



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Imprese**

**Leadership femminile: tra luci e ombre.
Un'analisi comparativa dei casi di Elisabetta Franchi
e Cristina Scocchia**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Beatrice Re

**Tesi di Laurea
di Flavia Tavernise**

Matr. n. 553006

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

INDICE DELLE FIGURE.....	3
INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI: DEFINIZIONI, TEORIE E MODELLI	6
1.1 Definizione e classificazione della leadership	6
1.1.1 Il concetto della leadership nelle organizzazioni.....	6
1.1.2 La differenza tra leadership e management	7
1.1.3 Gli approcci teorici allo studio della leadership	9
1.2 Evoluzione delle teorie classiche della leadership	12
1.2.1 La teoria dei tratti: <i>leader si nasce</i>	12
1.2.2 La teoria comportamentale: <i>leader si diventa</i>	15
1.2.3 La teoria contingente: <i>adattare la leadership nei diversi contesti</i>	17
1.3 Le teorie moderne del processo.....	22
1.3.1 Leadership trasformativa e transazionale.....	23
1.3.2 Leadership autentica, servant leadership e leadership etica.....	25
1.4 Leadership e performance organizzativa	31
1.4.1 Impatto sui risultati aziendali.....	32
1.4.2 Leadership, motivazione e clima organizzativo	33
1.4.3 Leadership Inclusiva.....	35
CAPITOLO 2: LEADERSHIP FEMMINILE NELLE ORGANIZZAZIONI	39
2.1 La partecipazione femminile ai ruoli decisionali: dati e trend nazionali e internazionali.....	39
2.2 Barriere strutturali e culturali.....	43
2.2.1 Il fenomeno del <i>glass ceiling</i>	46
2.2.2 Il <i>glass cliff</i>	48
2.2.3 Gender bias e stereotipi	50
2.3 Differenze percepite tra leadership femminile e maschile	54
2.3.1 Stili di leadership associati alle donne.....	56
2.3.2 Confronto con la leadership maschile	59
2.3.3 Impatto degli stereotipi sui percorsi di carriera	61
CAPITOLO 3: LEADERSHIP, STEREOTIPI E PERFORMANCE: UN'ANALISI COMPARATA DEI CASI ELISABETTA FRANCHI E CRISTINA SCOCCHIA....	65
3.1 Introduzione e metodologia comparativa	65
3.2 Il caso di Elisabetta Franchi.....	66
3.2.1 Profilo professionale e percorso imprenditoriale.....	66
3.2.2 Leadership imprenditoriale e visione strategica	67
3.2.3 Percezione pubblica e impatto mediatico.....	68
3.3 Il caso di Cristina Scocchia	71
3.3.1 Profilo professionale e percorso manageriale.....	71
3.3.2 Il modello di leadership di Scocchia: merito, squadra e responsabilità.....	72

3.3.3 Narrazione pubblica e rapporto con gli stereotipi	74
3.4 Analisi comparativa e riflessione critica	75
3.4.1 Differenze di stile e approccio strategico	75
3.4.2 Impatto degli stereotipi e superamento delle barriere	76
3.4.3 Leadership e performance: esiste un "modello femminile" di successo?	77
CONCLUSIONI	80
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	84

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1.1: Big Five Personality Traits. Fonte: Yukl (2013, p.147)</i>	14
<i>Figura 1.2: Elaborazione propria della rappresentazione del modello di Hersey-Blanchard (1969)</i>	21
<i>Figura 1.3: Sovrapposizioni e distinzioni empiriche tra leadership autentica, morale ed etica. Fonte: Lemoine, Hartnell & Leroy (2019, p. 158).</i>	30
<i>Figura 1.4: Elaborazione propria di una sintesi dei temi trattati</i>	31
<i>Figura 1.5: Ruota intersezionale del potere e del privilegio di Sylvia Duckworth (2020).</i>	37
<i>Figura 2.1: Mostra la percentuale di società con almeno il 40% di donne executive nei paesi UE, evidenziando la posizione dell'Italia.</i>	40
<i>Figura 2.2: Percezione dell'idoneità femminile alla leadership nei Paesi del G7 (Reykjavik Index, 2025)</i>	42
<i>Figura 2.3: Elaborazione propria da: Gipson et al. (2017), Campus (2023), CNEL-ISTAT (2025).</i>	46
<i>Figura 2.4: Elaborazione propria sulla rappresentanza femminile ai diversi livelli della gerarchia organizzativa. Fonte: elaborazione propria da CNEL-ISTAT (2025) e Sità (2025).</i>	47
<i>Figura 2.5: Percezione dell'idoneità alla leadership per settore (Reykjavik Index, 2025). Fonte: Mosca (2026).</i>	52
<i>Figura 2.6: Elaborazione propria sulla sintesi delle barriere strutturali e culturali alla leadership femminile</i>	54
<i>Figura 3.1: Elaborazione propria di uno schema per comprendere le principali differenze tra i due casi</i>	76

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, la partecipazione femminile ai ruoli decisionali nelle organizzazioni è diventata un tema centrale nel dibattito manageriale e nelle politiche aziendali. Nonostante i progressi normativi e culturali, le donne continuano a essere sottorappresentate nei vertici aziendali, specialmente nelle posizioni di massima responsabilità.

Questo divario persiste nonostante un crescente numero di evidenze empiriche suggerisca che la diversità di genere negli organi di governo possa contribuire positivamente alla performance e all'innovazione organizzativa. Parallelamente, la letteratura sulla leadership ha compiuto un'evoluzione significativa e dalle teorie classiche, incentrate sui tratti individuali e sui comportamenti universalmente validi, si è progressivamente spostata verso modelli più relazionali, contestuali e orientati alle persone, come la leadership trasformativa, la servant leadership e la leadership inclusiva.

Alla luce di queste premesse, la presente tesi si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca:

“Come lo stile di leadership femminile si può manifestare nella pratica lavorativa e quali elementi ne decretano il successo?”

Per rispondere a questa domanda, la tesi adotta una metodologia prevalentemente qualitativa e descrittiva. Il lavoro si basa su un'approfondita revisione della letteratura nazionale e internazionale in materia di leadership, con particolare attenzione alle teorie classiche e moderne e agli studi sulle barriere di genere (glass ceiling, glass cliff, stereotipi).

A questa indagine teorica si affianca un'analisi comparativa di due casi aziendali: Elisabetta Franchi, fondatrice e imprenditrice nel settore moda, e Cristina Scocchia, manager professionista con un percorso in aziende del lusso e in Illycaffè.

L'obiettivo del confronto non è stabilire una gerarchia di merito tra i due modelli di leadership, bensì osservare come stili diversi: uno imprenditoriale e l'altro

manageriale vengano percepiti e narrati pubblicamente e come si relazionino ai risultati aziendali.

La struttura della tesi riflette questo percorso. Il primo capitolo offre una panoramica delle principali teorie sulla leadership, distinguendo tra approcci classici (teoria dei tratti, comportamentale, contingente) e modelli moderni (trasformazionale, transazionale, autentico, servant, etico, inclusivo), con un focus finale sul rapporto tra leadership e performance organizzativa.

Il secondo capitolo si concentra sulla leadership femminile, analizzando i dati sulla partecipazione delle donne ai ruoli decisionali a livello nazionale e internazionale, le barriere strutturali e culturali (glass ceiling, glass cliff, gender bias) e le differenze percepite tra leadership femminile e maschile.

Il terzo capitolo presenta un'analisi comparativa dei casi di Elisabetta Franchi e Cristina Scocchia, esaminando i rispettivi percorsi professionali, gli stili di leadership, la percezione pubblica e la relazione con i risultati aziendali, per poi trarre considerazioni conclusive sul rapporto tra genere, stereotipi e performance.

CAPITOLO 1: LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI: DEFINIZIONI, TEORIE E MODELLI

1.1 Definizione e classificazione della leadership

1.1.1 Il concetto della leadership nelle organizzazioni

La leadership rappresenta uno dei temi più studiati e dibattuti nelle scienze organizzative. Si tratta di un concetto ampio e trasversale, che tocca diverse discipline, dalla psicologia all'economia aziendale. Sebbene non esista una definizione universalmente valida, la letteratura converge su alcuni elementi fondamentali.

Una definizione ampiamente riconosciuta è stata fornita da Yukl (2013, p. 7), il quale definisce la leadership come *"un processo di influenza sociale attraverso il quale si guidano, si strutturano e si facilitano le attività e le relazioni all'interno di un gruppo o di un'organizzazione"*. Tale definizione sottolinea come la leadership non sia riconducibile a un mero esercizio di autorità formale, ma consista piuttosto in un'influenza che opera attraverso molteplici canali relazionali. Più di recente, Northouse (2021, p. 6) definisce la leadership come *"un processo attraverso il quale un individuo influenza un gruppo di individui per il raggiungimento di un obiettivo comune"*. Da questa definizione emergono quattro elementi costitutivi del fenomeno:

1. Processo: la leadership non è un evento statico, ma un'attività interattiva e dinamica;
2. Influenza: rappresenta il meccanismo attraverso cui il leader agisce sui follower;
3. Contesto: la leadership si manifesta sempre all'interno di un gruppo o organizzazione;
4. Orientamento al risultato: la leadership ha lo scopo di raggiungere obiettivi prestabiliti.

La leadership può quindi essere intesa come un processo di influenza sociale attraverso il quale un individuo (*leader*) guida, motiva e coordina gli altri membri

dell'organizzazione (*follower*) con l'obiettivo di raggiungere fini comuni. È fondamentale sottolineare che la leadership non coincide necessariamente con la gerarchia formale: mentre quest'ultima si basa su ruoli, autorità e poteri attribuiti dalla struttura organizzativa, la leadership si realizza soprattutto attraverso relazioni, fiducia e capacità di costruire significati condivisi.

La leadership si manifesta a ogni livello dell'organizzazione, indipendentemente dalla posizione formale ricoperta, adattandosi alle caratteristiche del gruppo e alle condizioni ambientali.

Come verrà illustrato nei paragrafi successivi, la leadership nel corso del tempo ha aperto le strade a modelli più complessi come quello trasformativo e quello etico.

1.1.2 La differenza tra leadership e management

I termini leadership e management spesso vengono utilizzati come sinonimi, ma questa sovrapposizione non trova riscontro nella pratica organizzativa, poiché si tratta di due realtà organizzative che presentano caratteristiche diverse come funzionalità e finalità. È fondamentale capirne la differenza per costruire delle organizzazioni resilienti e saper affrontare le sfide moderne (Bush & Glover, 2014).

Il concetto di *management* che rappresenta il complesso delle funzioni amministrative, direttive e gestionali di un'impresa; ha come obiettivo primario di garantire stabilità, efficienza e corretto funzionamento dell'impresa. Al vertice del management, per far sì che funzioni tutto, ci sono i manager, i quali hanno dei ruoli definiti, delle procedure formalizzate e dei sistemi di controllo che mirano a pianificare, coordinare e monitorare le performance dei collaboratori. Il management viene descritto come l'arte della stabilità che serve per garantire che ogni risorsa che sia di natura umana, economica o tecnologica, venga utilizzata nel

modo più efficiente all'interno dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi prefissati. Alcuni esempi pratici di management efficace sono:

- Definizione e assegnazione di obiettivi chiari al team;
- Monitoraggio dei progressi e misurazione del raggiungimento degli obiettivi rispetto ai KPI (*Key Performance Indicator*) ossia degli indicatori che servono per misurare l'efficacia e il successo dell'attività e dei processi aziendali.
- Implementazione di processi efficienti con l'obiettivo di minimizzare i costi, gli sprechi e massimizzare la produttività.

Dall' altro canto, la *leadership* si focalizza nel guidare le persone verso il cambiamento, motivandole e influenzandone i comportamenti e atteggiamenti. La figura del leader è chiave in quanto si occupa di creare delle relazioni creando fiducia, favorendo l'adozione di una visione condivisa e stimolando l'innovazione piuttosto che limitarsi a supervisionare che gli obiettivi fissati in precedenza vengano rispettati (Northouse, 2021).

In sintesi, dunque, si può affermare che la leadership è ispirazione che guida mentre la gestione riconduce a una pianificazione d'intenti. Ai giorni d'oggi, i due ruoli di manager e leader all'interno delle organizzazioni dovrebbero unirsi per raggiungere successo dell'organizzazione. L'espressione di questa forma di unione ibrida si definisce "*leadership gestionale*" e mostra che qualora le due figure lavorino in un'ottica complementare e non individuale, i risultati sono più immediati (Lazzarini, 2024).

Il leader ha la capacità di influenzare un gruppo mentre il manager si occupa di far funzionare le cose, il leader ha un orientamento al futuro ed è un concetto più vasto in quanto egli si pone la domanda cosa può fare di innovativo, di nuovo per creare valore a lungo termine.

La figura di un buon leader ha delle caratteristiche distintive, come:

- l'*empatia*, ossia capire quali sono i bisogni delle persone e motivarle a dare il meglio;
- la *visione*, saper identificare delle possibili opportunità future e dei possibili rischi così da trasformarli in obiettivi condivisi;
- il *controllo*; saper prendere delle decisioni, anche difficili e complesse senza aver un piano di risposte completo.

Un buon leader non si limita a dare degli ordini ma coinvolge, motiva e spinge il team verso un percorso di crescita condiviso. Il concetto di leadership porta a pensare ad un cambiamento, ad un'innovazione ma quest'ultima non sempre prevede un percorso lineare dove non si commettono degli errori.

Una volta definiti e spiegati i due concetti chiave, bisogna sottolineare che in realtà è necessario un equilibrio tra il management e la leadership poiché sono due strumenti fondamentali e complementari per raggiungere il successo organizzativo. La parte difficile è sapere bilanciare i due ruoli, manager e leader, per sapersi adattare ai contesti in continua evoluzione. Infatti, se un'organizzazione si concentrasse solo ed esclusivamente sul management potrebbe funzionare dal punto di vista dell'ordine ma avere un limite riguardante la motivazione e la creatività. Al contrario, se un'organizzazione si focalizzasse principalmente a seguire un filo di leadership senza un controllo sui processi, questo potrebbe portare ad un minor rendimento.

In sintesi, attraverso una celebre frase di Warren Bennis che sintetizza perfettamente la differenza spiegata sopra: *"Il manager fa le cose per bene, il leader fa le cose giuste"*.

1.1.3 Gli approcci teorici allo studio della leadership

Nel corso del tempo, lo studio della leadership ha seguito percorsi teorici differenti, riflettendo l'evoluzione del pensiero organizzativo e dei modelli di analisi del comportamento umano nelle imprese. Progressivamente, l'attenzione degli studiosi si è spostata da una concezione prevalentemente individualistica, centrata

sulla figura del leader, verso interpretazioni più complesse che valorizzano anche la dimensione relazionale e contestuale.

Le teorie sulla leadership possono essere classificate in due grandi macro-classi (Northouse, 2021). La prima è rappresentata dalle teorie classiche, che si concentrano principalmente sulle caratteristiche personali della persona, sui suoi comportamenti e sull'adattamento dello stile ai diversi contesti organizzativi. La seconda è costituita dalle teorie moderne, che si focalizzano sulla dimensione relazionale, motivazionale e trasformativa della leadership. Nelle teorie classiche rientra l'approccio dei tratti, l'approccio comportamentale e la teoria contingente, ossia tutte quelle teorie sviluppatasi tra gli anni Trenta e Settanta del Novecento. D'altro canto, le teorie moderne comprendono i modelli transazionali, trasformativi e gli approcci relazionali, che interpretano la leadership come un processo dinamico fondato sull'interazione tra leader e follower.

La leadership, nei suoi primi studi, si è soffermata su un approccio individuale o chiamato dei tratti, che si focalizzava principalmente sulle caratteristiche personali del leader. Secondo tale prospettiva, la leadership sarebbe riconducibile a qualità innate, tratti di personalità o abilità distintive che differenziano il leader dagli altri membri del gruppo. Questa prima modalità di analisi è stata oggetto di numerose critiche, poiché non è stato possibile individuare un insieme universale di tratti valido in ogni contesto organizzativo (Stogdill, 1974).

Per questo motivo, negli anni successivi, l'interesse si è spostato verso un approccio comportamentale, che ha posto al centro dell'analisi non più le caratteristiche intrinseche dell'individuo (autostima, integrità, determinazione, dominanza, carisma, capacità di comunicazione), bensì i comportamenti osservabili adottati nei confronti dei collaboratori. Tali comportamenti possono essere suddivisi in due categorie: il primo è l'orientamento al compito, che comprende attività come la pianificazione, la fissazione di obiettivi e il monitoraggio dei risultati; il secondo è l'orientamento alle persone, che include attività quali l'ascolto attivo, il supporto ai membri del team, la motivazione e la creazione e promozione di un ambiente organizzativo positivo.

Un aspetto di notevole importanza è l'approccio situazionale o contingente, secondo il quale l'efficacia della leadership è influenzata dall'interazione tra lo stile utilizzato e le specifiche caratteristiche del contesto organizzativo (Fiedler, 1967). Non esisterebbe, quindi, uno stile universalmente valido, ma la capacità del leader di adattare il proprio comportamento alle condizioni ambientali, alla struttura dell'organizzazione e al livello di maturità dei collaboratori.

Le teorie più recenti hanno infine introdotto un approccio relazionale e processuale, interpretando la leadership come un processo dinamico che si costruisce nell'interazione tra leader e follower (Bass, 1990). In questa prospettiva, la leadership non viene più ricondotta esclusivamente a qualità individuali o a specifici stili comportamentali, ma viene interpretata come un processo che prende forma nelle interazioni tra leader e collaboratori, attraverso la costruzione condivisa di obiettivi e significati.

Nonostante la vasta quantità di studi scientifici, ogni modello presenta dei limiti. La teoria dei tratti risulta spesso troppo generica e difficile da applicare in tutti i contesti aziendali. L'approccio comportamentale, mentre permette di osservare e classificare le azioni del leader, non tiene sempre conto delle varie differenze culturali e delle dinamiche complesse nei gruppi di lavoro. Infine, gli approcci relazionali e trasformativi, sebbene forniscano strumenti interpretativi dettagliati, possono affrontare difficoltà quando vengono applicati in organizzazioni con strutture rigide o gerarchie ben definite. L'analisi dei diversi orientamenti teorici evidenzia come la leadership non possa essere spiegata attraverso un'unica chiave interpretativa, ma richieda un'integrazione tra variabili individuali, comportamentali e situazionali (Yukl, 2013). Si tratta, quindi, di un concetto complesso e multidimensionale, il cui studio richiede una prospettiva capace di considerare tutti questi fattori. Nei paragrafi successivi verranno approfondite le articolazioni teoriche citate, analizzando prima le teorie classiche e successivamente le teorie moderne. Questa evoluzione assume particolare rilevanza anche nell'analisi delle dinamiche di genere, poiché consente di mettere in discussione modelli tradizionali di leadership storicamente associati a

caratteristiche considerate tipicamente maschili (Eagly & Carli, 2007). Nonostante i progressi teorici, permane il rischio di considerare la leadership come un concetto troppo astratto o distante dalla realtà quotidiana delle organizzazioni, evidenziando l'esigenza di integrare continuamente teoria e pratica per cogliere le sfumature concrete dei diversi contesti e delle persone coinvolte (Yukl, 2013).

1.2 Evoluzione delle teorie classiche della leadership

Gli studi sulla leadership hanno attraversato diverse fasi di evoluzione nel corso del XX secolo. Le teorie della leadership classiche nascono con l'obiettivo di focalizzarsi su tratti innati del leader per poi passare ai suoi comportamenti e sull'importanza del contesto organizzativo. In questo paragrafo verranno esaminate le principali teorie classiche: la teoria dei tratti, la teoria comportamentale e la teoria contingente, ponendo le basi per la comprensione delle teorie moderne che saranno trattate nel successivo paragrafo 1.3.

1.2.1 La teoria dei tratti: *leader si nasce*

Il primo approccio classico della leadership riguarda la cosiddetta “*Great Man Theory*” ossia la teoria sulla quale, per essere leader, bisogna osservare i tratti naturali della persona. La Teoria dei tratti o conosciuta anche Teoria innatista si basa su tratti distintivi della personalità di un individuo e le caratteristiche che ne rientrano sono personalità, intelligenza, tenacia e fiducia di sé.

Nel 2013, Gary Yukl (Yukl) evidenzia tre caratteristiche distintive che un buon leader dovrebbe avere:

1. I valori, che rappresentano quella parte intrinseca di ogni individuo;
2. Le abilità, che consistono in specifiche capacità individuali che consentono di raggiungere gli obiettivi;

3. I tratti, ai quali fa riferimento la teoria innatista, che sono delle caratteristiche proprie dell'individuo che si suddividono in tre macroaree: l'intelligenza, personalità e adattamento.

