

La leadership al femminile per favorire il benessere nelle organizzazioni

DONATELLA VISCEGLIA*

RIASSUNTO: Il presente contributo si pone l'obiettivo di esaminare le caratteristiche della leadership femminile in comparazione con quella maschile. Una caratteristica fondamentale degli stili di leadership di femminili è quella di esibire una grande esperienza nel regno interpersonale, che si esprime 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 caratterizza i comportamenti femminili. Lo stile decisionale partecipativo e l'attenzione ai membri dell'organizzazione e al loro benessere si fonde anche con alcuni comportamenti definiti *agentic*, che appartengono più frequentemente alla leadership maschile, tralasciando però quegli aspetti di autopromozione e di attenzione alla gerarchia, in favore della promozione del gruppo e della visione comunitaria di fronte ai contesti di decisione collettiva e di adesione ad un progetto. Ci si soffermerà anche su quegli aspetti che dovrebbero essere promossi al fine di favorire la costruzione di una leadership solida e autentica. Le abilità che le donne posseggono rappresentano la chiave per aumentare il benessere nelle organizzazioni, per costruire un'identità collettiva e aumentare la performance, senza che gli sforzi vengano percepiti come imposti. La donna è in grado di costruire il gruppo di lavoro e orientarlo al successo favorendo la motivazione personale di ciascuno. Pertanto, è necessario costruire un training di intervento nelle organizzazioni finalizzato a favorire lo sviluppo della leadership femminile, superando le ambivalenze e le incertezze che la caratterizzano.

PAROLE-CHIAVE: leadership femminile, benessere.

* Università Europea di Roma.

ABSTRACT: This paper aims to examine the characteristics of female leadership in comparison with male leadership. A key feature of women's leadership styles is to exhibit a great experience in the interpersonal realm, which is expressed through equal interactions with collaborators and active listening. Maintaining positive behavior, taking a neutral position, and providing adequate explanations also characterizes female behavior. The participatory decision-making style and attention to the members of the organization and their well-being also merges with some behaviors defined as *agentive*, which belong more frequently to male leadership, but neglecting those aspects of self-promotion and attention to the hierarchy, in favor of the promotion of the group and the community vision in the face of the contexts of collective decision and adherence to a project. We will also focus on those aspects that should be promoted in order to encourage the construction of a solid and authentic leadership. The skills that women possess are the key to increasing well-being in organizations, to building a collective identity and increasing performance, without efforts being perceived as imposed. We will also focus on those aspects that should be promoted in order to encourage the construction of a solid and authentic leadership. The skills that women possess are the key to increasing well-being in organizations, to building a collective identity and increasing performance, without efforts being perceived as imposed. The woman is able to build the work group and orient it to success by promoting the personal motivation of each one. Therefore, it is necessary to build an intervention training in organizations aimed at favoring the development of female leadership, overcoming the ambivalences and uncertainties that characterize it.

KEY-WORDS: female leadership, well-being.

1. Introduzione

Il presente contributo vuole offrire un'analisi della leadership femminile nel mercato del lavoro, descrivendone le caratteristiche.

Queste rappresentano la chiave per consentire un aumento del benessere, la costruzione di un gruppo di lavoro motivato e orientato al successo.

Tuttavia, nonostante la presenza di leggi nazionali ed europee che garantiscono le pari opportunità, le donne risultano ancora quasi del tutto assenti dalla sfera pubblica e dalle posizioni di vertice in ambito manageriale, politico ed economico.

Sono ancora sotto-rappresentate nei contesti di lavoro, considerati ancora stereotipicamente maschili e, pertanto, meglio retribuiti, come quelli in ambito scientifico e tecnologico. E più in generale, incontrano maggiori difficoltà ad entrare in determinati mercati del lavoro.

In questo studio ci si propone di comprendere le motivazioni che impediscono la piena parità nell'accesso alla leadership tra uomini e donne e le buone prassi che, al contrario, potrebbero facilitare tale processo, nell'ottica di garantire un pieno utilizzo delle abilità legate alla leadership femminile nei contesti lavorativi.

Per cui verranno analizzati gli stereotipi e i pregiudizi relativi all'identità di genere, e la dimensione psicologica della leadership femminile, prendendo in considerazione quegli elementi che permettono alla donna-leader di esercitare il suo ruolo in modo autentico.

In particolare, il sapere ascoltare ed empatizzare con gli altri è una condizione necessaria e sufficiente per tirare fuori il meglio dalle persone. E questa sembrerebbe essere connaturata nella donna, oltre che amplificata nel momento in cui si diventa madre.

Cosa vuol dire essere leader? Il leader è l'ideatore di una visione, di un obiettivo comune, è in grado di creare interconnessioni ed armonia tra voci diverse, collaborando e allo stesso tempo, dirigendo un gruppo, senza che questo soffra o si senta poco coinvolto.

