



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Imprese

**Comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione
emotivo-relazionale, genere del/della supervisor e percezioni
della presa di parola: uno studio su Safe to Voice, Freedom to
Voice e leadership inclusiva**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Valentina Sommovigo

**Tesi di Laurea
di Rebecca Raccagni
Matr. n. 567443**

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1 – LEADERSHIP FEMMINILE, DIFFERENZE DI GENERE E SAFETY TO VOICE NELLE ORGANIZZAZIONI.....	10
1.1 Donne e leadership nelle organizzazioni	10
1.1.1 Definizione e inquadramento del concetto	12
1.1.2 Evoluzione del ruolo delle donne nelle organizzazioni.....	14
1.1.3 Accesso delle donne ai ruoli di leadership	15
1.2 Differenze di genere, stereotipi e ostacoli alla leadership.....	16
1.2.1 Leadership maschile e leadership femminile: principali evidenze empiriche	17
1.2.2 Stereotipi di genere e aspettative verso i leader	20
1.2.3 Effetti degli stereotipi sulle valutazioni della leadership.....	21
1.2.4 Barriere alla carriera, glass ceiling, gender gap e gender pay gap	22
1.3 Leadership, sicurezza psicologica e voice nelle organizzazioni	26
1.3.1 Definizione di employee voice nelle organizzazioni.....	27
1.3.2 Sicurezza psicologica e percezione di poter prendere parola	29
1.3.3 Differenza tra voice, silence, e climate for speaking up	31
1.3.4 Il ruolo della leadership nel favorire apertura, ascolto e partecipazione	34
1.4 Genere, co-regolazione emotiva del team, e safety to voice.....	36
1.4.1 Come la leadership può influenzare la sicurezza psicologica del team.....	37
1.4.2 La co-regolazione emotivo-relazionale nei team: gestione del conflitto, gestione delle emozioni e costruzione della fiducia	39
1.4.3 Differenze di genere nei comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotiva.....	40
1.4.4 Co-regolazione emotiva, ascolto e legittimazione della voce	42
1.4.5 Co-regolazione, leadership inclusiva e propensione al voice.....	44
1.5 Implicazioni organizzative della leadership orientata alla co-regolazione emotiva.....	46
1.5.1 Performance e risultati organizzativi.....	47
1.5.2 Clima, inclusione e innovazione	49
1.5.3 Valorizzazione delle diversità nei contesti del lavoro	51
1.5.4 Apprendimento organizzativo e miglioramento continuo	53
Gap nella letteratura	55
CAPITOLO 2 - LO STUDIO EMPIRICO.....	58
2.1 Obiettivi dello studio.....	58
2.2 Disegno di ricerca.....	59
2.3 Procedura.....	60

2.4. Controlli della manipolazione e variabili rilevate	62
2.4.1 Identificazione del genere del/della supervisor	62
2.4.2 Percezione della co-regolazione emotiva del team	62
2.4.3 Variabili dipendenti	63
2.4.4 Variabili sociodemografiche	64
2.5 Razionale della ricerca	64
2.6 Ipotesi di ricerca	65
CAPITOLO 3 - RISULTATI	67
3.1. Descrizione campionaria	67
3.2. Risultati dei test t per campioni indipendenti: verifica delle ipotesi 1, 2, 3	70
3.3. Risultati relativi alle domande di ricerca esplorative	72
3.3.1 Ruolo del genere del/della supervisor	73
Tabella 4	75
Tabella 5	76
Tabella 6	76
3.3.2 Ruolo del genere del collaboratore	77
Tabella 7	78
3.3.2 Sintesi dei risultati relativi alle domande esplorative	79
CAPITOLO 4 - DISCUSSIONE	81
4.1 Sintesi dei principali risultati	81
4.2 Contributi teorici	88
4.3 Limiti e prospettive di ricerca futura	90
4.4 Implicazioni manageriali	94
CONCLUSIONI	97
BIBLIOGRAFIA	99

ABSTRACT

La presente tesi analizza il rapporto tra il genere del/della supervisor, i comportamenti orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale del team e le percezioni dei collaboratori sulla presa di parola e sull'inclusività della leadership. Lo studio si propone di verificare se un elevato livello di co-regolazione emotiva sia associato a livelli più elevati di Safe to Voice, Freedom to Voice e di percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor, esplorando inoltre il ruolo del genere del/della supervisor e del collaboratore.

È stato adottato un disegno quasi-sperimentale *between-subjects* 2×2 basato su vignette, che ha manipolato il genere del/della supervisor, uomo o donna, e il livello di co-regolazione emotiva, alto o basso. Il campione comprende 120 persone occupate, di cui 57 uomini e 63 donne. I risultati mostrano che la condizione di alta co-regolazione produce livelli significativamente più elevati di Safe to Voice, Freedom to Voice e di percezione dei comportamenti inclusivi. Il genere del/della supervisore non modera in modo significativo tali effetti. È tuttavia emerso un effetto principale sulla percezione di inclusività: la supervisor donna è stata valutata in modo mediamente più inclusivo rispetto al supervisor uomo. Per la Safe to Voice è inoltre emersa un'interazione tra la co-regolazione, il genere del/della supervisor e quello del collaboratore. I risultati suggeriscono che i comportamenti orientati alla co-regolazione costituiscano segnali rilevanti di sicurezza comunicativa e di inclusività. Sul piano manageriale, le evidenze indicano l'opportunità di integrare tali comportamenti nei programmi di sviluppo della leadership, nei criteri di valutazione dei manager e nelle pratiche organizzative volte a favorire l'employee voice.

Parole chiave: co-regolazione emotiva; Safe to Voice; Freedom to Voice; leadership inclusiva; genere; employee voice.

ABSTRACT

This thesis examines the relationship among supervisor gender, supervisor behaviors that support the team's emotional and relational co-regulation, and employees' perceptions of speaking up and inclusive leadership. The study investigates whether higher levels of emotional co-regulation are associated with higher levels of Safe to Voice, Freedom to Voice, and perceived inclusive supervisor behaviors. It also explores the role of both supervisor and employee gender.

A vignette-based 2×2 between-subjects quasi-experimental design was used, manipulating supervisor gender (male or female) and the level of emotional co-regulation (high or low). The sample consisted of 120 employed adults, including 57 men and 63 women. Results showed that participants in the high co-regulation condition reported significantly higher levels of Safe to Voice, Freedom to Voice, and perceived inclusive supervisor behaviors. Supervisor gender did not significantly moderate these effects. However, a significant main effect emerged for perceived inclusiveness: the female supervisor was rated, on average, as more inclusive than the male supervisor. Furthermore, a three-way interaction among emotional co-regulation, supervisor gender, and employee gender emerged for Safe to Voice.

Overall, the findings suggest that behaviors that foster emotional and relational co-regulation serve as relevant cues of communicative safety and inclusive leadership. From a managerial perspective, the results support integrating these behaviors into leadership development programs, managerial performance-appraisal criteria, and organizational practices designed to promote employee voice.

Keywords: emotional co-regulation; *Safe to Voice*; *Freedom to Voice*; inclusive leadership; gender; employee voice.

INTRODUZIONE

Nel panorama organizzativo contemporaneo, caratterizzato da ritmi di cambiamento accelerati, elevata interdipendenza e marcata complessità, la sopravvivenza e il successo delle aziende dipendono sempre più dalla loro capacità di adattamento continuo. In questo scenario, la possibilità che le persone esprimano apertamente opinioni, proposte, dubbi o segnalazioni di errore non è un semplice dettaglio comunicativo, bensì una risorsa strategica imprescindibile per alimentare l'innovazione, l'apprendimento collettivo e il miglioramento dei processi organizzativi. Le informazioni indispensabili per intercettare in anticipo un rischio o cogliere un'opportunità sono infatti distribuite in modo capillare tra i membri dell'organizzazione; tuttavia, esse riescono a generare valore reale soltanto quando vengono condivise, ascoltate ed effettivamente integrate nei processi decisionali.

Nella letteratura sulla psicologia delle organizzazioni, questa spinta intenzionale a far sentire la propria voce è ricondotta al concetto di *employee voice* (Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998). Prendere la parola all'interno del proprio contesto di lavoro, tuttavia, non è affatto una scelta priva di rischi interpersonali. Mettere in discussione una prassi consolidata, sollevare un dubbio o ammettere uno sbaglio espone l'individuo al timore di essere percepito come incompetente, poco leale o incline al conflitto. Per questa ragione, predisporre semplici canali formali di comunicazione non è sufficiente a garantire che i collaboratori li utilizzino effettivamente. Risulta invece determinante che il contesto lavorativo venga vissuto come relazionalmente sicuro, e che la presa di parola sia percepita non soltanto come un diritto consentito sulla carta, ma come una pratica concretamente accessibile, ascoltata e legittimata nei fatti.