Per questo motivo, i ricercatori volevano identificare una serie di caratteristiche o tratti che distinguessero i leader dai seguaci e i leader efficaci da quelli inefficaci (Stogdill, 1948). La teoria dei tratti della leadership presuppone che esista una caratteristica fisica e psicologica distintiva che spieghi l'efficacia della leadership. In effetti i tratti della personalità influenzano lo stile di leadership. Un elenco di tratti doveva essere utilizzato come prerequisito per la promozione dei candidati a posizioni di leadership. Solo ai candidati in possesso di tutti i tratti identificati venivano assegnate posizioni di leadership. Da questi studi è emerso che vi è una correlazione tra la personalità degli individui e l'emergere di posizioni di leadership. Per questo motivo, viene utilizzato il “modello di personalità a cinque fattori o Big Five” (Goldberg, 1990), che descrive la personalità umana attraverso 5 tratti indipendenti (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

I cinque tratti evidenziati nel modello sono:

1. *Adattamento o Nevroticismo*, che indica la predisposizione a manifestare una ridotta stabilità emotiva e a provare sentimenti negativi, tra cui ansia, insicurezza e atteggiamenti ostili. I soggetti che presentano un alto livello di nevroticismo tendono a reagire in modo più intenso agli eventi stressanti e a mostrare una maggiore reattività emotiva;
2. *Estroversione o Surgency*, che si riferisce alla tendenza a essere socievoli, intraprendenti e attivi, nonché alla predisposizione a provare emozioni positive come energia ed entusiasmo. Chi è estroverso trae energia dall'interazione con l'ambiente esterno. Gli individui con questo tratto prediligono il lavoro di gruppo;
3. *Intellettualità o Apertura all'esperienza*, è il tratto che indica la propensione a essere immaginosi, indipendenti dal pensiero dominante, non convenzionali e autonomi. Le persone che possiedono questa caratteristica

sono generalmente più inquisitive, inventive e recettive verso nuove idee e attività; si irritano dinanzi a mansioni monotone e accettano di ridurre in parte la precisione sul lavoro in cambio di tempo risparmiato e di compiti più differenziati;

4. *Piacevolezza*, che indica la tendenza a essere fiduciosi e affabili; di conseguenza, le persone piacevoli si distinguono per la loro cooperatività e per il loro spirito altruistico;
5. *Affidabilità o Coscienziosità*, che unisce due elementi connessi tra loro: raggiungimento degli obiettivi e l'affidabilità. Gli individui che presentano un'alta coscienziosità sono solitamente strutturati, autodisciplinati e proiettati verso il successo (Goldberg, 1990).

Big Five	Descrizione
Adattamento o Nevroticismo	- Scarsa stabilità emotiva - Ansia, insicurezza, ostilità - Forte reattività allo stress
Estroversione	- Socievole e intraprendente - Energia / alto livello di attività - Predilige il lavoro di gruppo
Apertura all'esperienza	- Immaginoso e indipendente - Curioso, inventivo, ricettivo a nuove idee - Si irrita per mansioni monotone
Piacevolezza	- Fiducioso e affabile - Cooperativo - Altruista
Coscienziosità o Affidabilità	- Strutturato e autodisciplinato - Orientamento al successo - Affidabilità nel raggiungere obiettivi

Figura 1.1: Big Five Personality Traits. Fonte: Yukl (2013, p.147)

Le evidenze empiriche hanno confermato che ogni persona dispone di tutte e cinque le dimensioni, ma che, a seconda dei casi, una di esse assume un ruolo dominante rispetto alle altre. Ciascuna dimensione, inoltre, si rafforza e si affina con la pratica, mentre se trascurata tende a deteriorarsi e quindi a perdere

progressivamente la sua funzionalità. L'approccio Innatista ha dei limiti in quanto non tiene in considerazione il contesto esterno ossia la situazione e l'ambiente in cui il leader opera che è diverso in base al settore. Esempio: un leader all'interno di un'azienda internazionale si comporterà diversamente da un leader all'interno di un'azienda familiare in quanto i contesti, i fattori e le richieste sono differenti (Yukl, 2013).

Nel paragrafo seguente verrà analizzato il ruolo del contesto nella leadership. Tuttavia, nonostante le criticità elencate, le caratteristiche innate del leader come il carisma, la personalità e il bisogno di emergere sono fattori importanti da tenere in considerazione ma i tratti verranno visti da un punto di vista diverso. L'interesse per i 'tratti' è stato ripreso dagli studi sulla leadership femminile, chiedendosi se esistano tratti 'femminili' (es. empatia, inclusività) più efficaci nei contesti organizzativi contemporanei.

1.2.2 La teoria comportamentale: *leader si diventa*

Abbiamo visto il primo macro-gruppo delle teorie della leadership, le teorie innatiste, che hanno come fondamento che leader si nasce. Adesso ci sposteremo su un altro macro-gruppo, le teorie comportamentali, le quali spiegano che leader si diventa. Le teorie comportamentiste sono nate a seguito dell'insoddisfazione per i limiti della teoria dei tratti, spostando l'attenzione della ricerca dai tratti del leader ai suoi comportamenti. Questo approccio si fonda su due assunzioni fondamentali: la prima è che leader non si nasce ma si diventa e la seconda è che leader si diventa guardando e prendendo spunto dagli altri leader (Yukl, 2013).

Una delle teorie della leadership comportamentale più influenti proviene dagli studi sulla leadership *dell'Ohio State University*, che hanno identificato due ampie dimensioni del comportamento della leadership: la considerazione e l'avvio di una struttura (Yukl, 2013). Per quanto riguarda la prima dimensione ossia la considerazione, si riferisce al livello in cui un leader offre sostegno, esprime interesse per il benessere dei membri del team e promuove relazioni lavorative

positive. D'altra parte, l'avvio della struttura riguarda quanto un leader è focalizzato sulle attività, stabilisce ruoli e responsabilità e sottolinea il raggiungimento degli obiettivi.

Una terza linea di ricerca, di matrice più psicologico-sociale, è rappresentata dagli esperimenti di Lewin, Lippitt e White (1939), i quali identificarono tre stili di leadership a seconda del grado di controllo esercitato dal leader:

1. **Leader autoritario:** colui che accentra tutte le decisioni e non concede ai suoi collaboratori di influenzare;
2. **Leader democratico:** colui che consulta i collaboratori e consente loro di influire sul processo decisionale;
3. **Laissez-faire:** colui che lascia piena autonomia decisionale ai collaboratori, vi è massima fiducia

Lo studio del comportamento nella leadership ha un'importanza rilevante per le aziende, poiché indica che la leadership può essere sviluppata e perfezionata attraverso la formazione, l'esperienza e la pratica. Questa teoria consente alle aziende di riconoscere le azioni efficaci e di creare corsi di formazione. Ciò conduce a un incremento della performance e della motivazione dei propri dipendenti, generando risultati migliori per l'intera organizzazione. In aggiunta, la teoria sottolinea il ruolo fondamentale delle circostanze nel definire l'efficacia della leadership. I leader devono saper modificare il loro comportamento per rispondere alle necessità dei membri del team e alle condizioni del contesto.

Questo implica che una leadership di successo richiede flessibilità e adattabilità in base alle situazioni in continua evoluzione. La teoria del comportamento nella leadership offre una base per analizzare le azioni dei leader efficaci e il loro effetto sui collaboratori. Concentrandosi su comportamenti specifici legati a una leadership efficace, questa teoria fornisce indicazioni pratiche alle organizzazioni che puntano a formare i propri leader e a ottimizzare le loro performance. Nonostante i progressi rispetto alla teoria dei tratti, l'approccio comportamentale presenta evidenti limitazioni. Gli studi non hanno rivelato una connessione diretta

e costante tra certi comportamenti e i risultati; inoltre, hanno spesso ignorato l'impatto delle variabili ambientali, suggerendo implicitamente che gli stessi comportamenti potessero risultare efficaci in diversi contesti (Yukl, 2013). Queste problematiche elencate sopra, hanno dato origine alle teorie contingenti, che verranno esaminate nel paragrafo successivo.

1.2.3 La teoria contingente: *adattare la leadership nei diversi contesti*

La teoria contingente, talvolta confusa con la teoria situazionale, è stata studiata per la prima volta da Fred Fiedler nel 1967 (Yukl, 2013) il quale sosteneva che la leadership non ha un modello univoco applicabile a tutte le situazioni e contesti ma un buon leader deve saper adattare il proprio stile in base al contesto in cui si trova (Yukl, 2013).

Una delle variabili contingenti da cui deriva il successo di un leader e, a sua volta la performance del gruppo, sono:

- Lo stile: orientamento psicologico del leader;
- Il clima affettivo: la relazione che si instaura tra il leader e i membri del gruppo;
- La strutturazione: definizione e chiarezza del compito;
- L'autorità: il potere accordato al leader dall'organizzazione (Yukl, 2013).

Sulla base di queste situazioni contingenti, l'orientamento psicologico del leader può essere identificato e misurato su una Scala LPC (*Least Preferred Co-Worker*). Con questa scala LPC, si chiede al leader di identificare il membro del gruppo con il quale non vorrebbe lavorare e lo si fa tramite una valutazione assegnando dei punteggi variabili a caratteristiche della persona, determinando il punteggio totale. Per una leadership efficace sembrerebbe necessaria una giusta combinazione tra orientamento al compito e orientamento alla relazione. Fiedler, però osserva che non esiste una relazione diretta tra lo stile predominante del leader e l'efficienza del gruppo. Anzi, osserva che in alcune situazioni è meglio un leader orientato al compito, in altre quello orientato alla relazione. Propone pertanto un modello

interazionista conosciuto come modello della contingenza. In questo modello, l'efficienza viene vista come dipendente dalla corrispondenza tra lo stile del leader e il tipo di situazione che deve affrontare. L'efficienza deriva dalla corrispondenza tra lo stile adottato e la possibilità di controllo della situazione.

Colui che possiede un alto LPC è colui che valuta il collaboratore meno preferito in modo abbastanza favorevole e viene pertanto identificato come un leader centrato sulla relazione. Chi ha un basso LPC invece viene identificato come un leader centrato sul compito. Il punteggio viene poi incrociato con tre fattori che stabiliscono il grado di favorevolezza della situazione per il leader. Di seguito i tre fattori.

Il primo fattore è l'atmosfera del gruppo che fa riferimento alle relazioni leader-membri. Queste relazioni possono essere buone o povere. Se sono buone, un leader che considera piacevoli la fiducia, la lealtà e l'affetto del gruppo troverà il suo lavoro più facile di uno che non li gradisce.

Il secondo fattore è la struttura del compito che può essere un compito strutturato o non strutturato, ovvero con la presenza di procedure chiare per il raggiungimento dell'obiettivo. Un gruppo che può contare su procedure chiare per il raggiungimento di uno scopo ben definito, di solito è più facile da dirigere di uno il cui il lavoro è formulato meno bene e che presenta numerosi risultati possibili.

Infine, il terzo elemento è il potere del leader che può essere forte o debole e ha a che vedere con la disponibilità da parte del leader di ricompense e sanzioni; infatti, possono avere a disposizione molte ricompense, molte sanzioni per potere esercitare un'autorità sul gruppo o viceversa la loro posizione può essere estremamente debole, avere una competenza limitata e pochi mezzi per influenzare i membri del gruppo. Ogni situazione di leadership può essere quindi definita alta o bassa rispetto a ciascuno di questi tre fattori. Ne derivano, pertanto, diverse combinazioni o gradi possibili di favorevolezza.

Da qui alcune ipotesi fondamentali:

- I leader a basso LPC, cioè centrati sul compito, sarebbero più efficaci nelle situazioni estreme, ovvero quando la situazione è molto favorevole, i leader

orientati al compito non hanno bisogno di sprecare tempo per il morale del gruppo e hanno i mezzi e il potere per essere pienamente direttivi.

- Quando la situazione invece è totalmente sfavorevole, hanno poco da perdere se si comportano in modo automatico, quindi meno attenti alle esigenze degli altri membri del gruppo. Cioè cercare di conquistare i favori del gruppo fallirebbe in ogni caso e questo quindi si risolverebbe in una perdita di tempo e in una ridotta efficienza.
- Il leader, invece, orientato alle relazioni sarebbe più efficace nelle situazioni intermedie. Il leader, infatti, può essere in grado di migliorare le relazioni con i collaboratori in modo tale da compensare un compito mal definito o una mancanza di autorità.

Un ulteriore sviluppo rilevante nell'ambito delle teorie contingenti è rappresentato dalla Path-Goal Theory o conosciuta anche come la Teoria del Percorso-Obiettivo, elaborata da Robert House. In linea con l'approccio contingente, questa teoria sostiene che il comportamento del leader deve essere modificato e adattato in base al contesto e alle necessità dei suoi seguaci. Il compito principale del leader è offrire supporto e orientamento ai suoi collaboratori per aiutarli a conseguire gli obiettivi (*goal*). In questa prospettiva, il leader adatta il proprio stile al fine di massimizzare la motivazione e la performance del team.

Le critiche poste a questo modello sono che lo stile del leader viene considerato una sorta di dato non influenzato dalle circostanze. Stesso limite della teoria dei tratti che abbiamo visto nei paragrafi precedenti.

In una prospettiva economico-aziendale, la teoria contingente è particolarmente utile perché spiega perché non esiste un modello unico di leadership valido per tutte le imprese. Ciò che funziona in una grande azienda strutturata può non essere efficace in una piccola impresa familiare, dove le relazioni sono più informali e il potere del leader è spesso basato sulla fiducia personale più che sulla gerarchia formale. Allo stesso modo, una start-up in fase di avviamento richiede uno stile di leadership diverso rispetto a un'impresa matura che opera in un settore stabile. La capacità del leader di adattarsi al contesto diventa quindi una competenza centrale

per la gestione d'impresa.

Un altro modello particolarmente importante all'interno dell'approccio contingente è il modello situazionale della leadership sviluppato da Paul Hersey e Ken Blanchard nel 1969 (Hersey & Blanchard, 1969). Questo modello si differenzia dall'approccio precedentemente visto poiché Fiedler riteneva che lo stile del leader fosse relativamente stabile e difficilmente modificabile; mentre, Hersey e Blanchard sostengono che i leader possano e debbano adattare il proprio stile in base al livello di maturità dei collaboratori. Per maturità dei collaboratori si intende la combinazione di due elementi principali: la competenza ossia le conoscenze, la capacità e l'esperienza necessarie per svolgere il compito e l'impegno che raggruppa la motivazione, la fiducia in sé stessi e la capacità di sapere assumersi la propria responsabilità.

A seconda del livello di maturità dei follower (basso, medio-basso, medio-alto, alto), il leader dovrebbe adottare uno dei quattro stili di leadership previsti dal modello. Il modello si suddivide in quattro quadranti: Dirigere, Addestrare, Sostenere e Delegare; dove nell'asse dell'ascisse viene indicato il comportamento di sostegno e nell'asse delle ordinate il comportamento direttivo che, a sua volta il comportamento, può essere alto o basso (Malaguti, 2001).

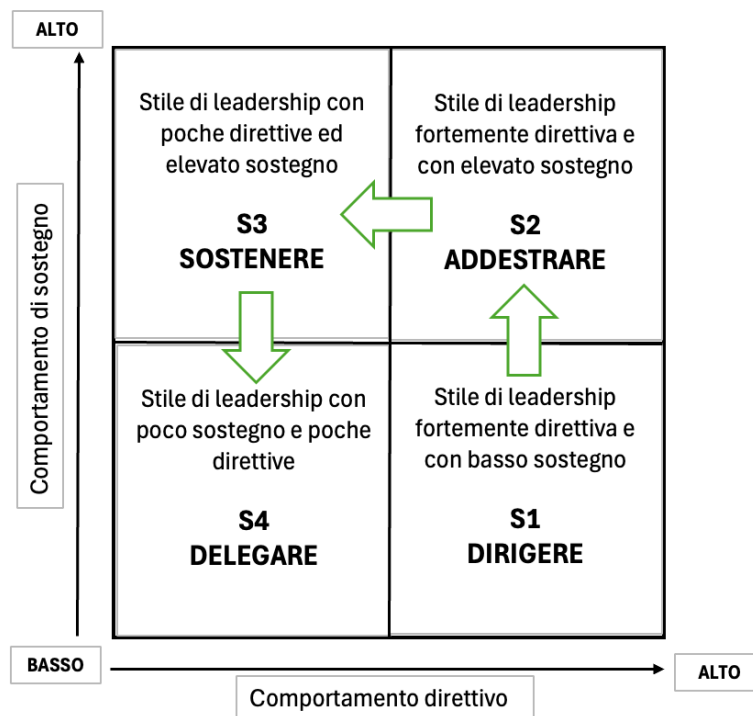


Figura 1.2: Elaborazione propria della rappresentazione del modello di Hersey-Blanchard (1969)

- **S1: Dirigere**

Caratterizzato da un alto comportamento direttivo e un basso comportamento di supporto. Il leader dà delle istruzioni chiare, definisce i ruoli e ne verifica l'esatta esecuzione. È utile utilizzare questa tipologia di stile della leadership quando i collaboratori hanno un impegno e competenze scarse e quindi hanno bisogno di essere spronate dal leader attraverso delle indicazioni precise e una supervisione costante;

- **S2: Addestrare**

Caratterizzato da un alto comportamento direttivo e un alto comportamento di supporto. In questo stile, il leader rende partecipe i collaboratori delle sue decisioni, degli obiettivi e fornisce loro un supporto emotivo. È particolarmente funzionale questo stile quando i collaboratori hanno delle competenze scarse ma si impegnano molto. Ne sono l'esempio, i giovani quando entrano all'interno della loro prima esperienza lavorativa dove mancano di esperienza e necessitano di una guida per indirizzare loro il lavoro;

- **S3: Sostenere**

Caratterizzato da un basso comportamento direttivo e un alto comportamento di supporto. Anche in questo stile il leader coinvolge i suoi collaboratori nelle decisioni e li ascolta. Utile per i collaboratori con competenze solide e voglia di imparare discostante, i quali sono in grado di lavorare in autonomia e assumersi le responsabilità.

- **S4: Delegare**

Caratterizzato da un basso comportamento direttivo e un basso comportamento di supporto. Nell'ultimo stile, il leader delega le responsabilità ai collaboratori, i quali operano in piena autonomia e interviene solo su loro specifica richiesta. Questo stile è efficace per i collaboratori con competenze e impegno elevati. Sono in grado di assumersi le responsabilità e lavorare in autonomia senza la visione continua del leader (Hersey & Blanchard, 1979).

Il modello situazionale di Hersey e Blanchard ha riscosso notevole successo nell'ambito della formazione manageriale, grazie alla sua chiarezza e alla facilità con cui può essere applicato nella pratica. Tuttavia, non sono mancate le critiche. In particolare, la nozione di "maturità" dei collaboratori è stata ritenuta da alcuni studiosi troppo vaga e di difficile operativizzazione. Inoltre, le ricerche empiriche condotte per verificare la validità del modello hanno prodotto risultati contrastanti, senza offrire conferme univoche.

Il punto di unione di questi modelli è l'adattamento del leader in base alla persona che ha davanti e questo, come vedremo successivamente, sarà approfondito nelle teorie moderne in maniera più articolata.

1.3 Le teorie moderne del processo

Dopo aver analizzato i modelli classici della leadership, a partire dagli anni Ottanta del Novecento si è verificata una significativa evoluzione degli studi sul tema. I modelli visti precedentemente avevano un limite comune ossia che tendevano a considerare la leadership come un processo unidirezionale, da leader verso i

follower. Da questo momento, con le teorie moderne della leadership, si cercherà di superare questo limite osservando la leadership come un processo di crescita sia per il leader che per i followers che si influenzano reciprocamente e con un approccio meramente focalizzato nel raggiungimento degli obiettivi. Tra i modelli più attuali della leadership vi sono gli studi sulla leadership trasformativa e transazionale, la leadership autentica, la servant leadership e la leadership etica. Nei paragrafi che seguono verranno analizzati i modelli moderni evidenziandone per ciascuno i fondamenti teorici, le principali evidenze empiriche e le implicazioni per la gestione delle organizzazioni, con particolare attenzione a quegli aspetti che saranno rilevanti per l'analisi della leadership femminile sviluppata nel capitolo 2.

