nella gestione (*ibid.*). Anche i dubbi sul proprio comportamento e sulla capacità di gestire le tensioni rispetto al ruolo sono caratterizzanti delle donne che esercitano leadership con evidente successo.

In generale, le donne attuano stili di leadership che sembrano corrispondere al modello della cura, centrato sulla capacità di ascolto, l'attenzione al benessere dei membri dell'organizzazione e alla promozione di uno stile decisionale di tipo partecipativo: queste donne sorridono, ascoltano, coinvolgono (*ibid.*). Uno stile di leadership che si scontra fortemente con le definizioni convenzionali dei ruoli della leadership nei contesti organizzativi in cui operano: le donne sembrano gestire la tensione tra ruolo di leadership e ruolo di genere mostrandosi adeguate e pragmaticamente efficaci rispetto al conseguimento degli obiettivi. L'uso del modello della leadership trasformativa, che ridefinisce il contesto organizzativo e i suoi valori, consente alle donne di guadagnare rispetto e riconoscimento personale, di rendere più efficaci i processi decisionali collettivi utilizzando pratiche partecipative, di diminuire la distanza sociale e di accrescere la percezione di accessibilità ai vertici decisionali (*ibid.*).

Aver introdotto la distinzione tra leadership trasformativa e leadership transazionale ci permette di fare una ulteriore riflessione: abbiamo riscontrato che le donne dedicano un'attenzione particolare ad una componente importante dello stile transazionale, il *contingent reward* (ricompensa collegata ai risultati). Sembrerebbe, infatti, che, pur avendo uno stile più democratico, partecipativo, e mirato alla trasformazione delle risorse umane, le donne mantengano costantemente viva l'attenzione sulle ricompense collegate ai propri comportamenti meritevoli. Non è quindi corretto tracciare una distinzione netta tra lo stile maschile e quello femminile e affermare che siano due mondi così lontani. Preso atto, tuttavia, dell'esistenza di alcune differenze, possiamo sostenere che i contributi di entrambi gli stili risultano validi, e anzi si complementano a vicenda, in linea con i risultati di uno studio

condotto dalla London Business School nel 2007 (Lehman Brothers Centre for Women in Business, 2007), secondo il quale i team composti da uomini e donne risultano essere al 50% più produttivi di quelli composti da individui dello stesso sesso. Tale considerazione porterebbe ad ipotizzare che donne e uomini abbiano le stesse opportunità di crescita, ipotesi smentita dalla realtà dei fatti soprattutto nel contesto italiano.

2. *Quali sono dunque gli ostacoli che le donne incontrano nella loro crescita professionale e nell'emersione del proprio talento?*

Le testimonianze raccolte attraverso i focus group hanno di fatto permesso di rilevare che i principali ostacoli incontrati non sono solo legati alla cultura dominante, ma anche ad una forma spesso diffusa di "autoboicottaggio" e prevalentemente alla scarsa attenzione delle donne verso il *networking* funzionale alla crescita lavorativa.

Le 300 donne leader coinvolte nei focus group hanno individuato come primo ostacolo da affrontare la cultura dominante nell'organizzazione: a parità di merito e competenze, la scelta a favore dell'uomo, quando si tratta di decidere chi entra nella stanza del potere, è spesso determinata da abitudini culturalmente situate e da quanto chi sceglie si sente a proprio agio nella situazione che si verrebbe a creare. Infatti, come sostengono Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013), gli uomini si sentono più simili tra loro rispetto a quanto si sentano tali con una donna, e questo li porta a scegliere colleghi uomini per i ruoli di responsabilità. Tale affermazione è supportata dal fatto che nonostante molte grandi imprese abbiano avviato programmi a sostegno delle carriere delle donne (ad esempio Johnson & Johnson, Intel, L'Oréal) e la Commissione europea finanzi varie ricerche sul tema, la percentuale di donne nelle posizioni più elevate è aumentata di poco negli ultimi decenni.

È questa l'unica ragione o ci sono altri ostacoli? Le 300 donne che hanno preso parte ai focus group ci hanno permesso di comprendere che le donne possono cadere più facilmente degli uomini nella trappola dell'autoboicottaggio, mettendo in atto una serie di comportamenti: in genere le donne attribuiscono scarso valore alla componente economica, perché focalizzano la ricerca della propria soddisfazione al di fuori del contesto lavorativo e ciò le porta a non chiedere o a chiedere di meno (aumenti, carriera, corsi di formazione) e quindi a non farsi notare; inoltre tendono a prendersi carico del lavoro altrui, bruciando le proprie risorse a favore della protezione di coloro che ritengono più deboli; sono maggiormente sensibili al bisogno di piacere agli altri e quindi tendono ad assecondarli e compiacerli, assumendosi la responsabilità di oneri che non competono loro; infine, sono tendenzialmente inclini a condividere con colleghi e superiori aspetti della propria vita privata, esponendosi a maggiori rischi relazionali.

