



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in

**ECONOMIA E COMMERCIO**

**LA LEADERSHIP AL FEMMINILE**

THE FEMALE LEADERSHIP

Relatore  
**MARIA GIOVANNA  
VICARELLI**

Rapporto finale di  
**FRANCESCA  
CONDELLO**

Anno Accademico 2018/2019

# Indice

**Introduzione** pag. 4

## **CAPITOLO 1**

### **IL CONCETTO DI LEADERSHIP: MODELLI TEORICI A CONFRONTO**

1.1 Leader e leadership pag. 6

1.2 Teorie sulla leadership: modelli a confronto pag. 6

1.3 Comportarsi da leader pag. 8

1.4 La relazione comportamento-situazione: le teorie della contingenza.

Fiedler, Vroom e Yetton pag. 8

1.5 La relazione tra leader e subordinati: la credibilità del leader.

La motivazione dei follower pag. 12

1.6 Il rapporto tra leadership e potere. Differenze di genere pag. 14

## **CAPITOLO 2**

### **LEADERSHIP ED IDENTITA' DI GENERE**

2.1 Leadership e genere: aspetti generali pag. 18

2.2 L'evoluzione storica del concetto di genere pag. 20

2.3 Il contenuto degli stereotipi di genere pag. 21

2.4 Ostacoli e fattori di facilitazione nell'accesso alla leadership  
da parte delle donne pag. 25

2.5 La leadership di genere pag. 30

2.6 Verso la gender equity pag. 32

## **CAPITOLO 3**

### **LA DIMENSIONE PSICOLOGICA DELLA LEADERSHIP FEMMINILE**

3.1 La self leadership femminile pag. 34

3.2 La consapevolezza di sé pag. 35

3.3 L'importanza dell'autostima pag. 36

3.4 L'autostima femminile pag. 39

3.5 L'accettazione di sé	pag. 40
3.6 Il coraggio di desiderare	pag. 44
3.7 L'importanza dell'autenticità del leader	pag. 46
3.8 La definizione di un obiettivo	pag. 47
3.9 Il ruolo dell'assertività nel femminile	pag. 47
<b>Conclusioni</b>	pag. 55
<b>Bibliografia</b>	pag. 57

## **Introduzione**

Il presente lavoro intende offrire un'analisi della condizione della leadership femminile nel mercato del lavoro.

Se osserviamo infatti la questione in una prospettiva storica è facile dedurre che la situazione non è cambiata nel tempo: in Italia, 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.

Le donne, anche giovani, sono ancora notevolmente sotto-rappresentate nei contesti di lavoro stereotipicamente maschili (e meglio retribuiti), come la scienza, la tecnologia, l'ingegneria e complessivamente hanno un accesso più limitato al mondo del lavoro, che risulta essere caratterizzato da un numero maggiore di barriere.

Questo studio è stato condotto principalmente con l'obiettivo 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, nella convinzione che la diversity della forza lavoro è il primo antidoto al conformismo, il punto da cui partire per costruire innovazione e sviluppo.

Il presente lavoro si articola in tre parti.

Nella prima sono stati presi in considerazione i diversi modelli teorici sulla leadership, secondo una prospettiva sociologica; nella seconda è stato analizzato

il rapporto tra leadership ed identità di genere, per cui sono stati analizzati gli stereotipi legati alle figure di leadership maschili e femminili.

Nell'ultima parte, infine, è stata affrontata la dimensione psicologica della leadership femminile, prendendo in considerazione quegli elementi che permettono alla donna-leader di esercitare il suo ruolo in modo autentico.

# CAPITOLO 1

## IL CONCETTO DI LEADERSHIP: MODELLI TEORICI A CONFRONTO

### 1.1 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”<sup>1</sup> e la leadership è definibile, pertanto 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>><sup>2</sup>.

La leadership dunque è un concetto che racchiude l'idea della persuasione, dell'influenza sugli altri, della relazione tra leader e gruppo ed implica un processo, un'interazione complessa tra leader, seguaci e situazione.

### 1.2 Teorie sulla leadership: modelli a confronto

Gli studi sulle caratteristiche della leadership sono numerosi e diversi tra loro.

Alcuni si sono focalizzati sull'analisi delle caratteristiche psicologiche del leader, più precisamente sui tratti di personalità che lo contraddistinguono.

---

<sup>1</sup> BROWN R., *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche infragruppo e intergruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990, pag. 86.

<sup>2</sup> NOVARA F., SARCHIELLI G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 1996, pag. 273.

Ricerche condotte tra il 1948 ed il 1970 individuano come tratti specifici del leader, la propensione alla responsabilità e al conseguimento del compito, forza e tenacia nel perseguimento degli obiettivi, tendenza a prendere iniziative in situazioni sociali, fiducia in sé e sentimento di identità personale, prontezza nell'assorbire lo stress interpersonale, temerarietà e originalità nel problem solving, capacità di strutturare il sistema di interazioni sociali in vista del risultato<sup>3</sup>.

Queste teorie propongono una immagine "decontestualizzata" della leadership; in altre parole trascurano alcuni aspetti importanti come il gruppo e la situazione, in cui il leader si trova ad operare. Per questo motivo, se per essere leader fossero sufficienti solo dei tratti di personalità specifici, il contesto sarebbe influente, non si riuscirebbe a spiegare come un individuo possa esercitare tale ruolo in determinate situazioni e non in altre.

Considerare la situazione significa valutare aspetti come l'ampiezza del gruppo (più il gruppo è ampio più la leadership è maggiormente sentita), la natura delle relazioni al suo interno, le caratteristiche dei membri, il grado di coesione, il livello di maturità<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> KIRKPATRICK S.A., LOCKE E. A., *Leadership: Do Traits Matter?*, <<The Executive>>, 5, pag. 48-60.

<sup>4</sup> HEMPHILL J.K., *Situational Factors in Leadership*, Ohio State University, Personnel Research Board, 1949.

### **1.3 Comportarsi da leader**

Ricerche condotte da Lewin, Lippit e White (1939) si sono concentrate sull'analisi del comportamento del leader.

Esse mettono in evidenza come ogni stile di leadership influenzi i risultati dell'attività del gruppo in cui esso opera.

Un leader con uno stile autocratico, che organizza le attività del gruppo, esclude i membri dalle decisioni, rimane distaccato e isolato dal gruppo stesso favorirà una produttività buona nel gruppo, ma favorirà lo sviluppo di una certa aggressività tra i membri ed una forte dipendenza nei confronti del leader.

Una leadership democratica garantisce una discreta produttività, una buona capacità di autogestione ed un clima di lavoro sereno, all'insegna della creatività e originalità.

Lo stile laissez faire invece denota scarsa produttività, un clima caotico e di scarso gradimento verso il leader da parte del gruppo.

### **1.4 La relazione comportamento-situazione: le teorie della contingenza.**

#### **Fiedler, Vroom e Yetton**

Le teorie della contingenza mettono in relazione leadership e situazione, nel tentativo di delineare la figura di un "buon leader" che rappresenta il risultato dell'interazione tra circostanze culturali, economiche e sociali di un determinato momento storico.



Rientrano in questa categoria gli studi di Fiedler, Vroom e Yetton, la Path-Goal Theory.

Fiedler è stato il primo autore ad analizzare la relazione comportamento-situazione nel 1965.

Nel suo scritto *A contingency Model of Leadership Effectiveness*<sup>5</sup> sostiene che l'efficacia dello stile di leadership dipenda dalla situazione e dallo stile adottato dal leader stesso.

Egli definisce la situazione sulla base di tre elementi:

1. le *relazioni tra leader e dipendenti*: la presenza o assenza di un clima affettivo positivo, di reciproca fiducia e lealtà;
2. la *struttura del compito*: il grado di precisione e chiarezza con cui viene assegnato al gruppo;
3. il *potere del leader*: il livello di potere assegnato al leader dall'organizzazione e di conseguenza la sua capacità di influenzare i membri del gruppo.

In situazioni in cui il gruppo è coeso ed ha grande fiducia nel leader, sarà efficace uno stile di leadership incentrato sul compito, mentre in situazioni in cui il compito è poco strutturato o le relazioni tra i membri del gruppo sono negative ed il gruppo ha poca stima verso il leader, risulta più efficace uno stile che punti alla costruzione delle relazioni.

---

<sup>5</sup> BERKOWITZ L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, (vol. 1)

Fiedler, Vroom e Yetton sostengono che non esista un unico stile di leadership: esso va calibrato in base alla situazione.