È in questo spazio relazionale che la *sicurezza psicologica* rivela la sua centralità per la partecipazione e l'apprendimento organizzativo. Essa descrive la convinzione condivisa che l'ambiente lavorativo sia protetto dall'eventualità di sanzioni sociali a fronte dell'assunzione di rischi interpersonali, quali chiedere supporto, ammettere una lacuna o manifestare un dissenso (Edmondson, 1999;

Edmondson & Lei, 2014). Per cogliere la complessità di questa dinamica con maggiore accuratezza, il dibattito scientifico recente suggerisce un'importante distinzione articolata in due dimensioni: la *Safe to Voice* e la *Freedom to Voice* (Guarin et al., 2025). La prima dimensione riguarda l'esperienza emotiva di protezione, ovvero il sentirsi al sicuro nell'esprimersi senza l'ansia di incorrere in conseguenze punitive o svalutanti. La seconda si riferisce invece alla componente abilitante e di opportunità, ossia alla percezione di disporre di spazi e canali, e di un effettivo ascolto da parte del management. Un contesto aziendale può pertanto non apparire apertamente minaccioso, ma offrire ben poche occasioni pratiche per farsi sentire; al contrario, la presenza di strumenti d'ascolto formali rischia di restare inutilizzata se i lavoratori temono reazioni difensive o punitive da parte della linea gerarchica.

La leadership svolge un ruolo fondamentale nella costruzione di tali percezioni. Attraverso le modalità con cui reagiscono quotidianamente agli errori, alle tensioni ed alle espressioni di vulnerabilità, i responsabili comunicano ai collaboratori quali condotte siano realmente desiderabili e quali comportino costi relazionali. Uno stile di guida orientato all'apertura, alla disponibilità e all'ascolto riduce il rischio percepito nell'esprimere la propria voce, laddove reazioni punitive o incoerenti alimentano il silenzio organizzativo (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Morrison, 2011). La leadership inclusiva assume particolare rilevanza in questo processo, poiché mira a conciliare il senso di appartenenza al gruppo con il riconoscimento e la valorizzazione dell'unicità individuale (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011). L'inclusività manageriale non si riduce a dichiarazioni di principio, ma si traduce nella capacità quotidiana di accogliere prospettive eterogenee, di trattare i collaboratori con equità e di valorizzare il contributo di ciascuno.

Una possibile leva emotivo-relazionale a supporto di tali comportamenti risiede nei processi di *co-regolazione emotiva del team*. Come evidenziato da Santarpia et al. (2026), la co-regolazione consiste nell'insieme di dinamiche interpersonali attraverso cui i membri di un gruppo affrontano congiuntamente gli stressori e

preservano l'equilibrio relazionale ed emotivo del team. Ciò comprende la gestione costruttiva dei conflitti, la regolazione degli stati emotivi negativi e la costruzione continua della fiducia reciproca. La capacità di contenere l'escalation delle tensioni e di sostenere il gruppo nei momenti di stress può ridurre la minaccia percepita e rendere più praticabile l'espressione di dubbi o di dissenso.

Il presente lavoro si concentra, più nello specifico, sui comportamenti del/della supervisor orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale del team. Intercettando i segnali di disagio, sostenendo il *coping* collettivo e prevenendo l'escalation dei conflitti, il/la supervisor invia segnali chiari che la vulnerabilità e la divergenza di opinioni rappresentano risorse da gestire in chiave costruttiva. Nonostante il rilevante valore teorico di questo legame, la letteratura scientifica sulla co-regolazione si è finora concentrata prevalentemente sullo studio del conflitto, del *burnout* e dell'esaurimento emotivo, dedicando un'attenzione decisamente più marginale all'impatto che tali pratiche hanno sulla sicurezza (*Safe to Voice*) e sulla libertà (*Freedom to Voice*) percepite dai collaboratori nella presa di parola, così come sulle valutazioni dell'inclusività del leader stesso.

Un'adeguata comprensione di questi fenomeni non può tuttavia prescindere da una prospettiva attenta alle dinamiche di genere. Le donne continuano a riscontrare barriere all'accesso e alla legittimazione nei ruoli di vertice, e la valutazione dell'efficacia di un leader è spesso condizionata dalla percezione di congruenza tra le aspettative di genere e quelle del ruolo manageriale. La *Role Congruity Theory* illustra infatti come alla figura del leader siano stati storicamente attribuiti tratti agentici — quali assertività, orientamento al controllo e dominanza —, mentre alle donne vengano per lo più accostate aspettative di natura comunitaria e relazionale, fondate sull'ascolto, sul supporto emotivo e sulla cura delle relazioni (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012).

Il presente studio non assume che uomini e donne possiedano naturalmente competenze emotive o relazionali differenti. La co-regolazione emotiva è considerata un insieme di competenze gestionali professionali, apprendibili ed esercitabili da qualsiasi leader, a prescindere dal genere. Ciò che varia è

l'interpretazione sociale che ne orienta la valutazione: se attuati da una supervisor donna, tali comportamenti relazionali potrebbero risultare fortemente in linea con gli stereotipi di genere e, proprio per questo, essere accolti positivamente ma anche dati per scontati; se espressi da un supervisor uomo, potrebbero apparire meno attesi e risaltare con maggiore nitidezza. Analogamente, l'eventuale assenza di tali condotte emotive potrebbe generare giudizi differenziati a seconda del genere attribuito alla figura di supervisione.

Anche il genere di chi osserva e valuta il comportamento del/della supervisor può assumere rilievo. Le percezioni di sicurezza, libertà espressiva e inclusività non scaturiscono in modo neutro dallo scenario osservato, ma sono filtrate dalle aspettative e dai vissuti dell'osservatore. Integrare il genere del collaboratore come variabile d'analisi consente di verificare se la medesima combinazione tra il genere del/della supervisor e la condotta emotivo-relazionale venga decodificata in modo diverso da uomini e donne.

Alla luce di tali lacune, la presente tesi analizza la relazione tra il genere del/della supervisor, i comportamenti orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale del team e le percezioni dei collaboratori in merito a tre esiti chiave: la *Safe to Voice*, la *Freedom to Voice* e la percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor. Si esplora inoltre se e in che misura tali connessioni variano in funzione dell'interazione tra il genere della figura di supervisione e quello del collaboratore. Sul piano metodologico, l'indagine ha adottato un disegno quasi-sperimentale *a soggetti* 2×2 basato su vignette. I due fattori manipolati sono stati il genere del/della supervisor (uomo vs. donna) e il livello di co-regolazione emotiva del team (alto vs. basso). A parità di profilo, anzianità e competenze professionali attribuite al/alla supervisor, sono stati modificati esclusivamente il nome e i comportamenti legati alla gestione delle tensioni, dello stress e della fiducia nel gruppo, rilevando contestualmente il genere dei partecipanti per testarne il ruolo moderatore.

La tesi intende offrire tre contributi principali. In primo luogo, stabilisce un ponte concettuale ed empirico tra gli studi sulla co-regolazione emotiva del team e la

letteratura sulla sicurezza associata all'*employee voice*. In secondo luogo, approfondisce come le pratiche emotivo-relazionali costituiscano segnali concreti attraverso i quali i collaboratori inferiscono l'inclusività del proprio supervisore. In terzo luogo, adotta un approccio non essenzialista al genere, spostando l'attenzione dalla ricerca di presunte differenze innate all'analisi dei comportamenti manageriali e delle aspettative sociali che ne orientano la valutazione.

La tesi è strutturata in quattro capitoli. Il primo capitolo delinea il quadro teorico di riferimento sulla leadership femminile, sugli stereotipi di genere, sulla sicurezza psicologica, sulla voice, sulla leadership inclusiva e sulla co-regolazione emotiva, e formalizza i principali gap della letteratura. Il secondo capitolo illustra la ricerca empirica, esponendone gli obiettivi, il disegno di ricerca, la procedura, gli strumenti di misurazione e le ipotesi. Il terzo capitolo descrive le caratteristiche del campione ed espone i risultati delle analisi statistiche condotte. Il quarto capitolo discute le evidenze emerse, le confronta con la letteratura, ne presenta i contributi teorici, i limiti metodologici, le prospettive di ricerca future e le implicazioni manageriali. Le conclusioni sintetizzano infine l'impatto complessivo del lavoro, riaffermando l'importanza di riconoscere e sviluppare la gestione emotivo-relazionale come competenza manageriale professionale, sostenibile e tutelata strategicamente all'interno delle organizzazioni.

CAPITOLO 1 – LEADERSHIP FEMMINILE, DIFFERENZE DI GENERE E SAFETY TO VOICE NELLE ORGANIZZAZIONI

Il presente capitolo analizza il rapporto tra genere, leadership e sicurezza comunicativa nei contesti organizzativi, con particolare attenzione ai comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotiva del team. In questa prospettiva, le differenze di genere non vengono interpretate come caratteristiche naturali o immutabili degli uomini e delle donne, ma come possibili differenze nell'adozione, nella percezione e nella valutazione di comportamenti relazionali, emotivi e inclusivi da parte dei leader.