Questi aspetti risultano particolarmente sensibili quando si ricopre una posizione di leader perché vengono spesso interpretati, secondo la visione delle leader coinvolte nei focus group, come *dei veri e propri talloni di Achille*. Da questo punto di vista una riflessione importante è stata fatta da Herminia Ibarra (2015) rispetto al "paradosso dell'autenticità". L'autenticità è diventata un elemento fondamentale della leadership, essendo un criterio di valutazione dei seguaci stessi. Come vedremo più avanti la leadership autentica è in realtà un duro lavoro. Essa richiede una costante consapevolezza e un'abilità nel respingere i naturali automatismi dei comportamenti difensivi, in favore di una determinazione verso un unico obiettivo: tirare fuori il meglio dalle situazioni per le persone coinvolte, che si tratti di una squadra, di un dipartimento o di un'organizzazione nel suo complesso.

Altro ostacolo tipico per le donne deriva dalla tendenza a sottovalutare alcune componenti sociali del potere, in particolare il cosiddetto *networking*. La capacità di fare network



è una delle competenze relazionali fondamentali per i leader. Interessante risulta essere la suddivisione di Herminia Ibarra nelle diverse tipologie di *networking*: *operational network*, *personal network*, *strategic network*. L'autrice, infatti, in uno studio pubblicato da "Harvard Business Review" nel 2007 (Ibarra, Hunter, 2007), afferma che, a seconda dell'inclinazione delle persone e delle organizzazioni con le quali i manager entrano in contatto, si dovrebbe adottare una strategia differente e stabilire una modalità di rapporto a seconda della tipologia di network al quale appartengono. Su questa tematica, in particolare, le 300 donne coinvolte nei focus group hanno affermato che solitamente «le donne preferiscono instaurare poche relazioni ma saldamente ancorate da un legame, magari scelte per la loro empatia, piuttosto che costruire e mantenere una rete di relazioni potenzialmente utili e basata su persone scelte per la loro funzionalità rispetto al raggiungimento dei propri obiettivi».

Tale predisposizione potrebbe porre le donne in una condizione di fragilità, essendo guidate più da una predisposizione all'accoglienza piuttosto che da una consapevolezza che le supporti nella definizione di una strategia relazionale maggiormente funzionale in ambito lavorativo.

*3. Nasce, quindi, la questione relativa alla scoperta della propria individualità nell'esprimere il proprio talento e nell'essere leader.*

Questione sempre più importante ad oggi perché strettamente collegata al concetto di autenticità, valore sempre più emblematico delle economie collaborative. Le 300 donne leader coinvolte nei focus group hanno messo in evidenza, infatti, quanto risulti fondamentale l'acquisizione di un buon livello di autenticità, per esprimere una leadership maggiormente efficace e agevolare dinamiche collaborative nei gruppi di lavoro.

Essere leader significa attraversare nella propria vita lavorativa un processo continuo di crescita, processo che, affrontato con consapevolezza, porta a sviluppare uno stile che rispecchi totalmente il modo di essere della persona, le sue risorse, le sue competenze e i suoi talenti. Questo può avvenire solo imparando a conoscere le proprie caratteristiche e i propri limiti, ad esprimere il proprio potenziale, a scoprire e perseguire passioni e obiettivi personali e a mantenere vivo il contatto con le fonti del proprio potere personale. Tale percorso porta a maturare una consapevolezza del proprio stile personale, delle proprie risorse, dei propri limiti e a migliorare e accrescere la qualità del lavoro relazionale alla base di una buona gestione di un team di lavoro.

Le competenze relazionali, come ad esempio la capacità di comunicare in modo efficace, di modulare il proprio stile relazionale utilizzando l'intelligenza sociale, di osservare, analizzare e gestire le dinamiche di gruppo, risultano essere le *core skills* della leadership trasformativa. Senza queste competenze, risulta difficoltoso far emergere il potenziale della squadra e metterlo nelle condizioni di raggiungere risultati ottimali nelle diverse situazioni. In questo campo la formazione manageriale e l'utilizzo di strumenti flessibili e innovativi come il *mentoring* e il *coaching* sono utili perché coadiuvano il leader nello sviluppo delle competenze relazionali e nella ricerca della propria autenticità.

*4. Se tali azioni favoriscono l'arricchimento delle competenze relazionali, ci si deve porre anche il quesito di come sostenere le donne a sviluppare il proprio talento, e quindi la propria leadership, all'interno delle organizzazioni.*

Lavorando a contatto con aziende e organizzazioni che valorizzano l'integrazione della leadership femminile abbiamo potuto riflettere su quali siano le reali *best practices* messe in atto dalle aziende di successo per far emergere il talento femminile.