I loro studi si sono concentrati sul tema della presa di decisione<sup>6</sup> e sullo stile autocratico e partecipativo.

A seconda del maggiore o minore coinvolgimento dei membri del gruppo nella presa di decisione, essi individuano diversi stili all'interno di una scala che ha come estremi i due modelli sopra citati:

- *autocratico*: in cui il leader prende la decisione in modo indipendente e senza consultare i membri del gruppo;
- *autocratico con richiesta di informazioni*: in cui il leader prende la decisione in modo indipendente, ma servendosi di informazioni che provengono dal gruppo;
- *consultivo individuale*: in cui il leader consulta ciascun membro del gruppo tenendo conto o meno dei suggerimenti di ciascun subordinato;
- *consultivo di gruppo*: in cui il leader, pur continuando a prendere decisioni individualmente, chiede consiglio ai membri del gruppo nel loro insieme, riservandosi poi di tenere o meno conto di tali consigli;
- *partecipativo*: in cui il leader presenta il problema al gruppo con cui discute e valuta assieme ai membri le possibili soluzioni, arrivando ad una decisione basata sul consenso di tutti.

---

<sup>6</sup> VROOM V.H., YETTON P.W. *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press, 1973.

Gli studiosi individuano poi sette attributi che concorrono a costituire la situazione:

- la qualità delle decisioni, cioè l'impatto che esse hanno sul lavoro;
- la quantità di informazioni possedute dal leader e dai subordinati;
- il grado di strutturazione del compito;
- il grado di coinvolgimento dei subordinati necessario per portare a termine il compito;
- la probabilità che la decisione presa dal leader sia accettata;
- il livello di motivazione dei subordinati in relazione agli scopi da perseguire;
- il grado di disaccordo dei subordinati circa le soluzioni adottate.

Il livello di efficacia della leadership viene valutato, secondo questi studiosi, in base:

- a) alla qualità della decisione, ovvero dal suo impatto sul lavoro;
- b) al tempo impiegato per prenderla, in quanto spesso è necessario prendere decisioni di grande impatto in tempi brevi;
- c) all'accettazione da parte dei membri del gruppo.

Le teorie di Vroom e Yetton hanno il vantaggio di non considerare lo stile di leadership in senso assoluto, ma non considerano il fatto che spesso l'impatto di una decisione non è rilevabile nell'immediato.

Entrambi i modelli presentanti sono utili per sensibilizzare i manager a definire il proprio stile di leadership in funzione delle richieste della situazione e del tipo di problema affrontato e del grado di partecipazione necessario ai membri del gruppo.

### **1.5 La relazione tra leader e subordinati: la credibilità del leader. La motivazione dei follower.**

Altri studiosi hanno analizzato la leadership secondo un'ottica diversa, rovesciando la prospettiva, vedendo cioè nel leader il responsabile del raggiungimento degli obiettivi del gruppo (per questo si parla di "Path Goal Theory") e della loro motivazione.

I sostenitori di questo approccio, House ed Evans, hanno affermato che la motivazione dei subordinati è tanto maggiore quanto più il leader riuscirà a far coincidere la soddisfazione dei bisogni individuali con il raggiungimento degli obiettivi del gruppo<sup>7</sup>, dalla natura del compito, che può essere più o meno strutturata, dalle caratteristiche dei subordinati, identificate dalle competenze, dal locus of control, dalla fiducia in sé.

Inoltre, in modo analogo al modello di Vrom e Yetton, in base alla Path Goal Theory, il comportamento del leader non viene considerato come dato e immutabile, ma l'efficacia della leadership sta nel non saper adottare lo stile più

---

<sup>7</sup> EVANS M.G., *Extensions of a Path Goal Theory of Leadership*, <<Journal of Applied Psychology>>, 59, pp. 172-178, in MALAGUTI D., *Leadership. Modelli a confronto*, <<ACP - Rivista di studi Rogersiani>>, 2001, pag. 11.

appropriato in funzione del compito e delle caratteristiche dei subordinati messi in primo piano.

Questi modelli esposti hanno tuttavia un limite: non considerano la relazione leader-subordinati come un processo da cui nasce e si mantiene il ruolo di leader e non spiegano come mai i membri di un gruppo obbediscono al leader e come possono influire in modo più o meno determinante sul loro comportamento.

In base alla teoria transazionale in Hollander i follower avrebbero un ruolo attivo nella costruzione della leadership.

Questi infatti accordano il potere al leader, lo “eleggono” sulla base delle loro aspettative, offrono e ritirano la propria stima.

Attraverso la relazione e lo scambio il leader arriva a conquistare la credibilità, la fiducia e la stima. Un leader emergente si conquista la legittimità nell’esercizio del proprio potere, che gli viene accordato dai membri del gruppo. I leader eletti hanno una maggiore autorità rispetto a quelli designati e i membri del gruppo si sentono maggiormente coinvolti e motivati per il fatto di aver scelto il proprio capo.

Un leader percepito nella sua condotta come interessato al bene del gruppo e che si comporta in modo leale ed equo avrà maggiore possibilità di conservare la fiducia, il potere, accordatogli dai membri del gruppo<sup>8</sup>.

Il leader deve porsi non come l’unico esperto portatore di informazioni, creando dipendenza del gruppo verso se stesso, al contrario deve creare un clima di

---

<sup>8</sup> HOLLANDER E.P., *Leadership Groups and Influence*, New York, Oxford University Press in MALAGUTI D., *Leadership. Modelli a confronto*, op. cit. pag. 12.

fiducia, accettazione e tolleranza che permetta l'emergere dei bisogni individuali e la relativa capacità di realizzazione senza che si crei un conflitto tra i bisogni di ogni singolo membro del gruppo<sup>9</sup>.

Il leader inoltre dovrà promuovere l'autostima, la gestione delle capacità individuali e la collaborazione tra i membri del gruppo di lavoro.

Attraverso l'ascolto attivo creerà un clima di accettazione, stimolando i follower alla partecipazione al processo di gruppo, alla creazione di un'area di reciproca accettazione, in cui possano essere soddisfatte le esigenze di tutti<sup>10</sup>.

### **1.6 Il rapporto tra leadership e potere. Differenze di genere.**

Dopo aver analizzato, secondo diversi modelli teorici, le caratteristiche della leadership, prendiamo ora in considerazione le modalità con le quali avviene l'interiorizzazione dell'identità di leadership.

Diventare leader significa interiorizzare un'identità di leadership.

I leader che appaiono autentici e degni di fiducia, nell'ottica del gruppo, sono coloro che sono in grado di agire assumendosi dei rischi per raggiungere un bene collettivo. Accrescono così la determinazione dei collaboratori che, in questo modo, si sentono coinvolti in un progetto di ampio respiro.

---

<sup>9</sup> ROGERS K. *Terapia centrata sul cliente*, Firenze, La Nuova Italia, 1997 in MALAGUTI D., *Leadership. Modelli a confronto*, op. cit. pag. 21.

<sup>10</sup> GORDON T., *Leader efficaci. Essere una guida responsabile favorendo la partecipazione*, Molfetta, La Meridiana, 1999, in MALAGUTI D., *Leadership. Modelli a confronto*, op. cit. pag. 22.

La costruzione di una leadership responsabile, che opera per il bene collettivo e che viene dunque percepita come autentica, è strettamente collegata dal rapporto che si crea tra il leader stesso e la sua percezione del potere<sup>11</sup>.

<<potere e leadership, secondo l'approccio psicomodinamico, sono due aspetti indissolubilmente legati>><sup>12</sup>. Una leadership responsabile deve interiorizzare l'identità della sua relazione con il potere e riflettere su quali siano i sentimenti che esso evoca, le motivazioni ed i bisogni ad esso connessi e quali finalità esso intende perseguire.

Andando infatti ad analizzare l'etimologia latina della parola "possum" che significa "essere capace di avere la possibilità di, avere efficacia, valere", scopriamo che il potere è la possibilità che chi lo esercita ha di agire in un determinato contesto di compiere delle scelte, di fare qualcosa per sé e per gli altri.

Con il potere si può agire in una certa situazione, si possono influenzare le relazioni ed il contesto a cui si riferiscono.

E' possibile che i singoli, in assenza di un processo di interiorizzazione dell'identità di leadership, quindi senza aver rielaborato le emozioni e i sentimenti che il potere suscita ed evoca, approfittiamo del loro ruolo per ottenere privilegi personali.