Nel 2005, uno studio di un anno condotto da Caliper, una società di consulenza gestionale con sede a Princeton, nel New Jersey, e Aurora, un'organizzazione con sede a Londra che promuove le donne, hanno identificato una serie di caratteristiche che distinguono le donne leader dagli uomini quando si tratta di doti di leadership. Le donne leader sembrerebbero essere più assertive e persuasive, hanno un bisogno più forte di portare a termine le cose e sono più disposte a correre rischi rispetto ai leader maschi. Sono anche dotate di maggiore empatia e flessibilità, oltre che più forti nelle capacità interpersonali e sociali. Questo consente loro di comprendere gli altri, di motivarli a far parte di un progetto comune, di valorizzarli e supportarli.

Come è facile comprendere le potenzialità di simili skills, sono enormi sul mercato del lavoro.

Le donne sono: più persuasive delle loro controparti maschili, propense a reagire alle avversità con rinnovata forza, inclusive con abilità di team building per la risoluzione dei problemi e il processo decisionale, propense a forzare le regole e assumersi dei rischi.

Da sempre le donne sono spinte ad utilizzare le loro competenze sociali e la propria intelligenza emotiva e questo le rende naturalmente più empatiche e propense ad accogliere l'altro. L'immaginario collettivo le vuole più proiettate verso la dimensione di cura e accudimento, che nel mercato del lavoro si traduce con una leadership non coercitiva, ma basata sul concetto di appartenenza ad un gruppo. E il gruppo funziona proprio perché il leader ha favorito la costruzione di relazioni solide. In altre parole, parliamo di una leadership di tipo trasformazionale, ovvero in grado di far identificare gli interessi e gli obiettivi privati con gli obiettivi comuni. In questo senso lo sforzo del singolo, non è più visto come tale, in quanto espressione dei suoi stessi desideri.

2. Leader e leadership

A partire dagli anni '50 sino ai tempi più recenti sono state elaborate diverse teorie sulla leadership.

Il leader, nella definizione di Brown, è la "persona che può influenzare gli altri nel gruppo", ne consegue che la leadership può essere definita come "una forma di influenza, caratterizzata dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione" (Brown, 1990).

La leadership è un concetto strettamente correlato alla capacità di persuadere e influenzare gli altri.

Le ricerche condotte da Lewin, Lippit e White (1939) si sono concentrate sull'analisi del comportamento del leader e mettono in evidenza come ogni stile di leadership influenzi i risultati dell'attività del gruppo in cui esso si muove ed opera. Pertanto, si possono evidenziare stili di leadership differenti. Di seguito ne riassumiamo brevemente le caratteristiche.

Tabella 1. Sintesi delle tipologie e caratteristiche del leader.

Leader autocratico	Organizza le attività del gruppo, esclude i membri del gruppo dalle decisioni; rimane in una posizione distaccata e isolata rispetto al gruppo; favorisce una buona produttività e performance del gruppo, contrapposta allo sviluppo dell'aggressività e della dipendenza nei suoi confronti.
Leader democratico	Garantisce una discreta produttività e performance; consente lo sviluppo delle capacità di autogestione e di un clima di lavoro sereno; favorisce l'espressione della creatività e originalità.
Leader laissez faire	Denota scarsa produttività con un clima caotico, confuso e scarso gradimento e affiliazione da parte del gruppo.

3. Il rapporto tra leadership e potere. Differenze di genere

Diventare leader significa interiorizzare un'identità di leadership. I leader che appaiono autentici, coerenti e degni di fiducia, nell'ottica del gruppo, sono anche coloro in grado di agire, assumendosi dei rischi pur di raggiungere un bene collettivo. Sono in grado di coinvolgere i loro collaboratori facendoli sentire parte di un progetto comune, più ampio rispetto a quello del singolo, accrescendo in questo modo, la loro determinazione e motivazione.

La costruzione di una leadership responsabile, tesa ad orientare il suo lavoro verso il bene collettivo è anche strettamente correlata al rapporto che il leader stesso ha con la sua percezione del potere (Magni, Pennarola, 2015). In altre parole, è importante la riflessione sui sentimenti che questo evoca, le motivazioni e i bisogni ad esso connessi e le finalità, che conseguentemente si intendono perseguire.

Una leadership, che viene percepita come autentica non sfrutta il potere per trarne profitti personali, ma lo utilizza a vantaggio delle persone a cui si rivolge.

“Il modo di interpretare e agire il potere riguarda i valori e la personalità di chi lo esprime, quindi le sue qualità umane ed il suo grado di consapevolezza” (Cuomo, Raffaglio, 2017).

Nella gestione del potere ci sono delle differenze tra uomini e donne.

Gli uomini tendono ad esercitare il potere, attraverso l'emissione di comportamenti centrati sulla gerarchia e la competizione. Al contrario, “le donne, tendono a focalizzarsi maggiormente sulla costruzione del consenso e sul benessere dei dipendenti” (Cuomo, Raffaglio, 2017). Inol-

tre, hanno un maggior numero di obiettivi con meno ambizioni di potere rispetto agli uomini.