1.3.1 Leadership trasformativa e transazionale

Tra le teorie moderne della leadership vi è la leadership trasformativa e transazionale. Uno dei contributi empirici più rilevanti per la validazione dei costrutti di leadership trasformativa e transazionale è rappresentato dallo studio condotto da Avolio, Bass e Jung (1999), pubblicato sul *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Gli autori distinguono due macrocategorie di leadership: trasformativa e transazionale, che, sebbene concettualmente distinte, risultano complementari nella pratica gestionale.

La leadership trasformativa si caratterizza per la capacità del leader di andare oltre la semplice gestione degli scambi con i collaboratori, agendo su tre dimensioni fondamentali. La prima dimensione è rappresentata dal carisma/ispirazione ossia il leader comunica una visione chiara e coinvolgente, si pone come modello etico di riferimento e riesce a generare entusiasmo e identificazione nei follower. La seconda è la stimolazione intellettuale: il leader incoraggia i collaboratori a mettere in discussione le routine consolidate, a esplorare nuove soluzioni e a sviluppare pensiero critico. L'ultima dimensione riguarda la considerazione individualizzata, il leader si concentra sui bisogni

specifici di ciascun collaboratore, fornendo supporto personalizzato e promuovendo la loro crescita professionale (Avolio, Bass, & Jung, 1999, p. 445). I leader di questa tipologia non si limitano a monitorare le performance attuali, ma puntano ad elevare le necessità e le aspirazioni dei collaboratori, spingendoli a superare i propri interessi individuali per il bene del gruppo. Come evidenziato nella ricerca di Avolio e Bass (1994, p. 2), questo approccio alla leadership genera maggiore impegno, fiducia e motivazione interna, creando le basi per l'innovazione e il cambiamento organizzativo.

Diversamente da quanto visto per l'approccio trasformativo, la leadership transazionale si basa su un rapporto di scambio chiaro tra leader e follower. Il leader è colui che decide obiettivi precisi e se essi vengono raggiunti, riconosce degli incentivi; in caso contrario stabilisce le correzioni da apportare. In questo modello viene sottoscritto un contratto tra collaboratore che riceve incentivi (materiali o immateriali) e leader che definisce gli obiettivi e le regole. La ricompensa viene erogata sotto forma di incentivi materiali come: bonus, aumenti e promozioni, sempre in cambio del raggiungimento degli obiettivi prefissati dal leader oppure in forma immateriale come riconoscimento politico, fiducia e autonomia (Bass, 1985).

Un'altra componente della leadership transazionale è il *management-by-exception*, in questo caso è previsto l'intervento del leader che apporta le dovute correzioni nel caso in cui i collaboratori non raggiungano gli obiettivi prefissati dall'accordo iniziale. A tal proposito ci sono due forme di *management-by-exception*: quella attiva in cui il leader monitora costantemente e interviene preventivamente per evitare che il problema diventi grave, e quella passiva, in cui il leader interviene dopo che il problema si è presentato. Quest'ultima è simile alla leadership *laissez-faire*, la cui caratteristica è l'assenza totale di intervento anche dopo il problema (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

La leadership transazionale a differenza della leadership trasformativa non ha come obiettivo quello di modificare le motivazioni profonde dei collaboratori, ma punta a raggiungere gli obiettivi attraverso incentivi e controlli.

Anche i modelli transazionali e trasformativazionali presentano delle criticità legate alla circolarità concettuale tra i diversi fattori. Diversi studi hanno rilevato correlazioni molto elevate tra le tre componenti della leadership trasformativazionale quali: carisma, stimolazione intellettuale anche se nella realtà ciò non avviene (Bycio, Hackett, & Allen, 1995). Come riconoscono gli stessi Avolio, Bass e Jung (1999), la mancanza di validità discriminante tra questi fattori rappresenta una debolezza ricorrente del MLQ, sebbene parzialmente risolvibile attraverso l'adozione di fattori di ordine superiore.

Un secondo ordine di critiche riguarda il rischio di manipolazione insito nella leadership trasformativazionale. Alcuni autori hanno osservato che la capacità di ispirare e mobilitare i collaboratori verso una visione può essere utilizzata non solo per fini prosociali ma anche per perseguire obiettivi eticamente discutibili.

In conclusione, la leadership trasformativazionale e quella transazionale non sono alternative mutualmente esclusive, ma dimensioni complementari che ogni leader efficace dovrebbe saper dosare in base al contesto e agli obiettivi. Un'organizzazione ha bisogno di entrambe: la leadership trasformativazionale per crescere, innovare e affrontare il cambiamento; la leadership transazionale per funzionare in modo efficiente, prevedibile e controllato. La sfida per il management contemporaneo è proprio quella di saper bilanciare queste due logiche, evitando sia il rischio di un eccessivo controllo (che soffoca la creatività) sia il rischio di una visione priva di disciplina esecutiva (che disperde le energie). È stato osservato che le leader donne tendono ad adottare più frequentemente stili trasformativazionali, mentre gli uomini prediligono quelli transazionali (Eagly & Carli, 2007) (Bass & Avolio, 1994), un aspetto che verrà approfondito nel prossimo capitolo.

1.3.2. Leadership autentica, servant leadership e leadership etica

A partire dall'inizio del XXI secolo, gli studi sulla leadership hanno portato ad un

filone di crescente rilevanza rappresentato dalle cosiddette "leadership morali", che pongono l'etica e i valori al centro del rapporto tra leader e follower. In particolare, si possono distinguere tre diverse tipologie: la *leadership etica* (ethical leadership), la *leadership autentica* (authentic leadership) e la *servant leadership*. Anche se molto spesso questi termini sono intercambiabili nel dibattito comune, essi presentano significative differenze. In questa sezione si offre un'analisi approfondita di questi tre modelli, esaminando le caratteristiche tipiche e i contesti in cui trovano applicazione.

La leadership etica è basata sulla consapevolezza che i manager hanno responsabilità non solo verso gli azionisti, ma anche verso tutti coloro che contribuiscono al successo dell'impresa quali: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale e altri aventi interessi legittimi. Come evidenzia D'Orazio (2003) richiamando Evan e Freeman, il management ha un "rapporto fiduciario" verso un'ampia serie di stakeholder, e non soltanto verso i proprietari. Questo significa che gli interessi di tutti gli stakeholder hanno valore intrinseco e vanno considerati nel processo decisionale indipendentemente dalla loro capacità di sostenere gli obiettivi degli azionisti. Un leader etico non è soltanto una "persona morale", capace di prendere decisioni giuste, ma deve agire anche come "manager morale" dando l'esempio, comunicando costantemente i valori aziendali, premiando i comportamenti responsabili e nello stesso tempo sanzionando quelli immorali su tutti i livelli dell'organizzazione. Quindi, quando si parla di etica, non deve essere intesa solo come una questione individuale, ma nel suo complesso riferita a tutta la sfera organizzativa; infatti, la leadership etica è la capacità di orientare l'impresa verso il rispetto degli interessi di tutti gli stakeholder creando una cultura aziendale basata su fiducia, uguaglianza e trasparenza. Come sottolinea D'Orazio (2003, p. 87-88), citando Barnard, i dirigenti sono creatori dell'etica aziendale e la attuano principalmente attraverso l'elaborazione di codici etici. Una leadership coerente rafforza l'impegno dei dipendenti, mentre l'incoerenza tra discorso e azione produce cinismo ed erosione degli standard. Un contributo importante alla

comprensione della leadership etica viene dagli studi di Trevino, Hartman e Brown (2000, p. 128-142), i quali la distinguono in due parti fondamentali: il *moral person* e il *moral manager*. Per quanto riguarda il *moral person*, non è soltanto una persona integra e onesta ma agisce attivamente come gestore della moralità all'interno del gruppo, utilizzando strumenti come le ricompense e la comunicazione chiara; invece, il *moral manager* sostiene e definisce standard etici inequivocabili. La ricerca empirica ha dimostrato che questa forma di leadership è efficace nel ridurre i comportamenti controproduttivi sul lavoro, agendo come un potente meccanismo di controllo sociale basato sull'apprendimento sociale.

Oltre alla leadership etica vista finora, un'altra leadership morale da analizzare è la leadership autentica che si focalizza sugli aspetti interiori del leader. La leadership autentica è stata sviluppata per la prima volta da Luthans e Avolio (2003), e si basa sull'idea che i leader di questa tipologia, siano profondamente consapevoli di sé, trasparenti nelle relazioni, equilibrati nel processare le informazioni (senza distorsioni) e guidati da una prospettiva morale interiorizzata Walumbwa et al. (2008).

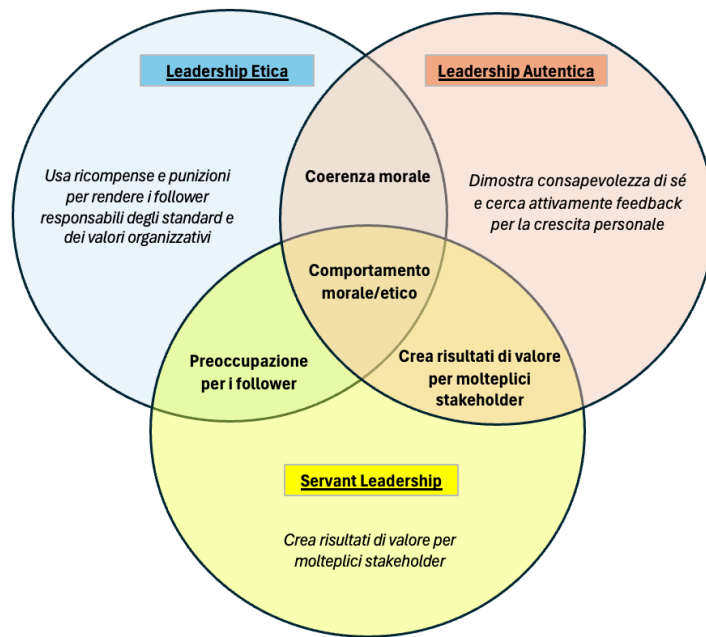
A differenza dell'impianto deontologico che caratterizza la leadership etica, la leadership autentica trova il proprio fondamento nell'etica delle virtù, una tradizione che risale ad Aristotele. Secondo questa visione, la moralità di un leader non consiste tanto nell'osservanza di regole esterne, quanto nella coerenza del suo carattere e nella capacità di vivere in accordo con i propri valori più profondi (self-concordance). Alcuni autori hanno sollevato alcune critiche, poiché hanno osservato che l'enfasi sull'essere fedeli a sé stessi può diventare pericolosa se i valori interiori del leader sono moralmente discutibili. Nonostante ciò, diverse ricerche empiriche suggeriscono che la leadership autentica favorisce comportamenti virtuosi tra i collaboratori, come la condivisione della conoscenza, e in alcuni contesti può essere il predittore più efficace tra i vari modelli di leadership positiva.

Diversamente dai modelli precedenti, l'ultimo pilastro della leadership morale è rappresentato dalla *servant leadership* resa nota dall' americano Greenleaf all'interno del suo celebre libro "*The Servant leadership*" nel 1970. La servant leadership rappresenta un modello manageriale in cui il leader antepone il supporto al team rispetto al perseguimento dei propri obiettivi personali, capovolgendo il modello tradizionale basata su direzione e controllo gerarchico. In questo modo, la soddisfazione delle esigenze dei dipendenti porta ad un aumento della produttività, ad un miglioramento continuo. I dipendenti si sentono più ascoltati e coinvolti e riescono ad esprimere fino a cinque volte più propensi a esprimere il proprio potenziale. Secondo Greenleaf (1970), il leader ha il duplice ruolo di guida e di servitore, in questo modo le persone possono confrontarsi, produrre idee e realizzare progetti. Tra i principali punti di forza di questo modello manageriale vi sono l'aumento dell'autonomia decisionale, la promozione della cooperazione e l'empowerment diffuso, basato su fiducia in sé stessi, pensiero creativo e capacità di collaborazione. Però c'è il rischio che questo stile risulti inefficace in contesti che richiedono decisioni rapide o in presenza di collaboratori poco motivati. Un esempio concreto di servant leadership è rappresentato dalla pratica di guidare con umiltà, autenticità e fiducia, mostrando a ciascun dipendente quanto il suo lavoro è essenziale per l'organizzazione e incoraggiando la collaborazione e il feedback circolare tra tutti i membri del team.

Robert Greenleaf ha stabilito dieci principi guida della servant leadership che solo successivamente sono stati resi noti da Larry C. Spears nel 2010 (Lazzarini P., 2024, p. 35-36):

1. Ascolto: il leader deve saper ascoltare e comprendere i membri del gruppo senza interruzioni, cercando di far combaciare la volontà del team e la sua;
2. Empatia: il leader deve conoscere ogni singolo membro del suo team e comprenderlo in modo da poter usare una leadership empatica per aiutarla a crescere;

3. **Guarigione:** Il leader ha la capacità di favorire la guarigione emotiva e di ricomporre le relazioni all'interno del team, specialmente durante i conflitti o i cambiamenti;
4. **Consapevolezza di sé:** un servant leader deve conoscere i propri punti di forza e di debolezza, quelli degli altri membri e del contesto in cui opera;
5. **Persuasione:** Il leader si affida alla persuasione e al consenso per convincere gli altri membri del gruppo a restare sulla stessa lunghezza d'onda;
6. **Concettualizzazione:** il servant leader deve mantenere una visione di lungo periodo (“helicopter view”);
7. **Previsione:** Il leader possiede la capacità di comprendere le lezioni del passato, le realtà del presente e le conseguenze future delle decisioni;
8. **Esempio/riferimento:** il leader deve essere d'esempio per tutto il team, agisce come amministratore mettendo al primo posto i bisogni degli altri e dell'organizzazione;
9. **Impegno per la crescita delle persone:** Il leader si impegna a dedicare tempo e risorse per aiutare il team a crescere sia personalmente che professionalmente attraverso strumenti come la formazione, i programmi di sviluppo e il coaching per la crescita;
10. **Costruzione di comunità:** la servant leadership cerca di creare un ambiente condiviso creando delle relazioni solidi e stabili tra i colleghi. Di conseguenza, i membri del team sentendosi parte di un gruppo e fidandosi reciprocamente sono più produttivi.



*Figura 1.3: Sovrapposizioni e distinzioni empiriche tra leadership autentica, morale ed etica.
Elaborazione propria in base alla fonte: Lemoine, Hartnell & Leroy (2019, p. 158).*

La distinzione tra i tre paradigmi diventa chiara quando si analizzano le loro fondamenta morali. La leadership etica si basa sulla deontologia, privilegiando il rispetto di norme e standard; la leadership autentica si richiama all'etica della virtù, enfatizzando la coerenza con i propri valori e la trasparenza; la servant leadership, infine, adotta una prospettiva consequenzialista, orientata al benessere di tutti gli stakeholder

Questa diversità di prospettive implica che, di fronte a un dilemma morale complesso, i tre tipi di leader potrebbero giungere a soluzioni diverse, tutte potenzialmente "moralì" secondo il proprio sistema di riferimento. Di seguito una tabella riassuntiva dei tre paradigmi.

Modello di Leadership	Filosofia morale di riferimento	Focus principale
Leadership Etica	Deontologia (Kant)	Il leader è un "moral manager" che premia e sanziona in base alla conformità.
Leadership Autentica	Etica della virtù (Aristotele)	Il leader agisce in coerenza con i propri valori, con trasparenza e consapevolezza di sé.
Servanti Leadership	Conseguenzialismo	Il leader mette al primo posto i bisogni degli altri e questo comporta un beneficio per l'intera organizzazione.

Figura 1.4: Elaborazione propria di una sintesi dei temi trattati

In conclusione, i confini tra leadership autentica, servant leadership e leadership etica sono spesso sovrapposti nella pratica organizzativa ma, la scelta di adottare un approccio piuttosto che un altro nella ricerca o nella formazione manageriale, dovrebbe dipendere dagli obiettivi specifici.

La leadership etica risulta essere la più adatta se si cerca di ristabilire il controllo normativo, se invece si mira a sviluppare leader consapevoli e coerenti è preferibile l'approccio autentico, mentre, se l'obiettivo è mettere al centro le persone e la comunità la servant leadership è la più adatta.

1.4 Leadership e performance organizzativa

Dopo aver esaminato le principali teorie sulla leadership, risulta necessario approfondire il rapporto che intercorre tra la leadership e la performance organizzativa. Infatti, la leadership rappresenta una variabile cruciale sebbene le modalità con cui essa influenza i risultati siano complesse e non lineari.

Una metanalisi di rilievo è quella condotta da (Dunst, Bruther, Hamby, Howse, &

Wilkie, 2018), pubblicata sul *Journal of International Education and Leadership*. Lo studio ha esaminato 112 ricerche precedenti per un totale di 39.433 partecipanti, in 31 paesi diversi, in organizzazioni di vario tipo (profit, non-profit, sanità, istruzione, governo). Il risultato principale è che il 96% delle correlazioni tra pratiche di leadership e outcome organizzativi è statisticamente significativo, confermando la rilevanza del costrutto in molteplici contesti organizzativi.

Alcune ricerche citate da *Harvard Business Review Italia* indicano che l'incidenza dei CEO sulla performance complessiva dell'organizzazione si aggira tra il 17% e il 30% (Shaffer G. & Beccari C., 2025). Ciò significa che, quasi un terzo dei risultati aziendali, può essere ricondotto, direttamente o indirettamente, a chi guida l'impresa. Infatti, una cattiva scelta del manager potrebbe avere un impatto economico quattro volte superiore rispetto all'assunzione di una persona in linea con l'organizzazione; mentre, la scelta di un manager efficace, può addirittura raddoppiare i profitti.

Questi numeri aiutano a capire perché le aziende investono così tanto nella selezione e nello sviluppo dei propri manager.

1.4.1 Impatto sui risultati aziendali

L'impatto della leadership sulla performance aziendale può essere suddiviso su due diverse dimensioni tra loro complementari. La prima dimensione ha un effetto diretto tra la leadership e la performance poiché la presenza del leader è diretta nei processi aziendali, nella definizione della strategia e nella definizione degli obiettivi. La seconda dimensione, invece, ha un effetto indiretto, poiché è costituita da variabili intermedie come il clima organizzativo, la motivazione dei dipendenti e l'engagement che determinano e influenzano anche loro i risultati aziendali (Barani A., 2022). La distinzione tra effetti diretti e indiretti è alla base dell'organizzazione e permette di comprendere l'influenza del leader che si può manifestare con modalità e tempistiche diverse (Barani A., 2022). Gli effetti diretti si hanno quando il leader prende personalmente delle decisioni strategiche,

allocando risorse e stabilendo degli obiettivi per l'intera organizzazione. In tal caso, l'intervento del leader è immediatamente visibile e associato alla sua posizione formale all'interno della gerarchia aziendale.

Invece gli effetti indiretti nascono attraverso l'influenza del leader che poi si trasmette ai suoi collaboratori, modificando atteggiamenti, comportamenti e percezioni per poi arrivare a risultati organizzativi. Tale processo richiede tempi più lunghi, ma realizza effetti positivi più profondi e duraturi, perché agisce sulla cultura e sulle relazioni dell'organizzazione.

La dimensione indiretta risulta essere più efficiente, come confermato da diversi studi sul tema, dai quali si evince che la motivazione e il clima organizzativo sono i principali mediatori della relazione tra leadership e performance.

Un leader efficace, in questa prospettiva, non è soltanto colui che prende le decisioni giuste, ma anche colui che sa creare le condizioni affinché i collaboratori possano esprimere il proprio potenziale, allineando gli obiettivi individuali a quelli collettivi e costruendo un ambiente di lavoro caratterizzato da fiducia, trasparenza e sostegno reciproco.

1.4.2 Leadership, motivazione e clima organizzativo

La motivazione dei collaboratori rappresenta uno dei principali meccanismi attraverso cui la leadership esercita la propria influenza sulla performance. La letteratura psicologica e organizzativa ha da tempo evidenziato come i comportamenti del leader, quali, il riconoscimento del contributo individuale, la chiarezza degli obiettivi, l'autonomia concessa nello svolgimento dei compiti e il sostegno nei momenti di difficoltà, agiscano direttamente sulla motivazione intrinseca ed estrinseca dei dipendenti. In particolare, la teoria dell'autodeterminazione ha mostrato come il soddisfacimento dei bisogni fondamentali di autonomia, competenza e relazionalità rappresenti un antecedente essenziale della motivazione autentica e duratura (Quaglino G. P., 2010).

Un leader che soddisfa questi bisogni genera nei suoi collaboratori un orientamento positivo verso il lavoro e ciò porterà dei benefici sul piano dell'impegno, della creatività e della persistenza. Nello stesso tempo, la condivisione delle pratiche, delle procedure e dei valori che costituiscono il clima organizzativo, rappresenta un ulteriore mediatore tra leadership e performance (Kreitner, 2013).