---

<sup>11</sup> MAGNI M., PENNAROLA F., *Responsabile Leadership. Creare benessere, sviluppo e performance a lungo termine*, Milano, SDA Bocconi School of Management – Egea, in CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, Milano, SDA Bocconi School of Management – Egea, 2017, pag. 5.

<sup>12</sup> CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag. 6.

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>><sup>13</sup>.

Il potere viene gestito in maniera diversa tra uomini e donne. Gli uomini tendono ad esercitare il potere accompagnandolo a comportamenti gerarchici e competitivi, mentre <<le donne tendono a focalizzarsi maggiormente sulla costruzione del consenso e sul benessere dei dipendenti>><sup>14</sup>.

Esse hanno, inoltre un maggior numero di obiettivi e meno ambizioni di potere rispetto agli uomini, quando affrontano scelte inerenti la carriera, interpretano le posizioni di potere in modo meno desiderabile rispetto agli uomini.

Quando gli uomini e le donne pensano alle conseguenze di essere in posizioni di leadership, entrambi vedono molti aspetti positivi, come la soddisfazione, la felicità, i soldi, la possibilità di influenzare gli altri, ma le donne più degli uomini vi associano aspetti negativi come l'ansia e lo stress, che possono derivare dall'assumere un ruolo di potere.

<<Le donne inoltre hanno una maggiore diversità e ricchezza di obiettivi di vita, per cui gli uomini sono più spinti a ricercare nel posto di lavoro il potere, la competizione, la capacità di di influenza sugli altri, mentre le donne tendono ad

---

<sup>13</sup> CUOMO S., RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag. 7.

<sup>14</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. p. 20



essere più motivate dall'affiliazione, dalla possibilità di costruire relazioni stabili e durature in ambito lavorativo e dal clima che vi si respira>><sup>15</sup>.

Le donne, inoltre, in base a tali ricerche, sembrano avere una più limitata motivazione al potere rispetto agli uomini.

In base a credenze socialmente costruite e condivise, al leader vengono attribuiti ancora caratteri prettamente maschilini e si registra ancora un <<disallineamento tra il ruolo di genere femminile e i requisiti condivisi di un ruolo di leadership>><sup>16</sup>. Le donne devono mostrare caratteristiche maschili quando esercitano ruoli di potere, ma spesso sono giudicate inconsciamente inappropriate e inautentiche.

E' chiaro dunque che è necessario superare i luoghi comuni ed i convincimenti che offrono una visione distorta sull'assunzione della leadership femminile nei contesti di lavoro.

---

<sup>15</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 16.

<sup>16</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 17.

## CAPITOLO 2

### LEADERSHIP ED IDENTITA' DI GENERE

#### 2.1 Leadership e genere: aspetti generali

<<L'identità di genere ed i significati stereotipici che attribuiamo alla femminilità e alla mascolinità funzionano da principio organizzatore della nostra esperienza quotidiana>><sup>17</sup> sia nell'ambito delle relazioni interpersonali che nel contesto formativo – professionale. Ciò favorisce l'accentuazione delle differenze tra le donne e gli uomini e lo sviluppo di disuguaglianze.

Nonostante la presenza di leggi nazionali ed europee atte a garantire le pari opportunità e il progressivo raggiungimento della “gender equality”, le donne risultano ancora quasi del tutto assenti dalla sfera pubblica e dalle posizioni di vertice in ambito manageriale, politico ed economico.

Anche se si è diffusa la retorica della “libera scelta”, secondo la quale nelle società occidentali avanzate variabili come il genere, la classe sociale, l'etnia, non influirebbero più nel percorso di vita individuale, il contesto attuale continua ad essere fortemente influenzato dagli stereotipi di genere.

Le donne infatti incontrano ancora ostacoli di natura culturale, stereotipi legati all'idea che certi percorsi di istruzione e certe professioni siano adatti solo agli uomini, mentre ad esse debba essere affidato il lavoro domestico e di cura.

---

<sup>17</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 35.

Gli studi in ambito psicosociale sul rapporto tra gli stereotipi, le differenze di genere e gli stili di leadership hanno avuto inizio dagli anni Ottanta e sono stati progressivamente abbandonati alla fine degli anni '90.

Diverse e articolate sono le motivazioni che negli ultimi quindici anni hanno contribuito ad un calo di interesse per gli studi e le ricerche sulla leadership di genere:

- i risultati, spesso contrastanti, che hanno impedito di identificare gli studi di leadership riconducibili a uno dei due genere in modo esclusivo;
- l'affermazione, quasi contemporanea, di un approccio socioculturale, che ha evidenziato il ruolo fondamentale della socializzazione dello sviluppo degli atteggiamenti e dei comportamenti femminili versus maschili e dunque la loro possibile incentivazione o disincentivazione;
- il riconoscimento sia della molteplicità di fattori che contribuiscono a spiegare lo stile di leadership sia dell'influenza che su questi hanno gli stereotipi di genere, costrutti non solo individuali ma anche rappresentazioni e credenze pregiudiziali fortemente condivise a livello sociale.

## 2.2 L'evoluzione storica del concetto di genere

Per analizzare in maniera approfondita la questione dobbiamo in primo luogo soffermarci sulla considerazione degli stereotipi di genere.

Essi possono essere definiti come insieme di credenze in base alle quali si attribuiscono agli individui specifiche caratteristiche per il solo fatto di essere maschi o femmine.

Sono pertanto degli schemi mentali semplificati, sommari, che pretendono di definire in modo deterministico le caratteristiche de maschile e del femminile, le rispettive <<capacità, le attitudini e i ruoli (professionali e non) ritenuti coerenti con il genere di appartenenza>><sup>18</sup>.

Dal punto di vista storico il concetto di "genere" nasce sul finire degli anni Sessanta in USA, in particolare grazie alla contestazione del movimento femminista, che metteva in discussione la supremazia maschile, fortemente radicata nella società e legittimata dalla presunta origine biologica dell'inferiorità femminile.

Esso viene costruito socialmente e <<riguarda l'esperienza soggettiva del maschile e del femminile ed indica la dimensione psicologica, relazionale e culturale che accompagna l'appartenenza ad una categoria sessuale>><sup>19</sup>.

Sono stati effettuati numerosi studi sulla questione.

---

<sup>18</sup> CAMUSSI E., MONTALI L., COLOMBO C., PIROVANO A., *Masculinity and Femininity in gender – specific professions: a social representation perspective study*, Paris, 2009, in CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 38

<sup>19</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 38.

Una studiosa di psicologia 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 stereo tipicamente maschili accanto ad altri stereo tipicamente femminili<sup>20</sup>.

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<sup>21</sup>.

### **2.3. Il contenuto degli stereotipi di genere**

Una volta affermata la natura socialmente costruita della dimensione di femminilità e mascolinità, la ricerca psicosociale si è soffermata sull'indagine del contenuto degli stereotipi di genere.

A partire dagli anni Sessanta si sono diffusi, per descrivere la questione, due termini: *instrumentality* o *agentic* per fare riferimento all'assertività maschile, alla strumentalità e al controllo e ai termini di *expressiveness* o *communal*, per

---

<sup>20</sup> BEM SANDRA, *The measurement of psychological androgyny*, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 1974, pag. 155-162, in CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 39.

<sup>21</sup> EAGLY A.H., *Sex differences in Social Behaviour: A social- Role interpretation*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1987, pag. 233-256.

indicare emotività, capacità relazionali, sensibilità nei confronti degli altri, considerate tipiche delle donne.

Ne deriva che nella percezione sociale, dunque, gli uomini siano tendenzialmente associati alla competenza, alla forza, all'indipendenza, al dominio del mondo esterno e alla propensione verso la sfera pubblica, mentre le donne siano associate alle mansioni di cura, alla dolcezza, alla dipendenza dall'uomo, al dominio del mondo esterno e a una maggiore propensione verso la sfera privata<sup>22</sup>.

Gli uomini pertanto in questa prospettiva sarebbero considerati come coloro che assumono attivamente le responsabilità, mentre le donne si limiterebbero a reagire ad eventi che non hanno causato in prima persona.

E' evidente, pertanto, che le caratteristiche comunemente associate al maschile sono connotate positivamente, mentre quelle associate al femminile hanno accezione generalmente negativa<sup>23</sup>.

Possono infatti riguardare tratti considerati come difetti, quali debolezza, irrazionalità e bisogno di attenzione, oppure caratteristiche ambivalenti come la sensualità, oppure ancora come tratti che enfatizzano la complementarità della donna rispetto all'uomo.

Bisogna inoltre mettere in evidenza che in ambito lavorativo si tramandano credenze che associano presunte caratteristiche di personalità di uomini e

---

<sup>22</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 39.