Sia uomini che donne associano all'idea di leadership, elementi come la soddisfazione personale, la felicità, la possibilità di avere un'influenza sugli altri con la conquista di una migliore posizione economica. Tuttavia per gli uomini, il posto di lavoro rappresenta il luogo dove poter esprimere la sua competizione e necessità di primeggiare, mentre per la donna è importante stabilire relazioni solide e durature, creando un clima sereno e collaborativo.

Conseguentemente la percezione del gruppo, laddove la leadership è femminile, è di appartenenza e coinvolgimento. I collaboratori si sentono accolti, compresi e supportati nell'espressione della loro individualità, creatività ed abilità.

È necessario sottolineare che il limite nella diffusione della leadership femminile, è rappresentato dalle credenze socialmente costruite e condivise, che riguardano le caratteristiche considerate rappresentative di un leader. Infatti, nonostante le abilità possedute dalle donne siano funzionali al mercato del lavoro, poiché nel lungo periodo aumentano le performance del gruppo, queste sono disallineate con quanto ci si aspetta faccia un leader. Pertanto, il ruolo di leader è più facilmente attribuito ad un uomo, che risulta essere più centrato sulla competizione, sull'esercizio del potere, sulla bassa emotività ed empatia.

Conseguentemente, dalle donne leader ci si aspetta un allineamento alla controparte maschile, per poter essere giudicate adeguate ed autentiche. L'espressione delle abilità prettamente femminili, di cui si è parlato, è considerata inappropriata e poco funzionali al ruolo del leader.

4. Leadership e genere. Alcuni aspetti del concetto di genere

Gli stereotipi di genere possono essere definiti come l'insieme di credenze, in base alle quali si attribuiscono agli individui specifiche caratteristiche per il solo fatto di essere maschi o femmine.

In altre parole, sono schemi mentali semplificati, che definiscono in modo deterministico le caratteristiche del maschile e del femminile, le rispettive "capacità, le attitudini e i ruoli (professionali e non) ritenuti coerenti con il genere di appartenenza" (Camussi, Montali, Colombo, Pirovano, 2009).

Il concetto di “genere” collegato allo stereotipo nasce con la presa di coscienza da parte della donna della supremazia maschile legittimata da una presunta superiorità biologica ed organica e la conseguente messa in discussione della stessa.

La psicologa sociale, Sandra Bem, ha formulato la teoria dell’ “androginia psicologica”, in base alla quale mascolinità e femminilità non sono concepite come caratteristiche mutualmente escludentisi, ma dimensioni tra loro indipendenti, che possono coesistere e abbinarsi nello stesso soggetto, che può infatti manifestare contemporaneamente tratti, interessi o comportamenti stereotipicamente maschili accanto ad altri stereotipicamente femminili (Bem, 1974).

Questo modello è stato poi integrato dalla “teoria dei ruoli sociali”, secondo cui il contenuto degli stereotipi di genere può modificarsi nel tempo, in quanto deriva dai ruoli di genere presenti storicamente in una società e varierà in relazione al cambiamento dei ruoli stessi (Eagly, 1987). Ne deriva che la dimensione della femminilità e della mascolinità sono costruzioni sociali.

A partire dagli anni Sessanta si sono diffusi, per descrivere la contrapposizione tra le due dimensioni, due termini: *instrumentality o agentic* per fare riferimento all’assertività maschile, alla strumentalità e al controllo e *expressiveness o communal*, per indicare emotività, capacità relazionali, sensibilità nei confronti degli altri. Gli uomini tendenzialmente vengono associati alla competenza, alla forza, all’indipendenza, al dominio del mondo esterno e alla propensione verso la sfera pubblica, mentre le donne alle mansioni di cura, alla dolcezza, alla dipendenza dall’uomo, al dominio del mondo esterno e a una maggiore propensione verso la sfera privata (Cuomo, Raffaglio, 2017).

Questo spiega la motivazione per cui gli uomini sono considerati naturalmente leader in grado di assumersi responsabilità e le donne gregari, che reagiscono ad eventi, che non hanno deciso o provocato in prima persona. Ne consegue che le caratteristiche maschili sono connotate positivamente nel mondo del lavoro e per questo socialmente desiderabili, mentre quelle associate al femminile hanno un’accezione tendenzialmente negativa (Battacchi, Codiposti, 1988). Questo alimenta anche gli stereotipi di tipo occupazionale, per cui alcuni studi e professioni sono considerati più adeguati alla popolazione maschile o femminile. Gli uomini sono maggiormente associati ai ruoli del professionista, dell’imprenditore e del

politico,... mentre dalle donne ci si aspettano occupazioni legate alla cura, che consentano anche un ridotto orario di lavoro. Le donne che scelgono di spendersi in campi considerati maschili, a prescindere dalla motivazione e dal grado di expertise, affrontano più ostacoli. Pensiamo per esempio ai colloqui di selezione, in cui l'età della donna e la presenza o meno di figli rappresenta, spesso un elemento di esclusione.