Il filo conduttore del capitolo è l'ipotesi secondo cui i comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale — quali la gestione costruttiva del conflitto, la gestione delle emozioni e la costruzione della fiducia — possano favorire un clima in cui i membri del team si sentano più sicuri nel prendere la parola, nell'esprimere dubbi o preoccupazioni e nel contribuire attivamente ai processi organizzativi. Tali comportamenti possono inoltre essere associati a una maggiore percezione di leadership inclusiva, poiché aumentano la probabilità che le diverse voci presenti nel gruppo siano ascoltate, legittimate e valorizzate.

1.1 Donne e leadership nelle organizzazioni

Negli ultimi decenni, il tema della leadership femminile ha assunto un ruolo sempre più rilevante all'interno delle organizzazioni. Da questione prevalentemente associata alla giustizia sociale e alla parità di opportunità, è diventata progressivamente anche una priorità per le imprese e le istituzioni. Tale cambiamento di prospettiva si fonda sulla crescente consapevolezza che una maggiore presenza femminile nei contesti decisionali possa contribuire ad ampliare la varietà di competenze, esperienze e prospettive disponibili nei processi di governo organizzativo, generando valore non solo sul piano dell'equità, ma anche su quello dell'efficacia gestionale. L'accesso delle donne alle posizioni di vertice rappresenta, in questo senso, uno dei cambiamenti più significativi nel panorama lavorativo globale, poiché mette in discussione i modelli tradizionali di

gestione del potere e di esercizio dell'autorità. Tuttavia, nonostante i progressi registrati in diversi ambiti della sfera economica e sociale, i dati evidenziano che le donne rimangono fortemente sottorappresentate nei ruoli di vertice. Questa discrepanza evidenzia come il riconoscimento dell'efficacia della leadership femminile non si traduca automaticamente in pari opportunità di accesso alle posizioni decisionali; al contrario, stereotipi di genere, pregiudizi impliciti e assetti organizzativi consolidati continuano a influenzare i percorsi di carriera, rendendo difficile il riconoscimento del talento femminile nei processi di selezione e di promozione (De Paola et al., 2022). Il problema, dunque, non risiede nella mancanza di competenze, ma nella persistenza di barriere culturali e strutturali che faticano ad accogliere forme di leadership non pienamente conformi al modello storicamente dominante. Il quadro attuale mostra una parità di genere ancora lontana dall'essere raggiunta, soprattutto nelle posizioni di maggiore potere decisionale. In Europa, ad esempio, le donne risultano ancora in minoranza nei ruoli apicali e nei principali organi decisionali delle organizzazioni, nonostante l'aumento della loro partecipazione al mercato del lavoro e ai percorsi di istruzione superiore. Secondo le proiezioni citate da Díez et al. (2025), se si mantiene l'andamento attuale, la piena parità di genere nelle posizioni di vertice considerate nello studio non sarà raggiunta prima del 2053. È quindi evidente che la sottorappresentazione femminile rimane una sfida aperta, che richiede il superamento di barriere culturali e strutturali ancora profonde, per permettere alle organizzazioni di adattarsi pienamente alla complessità del contesto moderno (Díez et al., 2025).

Affrontare tale sottorappresentazione significa non soltanto aumentare il numero di donne nei ruoli decisionali, ma anche interrogarsi sui criteri con cui le organizzazioni definiscono, riconoscono e legittimano la leadership. In questa prospettiva, promuovere una maggiore inclusione femminile nei vertici organizzativi può contribuire a rendere le organizzazioni più capaci di rispondere alla complessità del contesto contemporaneo, valorizzando la pluralità di esperienze, stili relazionali e modalità di esercizio del potere. Tale riflessione è

particolarmente rilevante quando si considerano i comportamenti di leadership orientati alla regolazione delle dinamiche emotive del team: la gestione dei conflitti, il contenimento delle tensioni, l'ascolto delle preoccupazioni e la costruzione della fiducia possono infatti incidere direttamente sulla possibilità che i collaboratori si sentano sicuri nel prendere la parola.

1.1.1 Definizione e inquadramento del concetto

Il concetto di leadership si configura come un processo dinamico e relazionale attraverso il quale un individuo, il leader, esercita un'influenza intenzionale su un gruppo per orientarne le energie e le motivazioni verso il raggiungimento di obiettivi comuni (Rachmad, 2022). Non si tratta di una semplice funzione gerarchica o di una posizione di autorità formale, ma di un fenomeno interpersonale complesso che si manifesta attraverso pratiche comunicative, comportamenti di guida, capacità di ispirazione e costruzione di significati condivisi. In questo senso, la leadership femminile non si limita alla presenza delle donne in ruoli di vertice, ma può essere intesa come una categoria di analisi utile a comprendere come le donne accedono, interpretano ed esercitano la leadership all'interno di contesti organizzativi storicamente segnati da asimmetrie di genere. Non si tratta, quindi, di attribuire alle donne caratteristiche naturalmente o universalmente distintive, ma di osservare come la loro presenza nei ruoli decisionali possa rendere visibili stili, pratiche e modalità di relazione spesso diversi da quelli tradizionalmente associati alla leadership dominante. La leadership esercitata dalle donne può infatti mettere in discussione modelli tradizionali fondati sulla dominanza, sulla competitività e sul controllo, aprendo lo spazio a forme di influenza più orientate alla collaborazione, all'ascolto e alla valorizzazione delle competenze collettive. L'essenza del diventare leader risiede in un processo di crescita e di costruzione dell'identità professionale, che porta all'interiorizzazione di un profondo senso di autenticità e di sicurezza di sé. Un leader efficace deve possedere la capacità di assumersi responsabilità e rischi, mantenendo una credibilità che deriva dalla coerenza tra le proprie azioni e la

propria identità. Tale credibilità non dipende soltanto dalle competenze tecniche o dalla posizione occupata, ma anche dalla capacità di agire in modo coerente con i propri valori e di instaurare relazioni di fiducia all'interno del gruppo. Questo percorso è intrinsecamente legato al concetto di potere, inteso non come mero dominio, ma come capacità di agire e di generare impatto in un determinato contesto per conseguire uno scopo specifico. Tuttavia, se si analizza la storia delle organizzazioni, emerge che l'accesso delle donne al potere è un fenomeno relativamente recente. Per secoli, barriere sistematiche hanno limitato l'accesso delle donne all'istruzione, al mercato del lavoro e, di conseguenza, alle posizioni decisionali (Cuomo & Raffaglio, 2017). Questa esclusione storica ha contribuito a una sovrapposizione culturale tra il termine "leader" e l'identità maschile. Storicamente, l'immagine del comando è stata costruita attorno a tratti stereotipicamente maschili, quali la dominanza, l'assertività e la competizione (Díez et al., 2025). Ne deriva che le donne leader si trovano spesso in una tensione tra le aspettative di genere e di ruolo: da un lato sono chiamate a dimostrare autorevolezza e capacità decisionale; dall'altro rischiano di essere valutate negativamente quando adottano comportamenti percepiti come non conformi agli stereotipi femminili.

Tuttavia, la moderna psicologia della leadership suggerisce un inquadramento più ampio: la leadership non è una dote innata né un insieme di tratti fissi, ma una competenza che si sviluppa nell'interazione tra le caratteristiche della persona, le necessità del gruppo e le sfide dell'ambiente esterno (Matta, 2020). Si passa quindi da una visione "eroica" del leader solitario a una prospettiva in cui la leadership è intesa come un processo di influenza sociale situato e relazionale, costruito attraverso il riconoscimento reciproco, l'appartenenza al gruppo e la capacità di mobilitare risorse collettive (Bolden, 2011). Definire la leadership oggi significa, quindi, riconoscere la necessità di un equilibrio tra visione strategica e sensibilità relazionale. In questa prospettiva, la leadership può essere intesa anche come una funzione di regolazione relazionale ed emotiva del gruppo. Il leader non orienta soltanto i compiti e gli obiettivi, ma contribuisce anche a definire il modo in cui il

team interpreta le tensioni, affronta i conflitti, gestisce le emozioni negative e costruisce fiducia reciproca. Questo aspetto assume particolare rilievo nello studio della *safe to voice*, poiché i collaboratori sono più propensi a esprimere idee, dubbi e preoccupazioni quando percepiscono che il leader è in grado di accogliere e regolare le dinamiche emotive senza ricorrere a risposte punitive o svalutanti (Edmondson, 1999; Detert & Burris, 2007; Santarpia et al., 2026; Guarin et al., 2025). La forza di un leader non risiede nella capacità di imporre la propria volontà, ma nel saper creare un terreno comune di valori in cui l'identità personale e il potere d'azione si fondono per generare un cambiamento reale e sostenibile all'interno delle organizzazioni (Matta, 2020).