Nella maggior parte dei casi queste realtà hanno puntato sul cambiamento della cultura organizzativa e sulla realizzazione di occasioni concrete di sviluppo della leadership, attraverso:

- azioni di sensibilizzazione del *management* sulle differenze di genere, sulla ricchezza che tali differenze comportano e su come valorizzarle e rispettarle;
- eventi con *guest speakers* che approfondiscano temi di genere e stimolino le donne a tenersi aggiornate incoraggiando la riflessione, l'auto-consapevolezza e il dibattito sulla leadership femminile in azienda;
- azioni di valutazione focalizzate sul riconoscere, sviluppare e valorizzare i talenti femminili;
- formazione mirata con l'obiettivo di rendere consapevoli le donne degli ostacoli alla leadership femminile nel proprio contesto organizzativo;
- azioni mirate di *tutoring* sulle giovani donne con l'obiettivo di aiutarle a sviluppare il proprio potenziale;
- iniziative continuative volte a favorire e agevolare l'espressione del talento femminile, fra queste la realizzazione di iniziative specifiche volte alla creazione di vere e proprie "tribù di talenti", ovvero di network informali in cui coltivare le relazioni e sviluppare sinergie e professionalità.

## 5. CONCLUSIONI

Considerare un valore le differenze di genere favorisce il cambiamento di prospettiva necessario nel considerare il contributo delle donne nel mondo aziendale e pone le basi per affrontare gli stereotipi che le ostacolano nel raggiungere posizioni di rilievo, come quelle dirigenziali. Tale affermazione sembra essere la giusta sintesi tratta dalle riflessioni raccolte attraverso i focus group condotti con 300 donne leader in organizzazioni pubbliche e private sul territorio nazionale. Il vero valore aggiunto sta, infatti, nell'integrazione di stili di leadership diversi e nella possibilità di stimolare dinamiche di lavoro funzionali per lo sviluppo di un'economia collaborativa orientata sia al maggior benessere sia allo stesso tempo alla produttività delle organizzazioni.

Per raggiungere tali risultati le aziende di successo investono in azioni mirate e focalizzano la loro attenzione non solo sulla numerosità di donne nel loro organico, ma anche sullo sviluppo del potenziale del proprio capitale umano. In questa accezione costruiscono percorsi mirati a sviluppare maggiori opportunità di crescita e favorire l'integrazione delle differenze di genere, consentendo la nascita di sinergie funzionali al raggiungimento dei risultati.

L'errore che le organizzazioni spesso commettono è quello di non ragionare per potenziale ma per "stato di fatto" rendendosi così cieche sulle opportunità di sviluppo che si potrebbero creare. Questo accade anche quando si pianificano percorsi di carriera del proprio personale, momento in cui nella maggior parte dei casi si creano maggiori possibilità per il genere maschile a discapito di quello femminile. Tale tendenza è dovuta anche al fatto che spesso le donne tendono ad autoboicottarsi, o assumendo uno stile più mascolino nel tentativo di emergere in contesti in cui si sentono svantaggiate, o estremizzando uno stile femminile tendente all'accoglienza e all'appiattimento dei rapporti gerarchici.

Per superare questi ostacoli e valorizzare il contributo delle donne bisognerebbe lavorare, in un'ottica di integrazione, sulla creazione e realizzazione di percorsi formativi focalizzati sul potenziamento dei talenti in azienda. In particolare, sarebbe auspicabile creare

delle iniziative specifiche, durante le quali facilitare l'emersione e la generazione di vere e proprie "tribù dei talenti", ovvero la creazione di network informali nei quali permettere la piena espressione delle potenzialità dei partecipanti e lo sviluppo dei talenti.

Inoltre, risulta utile sensibilizzare il *management* sulle differenze di genere, stimolare il dibattito in azienda e incentivare le donne ad aumentare la consapevolezza di sé, della propria identità e delle proprie abilità. Il *mentoring* e il *coaching* sono strumenti facilitanti in questo senso.