Per avere un'idea di quanto forte sia la pressione esercitata dalle aspettative legate ai ruoli di genere può essere utile ricordare la persistenza di alcuni stereotipi di genere, cioè immagini e rappresentazioni comuni e ipersemplificate della realtà, che influenzano il pensiero collettivo riempiendo di specifici contenuti le convinzioni e le idee di un determinato gruppo sociale rispetto a uomini e donne e ai rapporti tra i sessi (Ruspini, 2009).

Varie ricerche condotte in differenti contesti territoriali e tempi, mostrano un'evidente continuità nel tempo della presenza di stereotipi, e sottolineano la difficoltà con cui alcune credenze si smontano, nonostante i progressi normativi.

Di seguito il confronto tra due rilevazioni effettuate in luoghi e tempi diversi sulla rappresentazione delle caratteristiche maschili e femminili.

Tabella 2. Confronto tra due ricerche inerenti alla rappresentazione maschile e femminile.

Broverman, USA 1972	Williams, Best, Germania 1990
<p>Donne</p> <ul style="list-style-type: none"> - non usano parole sgradevoli - parlano molto - hanno tatto - sono gentili - sono attente ai sentimenti altrui - sono tranquille - hanno bisogno di sicurezza - esprimono facilmente i propri sentimenti - amano l'arte e la letteratura 	<p>Donne</p> <ul style="list-style-type: none"> - non sono aggressive - sono tranquille - non si percepiscono come leader - hanno comprensione per gli altri - sono molto affettuose - hanno capacità di adattamento - non sono a disagio se altri manifestano i propri sentimenti - irradiano calore - amano l'arte e la letteratura
<p>Uomini</p> <ul style="list-style-type: none"> - sono aggressivi e indipendenti - non sono per nulla emotivi - amano matematica e scienze - sono attivi, competitivi, logici - sono bravi negli affari - sono tranquilli - credono in se stessi - sono ambiziosi - separano sentimenti dalle idee 	<p>Uomini</p> <ul style="list-style-type: none"> - sono aggressivi e indipendenti - non sono per nulla emotivi - amano matematica e scienze - sono attivi, competitivi, logici - sono bravi negli affari - sono tranquilli - credono in se stessi - sono ambiziosi - separano sentimenti dalle idee

Come si è detto, la presenza di stereotipi di genere, influenza la scelta occupazionale e la conseguente affermazione sul mercato del lavoro.

5. Gli elementi che consentono di costruire una leadership solida

Come abbiamo visto, un leader autorevole costruisce la propria leadership attraverso la profonda riflessione su di sé e la consapevolezza dei propri punti di forza e le proprie debolezze. Conoscere la propria ambizione e il proprio rapporto con il potere, con le idee e i sentimenti a questo associati, consente di farne un utilizzo controllato ed adeguato, orientato alla costruzione e stabilizzazione del gruppo di lavoro. Esercitare il potere deve prevedere la considerazione di se stesso e dell'altro senza che nessuno si senta annullato o inglobato. A chi detiene il potere deve essere riconosciuta la capacità di essere utile e arricchire il gruppo, di creare connessioni che includono e rendono il gruppo più della semplice somma dei suoi elementi. In questo modo, il gruppo si costruisce in base alla visione del leader assumendo la connotazione di un'organizzazione complessa e coesa.

La donna possiede la capacità di connettere, unire persone, idee, progetti, opinioni, senza però consentire a nessuno di sparire o annullarsi. È in grado di dimostrare empatia, di ascoltare l'altro, dedicandogli il giusto tempo.

La consapevolezza di sé rappresenta l'elemento, che consente di dedicarsi all'altro, riconoscendolo realmente come *altro*. Per riuscire in questo processo è necessario imparare a distinguere e riconoscere le proprie istanze (paure, bisogni, desideri) ed è strettamente connessa con il locus of control (Rotter, 1954) interno, ovvero l'atteggiamento mentale con il quale ogni individuo ha la percezione di determinare le proprie azioni e i relativi risultati, rispetto al controllo esercitato dal caso e dalle circostanze esterne (locus of control esterno).

Personalità che considerano gli eventi esterni incontrollabili, si pongono nei confronti della realtà con una scarsa capacità di modificare l'ambiente, nutrendo eccessive aspettative nei confronti degli altri e del contesto esterno, attribuendo ad altri la responsabilità della mancata realizzazione di certi obiettivi. Personalità che, al contrario, considerano gli eventi esterni modificabili sono in grado di autodeterminarsi.

