prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

C'È ANCORA DA FARE PER UNA LEADERSHIP INCLUSIVA ED EFFICACE

Pubblicato il22 Febbraio 2025 di Moretti Giorgia

Categoria: HR management in contemporary times: inclusione, etica, innovazione

Abstract

La leadership è comunemente intesa come un processo attraverso il quale un individuo influenza, motiva e guida gli altri verso il raggiungimento di obiettivi comuni. È forse oggi una delle tematiche maggiormente trattate nelle riviste di management, per il contributo che un suo buon esercizio può dare all'efficacia delle organizzazioni.

La questione presenta però un aspetto che vale la pena di approfondire.

Come possono le donne emergere come leader efficaci in un mondo ancora dominato da strutture gerarchiche tradizionali che perpetuano stereotipi di genere e modelli di leadership prevalentemente associati a tratti tipici maschili? Quali sono le barriere che ancora ostacolano il loro percorso verso posizioni di vertice, dove il peso della leadership e dei suoi stili può giocare un ruolo determinante? E soprattutto, quali strategie innovative possono essere adottate per superare queste sfide e ridefinire il concetto di leadership?

Introduzione

In un mondo aziendale che evolve rapidamente, è fondamentale distinguere tra leadership e gerarchia. La gerarchia si riferisce alla stru3ttura organizzativa formale in cui l'autorità e le responsabilità sono chiaramente definite e assegnate a diversi livelli. È una struttura più rigida, basata su regole e procedure, che determina chi ha il potere decisionale e il controllo su risorse e processi all'interno dell'organizzazione, spesso in base al livello di posizione o seniority. La leadership, invece, si basa sulla fiducia, sull'esempio e sulla capacità di comunicare una visione condivisa. È orientata ai rapporti e non è limitata dal titolo o dalla posizione gerarchica; può emergere da qualsiasi livello dell'organizzazione. Si tratta di ispirare gli altri attraverso l'innovazione, l'empowerment e la guida verso il successo.

La leadership assume diversi stili che si adattano a situazioni specifiche, ma tutti condividono l'obiettivo comune di guidare e influenzare per raggiungere mete condivise.

Una leadership inclusiva è composta da individui che riconoscono e comprendono le proprie capacità e qualità, riuscendo a sfruttare appieno il loro potenziale. La leadership al femminile e la leadership al maschile presentano diverse caratteristiche intrinseche che, se ben rilevate e valorizzate, possono aumentare la performance aziendale. Le differenze tra leadership al femminile e al maschile sono evidenti in vari aspetti:

Stile di Comunicazione: le persone affini alla leadership al femminile tendono a utilizzare uno stile di comunicazione più inclusivo e collaborativo, valorizzando il feedback e incoraggiando la partecipazione attiva di tutti i membri del team(Eagly & Carli, 2007). Mentre secondo Tannen – 1990 - coloro che hanno una propensione alla leadership al maschile, tendono ad adottare uno stile di comunicazione più diretto e assertivo, concentrandosi spesso su risultati e obiettivi concreti.

Gestione dei Conflitti: la leadership al femminile è generalmente più orientata alla risoluzione dei conflitti attraverso la negoziazione e il compromesso, cercando soluzioni win-win (Kolb & Porter, 2015; Babcock & Laschever, 2003). La leadership al maschile, d'altra parte, può affrontare i conflitti in modo più competitivo, con un focus sulla risoluzione rapida e sull'affermazione dell'autorità.

Approccio alla Leadership: la leadership al femminile è spesso caratterizzata da un approccio trasformazionale, che ispira e motiva il team attraverso la visione condivisa e l'empatia (Bass & Avolio, 1994; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Al contrario, secondo Burns – 1978 - la leadership al maschile tende ad essere più transazionale, focalizzandosi su strutture gerarchiche, compiti specifici e ricompense/punizioni per la performance.

Gestione del Rischio: i/le leader al femminile tendono a mostrare una maggiore propensione alla valutazione dei rischi e alla pianificazione a lungo termine, cercando di minimizzare l'incertezza (Adams & Funk, 2012; Brush et al., 2004). Le/i leader al maschile, invece, potrebbero essere più inclini a prendere rischi calcolati e ad adottare strategie aggressive per ottenere vantaggi competitivi (Johnson & Powell, 1994).