Sarebbe necessario, però, richiamare maggiormente l'attenzione di ricercatori e professionisti del settore sull'individuazione di azioni specifiche per attrarre e soprattutto trattenere in azienda i propri talenti, soprattutto quelli femminili, ancora facilmente attaccabili a causa degli stereotipi declinati in questo lavoro. Lo scopo di tali azioni è, infatti, proprio quello di modificare la cultura dominante e consentire l'abbattimento di molti stereotipi ostacolanti la reale integrazione. A tal proposito sembra necessario e auspicabile per il futuro un approfondimento di questi temi attraverso una ricerca sistematica su un campione più ampio che comprenda realtà organizzative di diverso tipo. Inoltre, sarebbe necessario sperimentare diverse azioni per la valorizzazione del talento femminile in modo da approfondire l'utilità delle varie strategie in contesti organizzativi differenti per estensione, settore, organizzazione gerarchica e background culturale.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AIELLI M., DE CARLO M., DESSY A., IMPERATORI B., MONTANARI F., ORTINI M., PARADISO L. (2006), *Talent si diventa. Esperienze aziendali per costruire le persone di valore*, Franco Angeli, Milano.
- BASS B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York.
- BATESON G. (1977), *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- BLOOR M. (2001), *Focus groups in social research*, Sage Publications, London.
- BRESCOLL V. L. (2015), *Speaking while female*, "The New York Times", January 12, p. 3.
- 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, pp. 268-75.
- BURNS J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York.
- CALABRÒ A. R., CONFALONIERI M. A. (2012), *Comando e cura: stili di leadership femminile*, Ledizioni, Milano.
- COMMISSIONE EUROPEA (2003), *I costi e i benefici della diversità. Uno studio sui metodi e sugli indicatori per misurare l'efficienza in termini di costo delle politiche della diversità nelle imprese*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, in file:///C:/Users/User/Downloads/costben\_it.pdf.
- CORRAO S. (2005), *Il focus group*, Franco Angeli, Milano.
- EAGLY A. H., CARLI L. L. (2003), *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*, "The Leadership Quarterly", 14, pp. 807-34.
- IDD. (2007), *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, Harvard Business Press, Cambridge (MA).
- EAGLY A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT M. C. (2001), *The leadership styles of women and men*, "Journal of Social Issues", 57, 4, pp. 781-97.
- GILLIGAN C. (1982), *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Harvard University Press, Boston.
- HOFSTEDE G. (1983), *The cultural relativity of organizational practices and theories*, "Journal of International Business Studies", 14, 2, pp. 75-89.
- HOWELL J. M., AVOLIO B. J. (1993), *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*, "Journal of Applied Psychology", 78, 6, pp. 891-902.
- IBARRA H. (2015), *The authenticity paradox*, "Harvard Business Review", 93, 1-2, pp. 53-9.
- IBARRA H., HUNTER L. M. (2007), *How leaders create and use networks*, "Harvard Business Review", January.
- KEIL M., AMERSHI B., HOLMES S., JABLONSKI H., LÜTHI E., MATOBA K., PLETT A., VON UNRUH K. (2007), *Manuale di formazione sul diversity management*, Report of International Society for Diversity Management.

- LEHMAN BROTHERS CENTRE FOR WOMEN IN BUSINESS (2007), *Innovative potential: Men and women in teams*, London Business School, London.
- LOWE K. B., KROECK K. G., SIVASUBRAMANIAM N. (1996), *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, "The Leadership Quarterly", 7, 3, pp. 385-425.
- MCKINSEY C. (2007), *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & Company, Paris.
- OCSE (2008), *Growing unequal? Income distribution and poverty in OECD countries*, OECD, Paris, in <http://www.oecd.org/els/soc/growingunequalincomedistributionandpovertyinoecdcountries.htm>.
- PALOMBA R. (2013), *Il costo della disegualianza*, "Quaderni di Kaleidos", 6, pp. 33-5.
- POWELL G. N., BUTTERFIELD D. A., ALVES J. C., BARTOL K. M. (2004), *Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders*, "Academy of Management Proceedings", 1, pp. 1-6.
- PRENTICE D. A., CARRANZA E. (2002), *What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes*, "Psychology of Women Quarterly", 26, 4, pp. 269-81.
- ROMANO E. (2009), *Donna e uomo: due modi di essere umano. Percorsi di etica e identità di genere*, Kimerik, Patti (ME).
- RUDMAN L. A., GLICK P. (2001), *Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women*, "Journal of Social Issues", 57, 4, pp. 743-62.
- SEALY R., VINNICOMBE S. (EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY – EIGE) (2013), *The female FTSE report*, Cranfield School of Management, Bedford.
- THE LEHMAN BROTHERS CENTRE FOR WOMEN IN BUSINESS (2007), *Innovative potential: Men and women in teams*, London Business School, London.
- ULRICH D., SMALLWOOD N., SWEETMAN K. (2008), *The leadership code*, Harvard Business Press, Boston.
- IDD. (2013), *The leadership code: Five rules to lead by*, Harvard Business Press, Boston.
- VINKENBURG C. J., VAN ENGEN M. L., EAGLY A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT M. C. (2011), *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?*, "The Leadership Quarterly", 22, pp. 10-21.
- YODER J. D. (2001), *Making leadership work more effectively for women*, "Journal of Social Issues", 57, 4, pp. 815-28.