La consapevolezza dei propri punti di forza, delle proprie debolezze, delle proprie emozioni,...sono i contenuti dell'identità individuale, a cui

deve affiancarsi necessariamente il giudizio ed il valore che ciascuno attribuisce a sé come persona. Ovvero l'autostima. La presenza o meno dell'autostima garantisce la costruzione dell'autorealizzazione e la capacità di farsi promotore anche di quella degli altri. Consente di porsi scopi ed obiettivi, compiendo scelte e agendo in modo consapevole e finalizzato alla realizzazione degli stessi.

Poiché l'essere umano è un animale sociale, l'autostima è un elemento che si fonda anche sul giudizio degli altri e sulla capacità di costruire e mantenere relazioni solide nel tempo.

Tuttavia, la dipendenza dai legami può diventare inibente e a volte distruttiva. È necessario affrancarsi dalla condizione di dipendenza, coltivando il proprio valore a prescindere dalla presenza dell'altro. La donna si prende cura e accoglie l'altro, senza sacrificare la propria autonomia e capacità decisionale.

L'accettazione di sé è strettamente connessa all'autostima. Ognuno di noi fin dalla nascita, ha necessità di sentirsi accettato, attraverso il rispecchiamento dell'altro e il rimando di un'immagine positiva e coerente. L'adulto di riferimento, nel bambino, svolge questo ruolo e lo aiuta a costruire un'identità forte e coesa. Tuttavia, non sempre siamo accettati in modo incondizionato. Alcuni aspetti possono esserlo ed altri no. L'indipendenza nella donna, costituisce uno degli elementi ambigui, ovvero non sempre socialmente accettato e compreso. Tutti i bambini e le bambine nascono con una buona autostima che li porta a voler fare le cose da soli, a essere indipendenti, ma non tutti i bambini e le bambine (soprattutto quest'ultime) vengono accettate per questo. Spesso il giudizio si estende alla persona nella sua interezza e non al comportamento isolato e vengono emessi dei giudizi di valore, che incidono sulla costruzione dell'identità. La bambina definita come "cattiva" perché prende una iniziativa autonoma, per quanto sbagliata essa sia, crescerà con l'idea che quando è autonoma è una persona cattiva. Nessuno vuole sentirsi cattivo e, pertanto, le proprie spinte vengono sacrificate a favore della dipendenza.

Spesso nell'educazione vengono accettati i comportamenti assertivi, per non dire impetuosi, dei bambini maschi, mentre vengono accettati i comportamenti di aiuto e dimessi delle bambine, e viceversa, ogni comportamento indipendente e assertivo di una bambina alla meno peggio non riceve nessuna considerazione. La nostra cultura e la società in genere sostiene una serie di comportamenti e ne sanziona o bandisce altri.

Tutto questo si correla con l'autostima, in quanto l'autostima stessa, ovvero il valore complessivo che una persona dà di se stessa, passa attraverso lo sguardo e la considerazione degli altri.

In verità tutti noi nasciamo con un certo livello di autostima, detta appunto autostima di tratto, ed è una caratteristica di personalità, ma esiste anche una autostima di stato, che riguarda invece il feedback relativo a quanto facciamo.

Uno degli aspetti culturali, che si lega fortemente all'autostima femminile, è la presenza di una relazione stabile, di una famiglia, della maternità. Questo può comportare che essere single non sia considerato un fattore di successo per una donna (mentre lo è per un uomo), ma questo aspetto può essere così pervasivo da adombrare tutti gli altri successi della persona: posso essere una brava impiegata, una professionista affermata, una studentessa impegnata, ma sentirmi ugualmente inadeguata e, per di più, giudicata tale perché non ho un compagno, un ragazzo, un marito, un figlio...

L'autostima femminile deve essere sostenuta in modo deciso per avere persone efficaci e indipendenti, che possano affrontare le relazioni in modo altrettanto paritario e interdipendente e fuori da ogni vincolo schematico e riduttivo.

Sentirsi accolti, compresi ed accettati, produce una visione positiva di noi stessi, che aiuta la crescita dell'autostima, dell'indipendenza e della capacità di accettare a nostra volta l'altro.

Se, al contrario, il bisogno di accettazione positiva viene frustrato, rimane un vuoto che si cerca di colmare in ogni modo.

Un altro aspetto determinante per la costruzione della leadership è la motivazione intrinseca. Ovvero quei comportamenti, che hanno come finalità il conseguimento di una competenza ed il raggiungimento dell'autodeterminazione, alla cui base si pone il desiderio.

Tali comportamenti, motivati internamente, sono attuati in assenza di una ricompensa esterna o da incentivi di tipo materiale, ma sono sostenuti da ricompense interne e sono diretti al soddisfacimento di scopi e obiettivi considerati soddisfacenti.

L'energia intrinseca conferisce legittimità a quello che si sente e costruisce l'auto-motivazione, che viene prima della motivazione della squadra e la dirige. In altre parole, chi possiede una solida motivazione personale nell'assumersi dei rischi, nel portare avanti un'idea, un progetto,... è anche in grado di guidare e motivare gli altri.