<sup>23</sup> BATTACCHI M., CODIPOSTI O., *I pregiudizi sociali*, Roma, La Nuova Italia, 1988, pag. 173-189.

donne a rispettive competenze professionali “genderizzate”<sup>24</sup>, che alimentano stereotipi occupazionali sull’esistenza di professioni femminili e maschili e sull’adeguatezza nel loro svolgimento in funzione del proprio genere di appartenenza.

Così gli uomini sono maggiormente associati ai ruoli del professionista, dell’imprenditore e del politico, mentre dalle donne ci si aspettano occupazioni legate alla cura. Per questo nel caso in cui le donne volessero occupare posizioni stereotipicamente considerate maschili, incontrerebbero numerosi ostacoli, prescindendo dalla loro motivazione e dal grado di expertise.

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 ipersemplicate 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<sup>25</sup>.

Varie ricerche svolte in diversi contesti territoriali mostrano una evidente continuità nel tempo della presenza di stereotipi.

Le ricerche di Broverman, Williams e Best, condotte a vent’anni di distanza l’una dall’altra in contesti territoriali differenti (USA e Germania) confermano la

---

<sup>24</sup> ROSENCRANTZ P., VOGEL S., BEE H., BROVERMAN I., BROVEMAN D.M., *Sex-role stereotypes and self-concepts in college students*, Journal of consulting and clinical psychology, pag. 287, in CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 40.

<sup>25</sup> RUSPINI E., *Le identità di genere*, Carrocci, Roma, 2009, pag. 58

persistenza di alcuni tratti: la figura maschile è idealizzata attraverso le dimensioni della forza, della razionalità e indipendenza, mentre per quella femminile prevalgono tranquillità, dedizione alla cura, capacità di ascolto, dipendenza.

Riportiamo in tabella gli stereotipi legati ai ruoli di genere, confronto tra ricerche condotte in contesti diversi<sup>26</sup>.

<b>Broverman, 1972 (rilevazione effettuata a fine anni Sessanta)</b>	
<p><b>DONNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• non usano parole sgradevoli</li> <li>• parlano molto</li> <li>• hanno tatto</li> <li>• sono gentili</li> <li>• sono attente ai sentimenti altrui</li> <li>• sono tranquille</li> <li>• hanno bisogno di sicurezza</li> <li>• esprimono facilmente i propri sentimenti</li> <li>• amano l'arte e la letteratura</li> </ul>	<p><b>UOMINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sono aggressivi e indipendenti</li> <li>• non sono per nulla emotivi</li> <li>• amano matematica e scienze</li> <li>• sono attivi, competitivi, logici</li> <li>• sono bravi negli affari</li> <li>• sono tranquilli</li> <li>• credono in se stessi</li> <li>• sono ambiziosi</li> <li>• separano sentimenti dalle idee</li> </ul>
<b>Williams e Best, Born, 1990</b>	
<p><b>DONNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• non sono aggressive</li> <li>• sono tranquille</li> <li>• non si percepiscono come leader</li> <li>• hanno comprensione per gli altri</li> <li>• sono molto affettuose</li> <li>• hanno capacità di adattamento</li> <li>• non sono a disagio se altri manifestano i propri sentimenti</li> <li>• irradiano calore</li> </ul>	<p><b>UOMINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• è difficile influenzarli</li> <li>• separano il pensiero dai sentimenti</li> <li>• sono realistici</li> <li>• amano la matematica e le scienze</li> <li>• hanno una personalità forte</li> <li>• sono molto attivi</li> <li>• hanno ottime capacità logiche</li> </ul>

<sup>26</sup> RUSPINI E., *Le identità di genere*, Carrocci, Roma, 2009, in TORRIONI M.P., *Genere e identità: la costruzione sociale del maschile e del femminile nella società complessa*, Bergamo, Edizioni Junior, 2014, pag. 45



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• amano l'arte e la letteratura</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• hanno attitudine al comando</li><li>• sanno imporsi e affermarsi</li></ul> |
|---|--|



I tratti stereotipici attribuiti ai due generi possono avere molta influenza sui corsi di vita degli individui. Recenti ricerche effettuate sulla leadership, inoltre, spiegano la scarsa presenza di donne nelle posizioni manageriali, chiamando in causa proprio la persistenza degli stereotipi di genere e la scarsa propensione a ritenere congruente il genere femminile con le posizioni di leadership.

Gli uomini sono considerati più competenti e pronti all'azione, mentre le donne sono viste come maggiormente espressive e socievoli.

#### **2.4 Ostacoli e fattori di facilitazione nell'accesso alla leadership da parte delle donne**

L'ASDO (Assemblea delle Donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale) è un'organizzazione di ricerca specializzata nello studio, secondo una prospettiva di genere, delle società contemporanee.

Tra le principali linee di ricerca di ASDO si individua proprio l'analisi del ruolo della leadership femminile nel mondo del lavoro, la carriera delle donne e gli ostacoli alla piena realizzazione professionale<sup>27</sup>.

Tale associazione ha condotto, in particolare, un'indagine i cui risultati sono stati pubblicati nel febbraio 2008<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> <http://www.projectstages.it/index.php/it/asdo>

Il suo obiettivo era raccogliere buone prassi relative alla leadership femminile nel mondo del lavoro nella provincia di Roma e costruire un repertorio virtuale di documentazione, definendo anche specifiche linee guida per l'ascesa professionale delle donne.

In tale lavoro un ruolo importante è stato ricoperto dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e di associazioni femminili che si occupano di pari opportunità,<sup>29</sup> oltre che dalle interviste ad alcune donne leader del territorio.

Sono stati così individuati i fattori che ostacolano o facilitano le donne nell'accesso alla leadership stessa. Li riportiamo nelle seguenti tabelle<sup>30</sup>.

<b>OSTACOLI INCONTRATI DALLE DONNE LEADER IN ORDINE DI IMPORTANZA</b>
1. Difficoltà a vedere riconosciuta la leadership
2. Difficoltà legate ad incarichi particolarmente difficili
3. Ambiente a dominanza maschile
4. Ambiente con carriere bloccate
5. Stereotipi e pregiudizi
6. Stile maschile di management
7. Mancanza di strumenti di sviluppo della carriera

---

<sup>28</sup> RADEL, *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, Ministero del lavoro e della previdenza sociale, ASDO, 2008, Roma

<sup>29</sup> RADEL, *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, op. cit., pag. 11.

<sup>30</sup> RADEL, *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, op. cit. pagg. 23-42.

8. Assenza di movimenti che sostengano l'avanzamento delle donne nel mondo del lavoro
9. Assenza di lobby femminili
10. Orari e tempi di lavoro
11. Assenza di sostegno del top management
12. Discriminazione di fatto
13. Assenza di sostegno continuo dei colleghi e dei collaboratori
14. Resistenza in famiglia
15. Difficoltà relative alla necessità di investire risorse economiche
16. Senso di inadeguatezza
17. Gap tra ruolo e posizione
18. Segregazione orizzontale
19. Interruzioni significative per maternità complicate, malattie proprie o di familiari, ecc.
20. Mancato rispetto di norme di parità
21. Riluttanza ad assumere incarichi di responsabilità
22. Specificità curriculari

<b>FATTORI DI FACILITAZIONE PER LE DONNE LEADER</b>
1. Passione per gli aspetti professionali del lavoro
2. Studio e aggiornamento
3. Disponibilità di tempo

4. Incarichi funzionali allo sviluppo professionale
5. Esperienza sul campo
6. Sostegno del partner
7. Crisi e riorganizzazioni
8. Capacità negoziali come leader
9. Sostegno dalla famiglia d'origine
10. Propensione al rischio
11. Flessibilità
12. Rapporto con il top manager
13. Attitudine a favorire la partecipazione
14. Autostima, fiducia nelle proprie capacità, locus of control interno
15. Capacità di guidare e motivare le persone
16. Esperienza all'estero
17. Integrità, trasparenza
18. Formazione iniziale
19. Buona performance iniziale
20. Visibilità del lavoro
21. Ricerca di sostegno esterno
22. Formazione extraprofessionale (attività politica, sportiva, ecc.)
23. Sostegno dei colleghi di pari grado e/o dei collaboratori
24. Partecipazione a gruppi di lavoro
25. Network professionale

26. Autocontrollo emotivo
27. Sostegno dei collaboratori
28. Quote rosa
29. Richieste esplicite di promozione

Rileggendo congiuntamente l'insieme degli ostacoli e dei fattori di facilitazione, emerge che:

1. sembrerebbe esistere ancora un problema di legittimazione sociale della leadership femminile nel microambiente, per cui è sempre richiesto uno sforzo extra per farsi accettare anche da coloro che ricoprono posizioni elevate;
2. le donne leader sembrano aver fatto carriera in una situazione di sostanziale isolamento sociale: – i network professionali appaiono avere contato poco; – il sostegno dei colleghi e dei collaboratori non è stato rilevante;
3. la maggior parte delle donne sembra aver fatto carriera in occasione di situazioni straordinarie, di crisi o ristrutturazione, che hanno sì offerto loro delle opportunità, ma al tempo stesso le hanno messe duramente alla prova. C'è sempre stato bisogno di qualche seria ragione per farle avanzare;
4. l'ancora di salvezza, il punto di riferimento sono stati spesso lo studio e la passione professionale: numerose leader intervistate hanno espresso un

orientamento vocazionale alla carriera; lo studio e l'aggiornamento continuo sono stati un fattore di facilitazione per molte. Per certi versi, possono aver rappresentato anche un "rifugio" in un ambiente sociale avverso;

5. le esperienze all'estero e sul campo, hanno rafforzato fortemente l'autostima e il prestigio delle donne leader. Allo stesso tempo, però, le hanno esposte a notevoli rischi professionali<sup>31</sup>.

## 2.5 La leadership di genere

<<Le spiegazioni che vengono fornite con frequenza per giustificare la limitata presenza femminile nelle posizioni di vertice, quali la scarsa presenza nel mercato del lavoro di donne qualificate, il peso delle responsabilità familiari, la mancanza di sufficiente motivazione o di tratti caratteriali idonei, non sono adeguate né sostenute da risultati di ricerca>><sup>32</sup>.

L'assenza delle donne dai ruoli di leadership è un fenomeno da ricondurre ad un molteplicità di elementi individuali e sociali:

- la costruzione tradizionale della leadership in termini prettamente maschili e l'assunzione di una presunta neutralità della dimensione di genere;

---

<sup>31</sup> RADEL, *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, op. cit., pagg. 43-44.

<sup>32</sup> EAGLY A.H., KARAU S.J., *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, *Psychological Review*, 109, pp. 573-598, in CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit. pag. 43.

- l'incongruenza tra aspettativa sul ruolo femminile e il ruolo di leader;
- la presenza di pregiudizi nei processi di selezione e valutazione;
- gli atteggiamenti psicologici di auto-discriminazione agiti dalle donne stesse<sup>33</sup>.

Le ricerche psicosociali raggruppano gli ostacoli soggettivi agli sviluppi di carriera per le donne in tre categorie principali:

- fattori socio-culturali (scarso interesse femminile per le dinamiche politiche e di potere nelle organizzazioni);
- fattori psicologici (diffusione di un basso livello di autostima e sicurezza, difficoltà a impartire ordini, timore di non essere accettate);
- fattori connessi alla conciliazione tra vita privata e professionale (stress nella gestione delle diverse sfere della vita e sensi di colpa nei confronti della famiglia)<sup>34</sup>.

In letteratura, inoltre, è stata dedicata alla categorizzazione degli stili di leadership in due modelli: task-oriented e interpersonally-oriented, democratici o autocratici, partecipativi o direttivi, e si è cercato di trovare una relazione tra essi e il genere.

In particolare sono stati valutati maggiormente efficaci gli stili di leadership stereotipicamente associati al femminile, vale a dire di tipo democratico o con forte orientamento interpersonale.

---

<sup>33</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, cit.

<sup>34</sup> CUOMO S. RAFFAGLIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit., pag. 44.

Al contrario, gli stili di leadership stereotipicamente maschili, in particolar modo se di tipo autocratico o direttivo, sembrano essere valutati meno efficaci.

La spiegazione di questa differenza di efficacia percepita può essere ricondotta al fatto che lo stile di leadership femminile richiede più investimento e capacità (ottenere collaborazione è meno immediato del richiedere esecuzione).

## **2.6 Verso la gender equity**

La situazione descritta evidenzia la necessità di intervenire per promuovere un cambiamento sociale di livello sistemico e complessivo, tramite politiche di Public Engagement.

Il Progetto di ricerca TAGS - Tackilng Gender Sterotypes – si propone proprio questo obiettivo, promuovendo processi di cambiamento sociale inerenti le tematiche di genere che favoriscano lo sviluppo di un contesto equo e democratico per entrambi i generi.

Il progetto adotta un approccio metodologico di tipo psicosociale e partecipativo articolato in tre fasi:

1. awareness: azioni per accrescere nelle persone la conoscenza e comprensione del problema e stimolare la riflessione sulla questione;
2. activation: interventi di gruppo in cui gli stimoli raccolti nella fase precedente sono condivisi e trasformati in proposte di servizi e strumenti tecnologici volti a specifici gruppi di destinatari;



3. participation: identificazione di buone prassi e di soluzioni concrete per gestire nei contesti formativi e professionali.

Tali azioni dovrebbero coinvolgere giovani ed adulti e contribuire a decostruire gli stereotipi, favorendo per entrambi i generi l'allargamento delle possibilità di espressione di sé nei contesti pubblici e privati.

## **CAPITOLO 3**

### **LA DIMENSIONE PSICOLOGIA DELLA LEADERSHIP FEMMINILE**

#### **3.1 La self leadership femminile**

Un leader autorevole poggia il suo potere sulla propria capacità di interiorizzazione dell'identità di leadership.

Si tratta di un percorso di consapevolezza che deriva da una percezione profonda di sé e dalla capacità di indagare su se stessi, individuando i propri punti di forza e le proprie debolezze.

Questo percorso di consapevolezza porta tra l'altro il leader a distinguere le attribuzioni, i significati, i sentimenti, le aspettative personali verso il potere.

Solo conoscendo i propri bisogni e la propria motivazione al potere è possibile evitarne un esercizio dannoso per sé e per il gruppo sociale.

Esercitare il potere significa riconoscere l'importanza di mantenere il contatto contemporaneo con sé, senza annullare l'altro o farsi annullare.

E' fondamentale, pertanto, per chi lo detiene, che vengano conosciuti sia gli aspetti di arricchimento ed utilità per il contesto a cui si rivolge, sia riconoscere anche i lati ambigui del sé, dunque quelli che sarebbero dannosi per il contesto.

La potenza femminile risiede proprio nella capacità di connettere e di unire persone, opinioni, progetti, obiettivi senza rinunciare a sé, rispettando

profondamente l'idea di sé come soggetto in relazione. Il potere femminile trae potenza dalla relazione intesa come passione, interesse, ascolto dell'altro<sup>35</sup>.

L'acquisizione della leadership si connota dunque nel femminile come un processo, detto "self leadership", basato su sei fasi:

- la consapevolezza di sé;
- l'accettazione di sé;
- il coraggio di desiderare;
- la conquista di una personale autenticità;
- la definizione di un obiettivo.

### **3.2 La consapevolezza di sé**

Essere consapevoli significa avere la percezione e cognizione della propria identità.

Tale acquisizione avviene quando un soggetto percepisce il proprio essere come entità diversa e distinta da tutte le altre.

Il primo passo verso la consapevolezza di sé consiste proprio nell'imparare a distinguere e riconoscere le proprie istanze (paure, bisogni, desideri) ed è strettamente connessa con il locus of control<sup>36</sup> interno, cioè 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 hanno interiorizzato l'idea che gli eventi esterni siano 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.

---

<sup>35</sup> CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag. 51.

<sup>36</sup> ROTTER J., *Social Learning and clinical psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1954.

Personalità che, invece, hanno interiorizzato l'idea che gli eventi esterni sono modificabili sono in grado di autodeterminarsi.

I propri punti di forza, le proprie debolezze, le proprie preferenze, le 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, cioè la propria autostima.

### **3.3 L'importanza dell'autostima**

Una prima definizione del concetto di autostima si deve a William James, il quale la concepisce come il risultato scaturente dal confronto tra i successi che l'individuo ottiene realmente e le aspettative in merito ad essi.

Alcuni anni dopo Cooley e Mead definiscono l'autostima come un prodotto che scaturisce dalle interazioni con gli altri, che si crea durante il corso della vita come una valutazione riflessa di ciò che le altre persone pensano di noi.

Infatti l'autostima di una persona non scaturisce esclusivamente da fattori interiori individuali, ma hanno una certa influenza anche i cosiddetti confronti che l'individuo fa, consapevolmente o no, con l'ambiente in cui vive. A costituire il processo di formazione dell'autostima vi sono due componenti: il sé reale e il sé ideale.