Il leader è colui che è in grado di definire, modellare e influenzare con le sue decisioni il contesto lavorativo. Infatti, con le sue azioni, le sue comunicazioni e con i suoi comportamenti quotidiani, egli indica quali siano le priorità, le norme e gli standard etici da rispettare. Si è notato che in presenza di un clima organizzativo positivo, grazie ad una fiducia reciproca, un'apertura al confronto e un orientamento alla collaborazione si ottengono più elevati livelli di soddisfazione lavorativa e minori comportamenti controproduttivi e soprattutto migliori performance.

Dallo studio della metanalisi di Judge, Piccolo e Ilies (2004), si osserva come la "considerazione" del leader nei confronti dei suoi collaboratori, crei un'elevata correlazione con la soddisfazione e la motivazione. Nello stesso modo, attraverso lo studio di Dunst et al. (2018) si rileva come le pratiche di leadership quali il *relationship-building* (costruzione di relazioni) e il *confidence-building* (costruzione della fiducia) portino ad un significativo benessere psicologico dei dipendenti e una conseguente elevata soddisfazione lavorativa (Barani A., 2022).

In conclusione, dall'analisi della relazione tra leadership e performance organizzativa si può affermare che la leadership influisce sui risultati aziendali attraverso canali diretti e indiretti. I canali indiretti quali il clima organizzativo e la motivazione, sono visibili nel lungo periodo poiché agiscono sulla qualità delle relazioni e le competenze delle proprie risorse umane. Questa duplice modalità di influenza costituisce un presupposto indispensabile per progettare interventi di sviluppo della leadership efficaci e per valutare correttamente il contributo dei leader alla creazione di valore organizzativo.

Queste considerazioni valgono per la leadership in senso generale. Tuttavia, alla luce del focus specifico di questa tesi, è lecito chiedersi se la variabile di genere introduca differenze sostanziali in questo rapporto. A tal proposito, un'ampia rassegna della letteratura condotta da Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci e Burke (2017) ha esaminato la relazione tra genere del leader e performance organizzativa. Analizzando gli studi sulla percezione di efficacia, come le valutazioni di superiori e subordinati, e gli studi sugli indicatori oggettivi di performance, come ROA, ROE, CSR, gli autori concludono sostenendo che non esiste un netto vantaggio, né per il genere maschile né per quello femminile. Le distribuzioni di performance tra leader uomini e donne risultano ampiamente sovrapposte, suggerendo che la qualità della leadership dipende più da caratteristiche individuali e contestuali che dal genere in sé.

In questo primo capitolo si è trattato dell'evoluzione degli studi sulla leadership, partendo dalle teorie classiche (dei tratti, comportamentale, contingente) ai modelli moderni (trasformatzionale, transazionale, autentica, servant, etica, inclusiva).

La leadership è un fenomeno multidimensionale e relazionale, la cui efficacia dipende dall'interazione tra leader, follower e contesto in cui si realizza. Il prossimo capitolo applicherà queste cornici teoriche all'analisi della leadership femminile, esaminando le differenze di genere negli stili di leadership e il loro impatto sulla performance organizzativa. Inoltre, verranno analizzate le specificità di genere nell'accesso ai ruoli apicali, nei percorsi di crescita aziendale e l'impatto che ne deriva sui risultati organizzativi.

1.4.3 Leadership Inclusiva

Analogamente dai modelli di leadership fin qui esaminati, che si focalizzavano prevalentemente sulla figura e sulle caratteristiche del leader, la leadership inclusiva sposta l'attenzione su tutte le persone che compongono l'organizzazione, con l'obiettivo di creare un ambiente in cui ogni membro del gruppo si senta

pienamente parte di essa. In questo approccio, il leader non è più il centro, ma colui che possiede la capacità di valorizzare le differenze individuali di ciascun collaboratore, riconoscendo che l'equità non coincide con l'uguaglianza formale bensì con la rimozione degli ostacoli che impediscono alle persone di partecipare attivamente (Notarnicola Cociani A., 2022).

È un nuovo approccio alla leadership avanzato dagli psicologi sociali e basato sui concetti di relazione, comportamento emotivo, giustizia sociale e cambiamento sociale. L'approccio alla leadership inclusiva promuove relazioni basate sulla collaborazione, sulla cura e la reciprocità e rifiuta l'approccio più tradizionale e gerarchico. La leadership inclusiva è uno stile efficace per valorizzare e promuovere la diversità e i contributi individuali all'interno delle organizzazioni. Si tratta di una tipologia di leadership ampia, che abbraccia diverse dimensioni della diversità: genere, etnia, religione, condizioni fisiche, orientamento sessuale e opinione politica. Secondo l'articolo 3 della Costituzione, raggiungere l'equità significa eliminare gli ostacoli di ordine economico e sociale. Sono quelli che limitano la libertà dei cittadini, la loro eguaglianza, e la possibilità di partecipare pienamente alla vita del Paese. Questo stesso principio si applica anche alle organizzazioni. Anche lì, per avere uno sviluppo inclusivo, occorre rimuovere le barriere, sia culturali che strutturali (Notarnicola Cociani A., 2022).

Un utile strumento per visualizzare le dinamiche di potere all'interno delle organizzazioni è stato presentato da Sylvia Duckworth, tramite una rappresentazione grafica a forma di ruota denominata come "*Wheel of Power*". (Figura 2).

In questa rappresentazione grafica, l'autrice colloca al centro le caratteristiche che solitamente si attribuiscono alle posizioni di potere mentre alla periferia ha collocato i tratti distintivi di chi, per ragioni culturali, sociali o economiche, occupano posizioni di svantaggio nelle organizzazioni (Notarnicola Cociani A., 2022). Coloro che si trovano nella parte esterna della ruota devono superare più ostacoli per ottenere un lavoro, una posizione di lavoro favorevole e un salario dignitoso rispetto a chi si trova in una posizione più centrale.

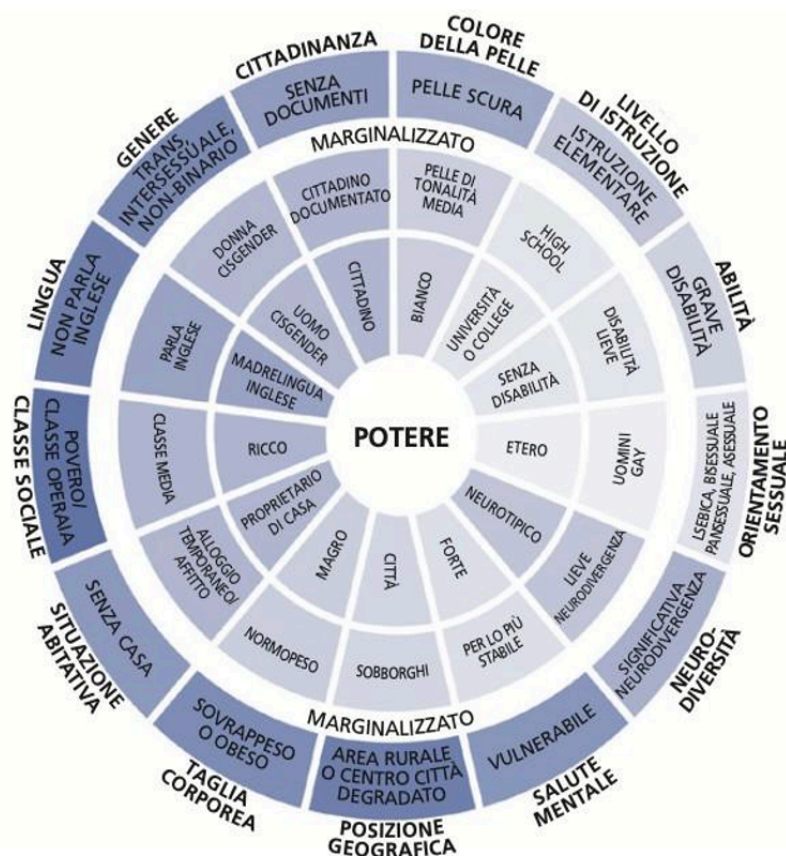


Figura 1.5: Ruota intersezionale del potere e del privilegio di Sylvia Duckworth (2020).

Fonte: Lazzarini, P. (2024). *La grande D: come la leadership femminile trasforma le organizzazioni*.

Le imprese che investono in modo strutturato nella gestione della diversità, dell'equità e dell'inclusione (*c.d. Diversity, Equity and Inclusion – DEI*) ottengono performance organizzative più elevate nel lungo periodo (Nakkeeran, 2025, p. 205-214). Le evidenze empiriche mostrano che la leadership inclusiva produce effetti positivi misurabili: incrementa la condivisione della conoscenza tra i membri del team, riduce i comportamenti controproduttivi, migliora il benessere organizzativo e rafforza l'impegno dei dipendenti. L'efficacia della leadership inclusiva dipende dalla capacità del leader di bilanciare due bisogni contrapposti: il bisogno di assimilazione, ossia il sentirsi parte del gruppo e il bisogno di differenziazione, l'essere riconosciuti come individui unici. Nel fare questo, bisogna cercare di evitare l'eccesso di omologazione, che annulla l'identità individuale e l'eccesso di

frammentazione, che mina la coesione del gruppo (Wölk, 2025).

Tra la leadership inclusiva e le questioni di genere vi è un legame profondo come osserva Wittenberg-Cox, che supporta l'idea che le aziende che integrano consapevolmente la dimensione di genere nella propria cultura ottengono vantaggi concreti in termini di innovazione, fidelizzazione dei talenti e accesso a segmenti di mercato inesplorati. Le donne costituiscono oggi il 60% dei laureati a livello globale e influenzano l'80% delle decisioni di acquisto: ignorare questa evidenza significa porsi in una posizione di svantaggio competitivo (Wittenberg-Cox & Maitland, 2009). Come sottolineato più di recente nel dibattito manageriale, perché la parità di genere non rimanga un obiettivo puramente formale è necessario che le aziende vadano oltre le semplici politiche di assunzione, garantendo alle donne percorsi di carriera realmente sostenibili e superando la tendenza, ancora diffusa, a promuoverle meno frequentemente rispetto ai colleghi uomini nonostante livelli di qualificazione mediamente superiori (Conti, 2024). Solo un cambiamento culturale profondo, che parta dai vertici, può trasformare la *gender balance* in un autentico vantaggio competitivo.

Affinché si possa promuovere una leadership autenticamente inclusiva, è necessario che i vertici aziendali sviluppino una competenza definibile come «bilinguismo di genere». Ciò implica l'adozione consapevole di un linguaggio e di prassi organizzative in grado di superare gli stereotipi di genere, senza tuttavia cadere nella contrapposta trappola di una pretesa neutralità. Una tale neutralità, infatti, rischia paradossalmente di riprodurre forme implicite di esclusione, anziché favorire una piena partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione. (Wittenberg-Cox & Maitland, 2009).

L'argomento verrà ripreso e approfondito nel capitolo seguente, dedicato all'analisi della leadership femminile e al suo rapporto con gli stili di direzione tradizionalmente ricondotti alla figura maschile.

CAPITOLO 2: LEADERSHIP FEMMINILE NELLE ORGANIZZAZIONI

2.1 La partecipazione femminile ai ruoli decisionali: dati e trend nazionali e internazionali

La presenza delle donne nei ruoli di leadership rappresenta un indicatore cruciale del grado di inclusività e maturità di un sistema economico e sociale. La presenza femminile ha registrato un progressivo incremento negli ultimi decenni, sebbene il percorso verso la parità di genere nelle posizioni decisionali sia ancora lungo e pieno di ostacoli.

L'analisi dei dati più recenti offre un quadro articolato, che evidenzia sia i progressi compiuti sia le persistenti disuguaglianze, con significative differenze tra settori, aree geografiche e tipologie di ruoli.

A livello globale, la percentuale di donne in posizioni di *senior management*¹ si attesta al 32,9% nel 2026, registrando un leggero calo rispetto al 34% dell'anno precedente. Nell'Eurozona, la percentuale sale al 34,9%, in lieve aumento rispetto al 34,5% del 2025. In particolare, a livello nazionale la presenza di donna in posizioni di management, si colloca in una posizione intermedia, con una percentuale del 34,0% di donne in ruoli dirigenziali, in leggera diminuzione per il secondo anno consecutivo rispetto al picco del 35,7% del 2024. **Nessuna fonte specificata..**

Nonostante questi progressi, la sottorappresentazione femminile è particolarmente marcata nei ruoli di vertice. Nelle aziende S&P 500², le donne occupano meno di un terzo delle posizioni di vertice (25,1%), meno di un quinto dei seggi nei consigli di amministrazione (19,9%) e meno del 5% dei ruoli di amministratore delegato (4,2%). **Nessuna fonte specificata..**

Anche tra i direttori d'azienda le disparità sono enormi: il nostro Paese si colloca

¹ Per "senior management" si intende il vertice strategico dell'impresa (c.d. top management), comprendente figure come l'Amministratore Delegato (CEO), il Presidente, il Direttore Generale e i responsabili delle direzioni strategiche (quali CFO, COO e CHRO).

² S&P 500 (Standard & Poor's 500) è un indice azionario che include le 500 maggiori società quotate negli Stati Uniti, rappresentativo dell'economia americana e utilizzato come benchmark per la performance del mercato azionario statunitense.

nelle posizioni di coda della graduatoria Ue, con il 15,6% dei dirigenti donne contro una media del 22,7%. L'unica nota positiva viene dai Consigli di Amministrazione (CdA) delle aziende quotate, grazie agli interventi normativi previsti dalla **Legge Golfo-Mosca**³ del 2011, la quale obbliga una quota di genere pari ad almeno 2/5 del totale dei membri degli organi di amministrazione e controllo al genere meno rappresentato sia per società quotate una borsa, sia per quelle a controllo pubblico. L'introduzione di questa normativa ha rivoluzionato la *corporate governance* dell'Italia e ha consolidato l'equilibrio di genere, tanto che qui il valore italiano sulla presenza femminile nel 2023 ha superato quello europeo, attestandosi sul 43,1% a fronte del 34,2%, dimostrando l'efficacia concreta delle misure legislative **Nessuna fonte specificata..**

Come si evince dalla Figura 1, il dato italiano sulle aziende con almeno il 40% di donne executive riflette questo andamento positivo, sebbene permangano differenze rilevanti rispetto ad altri Paesi europei.



Figura 2.1: Mostra la percentuale di società con almeno il 40% di donne executive nei paesi UE,

³ Legge 120/2011

evidenziando la posizione dell'Italia.

A livello mondiale, in ambito politico le donne detengono meno di un quarto delle posizioni di *senior leadership* nelle imprese e un terzo delle aziende non ha alcuna donna in ruoli dirigenziali.

In particolare, solo 19 paesi al mondo hanno una donna Capo di Stato e meno di un quarto dei parlamentari a livello globale è di sesso femminile (22,6%). In Italia fino ad ora c'è stata una sola presenza femminile ad occupare il ruolo di Presidente del Consiglio con l'inizio dell'incarico nel 2022 ed è la Premier Giorgia Meloni. L'iniziativa del Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, di affidare un incarico ad una donna per formare un governo ha rappresentato una svolta per l'Italia, perché fino a quel momento questo incarico era stato attribuito solo a figure maschili. Negli ultimi dieci anni, la percentuale di donne in Parlamento ha raggiunto circa il 30%, allineandosi alla media europea, ma lontano da quella dei Paesi nordici come Islanda, Finlandia e Svezia che hanno una percentuale che oscilla tra il 46 e il 47% (Campus D., 2023).

Tuttavia, se l'intervento legislativo ha dimostrato la sua efficacia nel ridefinire la composizione degli organi di controllo, la percezione culturale dell'idoneità femminile alla leadership resta un ostacolo più profondo. Come mostra il Reykjavík Index 2025 (Figura 2), che misura il giudizio collettivo sull'idoneità delle donne a ricoprire ruoli di vertice, l'Italia ottiene un punteggio di 67 su 100, piazzandosi al di sotto della media del G7 (68) e distanziata da Canada e Francia (71). Pur precedendo Stati Uniti (65) e Germania (60), il nostro Paese evidenzia un gap culturale di 33 punti dalla piena equità, segnale che i pregiudizi di fondo permangono nonostante i progressi normativi nei CdA.

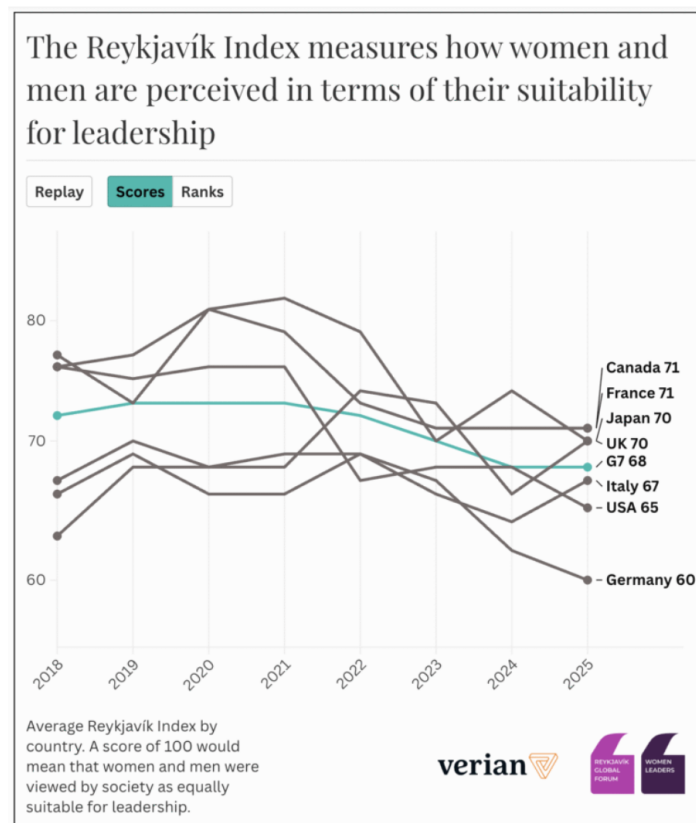


Figura 2.2: Percezione dell'ideoneità femminile alla leadership nei Paesi del G7 (Reykjavik Index, 2025)

Questo divario culturale si riflette nella distribuzione fortemente disomogenea per settore. A livello globale, il settore pubblico si conferma il comparto più vicino alla parità di genere, con il 48,5% di donne in posizioni di vertice, seguito dal settore del turismo (40,2%) e da quello sanitario (39,7%). Al contrario, il settore dell'asset management registra la rappresentanza femminile più bassa, con solo il 25,1% di manager donne **Nessuna fonte specificata..**

Un dato particolarmente significativo riguarda la crescente consapevolezza dell'importanza delle politiche di genere da parte degli *stakeholder*. Il 91,4% dei manager italiani dichiara di considerare le iniziative per la parità di genere nella scelta di un nuovo impiego. Inoltre, le imprese che mantengono o rafforzano tali iniziative ottengono performance superiori: il 73,0% di esse ha registrato una crescita dei ricavi superiore al 5% nel 2025. La parità di genere si configura dunque non solo come un principio etico, ma come una vera e propria leva strategica per

la competitività aziendale.⁴

Infine, è importante sottolineare che la sottorappresentazione femminile nei ruoli decisionali non è riconducibile a una carenza di donne qualificate (*pipeline problem*). Come osservano (Gipson & Co, 2017), non ci sono delle prove che supportano l'idea che ci sia una *pipeline problem* quando si hanno delle donne nel gruppo di assunzione. In questo caso, la ricerca suggerisce che esiste una minore domanda di leadership femminile e che il soffitto di cristallo è pienamente operante. La sottorappresentazione femminile non è dunque riconducibile a una carenza di competenze, ma a barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso delle donne ai ruoli di vertice.

2.2 Barriere strutturali e culturali

Nonostante ci siano dei progressi nella partecipazione femminile al mercato del lavoro e, in alcuni casi, anche nei ruoli di vertice, purtroppo l'accesso delle donne alle posizioni decisionali all'interno delle organizzazioni è ancora una sfida aperta. Infatti, dai dati presentati nel paragrafo precedente, si evince un divario persistente tra la presenza femminile nei ruoli intermedi e a quelli più alti della gerarchia organizzativa.

Le difficoltà dell'evoluzione delle carriere femminili sono dovute alla presenza di barriere che possono essere due tipologie: le barriere strutturali e culturali.