1.1.2 Evoluzione del ruolo delle donne nelle organizzazioni

L'evoluzione della leadership femminile non è un percorso lineare, ma riflette una profonda trasformazione teorica e pratica che ha interessato gli assetti del lavoro, della gestione organizzativa e del business globale, muovendosi dalle prime istanze dei movimenti femministi fino alle attuali dinamiche di gestione aziendale (Chen et al., 2025). Per comprendere al meglio questo cambiamento, è necessario analizzare come la figura femminile sia passata da una posizione di marginalità a una di graduale accesso ai poteri decisionali, pur continuando a confrontarsi con modelli culturali e organizzativi consolidati che ne hanno limitato il percorso di riconoscimento e di avanzamento professionale. Storicamente, il ruolo delle donne nelle organizzazioni è stato fortemente condizionato dal paradigma del cosiddetto "*male breadwinner*". In questo sistema, persistente in varie forme anche nel contesto italiano, l'uomo è identificato come il principale portatore di reddito e la donna come la figura prioritariamente incaricata della cura della famiglia e della sfera domestica (Lodini, 2011). Questa divisione tradizionale dei ruoli ha fatto sì che, per lungo tempo, la presenza delle donne nelle aziende fosse confinata a compiti esecutivi o di supporto, ritenuti meno rilevanti per l'esercizio del potere decisionale (Halpin, 2014). Con l'ingresso delle donne in settori professionali un tempo preclusi, il loro ruolo ha iniziato a trasformarsi, spostandosi verso posizioni

di maggiore responsabilità. Tuttavia, questa evoluzione è avvenuta all'interno di strutture organizzative storicamente modellate su standard, pratiche e comportamenti prevalentemente maschili. Come evidenziato dalla letteratura, le donne hanno spesso dovuto adattarsi a questi modelli preesistenti per ottenere legittimazione, affrontando la sfida di negoziare la propria identità professionale all'interno di un sistema non originariamente concepito per accogliere la presenza femminile nei ruoli di autorità e di leadership (Halpin, 2014).

Uno snodo critico in questa evoluzione è il cosiddetto “doppio carico”, ossia la sovrapposizione tra lavoro retribuito e lavoro domestico e di cura. Nonostante lo svolgimento di attività lavorative a tempo pieno, sulle donne continua a gravare la maggior parte delle responsabilità legate alla casa e alla famiglia, creando una sovrapposizione di compiti che costituisce ancora oggi una delle principali barriere sociali all'affermazione della leadership femminile. Tale condizione contribuisce a imporre alle donne una negoziazione costante tra le proprie aspirazioni di carriera, le aspettative familiari e le norme sociali relative al ruolo femminile (Sommovigo, 2024). La trasformazione della figura femminile nelle organizzazioni riflette una tensione costante tra la spinta all'emancipazione e la persistenza di modelli culturali che rendono ancora complesso raggiungere un equilibrio reale tra la sfera privata, la partecipazione al mercato del lavoro e l'esercizio del potere decisionale.

1.1.3 Accesso delle donne ai ruoli di leadership

Se la fase storica precedente era caratterizzata da una netta esclusione basata su pregiudizi di genere, l'accesso effettivo delle donne alle posizioni di vertice si intreccia con una progressiva revisione dei criteri con cui le organizzazioni definiscono l'efficacia gestionale e la leadership.

A partire dagli anni Ottanta, sotto la spinta della globalizzazione e delle nuove complessità dei mercati, i modelli gerarchici tradizionali sono stati progressivamente oggetto di critica. In questo periodo, le organizzazioni hanno iniziato a comprendere che una gestione basata esclusivamente sull'autorità e sul

comando non era più sufficiente a rispondere alle sfide di un ambiente in rapido mutamento, aprendo lo spazio a modelli più orientati alla comunicazione e alla qualità delle relazioni interpersonali.

Questa transizione ha contribuito a mettere in discussione l'idea che le donne leader fossero semplici eccezioni all'interno di un sistema maschile, favorendo il riconoscimento di stili di gestione diversi e ugualmente rilevanti per l'efficacia organizzativa.

Una tappa fondamentale di questo percorso è stata, negli anni Novanta, l'affermazione della leadership trasformazionale. Tale modello sposta l'attenzione dall'esercizio del potere gerarchico alla capacità di motivare, ispirare e coinvolgere i collaboratori verso una visione condivisa (Chen et al., 2025). Alcune evidenze empiriche hanno associato le donne leader a comportamenti più vicini alla leadership trasformazionale, ma tale associazione va interpretata con cautela: non implica che le donne siano “naturalmente” trasformazionali, né che gli uomini adottino stili più autoritari (Eagly et al., 2003).

L'accesso ai ruoli di vertice, dunque, non è stato solo un fatto numerico, ma anche il risultato di una trasformazione qualitativa della leadership stessa, in cui il potere viene progressivamente interpretato non soltanto come capacità di agire “sugli” altri, ma anche come capacità di agire “con” gli altri, promuovendo collaborazione, responsabilizzazione e partecipazione (Kiamba, 2009). Ad oggi, si assiste a un'integrazione sempre maggiore delle donne nelle posizioni di vertice delle organizzazioni; tuttavia, nonostante i progressi registrati, la parità rimane un obiettivo ancora lontano e persistono significativi divari nell'accesso ai ruoli apicali, nella distribuzione del potere decisionale e nel riconoscimento della leadership femminile (Chen et al., 2025).

1.2 Differenze di genere, stereotipi e ostacoli alla leadership

L'indagine sulla leadership femminile richiede un'analisi multidimensionale che esplori le dinamiche che ne influenzano l'efficacia, il riconoscimento e la legittimazione all'interno dei contesti organizzativi. Il percorso delle donne verso

i vertici aziendali non è, infatti, un processo neutro, bensì condizionato da un intreccio tra percezioni sociali, stili di gestione, aspettative di genere e barriere culturali preesistenti (Díez et al., 2025). Tali fattori agiscono spesso come ostacoli invisibili che, radicandosi nei pregiudizi di genere, finiscono per produrre disparità significative sia nelle opportunità di carriera sia nei livelli retributivi (Bishu & Alkadry, 2017). In questa prospettiva, l'analisi delle differenze di genere nella leadership non deve essere intesa come ricerca di tratti naturali o immutabili, bensì come studio delle modalità attraverso cui norme sociali, aspettative culturali e pratiche organizzative contribuiscono a costruire, valorizzare o penalizzare determinati comportamenti di leadership.

1.2.1 Leadership maschile e leadership femminile: principali evidenze empiriche

La letteratura scientifica ha ampiamente indagato le ragioni della sottorappresentazione femminile nei ruoli di leadership, individuando una pluralità di fattori che spaziano dai percorsi professionali individuali ai processi di valutazione e di promozione, fino alle discriminazioni di genere e agli stereotipi organizzativi. In questo scenario, le evidenze empiriche suggeriscono che uomini e donne possano manifestare tendenze medie differenti nell'adozione di alcuni stili di leadership, pur con significative variazioni individuali e contestuali. In particolare, alcune ricerche evidenziano che le donne tendono più spesso a orientarsi verso uno stile basato sulla cooperazione tra i membri del team, sulla valorizzazione delle relazioni, sull'inclusione e su una maggiore attenzione all'organizzazione e alla distribuzione dei compiti (De Paola et al., 2022). Queste differenze sono state analizzate anche nella gestione della sfera emotiva. Tuttavia, è opportuno evitare formulazioni eccessivamente generalizzanti, come l'idea che "le donne siano più emotive degli uomini", poiché rischia di riprodurre stereotipi di genere. È preferibile affermare che alcune ricerche rilevano differenze nei modi in cui uomini e donne sono socialmente autorizzati a esprimere, regolare e comunicare le emozioni nei contesti organizzativi. Nel caso della leadership,

questa distinzione diventa particolarmente importante perché i comportamenti di regolazione emotiva del team — ad esempio calmare una tensione, mediare un conflitto, riconoscere il disagio dei collaboratori o ricostruire la fiducia dopo un momento critico — possono essere adottati da leader di qualsiasi genere, ma possono essere diversamente attesi, valutati o attribuiti a uomini e donne (Santarpia et al., 2024; Santarpia et al., 2026). In alcuni casi, la maggiore attenzione alla dimensione relazionale può tradursi in un forte investimento nei rapporti interpersonali e in una comunicazione più orientata all'ascolto, alla mediazione e alla costruzione della fiducia (Sommovigo, 2024). Allo stesso tempo, quando tali aspettative relazionali diventano prescrittive, possono aumentare il carico emotivo richiesto alle donne leader e contribuire allo stress, al sovraccarico e al burnout, soprattutto in contesti organizzativi caratterizzati da elevate richieste e da scarso supporto (Bakker & Demerouti, 2007).