Il sé reale non è altro che una visione oggettiva delle proprie abilità; detto in termini più semplici corrisponde a ciò che noi realmente siamo.

Il sé ideale corrisponde a come l'individuo vorrebbe essere.

L'autostima scaturisce per cui dai risultati delle nostre esperienze confrontati con le aspettative ideali. Maggiore sarà la discrepanza tra ciò che si è e ciò che si vorrebbe essere, minore sarà la stima di noi stessi.

La presenza di un sé ideale può essere uno stimolo alla crescita, in quanto induce a formulare degli obiettivi da raggiungere, ma può generare insoddisfazioni ed altre emozioni negative se lo si avverte molto distante da quello reale. Per ridurre questa discrepanza l'individuo può ridimensionare le proprie aspirazioni, e in tal modo avvicinare il sé ideale a quello percepito, oppure potrebbe cercare di migliorare il sé reale (Berti, Bombi, 2005).

Possedere un'alta autostima è il risultato di una limitata differenza tra il sé reale e il sé ideale. Significa saper riconoscere in maniera realistica di avere sia pregi che difetti, impegnarsi per migliorare le proprie debolezze, apprezzando i propri punti di forza. Tutto ciò enfatizza una maggiore apertura all'ambiente, una maggiore autonomia e una maggiore fiducia nelle proprie capacità.

Le persone con un'alta autostima dimostrano una maggiore perseveranza nel riuscire in un'attività che le appassiona o nel raggiungere un obiettivo a cui tengono e sono invece meno determinate in un ambito in cui hanno investito poco. Si tratta di persone più propense a relativizzare un insuccesso e ad impegnarsi in nuove imprese che le aiutano a dimenticare.

Al contrario, una bassa autostima può condurre ad una ridotta partecipazione e a uno scarso entusiasmo, che si concretizzano in situazioni di demotivazione in cui predominano disimpegno e disinteresse. Vengono riconosciute

esclusivamente le proprie debolezze, mentre vengono trascurati i propri punti di forza. Spesso si tende a evadere anche dalle situazioni più banali per timore di un rifiuto da parte degli altri. Si è più vulnerabili e meno autonomi. Le persone con una bassa autostima si arrendono molto più facilmente quando si tratta di raggiungere un obiettivo, soprattutto se incontrano qualche difficoltà o sentono un parere contrario a ciò che pensano.

Si tratta di persone che faticano ad abbandonare i sentimenti di delusione e di amarezza connessi allo sperimentare un insuccesso. Inoltre, di fronte alle critiche, sono molto sensibili all'intensità e alla durata del disagio provocato.

Ma cosa concorre a far sì che un individuo si valuti positivamente o negativamente? Ebbene ci si autovaluta in merito a tre processi fondamentali:

1. Assegnazione di giudizi da parte altrui, sia direttamente che indirettamente. Si tratta del cosiddetto '*specchio sociale*': mediante le opinioni comunicate da altre persone per noi significative, ci autodefiniamo.
2. Confronto sociale: ovvero la persona si valuta confrontandosi con chi lo circonda e da questo confronto ne scaturisce una valutazione.
3. Processo di auto-osservazione: la persona può valutarsi anche auto-osservandosi e riconoscendo le differenze tra se stesso e gli altri. Kelly (1955), il padre della Psicologia dei Costrutti Personali, ad esempio considera ogni persona uno 'scienziato' che osserva, interpreta (i.e: attribuisce significati alle proprie esperienze) e predice ogni comportamento od evento, costruendo, tra l'altro, una teoria di sé per facilitare il mantenimento dell'autostima.

### 3.4 L'autostima femminile

La stima di sé è un bisogno fondamentale per ogni persona poiché rappresenta il primo passaggio per avere un buon rapporto con se stessi.

Dalla stima di sé si traggono le energie che servono a raggiungere i propri scopi e la propria autorealizzazione.

Poiché l'identità femminile si fonda sulla relazione, l'autostima tende a dipendere dal giudizio degli altri più che dal proprio.

E' il legame ad essere fonte di giudizio positivo verso di sé; tanto che per molte donne la rottura di una relazione è talmente difficile che si preferisce tenere attivi dei legami, anche se dannosi verso se stesse, perché la perdita del legame costituisce la perdita di una parte di sé<sup>37</sup>.

La convinzione che il valore di sé dipenda soprattutto dai legami può diventare quindi paralizzante e persino distruttiva.

L'affrancamento da questa condizione di dipendenza dai legami ha come traguardo il riconoscere e il coltivare un proprio valore autonomo, non necessariamente vincolato alle relazioni. L'appartenere ed il prendersi cura non devono limitare l'autonomia e l'indipendenza.

---

<sup>37</sup> MILLER J.B., *Towards a psychology of women*, Boston, Beacon, in CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere leader al femminile*, op. cit., pag. 56.

Per una donna acquisire una buona autostima significa “imparare a stare nella relazione e a uscirne per poi rientrare, apprendere e gestire l’autonomia nella relazione non svincolandosi da essa<sup>38</sup>.

### **3.5 L'accettazione di sé**

L'accettazione di sé è fortemente legata all'autostima, sono due facce della stessa medaglia: più ho autostima, più mi accetto e più ho autostima<sup>39</sup>.

Tutto questo ha radici profonde nella nostra storia. Ogni persona nasce con un bisogno fondamentale di essere accettata positivamente dall'altra persona significativa: la mamma, il papà, le persone affettivamente importanti della nostra vita, i nostri maestri, il nostro mentore, ecc.). Questa accettazione non sempre è incondizionata, ovvero non sempre riceviamo una considerazione positiva come persone, per il semplice fatto di essere tali; spesso veniamo accettati in modo condizionato, vengono cioè accettate parti di noi positivamente, mentre altre vengono rifiutate. Un esempio di questo può essere l'indipendenza.

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 (e direi soprattutto quest'ultime) vengono accettate per la loro indipendenza. Per mille motivi, ogni volta che fanno qualcosa da soli, anche se inopportuno, possono venire sgridati dicendo che sono cattivi e

---

<sup>38</sup> MENDITTO M., *Autostima al femminile, Rappresentazione di sé, potere e seduzione*, Trento, Erickson, 2015.

<sup>39</sup> <https://www.danielemalaguti.it>



inadeguati. In realtà è importante dire a un bambino o a una bambina cosa può fare e cosa no, ma è anche importante che sia sanzionato il comportamento e non la persona intera: ovvero ogni bambina che prende una iniziativa autonoma, per quanto sbagliata essa sia, se viene rimproverata come «cattiva» *in toto*, crescerà con l'idea che quando è autonoma è una persona cattiva (e nessuno vuole essere considerato cattivo), ciò può portare a vivere come pericolose le proprie iniziative autonome o a essere in tutto e per tutto negate a favore della dipendenza.

Si intendono come accettazione condizionata tutte quelle esperienze in cui ci siamo sentiti dire che eravamo buoni o cattivi, non che facevamo cose giuste o sbagliate: se un bimbo di pochi anni cerca, per gelosia, di dare uno schiaffo al fratellino più piccolo di pochi mesi, certamente dobbiamo fermarlo, ma è diverso dire che non è un comportamento adeguato o giusto dal dire «Bimbo cattivo! Non fare così!». Nel primo caso sanzioniamo un comportamento, nel secondo l'intera persona.

Veniamo alla dimensione femminile di questo aspetto. 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. Questo è molto evidente nello sport, dove emerge

come la cultura e l'educazione portino a considerare il modo di correre delle ragazze come impacciato e sciocco, a partire dalle ragazze stesse, mentre se lo si chiede a una bimba che non ha ancora subito tale influenza culturale, il modo di correre di una ragazza o di un ragazzo non cambiano: l'importante è correre più forte che si può.

Tutto questo ha anche a che fare 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: se sono una brava studentessa, che ha successi a scuola, la mia autostima può variare in funzione dei voti che prendo, relativamente al ruolo di studentessa.

Un aspetto culturale che abbiamo visto essere veicolato da un certo romanticismo, prevede che l'autostima femminile sia legata all'aver e mantenere una relazione stabile, al costruire una famiglia, alla maternità. Questo può comportare che essere single non è 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...

Questo aspetto dell'autostima femminile si associa a un altro dato importante, ovvero che l'autostima non è costante nel tempo: è alta quando si è bambini, cala in adolescenza, cresce fino ai 19 anni, si stabilizza nell'età adulta, per poi tornare a calare nella vecchiaia, quando il corpo si fa più debole, le forze ci mancano e perdiamo anche status sociale per non essere più produttivi.