Per ogni azienda e ogni settore è essenziale conoscere il tipo di leader di cui ha bisogno. Questo significa valutare attentamente le esigenze specifiche dell'organizzazione e del contesto in cui opera, per poi ricercare le qualità necessarie nel profilo dei leader e delle leader. Una corretta identificazione delle caratteristiche di leadership più adatte può infatti portare a una maggiore coesione del team, a decisioni più efficaci e ad un miglioramento complessivo delle performance aziendali.

La leadership al femminile, in particolare, si distingue per l'enfasi su empatia, collaborazione, comunicazione inclusiva, resilienza e gestione efficace delle relazioni interpersonali. Questo approccio promuove la

partecipazione e valorizza le competenze individuali, indipendentemente dal genere.

Nel panorama odierno, garantire l'uguaglianza di genere nei ruoli di leadership non è solo una questione di giustizia sociale, ma un driver fondamentale per l'innovazione e il successo aziendale. Una ricerca condotta da McKinsey, nel 2020, ha rilevato, ad esempio, che le aziende con una maggiore diversità di genere nei ruoli di leadership tendono ad ottenere performance finanziarie superiori e un recente studio dell'Harvard Business Review – Marone, M., & Santos, S. "Global Leadership Development Study" 2023 - dimostra che la leadership al femminile favorisce un clima di lavoro più collaborativo e inclusivo, promuovendo la partecipazione dei dipendenti e stimolando la creatività.

Assumere ruoli di leadership e accettare le responsabilità delle decisioni manageriali è sempre più importante nel processo di avanzamento all'interno della gerarchia aziendale. Tuttavia, nonostante i miglioramenti significativi delle norme sociali e delle barriere istituzionali negli ultimi anni, permane una grave carenza di donne nelle posizioni di leadership. Secondo un rapporto del World Economic Forum del 2021, a livello globale solo il 17% dei ministri e il 5,2% degli amministratori delegati sono donne. Questa disparità può essere parzialmente spiegata da differenze nelle ambizioni di leadership tra i generi. Il rapporto sottolinea che le donne sono ancora significativamente sottorappresentate nei ruoli di leadership politica ed economica, suggerendo che le aspirazioni e le opportunità di leadership possono variare notevolmente tra uomini e donne. Pertanto, molte aziende, ONG e università stanno introducendo programmi di formazione alla leadership incentrati sulle caratteristiche tipiche femminili, volti a sviluppare capacità e competenze idonee alla propria natura.

Permangono dunque sfide significative: la mancanza di opportunità di sviluppo professionale, la discriminazione di genere e la scarsa rappresentanza delle donne nei ruoli decisionali di alto livello (Sandberg, 2013). Per superare queste barriere, è essenziale implementare politiche di inclusione che valorizzino e promuovano il talento in tutte le sue forme.

Tracciare il cammino del cambiamento aziendale: strategie vincenti

Come i manager possono tracciare la rotta per una leadership efficace? Le risposte si trovano nelle teorie fondamentali che esplorano la complessità umana e le dinamiche organizzative. Teorie e intuizioni come lo sviluppo di Erikson (1950), lo sviluppo cognitivo di Piaget (1952), la gerarchia dei bisogni di Maslow (1943) e l'attaccamento di Bowlby (1969), ad esempio, offrono intuizioni preziose sulle fasi di crescita individuale e sulle influenze sociali ed emotive. Queste teorie non solo arricchiscono la comprensione delle dinamiche umane ma forniscono anche strumenti pratici per insegnanti, operatori sociali e professionisti delle risorse umane, aiutandoli a sostenere la crescita ottimale degli individui in diverse fasi dell'esistenza.

Occuparsi ancora di questi elementi è fondamentale, continuano ad essere un'importante risorsa per i leader aziendali nel campo della gestione HR. Nonostante siano state formulate decenni fa, queste teorie mantengono una significativa validità e rilevanza nel comprendere e prevedere il comportamento umano e le interazioni sociali, contribuendo in modo sostanziale alla pratica manageriale moderna.

Quando si tratta di comprendere le dinamiche aziendali, modelli come quello di Greiner sulle fasi di sviluppo delle organizzazioni (1972) o il modello sulla cultura organizzativa di Schein (1980) aggiungono profondità alla comprensione dei contesti lavorativi. Questi modelli delineano come le organizzazioni evolvono e come le motivazioni individuali influenzano il comportamento sul posto di lavoro, fornendo ai manager strumenti per guidare le loro squadre attraverso le transizioni aziendali.