Un contributo fondamentale alla comprensione di queste dinamiche è offerto dalla teoria del ruolo di genere (Eagly & Karau, 2002), secondo cui uomini e donne sono socialmente associati ad aspettative comportamentali diverse. La teoria suggerisce inoltre che, per soddisfare le aspettative sociali, le donne non dovrebbero apparire eccessivamente dominanti o controllanti, così come gli uomini non dovrebbero mostrarsi incerti, deboli o emotivi. Queste norme vengono interiorizzate fin dall'infanzia attraverso processi di socializzazione mediati dalla famiglia, dall'istruzione e dai media, che contribuiscono a definire le regole implicite con cui gli individui interpretano e regolano i propri comportamenti nei contesti sociali e organizzativi (Lin et al., 2025). Questo quadro teorico si collega alla Role Congruity Theory, secondo cui il pregiudizio nei confronti delle donne leader nasce dall'incongruenza percepita tra il ruolo di genere femminile, associato a tratti comunitari, e quello di leader, tradizionalmente associato a tratti agentici (Eagly & Karau, 2002).

I ruoli sociali e le aspettative culturali possono dunque orientare uomini e donne verso comportamenti distinti, inclusi quelli associati alla leadership. Da un lato, gli stili tradizionalmente associati alla leadership maschile sono spesso descritti come

più gerarchici, direttivi e orientati al compito; dall'altro, gli stili più frequentemente associati alla leadership femminile vengono accostati alla leadership trasformazionale, caratterizzata dalla capacità di agire sulle relazioni interpersonali, di sostenere la motivazione e di coinvolgere i membri del team in una visione condivisa, anziché imporre decisioni in modo autoritario. Nonostante queste diverse inclinazioni comportamentali, è fondamentale sottolineare che la leadership rimane un pilastro strategico capace di influenzare la cultura organizzativa, il benessere dei lavoratori e la qualità delle relazioni interne ben oltre i risultati finanziari. La ricerca non consente di sostenere l'esistenza di competenze di leadership intrinsecamente superiori o inferiori in base al genere. Le differenze osservate negli stili di leadership devono quindi essere interpretate come tendenze medie, influenzate da fattori sociali, culturali e organizzativi, e non come caratteristiche essenziali o immutabili degli uomini o delle donne (Díez et al., 2025; Eagly & Karau, 2002). La sottorappresentazione femminile appare dunque legata non a una minore capacità di ricoprire ruoli di comando, bensì alla presenza di barriere culturali, organizzative e istituzionali che limitano l'accesso, il riconoscimento e la progressione delle donne nei ruoli apicali.

Indipendentemente dal genere, l'efficacia di un leader si misura in base alle competenze che impiega per guidare il team verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Tra queste figurano le competenze cognitive, legate alle capacità di analisi, apprendimento e problem solving; le competenze comunicative, che includono ascolto, chiarezza espositiva e trasparenza; le competenze gestionali, riferite alla pianificazione, alla gestione delle risorse e al coordinamento dei processi organizzativi; le competenze interpersonali, che comprendono la capacità di comprendere le dinamiche emotive e relazionali del team; e le competenze strategiche, connesse alla visione di lungo periodo, all'individuazione tempestiva dei problemi e alla capacità di orientare l'organizzazione in contesti di cambiamento (Matta, 2020).

Un buon leader deve quindi dimostrare capacità di adattamento ai cambiamenti, promuovere stabilità nei momenti di incertezza e favorire un clima organizzativo

in cui i membri del gruppo possano contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi comuni (Díez et al., 2025). In definitiva, l'analisi delle evidenze empiriche mostra che, sebbene possano esistere differenze medie nell'adozione degli stili di leadership tra uomini e donne, l'efficacia della leadership risiede nell'integrazione di competenze trasversali che superano ogni distinzione di genere rigida. In questa prospettiva, il tema centrale non è stabilire se la leadership maschile o femminile sia “migliore”, ma comprendere in che modo stereotipi, aspettative sociali e pratiche organizzative influenzino l'esercizio, la valutazione e la ricognizione della leadership.

1.2.2 Stereotipi di genere e aspettative verso i leader

La percezione della leadership femminile è spesso costruita e valutata secondo criteri diversi da quelli della leadership maschile, a causa della persistenza di stereotipi di genere e di aspettative sociali che ostacolano l'accesso delle donne alle posizioni di vertice. I leader uomini sono generalmente valutati più favorevolmente rispetto alle leader donne, riflettendo una tendenza culturale che associa il potere, l'autorevolezza e la capacità decisionale alla figura maschile (Díez et al., 2025).

Tali pregiudizi alimentano l'idea che le donne siano meno preparate o competenti per l'esercizio di ruoli decisionali, nonostante possiedano qualifiche, esperienze e competenze equivalenti a quelle dei colleghi uomini (Heilman, 2012). Questo fenomeno agisce in sinergia con la cosiddetta “riproduzione omosociale”, ovvero la tendenza dei vertici aziendali a prediligere candidati percepiti come simili a sé per genere, background, stile relazionale o appartenenza a determinate reti professionali, soprattutto nelle promozioni di alto livello (Castilla, 2015).

In questo contesto, le donne si trovano intrappolate in un “doppio vincolo”: se mantengono i tratti tradizionalmente associati alla femminilità, possono essere percepite come leader troppo deboli o poco autorevoli; se invece adottano comportamenti decisivi, assertivi e orientati al controllo, rischiano di essere valutate negativamente perché considerate poco conformi alle aspettative sociali

di femminilità (Larsson et al., 2023). Al contrario, agli uomini viene più spesso attribuito un ruolo di genere agentico e strumentale, orientato alla dominanza sociale, all'autonomia e alla direttività, che li rende più facilmente percepiti come idonei al comando (Andrieu et al., 2023). Questa pressione si manifesta con particolare forza nella gestione della sfera emotiva, anche alla luce del modello delle "emozioni come informazione sociale" (Thiel et al., 2012). Secondo questa prospettiva, le emozioni espresse dai leader vengono interpretate dai membri del gruppo come segnali utili a comprendere le intenzioni, le aspettative e le modalità di relazione. Le norme stabiliscono cosa sia appropriato provare o mostrare nei contesti organizzativi, ma tali aspettative possono variare sensibilmente in base al genere del leader. Nel caso delle donne leader, il team può aspettarsi una maggiore disponibilità emotiva e relazionale, attribuendo loro il ruolo di contenimento, di mediazione e di supporto emotivo, soprattutto nella gestione dei conflitti, dei momenti di crisi o delle situazioni di forte stress (Santarpia et al., 2024). Questa aspettativa è centrale per il presente lavoro, poiché i comportamenti di coregolazione emotiva possono essere percepiti come particolarmente coerenti con lo stereotipo femminile. Tuttavia, proprio tale coerenza può generare un doppio effetto: da un lato, le leader donne possono essere valutate positivamente quando adottano comportamenti di ascolto, cura e mediazione; dall'altro, possono essere caricate di una responsabilità emotiva aggiuntiva, come se la regolazione delle tensioni del gruppo fosse una funzione naturalmente femminile (Santarpia et al., 2024; Santarpia et al., 2026).

1.2.3 Effetti degli stereotipi sulle valutazioni della leadership

Le conseguenze delle aspettative di genere incidono direttamente sulla valutazione dell'efficacia professionale. Quando le donne leader si conformano al ruolo di supporto emotivo e relazionale, hanno maggiori probabilità di essere percepite come affidabili, collaborative ed efficaci (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012). Tuttavia, se una donna sceglie di mantenere un maggiore distacco emotivo per gestire una crisi, prendere decisioni complesse o preservare la propria

autorevolezza professionale, può essere valutata più duramente, poiché ciò contravviene alle aspettative associate al genere femminile (Santarpia et al., 2024). La reazione del team può tradursi in delusione, frustrazione o giudizi negativi, non necessariamente per una reale inefficacia del leader, bensì per la distanza tra il comportamento osservato e quello atteso in base agli stereotipi di genere. Questo fenomeno è spiegato dalla teoria della congruenza dei ruoli (Eagly & Karau, 2002), secondo cui le donne sono spesso valutate meno positivamente nei ruoli di leadership, poiché la figura del leader è ancora associata a tratti storicamente mascolinizzati, come assertività, controllo, sicurezza decisionale e orientamento al comando, che possono entrare in tensione con i comportamenti socialmente richiesti alle donne (Eichenauer & Ryan, 2024).