Le componenti della motivazione intrinseca sono:

- la spinta alla realizzazione, che si traduce in un orientamento verso il risultato con monitoraggio costante in grado di portare ad un miglioramento progressivo della prestazione
- l'impegno, che guida l'organizzazione e l'allineamento con gli obiettivi del gruppo
- l'iniziativa e l'ottimismo, che guidano la pianificazione dell'azione senza costrizione e la convinzione di riuscire ad ottenere gli scopi che ci si è prefissati.

Goleman (2001) sostiene che un potenziale leader non diventerà un leader reale se non ha una grande motivazione: “Se c'è una caratteristica che quasi tutti i leader hanno, è la motivazione. Essi sono competitivi, con se stessi e con i compagni allo stesso modo. Essi fissano obiettivi e i metodi di misura per quantificare quanto bene abbiano soddisfatto tali”.

L'autenticità, poi, è la premessa fondamentale per essere credibili e autorevoli. Le persone si aspettano di capire dai leader qual è il senso del loro agire, quali sono la direzione e il fine. “Il senso dell'azione del leader risiede nella visione che il leader ha di sé ed è pertanto connesso ai valori e all'etica del leader. Solo avendolo messo a fuoco e credendoci in prima persona, il leader può comunicarlo al gruppo al quale si rivolge” (Cuomo, Raffaglio, 2017).

La potenza della leadership, quindi, è legata alla capacità del leader di auto condursi, di avere una visione verso cui muovere il gruppo e le abilità per generare entusiasmo al fine di raggiungere la realtà immaginata (Goleman, 2001).

Il rischio maggiore per un leader è quello di disperdere energie in attività ed impegni finalizzati a costruire un progetto esterno in cui non ci si riconosce. Per tale motivo, è fondamentale mantenere il focus su quali sono i propri limiti e potenzialità e, conseguentemente, su quali sono le attività sotto la sua sfera di influenza. Le situazioni per un buon leader vanno affrontate in maniera proattiva, affrontando le circostanze e gli eventi in funzione della direzione del progetto personale. Le energie vengono investite nelle situazioni dove è possibile o interessante esercitare la propria influenza (Dilts, 2002).

Il percorso interiore nella costruzione della leadership termina con la possibilità di costruire un obiettivo coerente con la propria vision, che si

trasforma nel percorso comune del gruppo di esprimere le proprie idee, i pensieri, le emozioni, ma anche di farle valere.

Il comportamento assertivo si compone di quattro componenti:

- la capacità di dire no e di difendere i propri confini;
- la capacità di chiedere aiuto, favori e fare richieste;
- la possibilità di esprimere i propri sentimenti senza timore;
- la capacità di sentirsi liberi e di avviare, gestire, terminare conversazioni con altri individui.

Una persona assertiva esprime i suoi pensieri e le sue esigenze in maniera autentica e congruente ai suoi diritti, sentimenti, idee, opinioni, è in grado di rapportarsi in modo socialmente appropriato nelle relazioni interpersonali, tiene conto anche dei bisogni, dei sentimenti e dei diritti degli altri (Cuomo, Raffaglio, 2017).

L'assertività ha un ruolo fondamentale e non è necessariamente connotata al ruolo del leader. Ma è responsabile di quella pericolosa oscillazione che può esserci tra la passività e l'aggressività del leader.

Vi è infatti una stretta correlazione tra efficacia della leadership e livello di assertività: il leader con comportamenti che mostrano un'assertività molto alta sarà focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi a scapito delle relazioni con il team del lavoro. Al contrario, il leader con comportamenti poco assertivi riuscirà meglio a preservare le relazioni con i collaboratori, ma potrebbe avere dei problemi legati al raggiungimento degli obiettivi stabiliti e alla performance del gruppo.

L'assertività non è una caratteristica immutabile, ma può cambiare nel tempo e in relazione a diversi contesti, in quanto in stretta relazione alla carica emozionale che una determinata situazione sollecita nell'individuo. È costituita da diverse componenti:

- l'immagine positiva di sé/autostima, da cui deriva la possibilità di comunicare il proprio pensiero;
- la capacità di comunicare e di saper ascoltare gli altri;
- la libertà espressiva;
- la capacità di gestire le richieste in modo corretto ed equilibrato
- la capacità di accogliere e gestire feedback;
- la capacità di gestire i conflitti;

— la capacità di controllare l’emotività.

Numerosi studi dimostrano che ad incidere sull’assertività è anche il contesto socio-demografico. Se per assertività si considera quindi un insieme di tratti che includono anche l’indipendenza, la libertà di esprimere opinioni e sentimenti anche di essere leader in un gruppo, è evidente che persone con uno status medio-alto dimostrino elementi di assertività in misura maggiore rispetto a resto degli individui.

Inoltre, gli uomini, avendo da sempre assunto posizioni di leadership hanno una naturale tendenza ad essere più assertivi. Al contrario, le donne essendo tradizionalmente impegnate in ruoli connessi alla cura, possono risultare meno centrate, ma dimostrano maggiore propensione all’ascolto e alla costruzione della relazione.