La prima tipologia è rappresentata dalle barriere strutturali che sono degli ostacoli radicati nell'organizzazione del lavoro, nella società e nei modelli welfare e tra questi vi sono:

- **La scarsa flessibilità organizzativa:** la cultura della "presenza fisica" e la mancanza di politiche di welfare aziendale adeguate (asili nido, congedi parentali equamente distribuiti, smart working) penalizzano le donne, che

⁴ Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), pp. 32-65.

spesso assumono il ruolo di principali caregiver all'interno della famiglia (CNEL-ISTAT, 2025).

- **I processi di selezione e promozione:** la mancanza di trasparenza nei criteri di valutazione delle performance e l'influenza delle reti informali di potere (old boys' network) favoriscono gli uomini a scapito delle donne, perpetuando le disuguaglianze (Gipson & Co, 2017).
- **Il divario retributivo di genere:** le lavoratrici dipendenti sono mediamente a più bassa retribuzione, con un differenziale annuo superiore ai 6.000 euro a vantaggio dei dipendenti maschi, e una quota significativa di donne che sperimenta condizioni di vulnerabilità retributiva (CNEL-ISTAT, 2025).

Altre tipologie di ostacoli sono rappresentate dalle barriere culturali che affondano le loro radici in stereotipi e pregiudizi profondamente radicati nella società e nelle organizzazioni. Esse riguardano le aspettative sociali sui ruoli di genere e le percezioni differenziate dell'idoneità di uomini e donne a ricoprire posizioni di leadership. Tra le barriere culturali di maggiore interesse si possono indicare:

- **Gli stereotipi di genere**, che associano alle donne caratteristiche come l'empatia, la cura e la collaborazione (tratti "comunali"), mentre agli uomini vengono attribuite qualità come l'assertività, la determinazione e la capacità di assumere rischi (tratti "agentici") (Gipson & Co, 2017). Questi stereotipi influenzano le aspettative nei confronti dei leader, poiché le qualità considerate necessarie per la leadership sono spesso associate a tratti maschili, creando un'incongruenza tra il ruolo di genere femminile e il ruolo di leadership.
- **Il doppio standard e il doppio vincolo (double bind):** le donne che si comportano in modo assertivo e deciso, violando gli stereotipi prescrittivi, vengono giudicate negativamente (backlash effect), mentre quelle che adottano uno stile più collaborativo e "femminile" rischiano di essere percepite come deboli e non all'altezza del ruolo (Gipson & Co, 2017).

- **La segregazione orizzontale e verticale:** la prima si manifesta nella concentrazione delle donne in un numero ristretto di professioni e settori (istruzione, sanità, servizi alle famiglie), mentre la seconda si riferisce alla difficoltà di accedere alle posizioni di vertice, fenomeno che persiste nonostante l'elevata qualificazione delle donne. Come evidenziato dal rapporto (CNEL-ISTAT, 2025) tra i magistrati ordinari le donne rappresentano la maggioranza (58,6%), ma tra i magistrati con ruoli direttivi la percentuale scende al 28,8%; analogamente, nel settore sanitario, le donne rappresentano oltre la metà dei dirigenti medici, ma solo il 21% ricopre incarichi di struttura complessa.

Queste barriere, strutturali e culturali, non agiscono in isolamento ma si rafforzano reciprocamente, creando un ambiente sfavorevole allo sviluppo delle carriere femminili. Come osservano i *Clarkson Principles of Stakeholder Management* (1999), le organizzazioni che vogliono promuovere una cultura inclusiva devono riconoscere e attivamente monitorare le preoccupazioni di tutti gli stakeholder legittimi, adottando processi e comportamenti sensibili alle esigenze di ciascun gruppo e garantendo una distribuzione equa dei benefici e degli oneri dell'attività aziendale.

L'analisi di queste barriere è fondamentale per comprendere il motivo per cui esiste sottorappresentazione femminile nei ruoli di vertice e serve per individuare le strategie da intraprendere per accorciare il divario di genere.

BARRIERE ALLA LEADERSHIP FEMMINILE	
BARRIERE STRUTTURALI	BARRIERE CULTURALI
• Scarsa flessibilità organizzativa • Processi di selezione e promozione non trasparenti • Reti informali di potere • Divario retributivo • Politiche di welfare inadeguate	• Stereotipi di genere (descrittivi e prescrittivi) • Doppio standard7 Double bind • Segregazione orizzontale e verticale • Glass cliff • Fenomeno della "regina ape"

Figura 2.3: Elaborazione propria da: Gipson et al. (2017), Campus (2023), CNEL-ISTAT (2025).

Nei paragrafi seguenti si esaminano dettagliatamente tre fenomeni particolarmente significativi delle barriere alla leadership femminile che si verificano con maggiore frequenza nelle organizzazioni: il soffitto di cristallo (glass ceiling), la scogliera di cristallo (glass cliff) e i pregiudizi di genere (gender bias).

2.2.1 Il fenomeno del *glass ceiling*

Il termine *glass ceiling* (soffitto di cristallo) fu coniato per la prima volta nel 1986 da due giornalisti del Wall Street Journal per descrivere quelle barriere invisibili, ma impermeabili, che impediscono alle donne di ascendere agli ultimi gradini della scala gerarchica, indipendentemente dalle loro qualifiche e dai loro risultati (Gipson & Co, 2017). Si tratta di una barriera cosiddetta “di cristallo” perché è trasparente, spesso non codificata in regole scritte, ma comunque infrangibile per molte professioniste.

Il glass ceiling rappresenta la sintesi di barriere strutturali e culturali che agiscono in modo combinato: da un lato, le dinamiche organizzative e i processi di selezione e promozione che favoriscono gli uomini; dall’altro, gli stereotipi di genere che influenzano le percezioni di idoneità alla leadership, descritti dalla *role congruity theory* di Eagly e Karau (2002). Secondo questa teoria, esiste un’incongruenza tra

le caratteristiche associate alle donne (tratti “comunali” come empatia e collaborazione) e quelle ritenute necessarie per la leadership (tratti “agentici” come assertività e determinazione). Questa incongruenza genera pregiudizi e discriminazioni che limitano l’accesso delle donne ai ruoli di vertice.

I dati sull’effetto del soffitto di cristallo sono inequivocabili perché se le donne costituiscono circa la metà della forza lavoro e dei ruoli manageriali di fascia media (51,5% negli Stati Uniti), la loro rappresentanza crolla ai livelli più alti. Nelle aziende S&P 500, le donne occupano meno di un terzo delle posizioni esecutive e senior (25,1%), meno di un quinto dei seggi nei consigli di amministrazione (19,9%) e meno del 5% dei ruoli di amministratore delegato (4,2%) (Gipson & Co, 2017).

A livello nazionale, nonostante ci sia la presenza di una donna Presidente del Consiglio e di una donna a capo del principale partito di opposizione, l’accesso delle donne ai ruoli di vertice rimane limitato. Nel 2024, in Italia solo il 2,9% degli amministratori delegati delle società quotate è donna, a fronte di una media europea del 7,8. Le disparità restano enormi anche tra i dirigenti d’azienda: il nostro Paese si colloca nelle posizioni di coda della graduatoria Ue, con il 15,6% dei dirigenti donna contro una media del 22,7% **Nessuna fonte specificata..**

Per rendere più evidente questo fenomeno, si può osservare la seguente tabella, che mostra la progressiva diminuzione della rappresentanza femminile ai vari livelli della gerarchia.

Livello organizzativo	In Italia (%)	In Europa (%)	Fonte
Forza lavoro totale (15-64 anni)	circa 52,5%	circa 67%	CNEL-ISTAT, 2025
Dirigenti di azienda	15,60%	22,70%	Sità, 2025
Amministratori delegati	2,90%	7,80%	Sità, 2025
Magistrati ordinari	58,60%	n.d.	CNEL-ISTAT, 2025
Magistrati con ruoli direttivi	28,80%	n.d.	CNEL-ISTAT, 2025
Dirigenti medici (SSN)	56%	n.d.	CNEL-ISTAT, 2025
Incarichi di struttura complessa (SSN)	21%	n.d.	CNEL-ISTAT, 2025

Figura 2.4: Elaborazione propria sulla rappresentanza femminile ai diversi livelli della gerarchia organizzativa. Fonte: elaborazione propria da CNEL-ISTAT (2025) e Sità (2025).

I dati raccolti nella tabella 1 evidenziano il fenomeno del soffitto di cristallo poiché, come si può osservare, la percentuale di donne diminuisce progressivamente man mano che si sale nella gerarchia, fino a diventare irrisoria ai livelli più alti. Un dato particolarmente significativo è il tasso di occupazione femminile che in Italia si attesta intorno al 52,5%, dato ben al di sotto della media europea che riporta un valore del 67% fino al 2025.

Anche nel settore pubblico, dove la presenza femminile di base è più consistente, i risultati dimostrano che, ad esempio nella magistratura, solo il 58,6% degli ordinari sono donne e nei ruoli direttivi questo valore si abbassa notevolmente al 28,8%. Analogamente, nel Servizio Sanitario Nazionale (SSN), le dirigenti mediche raggiungono il 56%, ma solo il 21% ottiene un incarico di struttura complessa. Il divario, in questo caso, supera i trenta punti percentuali, a testimonianza del fatto che la competenza tecnica, anche se ampiamente riconosciuta, non si traduce automaticamente in accesso al potere gestionale.

Dunque, si può constatare che il soffitto di cristallo si manifesta con intensità diversa in base al settore: nell'ambito privato è più rigido ai vertici, mentre nel settore pubblico il divario vi è soprattutto tra i ruoli direttivi e la funzione tecnica.

Infine, il confronto con l'Europa aggiunge un ulteriore elemento di riflessione, poiché le percentuali italiane sono inferiori rispetto a quelle europee, questo comporta che l'Italia sconta un ritardo strutturale che non si limita solo al mercato del lavoro nel suo complesso, ma anche nei passaggi decisivi per l'accesso al potere e alla responsabilità.

2.2.2 Il *glass cliff*

Un fenomeno correlato e altrettanto insidioso al *soffitto di cristallo* è quello del *glass cliff* (scogliera di cristallo), teorizzato per la prima volta da Michelle K. Ryan e S. Alexander Haslam nel 2005. Il termine descrive la tendenza delle donne a essere nominate a posizioni di leadership proprio in momenti di crisi o per

aziende in difficoltà, quando il rischio di fallimento è massimo. Come spiega (Campus D., 2023): *"le donne assumono cariche in circostanze difficili che presuppongono instabilità e turbolenze, è più probabile che i loro governi cadano prima della fine della legislatura o che non siano premiate nel momento in cui cercano la rielezione"*.

Il *glass cliff* fu identificato attraverso uno studio che analizzava la performance di 100 aziende quotate al *London Stock Exchange*. I ricercatori scoprirono che le donne erano più spesso nominate ai consigli di amministrazione di aziende in difficoltà finanziaria, mentre gli uomini erano preferiti per aziende in salute. Questo fenomeno si è successivamente rivelato valido anche in altri contesti, come nella politica e nel mondo accademico.

Le motivazioni che spingono ad affidare un ruolo dirigenziale ad una donna in momenti di crisi o fallimento aziendale possono essere varie.

Una di queste motivazioni è che le aziende in crisi hanno spesso bisogno di segnalare un cambiamento interno agli stakeholder; quindi, nominare una donna può essere un modo per comunicare discontinuità e innovazione (Ryan M. K. & Haslam S. A., 2007). In questo caso la donna viene vista come "simbolo" di cambiamento, ma questa scelta la espone ad un rischio maggiore di fallimento e questo può avere conseguenze negative non solo per la leader stessa, ma anche per la percezione della leadership femminile in generale. Ad esempio, un insuccesso, anche in circostanze complesse, viene spesso attribuito a una presunta inadeguatezza delle donne a ricoprire ruoli di vertice non comprendendo la difficoltà generale del contesto in cui si è trovata ad agire.

Un'altra motivazione è rappresentata dalla percezione delle competenze femminili. Si ritiene che le qualità "comunali", tipicamente associate alle donne quali empatia, capacità di ascolto e orientamento alle relazioni, siano più adatte per gestire situazioni complesse e conflittuali (Bruckmüller & Branscombe, 2010). Al contrario, in periodi di stabilità o successo, si preferiscono qualità "agentiche", tipicamente associate agli uomini come decisione, assertività e capacità di assumere rischi.

Alcuni critici, tuttavia, ritengono che il glass cliff sia una visione parziale del fenomeno, poiché anche molti leader uomini sono arrivati ai vertici in momenti complessi. Tuttavia, come osserva **Nessuna fonte specificata.**, è innegabile che molte donne raggiungono posizioni di comando quando la situazione è a rischio di fallimento e in posizioni simili a quelle coperte dagli uomini, anche se fanno carriera, vengono sottoposte a controllo delle loro azioni.

Il caso italiano offre un'opportunità interessante per osservare il *glass cliff*. Come osserva (Campus D., 2023), nel 2023 l'Italia ha raggiunto traguardi storici con la prima donna Presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, e la prima donna segretaria del principale partito di opposizione, Elly Schlein. La Premier Giorgia Meloni potrebbe rappresentare un'eccezione al *glass cliff* e a differenza di molte leader che arrivano al potere in circostanze eccezionali, la Presidente Giorgia Meloni è una politica con alle spalle una carriera tradizionale, la cui leadership si è rafforzata nel tempo. Infatti, ha iniziato il suo incarico a seguito della caduta del governo precedente di Giuseppe Conte e dopo il periodo di Pandemia che aveva colpito l'Italia e tutto il resto del mondo.

2.2.3 Gender bias e stereotipi

Per comprendere appieno le barriere che limitano l'accesso delle donne ai ruoli di leadership, è fondamentale distinguere tra *stereotipi* e *bias*, due concetti strettamente correlati ma distinti.

Gli stereotipi di genere sono credenze culturalmente condivise che descrivono le caratteristiche tipicamente associate a uomini e donne, e che prescrivono come essi dovrebbero comportarsi (Gipson & Co, 2017). Si suddividono in due categorie:

- **Descrittivi:** descrivono come uomini e donne *sono* (es. "le donne sono empatiche", "gli uomini sono decisi").

- **Prescrittivi:** prescrivono come uomini e donne *dovrebbero* comportarsi (es. "le donne dovrebbero essere premurose", "gli uomini dovrebbero essere assertivi") (Branscombe, 2010).

Al contrario, i bias di genere (o chiamati anche pregiudizi inconsci) sono valutazioni automatiche e spesso implicite che influenzano i giudizi e le decisioni senza che chi li formula ne sia pienamente consapevole (Gipson & Co, 2017).

La Teoria della congruenza di ruolo (*role congruity theory*) sviluppata da Eagly e Karau (2002), spiega come l'incongruenza tra il ruolo di genere femminile (caratterizzato da tratti "comunali" come empatia, cura e collaborazione) e il ruolo di leadership (associato a tratti "agentici" come assertività, determinazione e capacità di assumere rischi) generi pregiudizi e discriminazioni nei confronti delle donne leader. Questa teoria si basa su tre modelli:

Il primo modello è il **paradigma think manager – think male** ideato da Schein nel 1973 e secondo il quale, i leader di successo sono percepiti come dotati di caratteristiche, atteggiamenti e temperamenti strettamente allineati con lo stereotipo maschile globale. Tra le caratteristiche prettamente legate al genere maschile rientrano: le competenze, le abilità verbali, la determinazione e l'operosità.

Il secondo modello conosciuto come **lack-of-fit**, è stato ideato da Heilman con lo scopo di descrivere la mancanza di corrispondenza tra le caratteristiche associate alle donne e quelle ritenute necessarie per la leadership e questo genera un'idea che le donne siano incapaci, amplificando i pregiudizi e penalizzando le donne.

Infine, l'ultimo modello ideato da Eagly & Karau nel 2002, il **role congruity theory** combina i modelli già descritti e sostiene che è proprio la consapevolezza di incongruenze tra il ruolo femminile e il ruolo di leadership che provoca pregiudizi verso le donne che puntano a posizioni di alta responsabilità.

Le donne leader si trovano spesso in una situazione di doppio vincolo (double bind) che determina il fenomeno del doppio standard. Questa situazione comporta che se le donne si comportano in modo "femminile" (collaborativo, empatico),

vengono percepite come deboli e non all'altezza del ruolo ma al contrario, se si comportano in modo "maschile" (assertivo, deciso), vengono giudicate negativamente e percepite come "antipatiche". (Gipson & Co, 2017) **Nessuna fonte specificata..**

Gipson et al. ritengono che nel momento in cui le donne si comportano in modo agentico vengano denigrate, perché hanno infranto lo stereotipo che impone loro di essere comunali. Questo fenomeno conosciuto come double bind (doppio vincolo) è una trappola per le leader donne in quanto esse sono costantemente messe alla prova a prescindere dal loro operato.

A tal proposito è stata condotta un'indagine in cui è stato chiesto agli intervistati se ritengono che per coprire alcuni ruoli nei settori come difesa e produzione automobilistica siano più adatti le donne o gli uomini.



Figura 2.5: Percezione dell'idoneità alla leadership per settore (Reykjavík Index, 2025). Fonte: Mosca (2026).

I risultati evidenziati nella Figura 3, dimostrano che la maggioranza degli intervistati percepisce gli uomini più idonei per questi ambiti e ciò dimostra come gli stereotipi di genere siano ancora profondamente radicati e varino in base al settore e di conseguenza le donne vengono allontanate ancora di più dai ruoli di vertici in questi contesti. In particolare.

Un esempio particolarmente evidente dell'impatto degli stereotipi è la sottorappresentazione delle donne nei settori STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica).

L'impatto degli stereotipi si vede anche nella scarsa presenza delle donne in alcune facoltà universitarie; infatti, in Italia solo il 20,3% delle donne sceglie un corso STEM, contro il 39,9% degli immatricolati; di conseguenza anche nel mondo del lavoro in questo settore si ha la presenza di solo un quinto di donne (19,1%) (CNEL-ISTAT, 2025).

Un aspetto importante per comprendere l'impatto degli stereotipi è la **Teoria della massa critica**, secondo la quale la presenza di una sola donna o di un numero molto limitato in un gruppo decisionale, può causare un aumento di relazioni interpersonali negative dovute a fenomeni di categorizzazione sociale, stereotipi e pregiudizi. **Nessuna fonte specificata..** Invece, se il numero di donne è elevato c'è la possibilità che loro voci e le loro idee vengano prese in considerazione e questo migliora le dinamiche dirigenziali e manageriali. Al contrario, una presenza femminile compresa tra il 30% e il 40% all'interno di un'organizzazione è essenziale per contrastare gli stereotipi di genere e migliorare la qualità dei processi decisionali.

Di seguito, una tabella riassuntiva dei tre fenomeni sopra descritti.

FENOMENO	DESCRIZIONE	CONSEGUENZE
Glass ceiling (soffitto di cristallo)	Barriera invisibile che impedisce alle donne di ascendere ai vertici, indipendentemente da qualifiche e risultati.	Sottorappresentazione femminile nei ruoli di vertice (2,9% AD in Italia; 4,2% CEO nelle S&P 500).
Glass cliff (scogliera di cristallo)	Nomina a posizioni di leadership in momenti di crisi, quando il rischio di fallimento è più alto.	Maggiore rischio di fallimento; rafforzamento di stereotipi negativi sulla leadership femminile.
Gender bias e stereotipi	Credenze culturali condivise (stereotipi) e valutazioni automatiche implicite (bias) che influenzano giudizi e decisioni.	Percezione distorta dell'idoneità alla leadership; segregazione occupazionale; divario retributivo; doppio vincolo (double bind).

Figura 2.6: Elaborazione propria sulla sintesi delle barriere strutturali e culturali alla leadership femminile

2.3 Differenze percepite tra leadership femminile e maschile

L'analisi dei dati sulla partecipazione femminile ai ruoli decisionali e delle barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso delle donne ai vertici organizzativi ha evidenziato un quadro complesso e articolato. Tuttavia, per comprendere meglio le dinamiche che influenzano la carriera delle donne, è necessario analizzare le differenze percepite tra leadership femminile e maschile. Come osservano (Gipson & Co, 2017) la ricerca sulle differenze di genere negli stili di leadership ha prodotto risultati complessi e talvolta contraddittori, ma una costante emerge con chiarezza: le percezioni e le aspettative nei confronti dei leader uomini e donne sono profondamente influenzate da stereotipi e pregiudizi di genere.

La domanda di fondo che guida questo paragrafo è: *“Esistono reali differenze negli*

stili di leadership tra uomini e donne, oppure sono le percezioni a essere diversamente influenzate dagli stereotipi?”.

La letteratura scientifica offre risposte articolate. Da un lato, alcuni studi sostengono che le donne tendono ad adottare uno stile di leadership più partecipativo, democratico e trasformativo. Dall'altro, vi è chi sottolinea come le differenze siano minime e che le donne leader, per adattarsi a contesti organizzativi prevalentemente maschili, spesso adottino stili più "maschili" (Hyde J. S., 2005).