Il peso di questi pregiudizi non produce soltanto effetti esterni, legati alle valutazioni del team o dei superiori, ma può incidere anche sull'autopercezione delle donne stesse (Heilman, 2012). La preoccupazione costante di essere giudicate in base a stereotipi esistenti, anziché alle proprie competenze reali, può generare scoraggiamento, una riduzione dell'autoefficacia percepita e una minore propensione ad assumere ruoli ad alta visibilità (Lin et al., 2025). In alcuni casi, per evitare situazioni in cui la propria efficacia venga messa in discussione a prescindere dal merito, le donne possono rinunciare a candidarsi a ruoli di vertice o a intraprendere percorsi professionali ad alta responsabilità e a una maggiore remunerazione, pur possedendo le qualifiche, le competenze e l'esperienza necessarie (De Paola et al., 2022). In questo senso, gli stereotipi di genere agiscono su due livelli: da un lato influenzano il modo in cui le donne leader vengono valutate dagli altri; dall'altro possono condizionare le loro stesse aspettative di carriera, riducendo la probabilità che si propongano per posizioni di maggiore potere decisionale.

1.2.4 Barriere alla carriera, glass ceiling, gender gap e gender pay gap

Le dinamiche psicologiche, sociali e organizzative analizzate in precedenza non si esauriscono sul piano delle percezioni, ma incidono concretamente sui percorsi

professionali delle lavoratrici. Le donne, ancora oggi, affrontano sfide nel mondo del lavoro, dovendo fare i conti con barriere alla carriera che spaziano dal divario negli stipendi alla difficoltà ad accedere a promozioni di alto livello, fino al peso della gestione del carico familiare e del lavoro di cura non retribuito (EIGE, 2021; ILO, 2018). In questo scenario, il concetto di *glass ceiling* (soffitto di cristallo) rappresenta una delle forme più insidiose di discriminazione nei percorsi di avanzamento professionale. Non si tratta di una barriera fisica o dichiarata, bensì di un ostacolo invisibile che impedisce alle donne di accedere a posizioni di alto livello, anche quando possiedono qualifiche, competenze ed esperienze comparabili a quelle dei colleghi uomini (Eagly & Carli, 2007). Già nel 1991, il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti ha definito il glass ceiling come l'insieme di barriere "artificiali", radicate in pregiudizi attitudinali e organizzativi, che bloccano il percorso di individui qualificati proprio quando si trovano a un passo dai vertici (U.S. Department of Labor, 1991).

La metafora del "cristallo" descrive una realtà paradossale: la cima dell'organizzazione è visibile, ma resta difficilmente raggiungibile per ragioni non riconducibili al merito, all'istruzione o all'esperienza individuale (Bishu & Alkadry, 2017). Tale fenomeno tende a intensificarsi man mano che una donna avanza nel proprio percorso professionale, poiché le barriere diventano più rilevanti nelle fasi di accesso alle posizioni apicali e ai ruoli caratterizzati da un maggiore potere decisionale (Livingston et al., 2026). Le conseguenze del glass ceiling non sono soltanto individuali, ma anche economiche e sociali: esso contribuisce a produrre disuguaglianze di status, reddito e potere decisionale, limitando il potere d'acquisto, l'autonomia economica e l'influenza delle donne nella società (EIGE, 2017). Negando tale accesso, il mercato del lavoro e le organizzazioni si privano di una parte significativa del proprio potenziale produttivo, innovativo e decisionale (Commissione europea, 2024). Oltre al soffitto di cristallo, la letteratura ha introdotto ulteriori concetti per spiegare le disparità di genere. La *leaky pipeline* descrive la dispersione del talento femminile lungo la traiettoria di carriera, con una diminuzione della presenza femminile man

mano che si sale verso i vertici gerarchici o nei passaggi più competitivi del percorso professionale (Livingston et al., 2026). Parallelamente, lo *sticky floor* evidenzia la tendenza delle donne a rimanere concentrate o “bloccate” nelle posizioni gerarchiche più basse, spesso caratterizzate da minori opportunità di mobilità, retribuzioni inferiori e scarsa visibilità organizzativa (Bishu & Alkadry, 2017). Queste dinamiche alimentano la segregazione occupazionale, la disparità di accesso ai ruoli apicali e il divario retributivo, limitando le opportunità di crescita professionale e contribuendo alla riproduzione delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro (Bishu & Alkadry, 2017).

Il termine *gender gap* indica più ampiamente la disuguaglianza tra uomini e donne negli equilibri sociali, economici, politici e professionali. Gli ultimi due secoli sono stati segnati da lotte per l’emancipazione e il riconoscimento dei pari diritti, ma la piena parità rimane un obiettivo incompiuto (EIGE, 2021). Per monitorare questo fenomeno, il *World Economic Forum* pubblica annualmente il *Global Gender Gap Report*, che analizza quattro dimensioni: partecipazione economica e opportunità, livello di istruzione, salute e sopravvivenza, empowerment politico (World Economic Forum, 2025). Nel 2025, la diciannovesima edizione del *Global Gender Gap Index* ha analizzato 148 economie, rilevando che l’indice globale si è attestato a 68,8%, con un miglioramento di appena 0,3 punti percentuali rispetto all’anno precedente (World Economic Forum, 2025). In questo contesto, l’Italia occupa l’85° posto su 148 Paesi, pur mostrando forti contraddizioni interne. Se da un lato il nostro Paese eccelle per il livello di istruzione e salute, dall’altro mostra criticità nella partecipazione economica e nell’empowerment politico (World Economic Forum, 2025). In particolare, secondo i dati riportati dal *Global Gender Gap Report 2025*, l’Italia si colloca al 117° posto per partecipazione economica e opportunità, al 51° per istruzione, all’89° per salute e sopravvivenza e al 65° per empowerment politico (World Economic Forum, 2025). Questi dati suggeriscono che l’Italia dispone di un eccellente capitale umano femminile, ma fatica a tradurlo pienamente in partecipazione economica, continuità occupazionale, avanzamento professionale e accesso alla leadership. Nonostante l’aumento della partecipazione

femminile al mercato del lavoro negli ultimi dieci anni (Istat, 2024), persiste una forte segregazione settoriale: le donne rimangono concentrate in settori orientati alla cura e alla persona, come la sanità, l'assistenza e l'istruzione, che spesso coincidono con le fasce salariali più basse o con minori opportunità di avanzamento verso ruoli apicali (Eurostat, 2023).

Questa segregazione rappresenta uno dei fattori che contribuiscono al *gender pay gap*, ossia alla differenza media di retribuzione tra uomini e donne (Eurostat, 2024). È importante precisare che il *gender pay gap* non coincide necessariamente con la differenza salariale “a parità di mansioni e qualifiche”: nella sua forma più utilizzata a livello statistico, esso misura il divario medio tra le retribuzioni di uomini e donne, spesso senza correggere interamente per settore, anzianità, orario di lavoro, posizione gerarchica o interruzioni di carriera (Istat, 2023). Nel *Global Gender Gap Report 2025*, la posizione dell'Italia al 117° posto riguarda la dimensione “partecipazione economica e opportunità”, non solo il divario retributivo. Tale sottoindice include diversi indicatori, tra cui la partecipazione alla forza lavoro, l'uguaglianza salariale per lavoro di pari valore, il reddito stimato, la presenza in ruoli manageriali e la presenza tra lavoratori professionali e tecnici (World Economic Forum, 2025). Il divario salariale resta comunque una realtà diffusa a livello internazionale, sebbene la sua ampiezza vari sensibilmente a seconda della metrica adottata. Nell'Unione europea, ad esempio, la Commissione europea riporta un *gender gap* pari al 12% nel 2023, mentre negli Stati Uniti le stime variano a seconda che si considerino lavoratori full-time, part-time, retribuzioni orarie, settimanali o annuali (Commissione europea, 2024; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2024/2025). Nonostante i progressi, la velocità con cui il divario di genere si sta riducendo resta insufficiente: secondo il *World Economic Forum* (2025), al ritmo attuale saranno necessari circa 123 anni per raggiungere la piena parità a livello globale.