6. Il paradosso della leadership femminile

La percezione relativa al maschile si sovrappone naturalmente a quella del leader, poiché presentano delle caratteristiche comuni. Al contrario la percezione del femminile si discosta da quelle caratteristiche considerate rappresentative del leader. Anche a livello di immagine mentale se si pensa ad un leader, di certo questo viene associato ad un uomo, competitivo, dinamico, indipendente, intraprendente, dedito al lavoro. È facile comprendere come queste caratteristiche sono molto lontane da quanto ci si può aspettare da una donna, che seppur in carriera, non perde la dimensione di cura e ascolto.

Conseguentemente, la donna, quando si trova in una posizione di leadership, ha fi fronte un paradosso, per cui, se da un lato, il ruolo di potere la spinge a evidenziare le caratteristiche maschili (competitività, assertività, individualismo) perché questi sono i tratti normalmente associati alla leadership, dall’altro, questo si discosta dall’aspettativa di genere della cultura tradizionale, rendendo la sua immagine poco accettabile. In altre parole, da un leader donna ci si aspetti che sia naturalmente più empatica e sensibile, ma contemporaneamente che mostri una “giusta dose” di caratteristiche tipiche della controparte maschile. Ne consegue che costruire una leadership femminile può diventare molto complicato.

Tuttavia, la letteratura sulle differenze di genere e quella sulla leadership coincidono nella misura in cui individuano negli uomini comporta-

menti gerarchici e competitivi e nelle donne comportamenti orientati alla costruzione del consenso e di un clima collaborativo. Gli uomini pongono l'attenzione sulla competizione, sulla performance e sulla risoluzione dei compiti, le donne si focalizzano maggiormente sul benessere dei dipendenti.

L'assertività, di cui abbiamo parlato come di un elemento imprescindibile, che va incrementato, è quindi una caratteristica desiderabile per gli uomini, ma non giudicata comune o appropriata per le donne. Infatti, in ambito lavorativo, quando sono assertive, vengono valutate negativamente, in quanto lontane dallo stereotipo che le vorrebbe più passive e meno ambiziose. Questo comporta spesso una tendenza ad autolimitarsi da parte delle donne, per non rischiare di essere giudicate inappropriate e inadatte al ruolo di leader. Pertanto, la tendenza è quella di aderire alla rappresentazione sociale per poter ricevere una maggiore approvazione sociale. Oppure di mascolinizzare i propri comportamenti per poter arrivare a ruoli di potere, sacrificando parti di sé. D'altra parte, in questo caso alle volte rischiano di apparire troppo aggressive. Gli studi condotti in ambito aziendale hanno evidenziato come le donne si sono viste negare promozioni sia nel caso in cui fossero state valutate come troppo ambiziose e polemiche, sia nei casi in cui fossero state giudicate troppo passive e riservate.

Per tale motivo, le politiche aziendali dovrebbero promuovere training specifici finalizzati all'acquisizione di un ruolo consapevole, in grado di consentire la libera e autentica oscillazione nel continuum dell'assertività e la costruzione di una leadership, che comprenda al suo interno più stili e tendenze, liberamente combinate in modo del tutto personale.

7. Promuovere la costruzione della leadership femminile

Come abbiamo visto, quando si parla di leadership femminile, bisogna tenere in considerazione la doppia richiesta, spesso difficilmente conciliabile, a cui sono sottoposte le donne leader nelle organizzazioni, ovvero l'aspettativa di tratti *agentic*, come l'assertività, l'esibizione di sicurezza in sé stessi, la propensione al comando e al controllo e tratti *communal* che prevedono orientamenti caratterizzati dall'attenzione costante per il benessere degli altri.

La differenza negli stili di leadership di uomini e donne, si esprimono principalmente nelle modalità di gestione delle relazioni con i collaboratori. Nei conflitti o nei momenti decisionali, le donne leader tendono ad adottare uno stile comunitario, democratico partecipato, mentre la controparte maschile, predilige l'assertività e la gerarchia decisionale.

La leadership maschile è di tipo transazionale, orientata a strutturare un sistema di ricompense, sanzioni, negoziazioni di benefici. Al contrario, quella femminile è di tipo trasformativo, caratterizzata dalla capacità di cambiare l'orizzonte valoriale e le motivazioni dei collaboratori, grazie all'utilizzo della persuasione e dell'attenzione ai bisogni individuali.

Le caratteristiche della leadership femminile sono quindi centrate sulla comunicazione, sull'empatia, sulla capacità di creare affiliazione e relazioni significative. Le donne riescono con maggiore facilità a far sentire accolti i collaboratori e a favorire lo sviluppo delle potenzialità e delle abilità del singolo. Riescono ad assumersi dei rischi e a trasformare un progetto ed un obiettivo, in un lavoro di team. Sono attente al benessere dei membri dell'organizzazione e alla promozione di uno stile decisionale di tipo partecipativo: sorridono, ascoltano, coinvolgono (Calabrò & Confalonieri, 2012).