Le differenze percepite tra leadership femminile e maschile sono spesso amplificate dagli stereotipi di genere descritti nel paragrafo precedente. La *role congruity theory* (Eagly A. H. & Karau S. J., 2002) spiega come l'incongruenza tra le caratteristiche associate alle donne (tratti "comunali") e quelle ritenute necessarie per la leadership (tratti "agentici") generi pregiudizi e discriminazioni. Questo meccanismo influenza sia le decisioni di selezione e sia l'interpretazione e la valutazione del comportamento delle leader. Se una donna appare risoluta viene giudicata antipatica o arrogante; invece, se lo stesso comportamento è adottato da un uomo, egli viene considerato determinato e deciso (Gipson & Co, 2017)

Nessuna fonte specificata..

A questo punto le donne che desiderano dei ruoli di leadership devono superare un doppio ostacolo, perché devono dimostrare di essere all'altezza del ruolo che ricoprono e contemporaneamente non devono deviare dalle aspettative sociali legate al loro genere.

Nonostante le percezioni differenziate, la ricerca empirica mostra che, quando si valutano oggettivamente le performance, le differenze tra leader uomini e donne sono minime o inesistenti. Le meta-analisi di Eagly et al. (1995) e Paustian-Underdahl et al. (2014) hanno rilevato che non esiste una differenza significativa nell'efficacia complessiva tra leader uomini e donne, e che anzi, in alcuni contesti, le donne vengono valutate come più efficaci, soprattutto in ruoli di senior leadership (Paustian-Underdahl S. C. Walker L. S. & Woehr D. J., 2014).

La percezione della leadership femminile è influenzata anche dai media e

dall'opinione pubblica. La fiducia nella leadership femminile nei Paesi del G7 è in stallo a 68 punti su 100, un minimo storico. Questo dato suggerisce che, nonostante i progressi nella rappresentanza, le percezioni culturali rimangano un ostacolo significativo.

2.3.1. Stili di leadership associati alle donne

La letteratura sulla leadership di genere ha da tempo cercato di rispondere a una domanda apparentemente semplice: *“Le donne leader adottano uno stile di leadership diverso da quello degli uomini?”*

Sebbene la ricerca abbia prodotto risultati complessi e talvolta contraddittori, un filone di studi ha identificato alcune caratteristiche distintive che vengono frequentemente associate allo stile di leadership femminile. Tuttavia, come sottolineano (Gipson & Co, 2017): *“le differenze negli stili di uomini e donne appaiono generalmente come una leggera sfumatura, con una considerevole sovrapposizione”*. Ciò significa che, sebbene esistano tendenze statisticamente significative, le differenze individuali all'interno di ciascun genere sono spesso maggiori delle differenze tra i generi.

Dai risultati di una ricerca di Eagly, Johannesen-Schmidt e van Engen, condotta su un ampio campione di leader in diversi settori, è emerso che le donne sono più propense verso la leadership trasformazionale rispetto agli uomini.

La leadership trasformazionale si caratterizza per:

- **Ispirazione e motivazione:** i leader trasformazionali ispirano gli altri trasmettendo una visione chiara e condivisa che stimola l'entusiasmo e l'impegno dei followers.
- **Stimolazione intellettuale:** incitano i follower ad essere critici verso i metodi tradizionali e li spingono a cercare soluzioni innovative.
- **Considerazione individualizzata:** valorizzano i bisogni e le aspirazioni di ciascun follower, permettendo la loro crescita individuale e professionale.

La leadership trasformazionale è generalmente associata a migliori performance

organizzative, maggiore soddisfazione dei dipendenti e minore turnover (Gipson et al., 2017).

La visione generale delle donne nella società è che esse eccellono per lo spiccato carisma. Una delle caratteristiche delle donne è dimostrare di avere empatia e cura verso gli altri e queste sono le caratteristiche che rispecchiano gli stereotipi di genere, ma tale ipotesi viene dimostrata da riscontri empirici che superano le credenze stereotipate comuni. (Eagly et al., 2003).

Un'altra caratteristica importante associata alle donne è l'approccio partecipativo e democratico. La ricerca dimostra che le leader tendono a coinvolgere il proprio team nelle decisioni strategiche, creando un ambiente basato sulla partecipazione e condivisione del potere decisionale. (Eagly & Johnson, 1990; van Engen & Willemsen, 2004). Una differenza di rilievo tra i leader uomini e donne in relazione al livello di partecipazione concessa ai follower è che gli uomini operano in modo più autocratico e le donne adottano uno stile più democratico. (Eagly et al., 1992; Eagly & Johnson, 1990; van Engen & Willemsen, 2004).

Questo risultato è coerente con la *Teoria della Role Congruity* vista precedentemente, poiché alle donne vengono tradizionalmente attribuiti tratti "comunali" come la collaborazione e l'attenzione alle relazioni e di conseguenza ci si aspetta che esse adottino uno stile di leadership più inclusivo e orientato al consenso.

L'approccio partecipativo che caratterizza le donne si manifesta nei seguenti modi:

- Le donne tendono ad avere una maggiore attenzione allo sviluppo dei follower poiché sono più efficaci nell'ispirare e motivare le altre persone, nel costruire relazioni e nel promuovere la collaborazione e il lavoro di squadra (Cavallo & Brienza, 2006; Gipson et al., 2017).
- Le donne tendono a privilegiare uno stile di gestione dei conflitti più integrativo e collaborativo, mentre gli uomini sono più associati a stili dominanti o evitanti (Brewer, Mitchell & Weber, 2002; Gipson et al., 2017).
- Alcuni studi dimostrano che le donne spesso manifestano comportamenti di cittadinanza organizzativa di tipo relazionale che vengono espressi

attraverso l'aiuto ai colleghi e la creazione di un sereno clima lavorativo (Kidder, 2002; Gipson et al., 2017).

Bisogna sottolineare che considerare questi stili prevalentemente femminili genera un interessante dibattito teorico e pratico. Come evidenziato nell'analisi degli approcci morali alla leadership eseguita da Lemoine, Hartnell e Leroy (2019), etichettare alcuni stili come prettamente maschili o femminili comporta il rischio di obbligare le donne a seguire un rigido modello di comportamento dettato dagli stereotipi di genere oppure si può creare un double bind, perché le donne che non si adattano a queste aspettative sono considerate inadeguate e aggressive. Invece, se le donne si adattano rischiano di essere giudicate troppo deboli per coprire posizioni decisionali, quindi in entrambi i casi sono soggette a critica. Un altro rischio è ignorare le differenze che esistono tra il mondo maschile e quello femminile.

La ricerca sugli stili di leadership associati alle donne offre spunti importanti, ma richiede una lettura critica. In primo luogo, molte delle differenze osservate sono di piccola entità e non sempre si replicano in tutti i contesti. In secondo luogo, il contesto organizzativo gioca un ruolo cruciale: le differenze di stile possono emergere in modo più marcato in settori tradizionalmente maschili o femminili, e in relazione alla composizione del gruppo di lavoro (Gipson et al., 2017).

Inoltre, come osservano Lemoine et al. (2019) nella loro analisi degli approcci morali alla leadership, le differenze di stile possono essere influenzate anche dal contenuto morale della leadership. Ad esempio, la *servant leadership*, caratterizzata da un focus sugli stakeholder e sul servizio agli altri, è stata associata a una maggiore propensione femminile (Fridell, Belcher & Messner, 2009), mentre la *leadership autentica*, che enfatizza l'autoconsapevolezza e la coerenza con i propri valori, sembra essere più associata agli uomini (Monzani et al., 2015).

Infine, è fondamentale riconoscere che molte delle differenze osservate potrebbero essere il risultato di stereotipi e pregiudizi piuttosto che di differenze reali.

2.3.2 Confronto con la leadership maschile

Nel paragrafo precedente sono stati analizzati gli stili di leadership tipicamente associati alle donne e in questo sottoparagrafo verranno trattate le caratteristiche che vengono tradizionalmente attribuite alla leadership maschile.

Gli stereotipi di genere sono credenze socialmente radicate che stabiliscono come le donne e gli uomini dovrebbero comportarsi, condizionando i loro comportamenti. L'importanza che viene data a queste credenze influenza il mondo del lavoro e la valutazione dei comportamenti dei leader.

Tradizionalmente la leadership maschile presenta dei tratti definiti agentici che comprendono alcune caratteristiche come: la capacità di farsi valere, la determinazione nel raggiungere gli scopi, la propensione al rischio e la tendenza ad essere autocratico, prendendo tutte le decisioni da solo senza chiedere il consenso ai suoi collaboratori (Gipson et al., 2017).

Come evidenziato da Gipson et al. (2017, p. 36), *"il ruolo del manager è spesso associato a tratti e comportamenti maschili"*. Questa associazione è stata confermata da numerosi studi, tra cui la **meta-analisi di Koenig et al. (2011)**, che ha rilevato che i tratti prototipici del leader hanno una correlazione più forte con i tratti maschili che con quelli femminili.

In termini di stili di leadership formali, la ricerca ha evidenziato che gli uomini tendono a manifestare maggiormente alcune componenti della **leadership transazionale**, in particolare il *management by exception* (attivo e passivo), e la **leadership laissez-faire** (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

La leadership transazionale si basa su un rapporto di scambio tra leader e follower: il leader chiarisce le aspettative, monitora le performance e fornisce ricompense o correzioni in base ai risultati. La componente *management by exception* implica un intervento solo quando i problemi diventano seri (*passive*) o un monitoraggio costante per prevenire errori (*active*). La leadership *laissez-faire*, invece, è caratterizzata da un evitamento delle decisioni e da un intervento minimo nella gestione dei follower.

Una delle conseguenze più insidiose degli stereotipi di genere è il doppio

standard con cui vengono valutati i comportamenti di leader uomini e donne. Come evidenziato da Gipson et al. (2017, p. 35), *"le donne che si comportano in modo agentico possono essere soggette a denigrazione e backlash per aver violato lo stereotipo prescrittivo di essere comunali"*. Questo fenomeno, noto come backlash effect, penalizza le donne che adottano comportamenti tipicamente associati alla leadership maschile.

Allo stesso tempo, le donne che adottano uno stile più "femminile" ossia più collaborativo ed empatico, rischiano di essere percepite come deboli o non all'altezza del ruolo. Di conseguenza, le donne sono esposte a minacce provenienti da due direzioni; da una parte, devono conformarsi ai tratti tipici del genere femminile e dall'altra devono adattarsi al ruolo di leader ma in entrambi i casi ci potrebbe essere un fallimento nel soddisfare i requisiti del loro ruolo di genere e di leader.

Questa situazione porta le leader ad avere un doppio vincolo, perché per essere accettate devono conformarsi ai tratti associati al genere femminile, ma per essere considerate competenti devono incarnare le qualità tipiche della leadership. Questa tensione le espone al rischio di essere percepite come inadeguate sia rispetto alle aspettative di genere, sia rispetto a quelle legate al ruolo ricoperto.

Nonostante ciò che si percepisce come differenze tra i due generi, la ricerca empirica mostra che, quando si valutano oggettivamente le performance, le differenze sono minime o inesistenti. Le **meta-analisi di Eagly et al. (1995) e Paustian-Underdahl et al. (2014)** hanno rilevato che non esiste una differenza significativa nell'efficacia complessiva tra leader uomini e donne.

Un risultato particolarmente interessante emerso dalla meta-analisi di Paustian-Underdahl et al. (2014) è che, quando le valutazioni sono effettuate da terzi ossia da supervisori o subordinati, le donne vengono percepite come più efficaci degli uomini, soprattutto nei ruoli di senior leadership. Al contrario, se sono le donne ad autovalutarsi, tendono a sottovalutarsi rispetto agli uomini.

La percezione della leadership maschile e femminile è influenzata anche dai media e dall'opinione pubblica. Uno dei casi emblematici è stato riportato da Campus

(2023), come l'episodio legato alla prima ministra neozelandese Jacinta Ardern, la quale è stata vittima di attacchi sessisti e minacce che l'hanno costretta a ritirarsi dalla politica. Un altro caso analogo, è rappresentato dalla leader finlandese Sanna Marin che a seguito di un video girato nei media in cui ballava a una festa privata è stata giudicata negativamente e questo dimostra che il sessismo è ancora vivo e che le leader donne sono giudicate con standard diversi rispetto agli uomini (Campus D., 2023).

Un'altra riflessione riguarda la connessione tra genere e approcci morali alla leadership. Come evidenziato da Lemoine, Hartnell e Leroy (2019), i diversi stili di leadership morale (etico, autentico, servant) possono essere associati differentemente a uomini e donne.

La *servant leadership* è stata associata a una maggiore propensione femminile (Fridell, Belcher & Messner, 2009), mentre la *leadership autentica*, che enfatizza l'autoconsapevolezza e la coerenza con i propri valori, sembra essere più associata agli uomini (Monzani et al., 2015). Questo conferma gli stereotipi che associano le donne a tratti comunali come la cura e l'attenzione agli altri e gli uomini a tratti agentici.

2.3.3 Impatto degli stereotipi sui percorsi di carriera

L'analisi delle differenze percepite tra leadership femminile e maschile e dei meccanismi di *double bind* che penalizzano le leader donne conduce a una domanda cruciale:

“Quali sono le conseguenze concrete degli stereotipi di genere sui percorsi di carriera delle donne?”

Gli stereotipi influenzano le percezioni, le aspirazioni e le scelte delle donne stesse e questo genera un circolo vizioso che limita la loro crescita professionale.

Uno degli effetti più insidiosi degli stereotipi di genere è il fenomeno dell'autoselezione in cui le donne si autoconvincono che non sono adatte a determinati ruoli o settori e tendono a escludersi autonomamente da percorsi di

carriera percepiti come “maschili”, ad esempio, mansioni come il magazziniere, il muratore, il meccanico. Comunemente il linguaggio di genere usato negli annunci di lavoro crea un pregiudizio di autoselezione che induce le donne a priori a non candidarsi per determinate posizioni, anche se ne possiedono i requisiti. Questo meccanismo contribuisce ad alimentare la segregazione occupazionale e a limitare la diversità di genere nei ruoli di vertice.

Un fenomeno correlato è la sindrome dell'impostore descritta per la prima volta nel 1978 dalle psicologhe Pauline Rose Clance e Suzanne Imes. Si tratta di una condizione psicologica in cui individui di successo, soprattutto donne, faticano a interiorizzare i propri risultati e temono di essere "scoperti" come incompetenti, nonostante le evidenze contrarie. Spesso le donne tendono a sottovalutarsi rispetto agli uomini e questa tendenza si manifesta in particolare nelle autovalutazioni delle proprie performance e competenze.

La sindrome dell'impostore ha implicazioni significative per i percorsi di carriera delle donne:

- Minore propensione a candidarsi per posizioni di leadership: le donne tendono a candidarsi solo quando soddisfano tutti i requisiti, mentre gli uomini sono più propensi a candidarsi anche quando ne soddisfano solo una parte.
- Minore capacità di negoziazione: le donne sono meno propense a chiedere determinate condizioni di lavoro e a contrattare una remunerazione adeguata alla propria posizione contribuendo al persistere del divario retributivo.
- Maggiore vulnerabilità allo stress: le donne sentendosi costantemente inadeguate hanno più probabilità di abbandonare il posto di lavoro, poiché questa situazione produce loro ansia e malessere.

Una delle conseguenze più tangibili degli stereotipi di genere è il divario retributivo (*gender pay gap*). Infatti, quando si pensa alle differenze tra uomo e donna in ambito lavorativo, il primo stereotipo che viene citato è la differenza di

retribuzione tra uomo e donna a parità di ruolo e di anzianità lavorativa.

Come evidenziato dal rapporto (CNEL-ISTAT, 2025) le lavoratrici dipendenti hanno una retribuzione più bassa di circa 6.000 euro rispetto ai dipendenti maschi e questo divario tende ad ampliarsi nel corso della carriera e a fine carriera, il *gender pay gap* supera il 30%.

Inoltre, il 66,7% delle donne ha percepito almeno un anno di bassa retribuzione annuale tra il 2015 e il 2022, a differenza del 44,2% per gli uomini.

Le cause del divario retributivo sono molteplici e riconducibili agli stereotipi di genere visti fin ora. Tra le cause più rilevanti vi sono:

1. La segregazione orizzontale dove le donne sono concentrate in settori e professioni meno remunerati;
2. Il part-time involontario in cui le donne sono costrette a lavorare a tempo parziale per conciliare lavoro e famiglia;
3. Le interruzioni di carriera che avvengono più frequentemente per motivi familiari;
4. La discriminazione diretta dovuta al fatto che a parità di qualifiche e esperienza le donne vengono retribuite meno degli uomini.

In conclusione, l'impatto degli stereotipi sui percorsi di carriera delle donne può essere compreso come un meccanismo di profezia che si autoavvera (*self-fulfilling prophecy*). Questo concetto è stato per la prima volta coniato dal sociologo Robert K. Merton nel 1948, in cui descrive come una credenza falsa viene considerata vera e di conseguenza produce comportamenti che la rendono effettivamente reale. Questo meccanismo applicato agli stereotipi di genere afferma che determinati ruoli professionali non sono idonei al genere femminile solo perché legati a credenze culturali ossia che la donna è meno adatta a ruoli di leadership perché non riuscirebbe a conciliare il lavoro con i carichi familiari fino al punto che le donne stesse si autoconvincono che sia corretto in questo modo. Si tratta di un meccanismo che agisce in modo invisibile e strutturale che è difficile correggere e prevenire le conseguenze.

In questo capitolo è stata condotta un'analisi in cui è emerso come la sottorappresentazione femminile nei ruoli di leadership sia ancora oggi ostacolata da barriere culturali e strutturali che ne limitano l'accesso ai ruoli di vertice. Nonostante ci siano stati dei progressi nelle posizioni intermedie e nei Consigli di amministrazione, purtroppo la presenza femminile non è elevata a livelli dirigenziali.

La ricerca empirica ha evidenziato che negli stili di leadership le differenze sono minime tra uomini e donne e se si fa una valutazione oggettiva, le leader vengono considerate efficaci come gli uomini. È chiaro che il problema non riguarda le competenze delle donne, ma un sistema che continua a valutarle con standard diversi e a relegarle in un numero ristretto di professioni, alimentando un circolo vizioso di autoselezione e discriminazione.

L'analisi fin qui condotta ha messo in luce il quadro teorico e i principali ostacoli, dal glass ceiling al glass cliff, passando per i gender bias, che limitano l'accesso delle donne ai vertici aziendali. Tuttavia, per comprendere se e come questi meccanismi agiscano nella pratica, e per verificare se gli stili di leadership tipicamente associati alle donne influenzino effettivamente la performance organizzativa, è necessario confrontare l'esperienza concreta di due figure di successo.

È proprio a questa domanda di ricerca: *“in che modo gli stereotipi di genere influenzano la percezione della leadership femminile e se esiste una relazione tra gli stili di leadership femminili e la performance organizzativa”*, che intende rispondere il prossimo capitolo, attraverso l'analisi comparativa dei casi di Elisabetta Franchi (imprenditrice) e Cristina Scocchia (manager).

Le lenti teoriche fin qui delineate verranno pertanto utilizzate come strumento di lettura critica per studiare i loro percorsi, Elisabetta Franchi come imprenditrice che ha costruito la propria organizzazione, Cristina Scocchia come manager che ha scalato gerarchie consolidate, al fine di verificare se e come le barriere descritte vengano affrontate e superate, e se emergano modelli di leadership femminile differenziati e potenzialmente replicabili.

CAPITOLO 3: LEADERSHIP, STEREOTIPI E PERFORMANCE: UN'ANALISI COMPARATA DEI CASI ELISABETTA FRANCHI E CRISTINA SCOCCHIA

3.1 Introduzione e metodologia comparativa

Dopo aver esaminato nel capitolo precedente le barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso delle donne ai ruoli di vertice, questo capitolo si propone di verificare se esistano modelli di leadership femminile che abbiano effettivamente superato questi ostacoli e in che modo.

Per rispondere alla domanda di ricerca, sono stati selezionati due casi studio particolarmente significativi di due donne che, pur in maniera diversa, sono esempi di leadership femminile di successo nel panorama italiano. I due casi scelti per il confronto sono Elisabetta Franchi, che è imprenditrice nel settore della moda e Cristina Scocchia, manager con una carriera internazionale in grandi aziende. La scelta di queste due figure è motivata dalla loro diversa traiettoria professionale.