La scarsa presenza di donne al comando si traduce in una limitata presenza di leadership al femminile, creando un ambiente in cui predominano le caratteristiche e gli stili di leadership storicamente associati al modello maschile. Questo squilibrio priva le organizzazioni dei benefici derivanti da uno stile di leadership più inclusivo, collaborativo e trasformazionale, spesso tipico delle donne. È ormai necessario promuovere attivamente la leadership al femminile, riconoscendo e valorizzando l'altro insieme di qualità uniche, trascurate e sottovalutate, che si possono portare nei ruoli dirigenziali. Solo attraverso una rappresentanza più equilibrata e diversificata si potranno raggiungere livelli più alti di innovazione, equità e performance aziendale.

Secondo Carletti e Pagliuca, in "Parità ed empowerment di genere" (2020), la formazione può essere essenziale per favorire la leadership al femminile, fungendo da motore per garantire pari opportunità. Attraverso programmi educativi focalizzati sul potenziamento delle competenze, le donne sviluppano la fiducia, le conoscenze e le abilità essenziali per affrontare le sfide professionali. Le soft skill, a loro volta, svolgono un ruolo cruciale, apportando un contributo significativo alla performance complessiva dell'azienda. L'empowerment e il mentoring, in particolare, stanno emergendo come strumenti efficaci per promuovere la leadership al femminile. Secondo le teorie dell'apprendimento sociale di Bandura (1977) e il concetto di "role model" di Merton (1949), questi approcci non solo rafforzano la fiducia in sé stessi, ma sono anche fondamentali per costruire una cultura aziendale inclusiva e innovativa.

L'empowerment, chiave del successo, è fondamentale per raggiungere l'uguaglianza di genere e garantire pari opportunità nel mondo del lavoro. Questo processo implica molto più dell'acquisizione di competenze: riguarda l'accesso a formazione, risorse finanziarie e reti di supporto che permettono alle donne di superare le barriere esistenti. L'empowerment al femminile promuove l'autonomia, incoraggia l'iniziativa e motiva le donne a perseguire obiettivi ambiziosi.

Il mentoring, d'altra parte, rappresenta un'opportunità preziosa per ricevere supporto e guida da mentori esperti. In particolare, il mentoring al femminile crea un ambiente sicuro e stimolante dove le persone possano esplorare le proprie ambizioni e sviluppare competenze di leadership. Mentori e modelli di ruolo femminili offrono ispirazione e sostegno, aiutando le donne a superare gli ostacoli e a sviluppare la consapevolezza di sé.

A questo proposito, è interessante l'approccio offerto da Bandura con la teoria dell'apprendimento sociale che evidenzia l'importanza dell'osservazione e del modeling nel processo di apprendimento umano. Secondo questa teoria, le persone imparano attraverso l'osservazione del comportamento degli altri, acquisendo nuove conoscenze e competenze. Nella prospettiva della leadership al femminile le donne possono apprendere e sviluppare le proprie capacità di leadership osservando e modellando il comportamento di mentori di successo. Questi modelli di ruolo servono da fonte di ispirazione, dimostrando che è possibile superare le sfide e ottenere realizzazione, indipendentemente dai ruoli di genere tradizionali, fornendo esempi concreti di possibili azioni.

Empowerment, mentoring e role modeling "in azione"

Un esempio eccellente di empowerment è il "Women's Leadership Innovation Lab" della Stanford University. Questo programma intensivo offre un'esperienza pratica di formazione in cui le partecipanti sviluppano competenze di leadership attraverso workshop, sessioni di coaching individuali e progetti di gruppo. L'accento è posto sull'empowerment personale e professionale, con attività progettate per promuovere la fiducia in sé stesse, la consapevolezza delle proprie capacità e la capacità di influenzare positivamente gli altri.

Un'altra iniziativa di grande impatto è la "Women Emerging Expedition" lanciata da Julia Middleton (fondatrice di Women Emerging, fondatrice ed ex amministratore delegato di Common Purpose). Questa esperienza di apprendimento avventurosa e trasformativa permette alle donne di affrontare sfide fisiche e mentali, sviluppando competenze di leadership attraverso escursioni e attività di team building. Le partecipanti imparano a gestire il cambiamento, ad adattarsi alle sfide e a ispirare gli altri attraverso il proprio esempio.