1.3 Leadership, sicurezza psicologica e voice nelle organizzazioni

Nello scenario economico attuale, la capacità di un'organizzazione di evolversi dipende in misura crescente dalla sua agilità nel rispondere alle sfide esterne, dalla capacità di apprendere dai segnali provenienti dall'ambiente e dalla possibilità di valorizzare le informazioni distribuite tra i propri membri (Morrison, 2011; Edmondson, 1999). In questo contesto il contributo critico e propositivo dei dipendenti diventa una risorsa fondamentale. L'*employee voice* può essere intesa come l'espressione intenzionale di idee, suggerimenti, preoccupazioni o opinioni finalizzate a migliorare il funzionamento dell'organizzazione (Van Dyne & LePine, 1998; Morrison, 2011; Liang et al., 2012). Tuttavia, la scelta di prendere la parola non dipende soltanto dalla presenza di canali comunicativi formali, ma anche dal clima emotivo e relazionale del team. Quando i membri del gruppo percepiscono che conflitti, errori e preoccupazioni vengono gestiti in modo costruttivo, la voce diventa più probabile; al contrario, quando il team è attraversato da tensioni non regolate, dalla paura del giudizio o da aspettative punitive, il silenzio può apparire una strategia più sicura (Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025; Morrison, 2011; Santarpia et al., 2026). Quando i lavoratori percepiscono la libertà di esprimere suggerimenti, dubbi o critiche, l'azienda non trae vantaggio soltanto in termini di innovazione e risoluzione dei problemi; anche il capitale umano ne risente positivamente, con effetti sulla motivazione, sul coinvolgimento e sul senso di appartenenza (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2014; Bashshur & Oc, 2015). Tuttavia, questo flusso informativo non è scontato e spesso si scontra con il fenomeno del silenzio organizzativo. Tale dinamica è definita come la scelta, consapevole o indotta, di trattenere idee, informazioni, dubbi o preoccupazioni potenzialmente rilevanti per l'organizzazione (Morrison & Milliken, 2000). Il silenzio organizzativo rappresenta uno dei principali ostacoli all'adattamento aziendale, poiché riduce la circolazione delle informazioni, ostacola l'apprendimento collettivo e limita la possibilità di intercettare errori, rischi o opportunità di miglioramento (Morrison & Milliken, 2000). Il silenzio non agisce soltanto come un freno all'apprendimento collettivo e alla circolazione della

conoscenza, ma può generare ripercussioni negative sul benessere degli individui, favorendo un calo della soddisfazione lavorativa, un aumento dello stress legato al lavoro e una riduzione del senso di efficacia e di partecipazione all'interno dell'organizzazione (Buzás & Faragó, 2026; Madrid et al., 2015; Du Plessis & De Beer, 2022). In questa prospettiva, l'efficacia della leadership risiede nella capacità di superare la dicotomia tra voce e silenzio, creando un ambiente che promuova la partecipazione attiva quale pilastro della salute organizzativa. Tale ambiente si fonda sulla sicurezza psicologica, ossia sulla percezione condivisa che sia possibile esprimere idee, domande, dubbi o dissenso senza timore di subire conseguenze a livello relazionale o professionale (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). La sicurezza psicologica costituisce quindi una condizione essenziale per la *safety to voice*: i collaboratori sono più propensi a parlare quando percepiscono che il leader ascolta, accoglie il dissenso, non punisce l'errore e considera il contributo dei membri del team una risorsa per il miglioramento organizzativo (Edmondson, 1999; Detert & Burris, 2007; Liang et al., 2012; Buzás & Faragó, 2026).

1.3.1 Definizione di employee voice nelle organizzazioni

Per contrastare le dinamiche di silenzio organizzativo, assume un ruolo centrale il concetto di *employee voice*, che può essere inteso come l'insieme dei comportamenti, delle opportunità e dei canali attraverso cui i dipendenti esprimono idee, opinioni, preoccupazioni o suggerimenti su questioni rilevanti per il lavoro e per l'organizzazione (Guarin et al., 2024; Hirschman, 1970; Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998; Wilkinson et al., 2014). Non si tratta semplicemente di una concessione formale della possibilità di parlare, ma della costruzione di un sistema in cui il contributo individuale e collettivo sia riconosciuto come risorsa strategica per l'apprendimento organizzativo, il miglioramento dei processi decisionali e la prevenzione di errori e criticità (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025; Morrison & Milliken, 2000). Le radici del termine *employee voice* risalgono alla teoria *Exit, Voice and Loyalty*, elaborata da Hirschman nel 1970, in cui la voce viene identificata come un'azione proattiva volta a modificare una

condizione lavorativa insoddisfacente, anziché abbandonare il sistema di appartenenza. Di fronte a una criticità, il lavoratore può infatti scegliere tra due diverse risposte: l'abbandono dell'organizzazione (*exit*) o il tentativo di migliorare la situazione attraverso il dialogo e la segnalazione del problema (*voice*) oppure, in alcuni casi, la permanenza reale nonostante l'insoddisfazione (*loyalty*; Hirschman, 1970). In questa prospettiva, la parola diventa lo strumento con cui il lavoratore può contribuire al cambiamento, privilegiando un impegno costruttivo rispetto alla fuoriuscita dal sistema. Nel tempo, tuttavia, la definizione di *employee voice* si è ampliata e articolata, arrivando a includere non solo l'espressione individuale di opinioni e suggerimenti, ma anche i meccanismi formali e informali che consentono ai lavoratori di partecipare, direttamente o indirettamente, ai processi decisionali (Dundon et al., 2004; Gritti et al., 2021; Wilkinson et al., 2014). Più recentemente, Guarin et al. (2025) propongono di interpretare l'*employee voice* come un processo articolato, composto da diverse fasi: la motivazione a prendere la parola, le opportunità di espressione, i fattori contestuali che facilitano o ostacolano l'*employee voice* e gli esiti che ne conseguono. In questo modello, la *voice* non dipende soltanto dalla volontà del singolo dipendente, ma anche dalla presenza di un clima favorevole, dalla competenza dell'organizzazione nel gestire le segnalazioni, dalla risposta del management e dalla percezione che la propria voce venga effettivamente ascoltata e valorizzata (Guarin et al., 2025).

Tale dinamica riflette quindi la volontà dei dipendenti di farsi sentire e di tutelare i propri interessi attraverso la partecipazione alla gestione dell'organizzazione, nonché la capacità dell'organizzazione di predisporre condizioni favorevoli all'ascolto e alla risposta (Gritti et al., 2021; Guarin et al., 2025). Tuttavia, segnalare un problema o esprimere un'opinione divergente comporta un rischio interpersonale; per tale ragione, la scelta di far sentire la propria voce dipende strettamente dal livello di sicurezza psicologica percepita all'interno del proprio team di lavoro e, più specificamente, dalla percezione di essere *safe to voice*, cioè

liberi di parlare senza timore delle conseguenze negative (Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025; Liang et al., 2012).

1.3.2 Sicurezza psicologica e percezione di poter prendere parola

Il concetto di sicurezza e salute sul lavoro ha subito un'importante evoluzione, superando la dimensione meramente tecnica per coinvolgere l'intero equilibrio psicologico e relazionale dei lavoratori (European Commission, 2021; EU-OSHA, 2021). In questa direzione, il quadro strategico europeo sulla salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027 richiama l'esigenza di affrontare anche i rischi psicosociali, lo stress lavoro-correlato e la tutela della salute mentale nei contesti occupazionali (European Commission, 2021; EU-OSHA, 2021).

In questo contesto, la sicurezza psicologica emerge come fattore determinante per la partecipazione e l'apprendimento organizzativo. Essa può essere definita come la convinzione condivisa che il contesto di lavoro sia sicuro per l'assunzione di rischi interpersonali, come proporre un'idea diversa, chiedere chiarimenti, ammettere un errore o esprimere un dubbio senza temere giudizi, umiliazioni o conseguenze negative (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Senza questa base, la partecipazione attiva e la crescita collettiva perdono efficacia, poiché diventa meno probabile che un individuo scelga di esporsi, proporre un cambiamento o segnalare un errore se percepisce il rischio di essere ridicolizzato, penalizzato o ignorato (Konečná et al., 2026). La sicurezza psicologica rappresenta inoltre una chiave essenziale per decodificare i meccanismi di resistenza al cambiamento. Di fronte all'incertezza, alla complessità o a situazioni di emergenza, gli individui possono rifugiarsi in routine consolidate e in comportamenti difensivi, che riducono il rischio percepito ma limitano l'innovazione e l'apprendimento (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). In questo senso, la sicurezza psicologica può essere intesa come una condizione relazionale che favorisce l'autenticità professionale, la fiducia e la possibilità di contribuire senza dover ricorrere costantemente a strategie difensive di autoprotezione. Essa crea uno spazio protetto in cui i lavoratori possono rinunciare