La metodologia adottata per l'analisi dei casi è di tipo qualitativo e si basa sull'analisi di dati secondari, quali: interviste rilasciate ai media, biografie ufficiali, articoli di stampa, libri e documenti aziendali. Pur non trattandosi di uno studio etnografico basato su interviste dirette, l'analisi delle narrazioni pubbliche consente di ricostruire i modelli di leadership emergenti e di coglierne le contraddizioni, le potenzialità e i limiti.

Il capitolo si articola in quattro sezioni. Nella prima verrà ricostruito il percorso professionale di Elisabetta Franchi e analizzato il suo stile di leadership, con particolare attenzione alle controversie che hanno segnato la sua immagine pubblica e al fenomeno dell'ape regina. Nella seconda sezione verrà esaminato il caso di Cristina Scocchia, con un focus sul suo modello di leadership basato su merito, responsabilità e lavoro di squadra. La terza sezione sarà dedicata ad un'analisi comparativa dei due casi, volta a evidenziare differenze e analogie. La

quarta sezione ed ultima, è volta a formulare una risposta alla domanda di ricerca posta all'inizio dell'elaborato.

3.2 Il caso di Elisabetta Franchi

Elisabetta Franchi nasce a Bologna nel 1968 da una famiglia di umili origini.

3.2.1 Profilo professionale e percorso imprenditoriale

Il suo percorso imprenditoriale inizia nel 1995 con l'apertura del primo atelier, per poi fondare nel 1998 la Betty Blue SpA. Il lancio del marchio omonimo risale al 2012, mentre il debutto in passerella alla Milano Fashion Week avviene nel 2015 (l'Unità, 2024).

I risultati economici testimoniano il successo dell'impresa: il fatturato è raddoppiato in dieci anni, con una strategia orientata alla creazione di valore (misurato dall'EBITDA) più che al mero fatturato (Maddalena, 2024). Nel 2021, Elisabetta Franchi è stata insignita dell'onorificenza di Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, riconoscimento che ha contribuito a consolidare la sua reputazione pubblica (l'Unità, 2024).

La sua storia imprenditoriale è caratterizzata da una forte autonomia e indipendenza. In un'intervista rilasciata al Pambianco-PwC Fashion Summit, Franchi ha rivendicato con orgoglio il suo percorso, definendolo "il risultato del mio sogno" (Pambianconews, 2025). Questa enfasi sull'autodeterminazione e sulla capacità di costruire un impero dal nulla rappresenta un elemento distintivo del suo modello di leadership, che si configura come un esempio di *self-made woman*.

La sua impresa è composta da circa 300-350 dipendenti con sede ufficiale a Bologna con oltre 85 punti vendita in Italia e all'estero. L'80% della struttura organizzativa è composta da donne e la maggior parte under 40 mentre la restante percentuale pari al 20% è rappresentata da uomini. Le posizioni di vertice sono

maggiormente occupate da giovani manager donne che sono il doppio degli uomini (Greppi, 2022). L'imprenditrice Franchi è consapevole che molte donne, pur volendo rientrare nel mondo del lavoro dopo la maternità, si trovano di fronte a degli ostacoli che riguardano la mancanza di supporti familiari e sociali e questo porta loro a dover scegliere tra l'essere madri e l'essere donne lavoratrici (Greppi, 2022).

3.2.2 Leadership imprenditoriale e visione strategica

Dallo stile di leadership di Elisabetta Franchi emergono con chiarezza alcune caratteristiche tipiche:

- **Autonomia e indipendenza:** Elisabetta Franchi sottolinea spesso di essersi fatta da sola. Questa affermazione rappresenta la sua determinazione individuale, anche se in questo modo rischia di isolare il suo percorso che sembrerebbe un'eccezione non facilmente replicabile da altre donne.
- **Orientamento al valore:** la strategia d'impresa adottata dall'imprenditrice privilegia la redditività e la solidità finanziaria rispetto alla crescita dimensionale a tutti i costi. Questo approccio, tipico di un'imprenditrice che ha costruito il suo patrimonio con sacrificio, riflette una visione di lungo periodo (Maddalena, 2024).
- **Sostenibilità come scelta strategica:** Franchi pone molta attenzione alla sostenibilità e infatti da anni porta avanti iniziative concrete che riguardano la tutela degli animali e la moda cruelty-free. Tra le principali azioni adottate dall'imprenditrice vi è l'eliminazione, a partire dal 2012, delle pellicce animali dalla produzione e dal 2014 lo stesso percorso è stato allargato eliminando le piume, il piumino d'oca e la lana d'angora dalle collezioni. Il suo impegno nella sostenibilità è stato riconosciuto anche per aver aderito a programmi come il Fur Free retailer Programme e il progetto Animal Free Fashion in collaborazione con la LAV (Lega Anti Vivisezione). Infine, il suo impegno si è dimostrato anche nel

riconoscimento nel 2019 della sua impresa come ONLUS (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale) (Franchi, 2021).

- **Conoscenza profonda del prodotto e del mercato:** come imprenditrice del settore moda, Franchi possiede una competenza artigianale e creativa che la distingue dai manager puramente finanziari. Questa dimensione "tattile" della leadership è spesso associata a un approccio più intuitivo e orientato al prodotto.

In termini di modelli teorici, la leadership di Franchi presenta elementi di leadership trasformativa (capacità di ispirare e motivare attraverso una visione), di leadership etica (scelte sostenibili e responsabilità sociale) e, in parte, di servant leadership (attenzione al benessere animale e alla comunità). Tuttavia, la sua enfasi sull'autonomia individuale la distingue da un approccio pienamente "servente".

3.2.3 Percezione pubblica e impatto mediatico

Il caso di Elisabetta Franchi offre uno spunto di riflessione particolarmente ricco per comprendere come una leader donna di successo venga percepita e giudicata dall'opinione pubblica. Nonostante il suo indiscutibile successo imprenditoriale, alcune sue dichiarazioni pubbliche, rilasciate in una intervista tenutasi il 4 maggio 2022 a Milano presso PwC Italia in onore dell'evento intitolato: *“Donne e Moda: il barometro 2022”*, sul tema della maternità e della carriera, hanno generato un acceso dibattito che merita di essere analizzato criticamente (Rotunno, 2025).

La dichiarazione che è stata contestata all'imprenditrice e che le è valsa una condanna per discriminazione riguarda una sua affermazione dove sostiene che all'interno della sua impresa assume le donne "anta" ossia over 40, poiché a suo parere una donna in carriera non può assentarsi per anni per motivi di maternità. Quindi, lei sosteneva che era conveniente assumere donne over 40, perché avevano già avuto figli, possibilmente erano già sposate o eventualmente divorziate.

Secondo il suo parere, le sue dipendenti potevano lavorare tranquillamente al suo fianco anche per ventiquattro ore (h24), non avendo legami familiari (RaiNews, 2022).

La conseguenza di questa dichiarazione ha avuto varie ripercussioni sia a livello personale che imprenditoriale. La reputazione della sua impresa è stata fortemente criticata, soprattutto perché la sua impresa è sempre stata vista con un forte leadership femminile e una particolare attenzione alle donne lavoratrici. Nel giugno 2024, Elisabetta Franchi fu condannata per discriminazione, perché il tribunale ha ritenuto che le sue affermazioni non fossero solo un'opinione personale, ma rispecchiassero prassi aziendali discriminatorie (Billi, 2025). Dopo la condanna, l'impresa ha concesso sei mesi in più di permessi per allattamento e maggiore flessibilità orario alle mamme lavoratrici, portando ad un successivo cambio di rotta nelle politiche aziendali (ilRestodelCarlino, 2025).

Per comprendere appieno la natura di queste controversie, è utile introdurre un concetto chiave della letteratura organizzativa: il "fenomeno dell'Ape regina" (*Queen Bee Phenomenon*). Coniato nel 1973 da un team di ricercatrici guidate da Graham Staines, Carol Tavis e Toby E. Jayaratne, il termine descrive un comportamento messo in atto da alcune donne in posizioni di potere senior, che tendono a distanziarsi dalle colleghe più giovani o a non supportarle attivamente. Come osserva la definizione originale, si tratta di donne che "hanno raggiunto il successo in un campo tradizionalmente dominato dagli uomini" e che "acquisiscono tratti maschili e prendono le distanze dalle altre donne al lavoro al fine di mettere al riparo il loro successo da ogni possibile concorrenza".

Tuttavia, la ricerca più recente invita a non leggere questo fenomeno come un difetto caratteriale individuale. La sindrome della regina ape viene infatti interpretata come una risposta strategica e difensiva a contesti organizzativi fortemente maschili e competitivi. In ambienti dove le opportunità per le donne sono poche e la loro posizione è "token" (simbolica), le leader donne possono essere

spinte a comportarsi in questo modo per sopravvivere e affermarsi. Come sottolinea la sociologa Marianne Cooper del Clayman Institute for Gender Research alla Stanford University, "il fenomeno Queen Bee è, in realtà, il risultato di una disegualianza sistemica dilagante fra i generi". Le donne che mostrano tendenze da "ape regina" sono spesso le stesse che hanno sperimentato i più alti livelli di discriminazione di genere all'inizio della loro carriera.

Applicando questa lente al caso di Franchi, le sue dichiarazioni che sono state percepite come critiche verso altre donne o verso il femminismo potrebbero essere lette non tanto come un attacco al genere, ma come la manifestazione di una strategia di *distancing* (distanziamento). Affermando di essersi fatta da sola, senza l'aiuto di un "principe azzurro", e sottolineando una visione della carriera basata sul sacrificio individuale, Franchi potrebbe voler comunicare un messaggio di *self-reliance* che, in un contesto dominato da logiche maschili, è funzionale alla sua accettazione e al suo successo. Questa enfasi sull'indipendenza assoluta e sul merito personale, se da un lato la rende un'icona di determinazione, dall'altro rischia di allontanarla da una possibile funzione di *sponsor* o mentore per altre donne, contribuendo a mantenere il suo percorso come un'eccezione e non come un modello replicabile.

Un ulteriore elemento di complessità è stato introdotto da una ricerca condotta da Nicolai Foss della Bocconi e Jacob Lyngsie della *Copenhagen Business School*. Lo studio ha rilevato che l'"effetto ape regina" si manifesta soprattutto quando le donne al vertice sono poche: con una sola dirigente, i benefici della diversità di genere si attenuano, poiché la "token woman" viene percepita come un'outsider e fatica a esercitare influenza. Quando invece le donne manager diventano più numerose (almeno il 20% della dirigenza), vengono "ricategorizzate" non più come donne, ma come top manager e possono fornire un contributo più efficace. Questo suggerisce che il comportamento da "ape regina" è un fenomeno contingente, legato alla scarsa rappresentanza femminile, più che un tratto caratteriale stabile.

Il caso di Franchi sembra suggerire che, per raggiungere il vertice, una donna possa sentirsi costretta ad abbracciare le regole del gioco di un sistema che resta fondamentalmente maschile, rinunciando a rivendicare una leadership "diversa" per non essere penalizzata. La sua storia, per quanto straordinaria, rischia così di confermare la regola dell'eccezionalità piuttosto che inaugurare una nuova normalità.

3.3 Il caso di Cristina Scocchia

Cristina Scocchia rappresenta un profilo manageriale di altissimo livello, con una carriera internazionale costruita in grandi aziende multinazionali.

3.3.1 Profilo professionale e percorso manageriale

Il suo percorso professionale è iniziato a seguito della laurea conseguita con i massimi dei voti presso l'Università Bocconi nella facoltà di Economia e Commercio. In seguito, la sua specializzazione professionale prosegue con un Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale presso l'Università di Torino (CorrieredellaSera, 2020).

Durante gli studi, nel 1997 ha avuto l'opportunità di iniziare la sua carriera lavorativa per la Procter & Gamble, conosciuta proprio in occasione di un career day all'Università dove inizia la sua carriera occupandosi di prodotti come Mastro lindo, Spic e Span, per poi approdare nel settore beauty che da sempre è stata area di suo interesse (Capua, 2019). La sua ascesa prosegue con la nomina ad Amministratore Delegato di L'Oréal Italia negli anni tra il 2014 e 2017, dove il suo contributo riporta la società alla crescita introducendo ad esempio il lavoro agile⁵ e l'innovazione digitale (Nextwork360, 2016). Successivamente è stata nominata Amministrative Director di KIKO dal 2017 al 2021, con un piano di rilancio basato

⁵ Lavoro agile, conosciuto come smart working, è una forma di telelavoro che consiste nello svolgere l'attività lavorativa presso la propria abitazione in remoto con l'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

su innovazione e trasformazione digitale, ottenendo risultati importanti che hanno generato un Ebitda pari a 58 milioni di euro (Sacchi, 2020). Dal gennaio 2022 ad oggi ricopre l'incarico di Amministratore Delegato di Illycaffè ottenendo risultati record anche in questa organizzazione.

I suoi riconoscimenti sono numerosi: è stata insignita della Legion d'Onore dalla Francia ed è stata inclusa nelle liste di Forbes e Fortune delle donne leader più influenti. Nel 2021, il suo nome figurava al terzo posto nella classifica delle top manager con la migliore reputazione online, secondo l'osservatorio di *Reputation Science di Top Managers*.

3.3.2 Il modello di leadership di Scocchia: merito, squadra e responsabilità

La filosofia di leadership di Cristina Scocchia emerge con chiarezza dal suo libro *"Il coraggio di provarci. Una storia controvento"* (Sperling & Kupfer, 2024) e dalle numerose interviste rilasciate ai media. Si possono individuare alcuni pilastri fondamentali del suo approccio:

- 1. Uno stile di leadership basata sulla responsabilità:** Cristina Scocchia rifiuta l'idea che la leadership si definisca in base al genere: per lei, la leadership si definisce da "valore e carattere", non dal sesso. Questo approccio, che potremmo definire "post-genere", evita la polarizzazione tra leadership maschile e femminile e si concentra sull'efficacia e sull'integrità personale.
- 2. Un altro punto cruciale del suo approccio è la centralità del lavoro di squadra:** l'imprenditrice sottolinea che il successo non è individuale, ma collettivo. La sua esperienza in aziende complesse e globali come Kiko e l'Oréal Italia, l'ha abituata a valorizzare il contributo di ciascun membro del team, in una logica di collaborazione e condivisione degli obiettivi.
- 3. Il merito come principio guida:** la sua carriera è stata costruita sulla base dei risultati e delle competenze, in un percorso che ha saputo superare le

barriere di genere senza fare di esse un alibi o una rivendicazione. Questo non significa negare l'esistenza delle disuguaglianze, ma affrontarle con determinazione e concretezza.

Tra le numerose esperienze lavorative della manager Scocchia emergono diversi casi di leadership femminili forti che hanno caratterizzato il suo percorso.

Un caso emblematico del suo stile è stato il mandato ricevuto da Kiko Milano, dove è stata chiamata a guidare un piano di rilancio triennale per superare una fase di crisi e ristrutturazione (Tortora, 2019). La strategia da lei implementata si è basata su tre pilastri:

- una forte spinta all'innovazione di prodotto e alla trasformazione digitale,
- una decisa espansione commerciale in mercati ad alto potenziale come il Medio Oriente e l'Asia,
- un miglioramento dell'efficienza operativa per liberare risorse da reinvestire nella crescita (EconomiaOggi, 2021).

I risultati che ha ottenuto a seguito del piano adottato sono positivi, infatti già nel primo anno, l'EBITDA è salito a 41,5 milioni di euro, con un incremento del 37% rispetto all'anno precedente (Tortora, 2019). Questo trend positivo ha portato a un raddoppio dell'EBITDA nel 2019, raggiungendo i 58 milioni di euro e a un fatturato che ha superato i 600 milioni di euro.

Inoltre, la leadership di Scocchia si è rivelata particolarmente efficace durante la crisi del COVID-19. Mentre il settore retail subiva uno dei contraccolpi più duri, Kiko, sotto la sua guida, ha saputo reagire con prontezza e determinazione. L'azienda ha chiuso il 99% dei propri negozi durante la prima ondata e il 40% nella seconda, ricorrendo agli ammortizzatori sociali (EconomiaOggi, 2021). Tuttavia, Scocchia ha scelto di non limitarsi a una strategia di mero contenimento dei danni ma ha preferito porre le persone al primo posto, garantendo a tutti i dipendenti nel mondo il 70% dello stipendio, integrando la cassa integrazione laddove prevista o

coprendo interamente i costi in Paesi come India e Medio Oriente, dove tali ammortizzatori non esistevano (EconomiaOggi, 2021). Contemporaneamente, l'azienda ha continuato a investire nel futuro, aprendo nuovi negozi, entrando in dieci nuovi mercati e creando circa mille nuovi posti di lavoro, di cui 300 già nel 2020, con un focus particolare sull'assunzione di giovani (età media 34 anni) in ambito IT, digitale, finanza e marketing per sostenere la crescita internazionale (EconomiaOggi, 2021). Questo approccio ha permesso a Kiko di chiudere il 2021 con una forte ripresa, registrando nel terzo trimestre un aumento delle vendite del 60% rispetto al 2020 e del 18% rispetto al 2019 (Gervasio, 2021).

Per concludere, il modello di leadership adottato da Cristina Scocchia presenta elementi di leadership autentica (coerenza tra valori e azioni), di servant leadership (attenzione al team e al benessere dei collaboratori) e di leadership trasformativa (capacità di ispirare e motivare attraverso una visione). Come ha dichiarato lei stessa, non esiste un modello di leadership femminile rigido ma la leadership dipende da diversi fattori caratteristici di ogni persona, quali: carattere, esperienze, valori della persona indipendentemente dal genere. Il suo rifiuto esplicito della polarizzazione di genere la rende, in qualche misura, una figura atipica rispetto al dibattito contemporaneo sulla leadership femminile.

3.3.3 Narrazione pubblica e rapporto con gli stereotipi

La costruzione pubblica dell'immagine di Scocchia presenta alcune caratteristiche distintive che la differenziano dal caso di Elisabetta Franchi. Innanzitutto, la sua narrazione è meno controversa e più "istituzionale". I media la descrivono come una manager di successo, più che come una "donna manager". Questa neutralizzazione del genere nella rappresentazione pubblica potrebbe essere interpretata come un segnale di normalizzazione della leadership femminile, ma anche come una strategia di adattamento a un immaginario ancora prevalentemente maschile. In secondo luogo, Scocchia non ha subito attacchi personali o polemiche paragonabili a quelle che hanno coinvolto Franchi. La sua immagine è stata

costruita sulla competenza e sui risultati, in una narrazione che enfatizza la razionalità e l'efficacia più che l'emotività o la controversia. Infine, il suo approccio alle quote rosa che definisce come *"una medicina amara, ma al momento necessaria"*, la colloca in una posizione intermedia tra il rifiuto del gender mainstreaming (che potrebbe essere attribuito a Franchi) e un'adesione acritica alle politiche di genere. Questa posizione equilibrata le consente di essere percepita come una leader competente e pragmatica, senza essere etichettata come "femminista" o "antifemminista".

Il modello di leadership “neutrale” appartenente a Scocchia rischia di essere meno riconoscibile come "femminile" e quindi meno utile come riferimento per altre donne. Se Elisabetta Franchi è percepita come "una donna che ce l'ha fatta", Scocchia è percepita come "un manager che ce l'ha fatta, ed è donna". Questa differenza, apparentemente sottile, ha implicazioni profonde per la costruzione di una cultura manageriale femminile condivisa.

3.4 Analisi comparativa e riflessione critica

3.4.1 Differenze di stile e approccio strategico

La comparazione tra i due casi evidenzia differenze significative, che possono essere sintetizzate nella seguente tabella:

DIMENSIONE	ELISABETTA FRANCHI	CRISTINA SCOCCHIA
Percorso	Imprenditoriale	Manageriale
Settore	Moda (brand personale)	Largo consumo
Stile di leadership	Visionaria, identitaria, orientata al prodotto	Funzionale, basata su processi e team

Figura 3.1: Elaborazione propria di uno schema per comprendere le principali differenze tra i due casi

Come si evince dalla tabella è evidente che i due percorsi sono strutturalmente diversi, poiché le figure di imprenditore e manager operano in contesti diversi, con risorse e logiche differenti. In entrambe le casistiche viste sopra, le due donne leader hanno dovuto affrontare le stesse barriere strutturali e culturali descritte nel capitolo 2 (soffitto di cristallo, doppio vincolo, stereotipi), ma con un approccio differente che testimonia la pluralità di strategie possibili, ma anche la mancanza di un modello unico e condiviso di leadership femminile.