Sul fronte del mentoring, programmi innovativi stanno ridefinendo le dinamiche tradizionali. Il "Reverse Mentoring Initiative" inverte il classico modello di mentoring, permettendo a donne leader di essere mentori per leader maschili più anziani (Reverse Mentoring, Patrice. G, 2022).

Un'altra iniziativa di rilievo è il "Cross-Industry Mentorship Exchange", nata nel 2017. Questo programma promuove lo scambio di mentori tra diverse industrie e settori, consentendo alle menti emergenti di accedere a una vasta gamma di esperienze e competenze (Cross-Industry Mentorship Exchange, Weber. C, Domsch. E, Ladwig. H). Le partecipanti beneficiano di prospettive diversificate, stimolando l'innovazione e l'apprendimento reciproco.

I programmi più recenti, però, si concentrano sul role modeling come elemento chiave per creare un ambiente di lavoro collaborativo e stimolante. Iniziative come la "Women in Leadership Podcast Series", adottata da aziende come Apple e Spotify, presentano interviste con donne leader influenti in vari settori. Le menti emergenti possono ascoltare consigli, prospettive e storie di successo, ottenendo ispirazione e insight pratici.

Infine, il programma “Virtual Leadership Simulation” che utilizza la tecnologia di simulazione virtuale per creare scenari realistici di leadership. In questo ambiente sicuro e controllato, le partecipanti possono assumere ruoli di leadership e prendere decisioni, imparando dalle esperienze pratiche e sviluppando così le proprie capacità di leadership.

In sintesi, l'integrazione di questi modelli è in grado di creare una sinergia che non solo sostiene le donne nel loro percorso di leadership, ma trasforma anche le organizzazioni in luoghi di lavoro più equi, innovativi e di successo.

Nonostante i numerosi benefici, l'empowerment e il mentoring presentano, però, anche diverse sfide. La disponibilità di mentori qualificati, ad esempio, e la mancanza di reti di supporto possono limitare l'efficacia di questi programmi. Inoltre, i preesistenti stereotipi di genere possono influenzare negativamente il role modeling, rendendo difficile l'adozione di nuovi modelli di leadership.

Per un futuro inclusivo sembra importante perseverare nella promozione di queste iniziative per sostenere la leadership al femminile.

Il futuro è adesso

Nonostante i progressi compiuti, permangono sfide significative che ostacolano non solo il potenziale delle donne leader, ma anche l'efficacia e la competitività complessiva dell’organizzazione. Promuovere la leadership al femminile, come abbiamo visto, non solo garantirebbe pari opportunità nel raggiungimento dei ruoli di vertice aziendali, ma renderebbe la leadership stessa più inclusiva e, soprattutto, più consapevole. I manager di oggi hanno l'opportunità e la responsabilità di guidare questa trasformazione, adottando e promuovendo questi programmi all'interno delle loro organizzazioni. In un mondo in cui la diversità è sempre più riconosciuta come una risorsa strategica, creare un ambiente che valorizzi e sostenga la diversità sembra una mossa intelligente per assicurare il successo a lungo termine.

La Harvard Business Review, ad esempio, ha pubblicato diversi articoli che analizzano la relazione tra diversità di genere e performance aziendale. Un'indagine condotta nel 2019 su 1.069 società in 35 paesi ha confermato una correlazione positiva tra una maggiore diversità di genere nei consigli di amministrazione e un miglioramento della performance finanziaria.

Anche McKinsey ha condotto diversi studi annuali sulla diversità e l'inclusione, dimostrando un forte collegamento tra l'equità di genere e la performance aziendale. Nel rapporto "Diversity Wins" del 2021, McKinsey ha evidenziato che le aziende con una maggiore diversità di genere nei consigli di amministrazione hanno registrato una performance aziendale superiore. Per esempio, quelle con una percentuale più alta di

donne nei consigli di amministrazione hanno visto un aumento del 15% della redditività rispetto a quelle con una rappresentanza inferiore.