Se questa parabola è uguale per tutti, in verità l'adolescenza è un periodo critico per la costruzione dell'autostima e uno studio statunitense ha notato che nelle femmine tra i 14 e i 19 anni l'autostima si abbassa, cosa che accade anche ai maschi, ma tra i 14 e i 16 anni: il periodo negativo è doppio nel sesso femminile rispetto a quello maschile, e credo che questo influisca negativamente anche successivamente, al punto che l'autostima femminile debba essere trattata con estrema attenzione e 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 che non può che penalizzare il proprio bisogno di autostima e di accettazione.

Accettarsi dunque passa attraverso l'esperienza dell'essersi sentiti accettati, l'essersi sentiti accettati produce in noi una visione positiva di noi stessi, che aiuta la nostra autostima e ci aiuta a crescere come persone indipendenti, capaci di accettare a nostra volta l'altro e di relazionarsi con lui in modo paritario, da persona a persona.

Se invece il nostro bisogno di accettazione positiva viene frustrato, rimane un vuoto che cerchiamo di riempire. Nelle relazioni di coppia questo vuoto è particolarmente forte, si attiva intensamente, al punto che per essere accettati siamo pronti a sacrificare ogni cosa di noi, alla ricerca dello sguardo e del riconoscimento dell'altro.

### **3.6 Il coraggio di desiderare**

Il desiderio si riferisce alla ricerca o all'attesa di quanto si sente come soddisfacente in sé.

Esso sta alla base della motivazione intrinseca, cioè di quei comportamenti che hanno come finalità il conseguimento di una competenza ed il raggiungimento dell'autodeterminazione.

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 soddisfacenti.

L'energia intrinseca conferisce legittimità a quello che si sente ed un aspetto fondamentale per la costruzione della leadership.

Essere motivato intrinsecamente, significa trovare, solo dentro di sé, non esternamente, gli stimoli e le motivazioni ad agire, cioè la spinta realizzativa, l'iniziativa e l'ottimismo nel fare le cose.

L'auto-motivazione viene prima della motivazione della squadra.

Se si dispone di un elevato grado di auto-motivazione, si è in grado di motivare gli altri.

Tre sono le componenti fondamentali alla motivazione intrinseca.

### 1. Spinta alla realizzazione

Le persone con spinta realizzativa sono orientate al risultato e fissano sempre degli obiettivi stimolanti e con standard eccellenti, imparando a migliorare le loro prestazioni attraverso i riscontri sul loro operato.

### 2. Impegno.

L'impegno è un allineamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione. Se ti impegni significa che sei pronto emotivamente a sacrificarti per il gruppo e lo scopo della sua missione.

### 3. Iniziativa ed ottimismo.

Avere iniziativa significa che di solito agisci prima di esservi costretto dagli eventi, con capacità di prevedere e di pianificare. Di solito le persone che hanno speranza hanno anche molto spirito di iniziativa ed ottimismo di farcela.

D. Goleman 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 obiettivi<sup>40</sup>".

---

<sup>40</sup> GOLEMAN DANIEL., *Intelligenza emotive*, R.C.S libri & Grandi Opere S.p.A Milano 1999, pag. 202

Non è difficile immaginare, però, quanto facilmente questa caratteristica, se non controllata o non sufficientemente equilibrata con altre caratteristiche come l'auto-consapevolezza e la padronanza di sé potrebbe compromettere il proprio profilo di leadership, con eccessi incontrollati.

### **3.7 L'importanza dell'autenticità del leader**

L'autenticità 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"<sup>41</sup>.

La potenza della leadership quindi è legata alla capacità del leader di auto condursi e di avere una visione verso cui muovere il gruppo e le abilità per generare entusiasmo al fine di raggiungere la realtà immaginata<sup>42</sup>.

Il rischio maggiore che può sperimentare nella quotidianità un leader è quello di disperdersi in attività ed impegni finalizzati a costruire un progetto esterno in cui non ci si riconosce.

---

<sup>41</sup> CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag. 67.

<sup>42</sup> GOLEMAN D., *Intelligenza Emotiva*, Milano, Rizzoli, 2001, in CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit.

Per evitare questa frantumazione del sé e dispendio di energie, è importante imparare a discernere quali sono le attività sui cui è possibile esercitare la propria influenza e quali sono sotto la loro sfera di controllo.

Le donne ad esempio tendono a fare molto, più del necessario, per vari motivi: ricerca del riconoscimento esterno, multitasking, perfezionismo.

Le situazioni per un buon leader vanno affrontate in maniera proattiva, affrontando le circostanze e gli eventi in funzione della direzione e del progetto personale, decidendo quindi di non investire energie in quelle situazioni in cui non è possibile o interessante esercitare la propria influenza<sup>43</sup>.

La necessità di focalizzare le energie verso la direzione desiderata è una responsabilità ancora più impegnativa per le donne, che sono state escluse dal contesto sociale (sociale ed economico, ecc.) e che spesso si autoescludono per i sentimenti di fatica e di mancato riconoscimento sociale.

### **3.8 La definizione di un obiettivo**

Il percorso interiore compiuto dalla leadership termina con la possibilità di costruire un obiettivo. Questo nasce dalla vision, che a sua volta rappresenta la direzione più strategica e di lungo termine verso cui orientare le energie ed i comportamenti.

---

<sup>43</sup> DILTS R.B., *Coaching e leadership. Alpha leadership*, Urganò (BG), 2002, in CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag. 68.

I desideri e la vision dovrebbero poi essere trasformati in obiettivi chiari e definiti per tutti i collaboratori, non solo per il leader. Essi permettono di identificare la strada da percorrere per organizzare la propria azione.

### **3.9 Il ruolo dell'assertività femminile**

Essere assertivi significa non solo possedere la capacità di esprimere le proprie idee, i pensieri, le emozioni ma anche di far valere i propri diritti.

Il comportamento assertivo comprende quattro componenti:

1. L'abilità di dire no e di difendere i propri confini.
2. La capacità di chiedere aiuto, favori e fare richieste.
3. La possibilità di esprimere i propri sentimenti senza timore.
4. 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 maniere 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<sup>44</sup>.

L'assertività ha un ruolo fondamentale anche in relazione alla leadership: da un lato può sembrare una qualità data per scontata nel leader, dall'altro, tra i principali problemi di efficacia di coloro che ricoprono ruoli di leadership, gli

---

<sup>44</sup> CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag. 86.



studi citano proprio bassi livelli di assertività che fanno sbilanciare i comportamenti verso la passività o l'aggressione.

Vi è infatti una relazione curvilinea 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.

Dall'altro canto 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.

L'assertività è costituita da diverse componenti:

1. l'immagine positiva di sé/autostima, da cui deriva la possibilità di comunicare il proprio pensiero. L'autostima permette di conferire un senso di adeguatezza di sé e dei propri bisogni;
2. il contatto con gli altri, dunque la capacità di comunicare e di saper ascoltare gli altri;
3. la libertà espressiva, che deve porsi come capacità di porre un freno alle inibizioni che limitano il potere di esprimere i propri sentimenti e le proprie opinioni;

4. la gestione delle richieste in modo equilibrato, ossia rifiutando senza sensi di colpa o manipolazioni le richieste esagerate ed allo stesso tempo la capacità di rivolgere le richieste agli altri;
5. la gestione del feedback, che consiste nella capacità di accettare critiche e di saper ascoltare in maniera costruttiva valutazioni, critiche, apprezzamenti;
6. gestione del conflitto, che significa saper negoziare le proprie esigenze, rispettando quelle altrui. Il comportamento assertivo è caratterizzato da una buona gestione dell'emozione, evitando esplosioni di rabbia e riuscendo ad esercitare la logica, la razionalità, l'ascolto di se stessi e degli altri per raggiungere una soluzione.

Le donne nel campo dell'assertività devono scontrarsi con i ruoli di genere e gli stereotipi ad essi collegati.

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 quindi che persone con uno status medio-alto dimostrino elementi di assertività in misura maggiore rispetto a resto degli individui.

Gli uomini sono più assertivi perché storicamente hanno sempre assunto posizioni di leadership; le donne invece tradizionalmente impegnate nei ruoli di cura hanno sviluppato altre caratteristiche, tra cui una minor auto centratura e

una maggior attenzione e sensibilità nei confronti delle relazioni e delle esigenze altrui.