3.4.2 Impatto degli stereotipi e superamento delle barriere

Per comprendere appieno il significato dei due casi studio, è necessario analizzare come le barriere strutturali e culturali descritte dalla letteratura sul genere e organizzazioni abbiano influenzato i percorsi di Elisabetta Franchi e Cristina Scocchia e come entrambe le abbiano affrontate e superate anche se in maniera differente.

Tra le barriere analizzate vi sono:

- Il **soffitto di cristallo** è stato superato da entrambe le figure in modo diverso. L'imprenditrice Franchi lo ha sorpassato costruendo

un'organizzazione ex novo, dove la gerarchia non era preesistente e dove la sua autorità era naturalmente legittimata dal ruolo di fondatrice. Invece la manager Scocchia lo ha fatto scalando gerarchie consolidate in aziende tradizionalmente maschili, dove ha dovuto dimostrare più dei colleghi uomini di essere all'altezza.

- Per quanto riguarda la barriera del **glass cliff**, l'imprenditrice Franchi non si è mai trovata nella situazione di ereditare un'azienda in crisi e quindi non ha avuto la necessità di dover superare questa barriera essendo lei stessa la fondatrice. Al contrario, Scocchia è sempre stata chiamata a guidare imprese che richiedessero il suo intervento in momenti di difficoltà o di rilancio.
- Infine, la barriera del **double bind** si manifesta in entrambi i casi. Franchi in modo più esplicito e controverso a seguito delle polemiche sulle sue dichiarazioni pubbliche. Scocchia, al contrario, ha un double bind più sottile, poiché la sua leadership per essere accettata deve essere "neutra" rispetto al genere e per questo non viene considerata come modello femminile che invece sarebbe necessaria per ispirare altre donne.

3.4.3 Leadership e performance: esiste un "modello femminile" di successo?

Entrambi i casi di leadership femminili analizzati hanno ottenuto risultati straordinari come dimostrano i dati economici e i riconoscimenti ricevuti nonostante gli approcci differenti.

Entrambe hanno dovuto costruire una legittimità "straordinaria" per compensare il fatto di essere donne. Non esiste ancora una "cultura manageriale femminile" diffusa, ma solo "eccezioni" che, per essere accettate, devono performare meglio dei colleghi uomini.

I due approcci sono parzialmente replicabili, poiché il successo di Scocchia dimostra che una leadership basata sul merito e sulla responsabilità può funzionare,

ma richiede un contesto organizzativo che la supporti. Invece, il successo di Elisabetta Franchi dimostra che l'imprenditorialità femminile è una via percorribile, ma richiede risorse e determinazione che non tutte hanno.

Quindi, il loro successo dimostra che le donne possono essere leader eccellenti, ma la loro eccezionalità conferma che il sistema non è ancora strutturato per renderle tali. I due casi sono da considerarsi eccezionali non solo per i risultati economici straordinari, ma soprattutto per il percorso che le ha portate ad ottenerli. Esse hanno dovuto compensare attivamente la mancanza di una legittimità di partenza, che per un leader uomo con lo stesso profilo sarebbe stata quasi automatica. Quindi, i casi studi si possono definire eccezionali proprio per la maggior fatica richiesta alle donne per raggiungere la vetta. Il sistema si dimostra non strutturato proprio da questa necessità di "straordinarietà", poiché se il sistema fosse neutrale o favorevole, la leadership femminile sarebbe un fenomeno normale e non eccezionale.

Si può affermare che non esiste ancora un modello di leadership femminile definito, riconoscibile e replicabile che porti al successo dell'organizzazione in modo sistematico. Invece, esistono modelli individuali di successo che per essere accettati devono dimostrare una superiorità costante rispetto ai colleghi uomini. Per superiorità costante si intende la necessità, per queste leader, di mantenere una performance eccellente e al di sopra della media di riferimento per evitare che il loro operato venga messo in discussione in base a pregiudizi di genere. Finché il successo delle donne sarà visto come un'eccezione che conferma la regola, non ci sarà un modello di leadership femminile da seguire.

La vera sfida per rendere il successo femminile un fenomeno normale, consiste nel renderlo normale, intervenendo sulle barriere strutturali e culturali che ancora lo configurano come un evento straordinario e non limitarsi solo a moltiplicare i casi di "donne eccezionali" come casi isolati e non replicabili. Per farlo, le organizzazioni possono adottare alcune strategie concrete, tra queste:

- **Criteri di Valutazione:** appare opportuno rivedere i criteri di valutazione del personale, privilegiando competenze e risultati oggettivi, come nel caso di Scocchia, al fine di ridurre l'incidenza di distorsioni legate a valutazioni fondate sul "potenziale", spesso esposte a pregiudizi impliciti.
- **Programmi di sponsorship attiva:** è importante promuovere programmi di questo tipo che hanno il compito, attraverso figure influenti, di sostenere e supportare candidature femminili per i ruoli di vertice, favorendo in questo modo una presenza più equilibrata nei contesti decisionali all'interno delle organizzazioni.
- **Forme di flessibilità strutturale:** sarebbe necessario che l'introduzione di queste forme non penalizzino le interruzioni di carriera e che riconoscano il valore di stili di leadership diversi, superando l'idea che la presenza fisica e la continuità ininterrotta siano requisiti indispensabili per ruoli di responsabilità.
- **Prevedere formazione obbligatoria sui bias inconsci:** la formazione è importante che sia per tutti i livelli aziendali così che, i processi di selezione e promozione siano consapevolmente orientati a contrastare meccanismi valutativi distorti.
- **Definire obiettivi di diversità di genere nei processi di selezione e promozione:** questo potrebbe essere possibile garantendo la presenza di almeno un numero significativo di candidate nelle shortlist⁶, contribuendo così a creare un contesto in cui la leadership femminile cessi di essere percepita come un'eccezione e diventi invece una pratica ordinaria.

⁶ Shortlist: si intende l'elenco ristretto dei candidati selezionati per la fase finale di un processo di assunzione o promozione. Nel caso specifico della mia tesi, il suggerimento di inserire una percentuale adeguata di candidature donne (ad esempio, almeno il 40%) sulla percentuale totale della shortlist.

CONCLUSIONI

La domanda di ricerca che ha guidato questo lavoro è:

“Come lo stile di leadership femminile si può manifestare nella pratica lavorativa e quali elementi ne decretano il successo?”

Per rispondere, la tesi ha esplorato la letteratura sulla leadership di genere, analizzato le barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso delle donne ai vertici e confrontato due casi studio di donne che hanno raggiunto posizioni di successo in contesti diversi: l'imprenditoria e il management. Le conclusioni che seguono sintetizzano i risultati emersi, offrendo una riflessione critica sul divario tra teoria e pratica e sulle implicazioni per le organizzazioni.

La letteratura descrive lo stile di leadership “femminile” come caratterizzato da partecipazione, inclusività, ascolto, empatia e orientamento trasformativo. Tuttavia, l'analisi dei due casi studio mostra che questo stile si manifesta in modo diverso a seconda del contesto e delle strategie individuali.

Nel caso dell'imprenditrice, lo stile femminile emerge in alcune dimensioni, come l'attenzione alla sostenibilità e la responsabilità sociale, ma si accompagna ad un comportamento di distanziamento dalle altre donne (fenomeno dell'ape regina), che si allontana dallo stile inclusivo descritto in letteratura. Questa contraddizione suggerisce che, in contesti competitivi e ancora prevalentemente maschili, le donne al potere possono sentirsi costrette ad adottare strategie di adattamento per essere accettate.

Nel caso della manager Cristina Scocchia, al contrario, lo stile femminile si manifesta in modo più coerente: centralità del team, attenzione al benessere dei collaboratori, leadership basata su merito e responsabilità. Tuttavia, anche in questo caso emerge una tensione: la scelta di una narrazione neutra rispetto al genere che non rivendica la dimensione femminile della leadership, può essere interpretata come un ulteriore adattamento a un sistema che ancora fatica ad accettare la differenza.

La diversa manifestazione dello stile nei due casi suggerisce che non esiste un'unica modalità di espressione della leadership “femminile”, ma piuttosto un

serie di possibilità, influenzate dal contesto organizzativo, dalle caratteristiche individuali e dalle strategie di adattamento messe in atto per superare le barriere di genere.

L'analisi dei due casi mostra che il successo delle donne ai vertici non è determinato unicamente dall'adozione di uno stile femminile, ma dalla capacità di superare le barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso delle donne ai ruoli decisionali.

Entrambe le leader hanno dovuto confrontarsi con il soffitto di cristallo: l'imprenditrice lo ha superato creando ex novo la propria organizzazione, dove la sua autorità era naturalmente legittimata dal ruolo di fondatrice; la manager lo ha superato scalando gerarchie consolidate, dimostrando competenze eccellenti e risultati superiori alla media.

La manager ha inoltre affrontato il fenomeno del glass cliff, essendo stata chiamata a guidare un'azienda in crisi e lo ha superato con successo grazie a un piano di rilancio basato su innovazione e attenzione alle persone.

Infine, sia l'imprenditrice che la manager hanno dovuto confrontarsi con il doppio vincolo: la prima in modo più esplicito e controverso (le sue dichiarazioni pubbliche sono state oggetto di critiche), la seconda in modo più sottile (la sua leadership neutra rischia di non essere riconosciuta come modello femminile).

Gli elementi che emergono come determinanti per il successo sono: competenze eccellenti e risultati tangibili; capacità di adattamento al contesto; strategie individuali (distanziamento, neutralità) che hanno permesso di essere accettate in un sistema ancora prevalentemente maschile. Questi elementi suggeriscono che il successo femminile è ancora il risultato di un percorso individuale e straordinario, piuttosto che di un modello replicabile.

L'analisi condotta evidenzia un divario significativo tra lo stile di leadership femminile descritto in letteratura e le pratiche effettive delle donne che hanno raggiunto il potere. Questo divario non è casuale, ma è il risultato di un sistema organizzativo che, pur avendo compiuto progressi formali (come le quote di genere

nei consigli di amministrazione), continua a richiedere alle donne uno sforzo straordinario per essere accettate ai vertici.

Le “luci”, riportate nel titolo della tesi, fanno riferimento ai successi individuali e dagli elementi positivi dello stile 'femminile' quali: partecipazione, ascolto e attenzione alle persone che emergono in entrambi i casi. Al contrario, le “ombre” vogliono rappresentare le barriere che costringono le donne a strategie di adattamento (distanziamento, neutralità) che le allontanano dallo stile femminile e che rendono il loro successo ancora un'eccezione.

Questo divario suggerisce che la sfida non è tanto moltiplicare i casi di donne eccezionali, quanto piuttosto intervenire sulle barriere strutturali e culturali che rendono eccezionale ciò che dovrebbe essere normale.

Per rendere la leadership femminile un fenomeno normale e non eccezionale, le organizzazioni possono adottare alcune strategie concrete: rivedere i criteri di valutazione privilegiando competenze e risultati oggettivi; promuovere programmi di sponsorship che supportino le candidature femminili per i ruoli di vertice; introdurre forme di flessibilità che non penalizzino le interruzioni di carriera; prevedere formazione obbligatoria sui bias inconsci; definire obiettivi di diversità di genere nei processi di selezione e promozione.

La sfida futura è creare le condizioni affinché lo stile di leadership femminile possa esprimersi pienamente, senza dover essere eccezionale per essere accettato. Solo quando il successo delle donne ai vertici cesserà di essere un'eccezione e diventerà una pratica ordinaria, si potrà davvero parlare di un modello di leadership femminile replicabile.

Prima di giungere alle considerazioni finali, è opportuno riconoscere alcuni limiti del presente lavoro. L'analisi è stata condotta nel contesto italiano, che presenta peculiarità culturali e strutturali significative rispetto ad altri Paesi europei ed extraeuropei. L'Italia, come evidenziato nel secondo capitolo, sconta un ritardo storico nella partecipazione femminile al mercato del lavoro e nei ruoli di vertice, pur avendo registrato progressi grazie a interventi normativi come la Legge Golfo-Mosca. Questa specificità culturale, caratterizzata da un modello di welfare ancora

fortemente sbilanciato sul ruolo di cura femminile e da stereotipi di genere profondamente radicati, rende i risultati qui emersi non immediatamente generalizzabili ad altri contesti nazionali.

Per concludere, in risposta alla domanda di ricerca che ha guidato questo lavoro, si può affermare che lo stile di leadership “femminile” si manifesta nella pratica in modi diversi, influenzati dal contesto e dalle strategie individuali di adattamento. Il suo successo non è automatico, ma dipende dalla capacità di superare le barriere strutturali e culturali che ancora limitano l'accesso delle donne ai vertici.

I casi analizzati mostrano che il successo femminile è ancora il risultato di percorsi individuali e straordinari, che richiedono competenze eccellenti, capacità di adattamento e strategie di sopravvivenza in un sistema che non è ancora strutturato per accogliere la differenza. La vera sfida, dunque, non è moltiplicare le eccezioni, ma rendere normale ciò che oggi è ancora eccezionale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Barani A. (2022). *Il ruolo della leadership nei processi di sviluppo delle prestazioni personali e organizzative, in particolare negli enti a movente ideale*. Quaderni di Economia del Lavoro.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Collier Macmillan. Free Press Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. 18(3), *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Billi, M. (2025, Gennaio 9). *Voleva solo donne over 40 (senza figli in arrivo), ora Elisabetta Franchi dà permessi extra e flessibilità alle mamme*. Tratto da DiRE.it: <https://www.dire.it/09-01-2025/1113907-elisabetta-franchi-donne-over-40-accordo-permessi-flessibilita/>
- Branscombe, B. &. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 433-451.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Capua, P. (2019, Marzo 24). *Cristina Scocchia, dallo stage al trono del beauty: "Il segreto? Lavorare su prodotti difficili"*. Tratto da La Repubblica: https://www.repubblica.it/economia/2019/03/24/news/cristina_scocchia_e_la_profezia_del_primo_colloquio_come_mi_vedo_fra_15_anni_amministratore_delegato_-222257374/
- Conti, A. (2024). *Le Chiavi della Leadership Inclusiva: Generational e Gender Balance*. Esperienze.
- CorrieredellaSera. (2020). *Amministratore delegato Kiko*. Tratto da L'Economia: <https://www.corriere.it/economia/family-business/notizie/cristina-scocchia-c248fdc4-498a-11e9-bd93-d4c05434d013.shtml>

- D'Orazio E. (2003). *Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica*. Notizie di Politeia.
- Dunst, C. J., Bruther, M. B., Hamby, D. W., Howse, R., & Wilkie, H. (2018). Meta-Analysis of the Relationships between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes. *Journal of International Education and Leadership*, 1-20.
- Eagly A. H. & Karau S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 573-598.
- Eagly, A. H., & Carli, E. &. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- EconomiaOggi. (2021, Marzo 12). *La crisi non ferma Kiko Milano: la crescita internazionale nell'intervista all'AD Cristina Scocchia*. Tratto da EconomiaOggi: <https://www.economiaoggi.it/executive-manager/la-crisi-non-ferma-kiko-milano-la-crescita-internazionale-nellintervista-allad-cristina-scocchia/>
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Franchi, E. (2021). *Fondazione Elisabetta Franchi E.T.S.* Tratto da Elisabetta Franchi: <https://www.elisabettafranchi.com/it/ets/>
- Gervasio, M. (2021, Novembre 15). *Cristina Scocchia lascia Kiko Milano (e la cosmetica) e diventa ad di Illycaffè*. Tratto da IlSole24ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/cristina-scocchia-lascia-kiko-milano-AEIIIN6w>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Center.
- Greppi, G. (2022, Maggio 9). *Elisabetta Franchi: "Da sempre con le donne e a sostegno delle donne lavoratrici"*. Tratto da whoopsee: <https://whoopsee.it/elisabetta-franchi-da-sempr-con-le-donne-e-a-sostegno-delle-donne-lavoratrici/>

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1979). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 33(6), 94-100.
- Hyde J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 581-592.
- ilRestodelCarlino. (2025, Gennaio 9). *Permessi, flessibilità e welfare. Betty Blue a misura di mamma*. Tratto da ilRestodelCarlino: <https://www.ilrestodelcarlino.it/bologna/cronaca/permessi-flessibilita-e-welfare-betty-c50db63d>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kreitner, R. &. (2013). *Comportamento Organizzativo*. Milano: Apogeo.
- Lazzarini P. (2024). *La grande D: come la leadership femminile trasforma le organizzazioni*. Luiss.
- Lazzarini, P. (2024). *La grande D: come la leadership femminile trasforma le organizzazioni*. Luiss.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- l'Unità. (2024, Giugno 6). *Elisabetta Franchi, perché la stilista è stata condannata: "Assumo solo donne over 40 in ruoli importanti"*. Tratto da l'Unità: <https://www.unita.it/2024/06/06/elisabetta-franchi-perche-stilista-condannata-assumo-uomini-donne-over-40-ruoli-importanti/>
- Maddalena, R. (2024, Aprile 4). *Marco Bizzarri investe in Elisabetta Franchi: "È un'imprenditrice che si è fatta da sé, resiliente e di successo"*. Tratto da Forbes Italia: <https://forbes.it/2024/04/04/marco-bizzarri-elisabetta-franchi-nessifashion>
- Malaguti, D. (2001, Ottobre). Leadership. Modelli a confronto. Da Persona a Persona. *Rivista di Studi Rogersiani*, p.12.

- Nakkeeran, I. T. (2025). *Diversity, equity and inclusion in the workplace: Benefits, challenges and success strategies*. . TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology.
- Nextwork360. (2016, Aprile 11). *L'Oréal, realtà virtuale per le clienti e Smart Working per i collaboratori*. Tratto da Nextwork360: <https://www.digital4.biz/executive/l-oreal-realta-virtuale-per-le-clienti-e-smart-working-per-i-collaboratori/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. SAGE Publications.
- Notarnicola Cociani A. (2022). *Leadership inclusiva. Valorizzare l'unicità delle persone nelle organizzazioni*. . Il Sole 24 Ore.
- Pambianconews. (2025, Novembre 15). *Elisabetta Franchi: "Fatturato raddoppiato in dieci anni. Ora puntiamo agli accessori"*. Tratto da Pambianconews: <https://www.pambianconews.com/2025/11/14/elisabetta-franchi-fatturato-raddoppiato-in-dieci-anni-ora-puntiamo-agli-accessori-464880/>
- Paustian-Underdahl S. C. Walker L. S. & Woehr D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 1129-1145.
- Quaglino G. P. (2010). **Scritti di formazione (1992-2009). Vol. 5: Clima e motivazione**. Milano: FrancoAngeli. pp. 44-52. Milano: FrancoAngeli.
- RaiNews. (2022, Maggio 7). *La stilista Elisabetta Franchi: "Le donne le assumo solo over 40", le giovani possono aver figli*. Tratto da RaiNews: <https://www.rainews.it/articoli/2022/05/la-stilista-elisabetta-franchi-donne-le-prendo-solo-over-40-le-giovani-possono-aver-figli-954f3359-10e3-4fd0-9105-9e2dbe6c69bc.html#1>
- Rotunno, R. (2025, Febbraio 3). *"Nell'azienda di Elisabetta Franchi politiche occupazionali contro le donne": le motivazioni della condanna della stilista*. Tratto da ilfattoquotidiano.it: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2025/02/03/assumo-solo-donne-over-40-cosi-il-giudice-ha-motivato-la-condanna-per-la-stilista-elisabetta-franchi-nella-sua-azienda-e-davvero-cosi/7862852/#1>
- Ryan M. K. & Haslam S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 549-572.

- Sacchi, M. S. (2020, Marzo 2). *Kiko, la ristrutturazione è finita. Ora si apre la fase di espansione*. Tratto da CorrieredellaSera:
https://www.corriere.it/economia/life/moda/20_marzo_02/kiko-ristrutturazione-terminata-ora-si-apre-fase-espansione-66580ef8-5c83-11ea-9c1d-20936483b2e0.shtml
- Shaffer G. & Beccari C. (2025). Essere leader efficaci nelle organizzazioni. . *Harvard Business Review Italia*.
- Stogdill, R. M. (1948). The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Tortora, A. (2019, Giugno 28). *La ripartenza in Kiko è iniziata: intervista a Cristina Scocchia*. Tratto da BusinessPeople:
<https://www.businesspeople.it/people/cristina-scocchia-amministratore-delegato-kiko-intervista-111033/>
- Trevino L.K. Hartman L.P. Brown M. (2000). "Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership". 128-142.
- Wölk, J. G. (2025). Three levels, two needs, one goal: Fostering an integrated sense of inclusion through inclusive leadership. . pp. 2-5.
- Wittenberg-Cox, A., & Maitland, A. (2009). Why women mean business. *Wiley*, pp. 15-22.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th ed. Pearson.