Come è facile capire, questo è uno stile di leadership che si discosta dall'immagine di leader di un contesto organizzativo. Le donne gestiscono la tensione tra ruolo di leadership e ruolo di genere mostrandosi adeguate e centrate sugli obiettivi e sul progetto da realizzare, utilizzando efficacemente la leadership trasformativa, per ridefinire di volta in volta il contesto organizzativo e i suoi valori. Questo consente loro di guadagnare rispetto, riconoscimento personale, di rendere più efficaci i processi decisionali collettivi, di diminuire la distanza sociale e di accrescere la percezione di accessibilità ai vertici decisionali (Calabrò & Confalonieri, 2012). In altre parole, la donna conquista, in questo modo, una posizione sociale.

Tuttavia, la sua è una leadership complessa, da supportare nella sua strutturazione perché rischia di essere ostacolata dal giudizio dell'altro. L'ambivalenza che le donne affrontano nelle situazioni di leadership trova spesso la sua espressione negli standard di performance eccezionalmente elevati che pongono a se stesse, tendendo al perfezionismo e al controllo, senza tralasciare alcun aspetto ed evitando il rischio di essere giudicate o attaccate.

Una donna in carriera attira posizioni ambivalenti. L'ambizione è una caratteristica non considerata adeguata alla sfera del femminile e pertanto può essere apprezzata, ma anche condannata e giudicata.

Spesso sono le stesse donne a non riconoscere la leadership di un capo donna. E questa situazione rischia di inficiare la costruzione e la stabilizzazione della leadership, andando a incidere sulla performance, sul raggiungimento degli obiettivi personali e di gruppo e sulla costruzione di un clima collaborativo e sereno.

Per tale motivo, sarebbe importante promuovere la costruzione della leadership, favorendo lo sviluppo di quelle abilità propedeutiche e insite nella leadership stessa, che abbiamo trattato nei paragrafi precedenti, attraverso training specifici e corsi di formazione. È importante lavorare sulla visione che la donna ha di sé stessa, attraverso il recupero delle emozioni e il contatto con i propri vissuti in relazione al tema del potere, della conquista personale, del limite. Acquisire fiducia nelle proprie possibilità e sicurezza, può avvenire solo attraverso l'acquisizione della consapevolezza.

L'osservazione personale condotta attraverso il rilassamento guidato, aiuta a prendere contatto con le emozioni e con le parti di sé dimenticate. Le attività correlate allo psicodramma, in chiave di formazione e auto-formazione, consentono di sperimentare episodi conflittuali, momenti complessi, in situazione protetta. Permettono di indagare i vissuti dei diversi protagonisti e come questi si traducono nell'azione. La messa in scena viene osservata dall'interno, ma anche dall'esterno, nell'ottica di lavorare su "nuovi copioni" e dare voce a nuovi personaggi.

Il punto di partenza di un training specifico è la persona, che va supportata nel confronto con le proprie paure ed insicurezze. La paura, il timore, le indecisioni, vanno toccate, maneggiate e trasformate in nuove possibilità. L'obiettivo è quello di ampliare la "cassetta degli attrezzi" della donna leader, offrendole strumenti nuovi con cui ri-costruirsi.

Riferimenti bibliografici

- BATTACCHI M., CODIPOSTI O., *I pregiudizi sociali*, La Nuova Italia, Roma 1988.
- BEM S., *The measurement of psychological androgyny*, «Journal of Consulting and Clinical Psychology», 42(2), 1974, pp. 155-162.
- BROWN R., *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche infragruppo e intergruppi*, il Mulino, Bologna 1990.

- CALABRÓ A.R., CONFALONIERI A.M., *Comando e cura. Stili di leadership femminile*, Ledizioni, Milano 2012.
- CAMUSSI E., MONTALI L., COLOMBO C., PIROVANO A., GROSSO GONCALVES V., *Masculinity and Femininity in gender-specific professions: a social representation perspective study*, P. Gaborit (a cura di), *Les stéréotypes de genre*, L'Harmattan, Paris 2009.
- CUOMO S., RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, Egea, Milano 2017.
- DILTS R.B., RUSSEL J., DEERING A., *Coaching e leadership. Alpha leadership*, Unicomunicazione, Urganano 2004.
- EAGLY A.H., *Sex differences in Social Behaviour: A social- Role interpretation*, Hillsdale, NJ, Erlbaum 1987, pp. 233-256.
- GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, R.C.S libri & Grandi Opere S.p.A, Milano 2001.
- MAGNI M., PENNAROLA F., *Responsible leadership. Creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine*, Egea, Milano, 2015.
- RUSPINI E., *Le identità di genere*, Carrocci, Roma 2009.
- ROTTER J., *Social Learning and clinical psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1954.