Sono quindi queste aspettative tradizionali a guidare anche differenze tra i generi nei comportamenti e nella personalità.

La percezione individuale relativa all'uomo tipico e al leader tipico ha diverse similarità e aree di sovrapposizione, mentre questo non accade quando si pensa all'immagine della donna. Le caratteristiche attribuite ai leader sono quindi quelle prettamente maschili: quando si pensa a un leader si pensa a un uomo e alle caratteristiche che vengono attribuite al mascolino, mentre le caratteristiche del femminile non sono le stesse attribuite alle figure rappresentative della leadership.

Le donne, quando si trovano in una posizione di leadership, si trovano di fronte a un paradosso; da un lato, il ruolo di potere le spinge a evidenziare le caratteristiche maschili (competitività, assertività, individualismo) perché questi sono i tratti normalmente associati alla leadership; dall'altro, però, questo si discosta dall'aspettativa di genere della cultura tradizionale, ancora diffusa, soprattutto se si considera che il mondo nel management aziendale è ancora prettamente maschile.

Se quindi da un leader femminile ci si aspetta un approccio uguale a quello maschile che ha sempre caratterizzato la leadership, è pur vero che si dà per scontato che il leader, in quanto donna, manifesti quell'empatia e quella

sensibilità che caratterizza culturalmente il genere. Mostrare simultaneamente l'immagine di buon leader e di donna diventa quindi molto complicato.

La letteratura sulle differenze di genere e sulla leadership sembrano coincidere: i comportamenti di uomini e donne in posizioni di leadership pongono infatti enfasi su elementi differenti. Gli uomini intendono comportamenti gerarchici e competitivi come una delle componenti principali del ruolo di leader, mentre le donne considerano cruciale la costruzione del consenso e di un clima collaborativo.

Altre ricerche infine hanno dimostrato che uomini e donne, in posizioni di successo, hanno differenti stili: mentre le donne si focalizzano maggiormente sul benessere dei dipendenti, gli uomini pongono l'attenzione sulla competizione e sulla risoluzione dei compiti, elementi che corrispondono ai comportamenti stereotipati di genere.

L'assertività è quindi una caratteristica desiderabile per gli uomini, ma non giudicata comune o appropriata per le donne. L'eccessiva specializzazione nella cura e nella relazione porta a una tendenza all'autolimitazione dell'espressione dell'assertività nelle donne, in risposta allo stereotipo che le vuole attente ai bisogni degli altri, dolci ed empatiche, non incoraggiandole quindi a mostrare caratteristiche maschili. Infatti in ambito lavorativo, quando sono assertive, vengono valutate più negativamente rispetto a manager uomini che mostrano le medesime caratteristiche.

Nemici dell'assertività sono l'aggressività, che comporta il mancato rispetto dei bisogni degli altri o la passività, che consiste nella mancanza di rispetto verso i propri.

Assumere comportamenti passivi o aggressivi significa essere anassertivi.

Il mondo femminile è per cultura e definizione spostato verso la passività: in generale le donne tendono a riprodurre nella rappresentazione soggettiva di sé il modo in cui gli altri le vedono.

Di conseguenza le donne che si comportano in maniera più coerente con le aspettative culturali sulla femminilità hanno più approvazione sociale rispetto alle donne più mascolinizzate.

Per questo, dal momento che i tratti definiti tipicamente come maschili dell'indipendenza, della competizione, dell'individualismo, continuano ad essere quelli indissolubilmente legati alla figura del leader uomo, molte donne per raggiungere ruoli di potere finiscono per mascolinizzare i propri comportamenti, anche pagando costi emotivi molto elevati.

Le donne che hanno ruoli manageriali spesso si sentono forzate ad agire con uno stile maschile e rischiano di essere etichettate come troppo aggressive; quelle che agiscono in maniera più femminile, con una comunicazione più passiva e indiretta, rischiano invece di risultare poco efficaci. Gli studi hanno documentato infatti che alle donne sono state negate promozioni sia nel caso in cui la candidata fosse valutata come troppo ambiziosa e polemica, sia nei casi di persone giudicate invece troppo ambiziose e polemiche, sia nei casi di persone

giudicate troppo passive e riservate. E' dunque difficile colmare il gap tra la femminilità in senso lato e l'assertività.

Le donne dunque dovrebbero riuscire a muoversi in maniera autentica tra i vari stili di leadership e trovare un adeguato bilanciamento nel continuum dell'assertività.

“In parte le politiche aziendali dovrebbero lavorare per una maggiore contaminazione di stili nelle organizzazioni e, in aggiunta, dovrebbero diffondersi percorsi di training ad hoc per le donne, finalizzati a superare i comportamenti autolimitanti, acquisiti a seguito di tradizioni culturali e stereotipi”<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, op. cit, pag.102.

## **Conclusione**

Nell'attuale contesto culturale, dove spesso la diversity non intesa come arricchimento ma come problema, gestire posizioni di potere rappresenta per le donne una sfida difficile, a volte talmente faticosa che molte rinunciano allo sviluppo professionale ed escono dal mercato del lavoro; altre invece, quando riescono a ricoprire posizioni apicali, si sentono costrette ad assumere comportamenti e stili gestionali non autentici, assimilando lo stile di leadership prevalente, più autocratico e task oriented, piuttosto che partecipativo e relationship oriented.

Diventare leader facendo tesoro del proprio talento e della propria natura, ascoltando e valorizzando il modo di essere e di sentire specifico del femminile è la sfida attuale.

L'obiettivo non è proporre un modello gestionale antagonista o attivare un dibattito su quale sia il modello gestionale più utile, quello maschile o quello femminile, ma è arricchire il modello esistente di opzioni, possibilità, interpretazioni ulteriori a vantaggio della collettività nel suo complesso.

Per diventare leader rimanendo donne non esiste un percorso univoco, ma si deve tener conto sia diversità delle imprese, evitando di proporre in modo acritico soluzioni già sperimentate in altri contesti, sia della propria specifica storia personale e professionale, dei propri specifici desideri e obiettivi, delle proprie specifiche propensioni ed attitudini.

Le tappe importanti di questo cammino soggettivo riguardano per la maggior parte delle donne il saper dapprima riconoscere il proprio valore, individuare i propri desideri e di conseguenza i propri obiettivi personali e professionali e costruire un piano di azione coerente per perseguirli; infine, avere la capacità di promuovere se stesse, trovare sostegno e costruire alleanze nel network di riferimento.

E' importante ricordarsi che questa sfida è sì individuale ma anche collettiva, perché riguarda la maggior parte delle donne che vivono nelle imprese e nelle istituzioni dei nostri tempi: saper cogliere l'opportunità di creare alleanze e scambi, di fare squadra.



## **Bibliografia**

BATTACCHI M., CODIPOSTI O., *I pregiudizi sociali*, Roma, La Nuova Italia, 1988,

BERKOWITZ L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, (vol. 1).

BROWN R., *Psicologia sociale dei gruppi. Dinamiche infragruppo e intergruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990.

CUOMO S., RAFFAGIO M., *Essere Leader al femminile*, Milano, SDA Bocconi School of Management – Egea, 2017

EAGLY A.H., *Sex differences in Social Behaviour: A social- Role interpretation*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1987.

GOLEMAN DANIEL., *Intelligenza emotive*, R.C.S libri & Grandi Opere S.p.A Milano 1999.

HEMPHILL J.K., *Situational Factors in Leadership*, Ohio State University, Personnel Research Board, 1949.

KIRKPATRICK S.A., LOCKE E. A., *Leadership: Do Traits Matter?*, <<The Executive>>.

MALAGUTI D., *Leadership. Modelli a confronto*, <<ACP – Rivista di studi Rogersiani>>, 2001.

MENDITTO M., *Autostima al femminile, Rappresentazione di sé, potere e seduzione*, Trento, Erickson, 2015.

NOVARA F., SARCHIELLI G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 1996.

RADEL, *Linee guida sulla leadership femminile nel mondo del lavoro*, Ministero del lavoro e della previdenza sociale, ASDO, 2008, Roma

ROTTER J., *Social Learning and clinical psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1954.

RUSPINI E., *Le identità di genere*, Carrocci, Roma, 2009.

TORRIONI M.P., *Genere e identità: la costruzione sociale del maschile e del femminile nella società complessa*, Bergamo, Edizioni Junior, 2014.

VROOM V.H., YETTON P.W. *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press, 1973.

## **Sitografia**

<https://www.danielemalaguti.it>

<http://www.projectstages.it/index.php/it/asdo>