Le aziende dovrebbero, inoltre, rivedere le proprie pratiche di assunzione e promozione, assicurandosi che siano eque e trasparenti. Questo può includere l'adozione di politiche di pari opportunità, la promozione del lavoro flessibile e il supporto alla conciliazione tra vita professionale e personale. A questo proposito, PricewaterhouseCoopers (PwC) – una delle Big 4, società di consulenza e revisione legale - ha condotto uno studio che ha evidenziato come le aziende che incorporano la diversità e l'inclusione nella loro strategia di reclutamento e sviluppo del personale tendano a registrare una performance finanziaria superiore. Questo è stato confermato attraverso un'analisi combinata di dati finanziari e delle pratiche di gestione delle risorse umane e il risultato si è tradotto in una maggiore redditività, maggiore capacità di innovazione e una migliore capacità di attrarre e trattenere talenti.

È fondamentale comprendere che introdurre queste iniziative non risolverà tutte le problematiche legate alla diversità di genere. Senza un impegno concreto da parte della leadership aziendale e un cambiamento sistematico delle pratiche e delle politiche aziendali, c'è il rischio che questi programmi rimangano superficiali. L'attuazione di programmi di empowerment, mentoring e role modeling richiede un approccio critico e un impegno concreto per affrontare le radici ormai profonde della discriminazione di genere e promuovere una cultura aziendale più equa e inclusiva.

Solo attraverso un monitoraggio e una valutazione accurata dell'efficacia di tali iniziative, sarà possibile ottenere progressi significativi nella promozione della leadership al femminile e della diversità di genere nel mondo del lavoro. I manager sono chiamati a essere i pionieri di questa trasformazione, costruendo un futuro dove la diversità non sia solo un obiettivo, ma una realtà vissuta quotidianamente.

Riferimenti Bibliografici

Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?.

Babcock, L., & Laschever, S. (2003). Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide.

Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Prentice-Hall.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.

Bowlby, J. (1969). Attachment and Loss: Vol. 1. Attachment.

Brush, C. G., et al. (2004). Gatekeepers of Venture Growth: A Diana Project Report on the Role and Participation of Women in the Venture Capital Industry.

Burns, J. M. (1978). "Leadership.

Catalyst. (2020). Catalyst.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men.

Erikson, E. H. (1950). Childhood and Society. W.W. Norton & Company.

Gallagher, P. (2020). Change Management Gamification: leadership of change, Volume A: leadership of change – Change Management Body of Knowledge.

Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future. John Wiley & Sons.

Gordon, P. (2022). Reverse Mentoring: removing barriers and building belonging in the workplace.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review.

Harvard Business Review. (2023). The Business Case for Women in Leadership.

Helgesen, S., & Johnson, J. (2010). The Female Vision: Women's Real Power at Work

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. Wiley.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.

Johnson, J. E. V., & Powell, P. L. (1994). Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?

Kolb, D. M., & Porter, N. (2015). Negotiating at Work: Turn Small Wins into Big Gains.

Ladwig, H., Weber, C., Domsch, E. (2017). Cross Mentoring.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review.

McKinsey & Company. (2015). Women Matter: Reinventing the Workplace to Unlock the Potential of Women.

McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How inclusion matters.

Merton, R. K. (1949). Social Theory and Social Structure.

Piaget, J. (1952). The Origins of Intelligence in Children. International Universities Press.

Sandberg, S. (2013). Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. Knopf.

Tannen, D. (1990). You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. In Journal of Organizational Behavior

Riferimenti Sitografici

Dentons Italia, Bridge the Gap (https://www.dentons.com/en/about-dentons/news-events-and-awards/news/2023/march/dentons-launches-bridge-the-gap-ita#:~:text=Un%20programma%20per%20lo%20sviluppo,del%20loro%20percorso%20di%20carriera.)

EIT Health, Women Entrepreneurship Bootcamp (https://eithealth.eu/programmes/women-entrepreneurship-bootcamp/)

Harvard Business Review (https://www.hbritalia.it/homepage/2023/12/01/news/come-le-donne-migliorano-il-processo-decisionale-nei-cda-15738/)

Julia Middleton, Women Emerging (https://www.womenemerging.org/)

Stanford University, Women's Leadership Innovation (https://grow.stanford.edu/browse/high-potential-women-leaders-program/)

Women in Voice, Mentorship Matchup (https://womeninvoice.org/mentor-matchup/)

Young Leadership Council, Leadership Role Model Awards (https://www.ylcnola.org/ylc-role-models)