a quelle “maschere” professionali, spesso rigide e logoranti, indossate per timore del giudizio altrui, e sentirsi autorizzati a condividere dubbi, vulnerabilità e prospettive alternative (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Il mantenimento costante di un’immagine di facciata può generare dissonanze emotive e aumentare il carico psicologico associato al lavoro, soprattutto quando i dipendenti sono costretti a reprimere emozioni, dubbi o preoccupazioni per aderire a un ideale di professionalità basato sul distacco e sul controllo emotivi (Grandey, 2000; Grandey & Gabriel, 2015). Oggi, nel mondo del lavoro, persiste spesso l’idea che la professionalità coincida con il distacco emotivo e con la capacità di mantenere sempre il controllo emotivo. Tuttavia un’eccessiva repressione della dimensione emotiva può limitare la comunicazione autentica, ostacolare la collaborazione e ridurre la disponibilità dei lavoratori a segnalare criticità o proporre soluzioni innovative (Edmondson, 1999; Vacca & Lamberti, 2023). L’obiettivo dell’*empowerment* organizzativo è dunque creare condizioni in cui i membri del team percepiscano di poter contribuire attivamente, esercitare autonomia e partecipare ai processi decisionali senza temere di essere svalutati (Maynard et al., 2012). Questa dimensione di protezione, opposta alle dinamiche delle leadership autoritarie che generano ansia e bloccano l’iniziativa, favorisce invece la coesistenza tra operatività quotidiana, apprendimento e creatività (Vacca & Lamberti, 2023). In un ambiente psicologicamente sicuro, i membri del gruppo sono meno preoccupati di apparire incompetenti o inadeguati; di conseguenza, risultano più propensi a formulare domande, chiedere aiuto, proporre idee o segnalare errori (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Nembhard & Edmondson, 2006). Quando scompare, o almeno si riduce, il timore di subire ritorsioni per aver espresso un’opinione, il lavoratore abbandona la propria postura difensiva, aprendo finalmente le porte alla reale possibilità di prendere la parola. In questa prospettiva, Guarin et al. (2025) distinguono la dimensione della sicurezza psicologica generale dalla specifica percezione di essere “safe to voice”, ossia di poter esprimere opinioni, pensieri e preoccupazioni sul lavoro senza temere conseguenze negative. Tale distinzione è utile perché consente di analizzare

non solo se un ambiente sia percepito come sicuro in senso ampio, ma anche se esso favorisca concretamente l'espressione della voce dei dipendenti. La percezione di essere *safe to voice* può essere rafforzata da comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotiva del team: un leader che aiuta il gruppo a gestire tensioni, emozioni negative e momenti di incertezza comunica implicitamente che il dissenso e la vulnerabilità non sono minacce, ma elementi legittimi del funzionamento collettivo (Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2026; Edmondson, 1999).

1.3.3 Differenza tra voice, silence, e climate for speaking up

Una volta stabilito che la sicurezza psicologica rappresenta un presupposto rilevante, sebbene non esclusivo, per l'espressione individuale, è fondamentale analizzare in che modo essa possa tradursi concretamente in comportamenti di parola oppure, al contrario, in forme di silenzio. Nelle organizzazioni, l'interazione dei dipendenti si articola in una complessa dialettica tra *voice* e *silence*, la cui comprensione è necessaria per definire il concetto di *climate for speaking up*. Quest'ultimo rappresenta l'insieme di norme, aspettative e percezioni condivise che indicano ai membri del team se sia appropriato, sicuro e utile esprimere idee, dubbi, preoccupazioni o dissenso (Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025; Morrison, 2011; Weller & Long, 2019). La *voice* può essere definita come l'espressione intenzionale di idee, opinioni, suggerimenti, preoccupazioni o critiche relative a questioni lavorative o organizzative (Guarin et al., 2025; Morrison, 2011; Wilkinson et al., 2020). Essa può assumere forme formali o informali, individuali o collettive, e può essere orientata sia al miglioramento organizzativo sia alla tutela degli interessi dei lavoratori (Guarin et al., 2025; Morrison, 2011; Wilkinson et al., 2020). In questo senso, la *voice* non coincide soltanto con l'atto di "parlare", ma comprende l'intero processo attraverso cui il dipendente percepisce la motivazione a esprimersi, individua un'opportunità di intervento, valuta il rischio associato alla presa di parola e osserva la risposta dell'organizzazione (Guarin et al., 2025).

La letteratura scientifica identifica due tipologie di comportamento vocale caratterizzate da diversi livelli di rischio interpersonale. La *promotive voice* si focalizza sul futuro e riguarda il comportamento di chi condivide suggerimenti, idee innovative o proposte di miglioramento per accrescere l'efficacia organizzativa; proprio perché orientata al progresso, tende a essere percepita in modo più favorevole dai leader e dai membri del team. La *prohibitive voice*, invece, riguarda il comportamento di chi segnala errori, rischi, problemi, inefficienze o comportamenti potenzialmente dannosi. Sebbene sia spesso mossa da intenzioni costruttive, questa forma di comunicazione può risultare più rischiosa per chi la esercita, poiché i leader possono percepirla come una minaccia alla propria autorità e i membri del team come un elemento di disturbo o di destabilizzazione del clima del gruppo (Chamberlin et al., 2017; Liang et al., 2012; Morrison, 2014).

Al polo opposto si colloca il silenzio organizzativo, che non va inteso semplicemente come assenza di voice, bensì come un comportamento intenzionale con cui il dipendente trattiene informazioni, idee, opinioni o preoccupazioni potenzialmente rilevanti per l'organizzazione (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003). Questo fenomeno presenta diverse sfumature psicologiche: dal silenzio acquiescente, dovuto alla rassegnazione e alla percezione che parlare sia inutile, al silenzio difensivo, inteso come una strategia di autoprotezione per evitare ritorsioni o giudizi negativi, fino a forme più complesse, come il silenzio prosociale, volto a proteggere l'armonia del gruppo o gli interessi di altri soggetti, e il silenzio strategico, inteso come una scelta tattica finalizzata a gestire relazioni di potere o evitare esposizioni considerate rischiose (Morrison, 2014; Knoll & van Dick, 2013; Van Dyne et al., 2003). Superando la visione che considerava *voice* e *silence* come semplici opposti, studi recenti suggeriscono che possano rappresentare dimensioni distinte e relativamente indipendenti. Non sempre, infatti, chi parla molto tace poco, né chi tace evita sempre ogni forma di espressione: *voice* e *silence* possono coesistere nello stesso individuo a seconda del contesto, dell'interlocutore, del tema affrontato o del

rischio percepito. In questa prospettiva, la voice è più frequentemente associata a processi di attivazione, di orientamento al cambiamento e di percezione di poter produrre un impatto, mentre il silence è maggiormente legato a processi di inibizione, di protezione del sé ed evitamento della minaccia (Buzás & Faragó, 2026). Buzás e Faragó (2026), in particolare, mostrano che *voice* e *silence* possono combinarsi in profili differenti di comportamento organizzativo, confermando che la scelta di parlare o tacere non dipende da un'unica variabile, bensì da un intreccio tra sicurezza psicologica, percezione del rischio, aspettative di efficacia e contesto relazionale. Il contributo di Santarpia et al. (2026) consente di ampliare ulteriormente questa prospettiva, mostrando che i team possono ricorrere a strategie di co-regolazione per ridurre gli effetti negativi dei conflitti intra-team. Tali strategie includono la gestione del conflitto, delle emozioni e della fiducia. Sebbene lo studio si concentri sul burnout e sull'esaurimento, e non direttamente sulla voce, suggerisce che i processi emotivo-relazionali del team possono influenzare la qualità del clima comunicativo. Un team capace di regolare costruttivamente conflitti ed emozioni negative può infatti creare condizioni più favorevoli alla presa di parola, poiché riduce la percezione di minaccia associata all'espressione di dissenso o di preoccupazioni.

La difficoltà a relazionarsi con l'autorità trova un possibile parallelo negli esperimenti di Milgram (1963, 1974), che hanno mostrato come la pressione gerarchica possa influenzare profondamente i comportamenti individuali e favorire l'obbedienza anche in presenza di disagio o di dubbi morali. Tale riferimento deve tuttavia essere utilizzato con cautela, poiché gli esperimenti di Milgram non riguardano direttamente l'*employee voice* nei contesti organizzativi contemporanei, ma possono essere richiamati per evidenziare la forza delle dinamiche di autorità e di conformità.

In quest'ottica, il *climate for speaking up* è fondamentale: rappresenta il contesto relazionale e organizzativo che riduce la soggezione al potere, legittima il dissenso e trasforma il leader da figura da assecondare in un interlocutore con cui confrontarsi (Weller & Long, 2019). Un clima favorevole alla presa di parola si

costruisce attraverso segnali ripetuti di apertura, ascolto, rispetto e risposta non punitiva alle idee o alle preoccupazioni espresse dai collaboratori (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025). In questo senso, la qualità della risposta manageriale diventa sufficiente: non è sufficiente che i dipendenti dispongano di canali per esprimersi, ma è necessario che percepiscano la propria voce come ascoltata, presa in considerazione e, quando possibile, tradotta in azioni o soluzioni concrete.

In conclusione, *voice*, *silence* e *climate for speaking up* sono concetti strettamente collegati ma distinti: la *voice* riguarda l'espressione attiva di idee o preoccupazioni; il *silence* riguarda la scelta di trattenere informazioni rilevanti; il *climate for speaking up* rappresenta invece la condizione collettiva che rende più o meno probabile il passaggio dal silenzio alla parola. In tale dinamica, la leadership svolge un ruolo cruciale, poiché il modo in cui i leader ascoltano, rispondono e gestiscono il dissenso può rafforzare o indebolire la percezione di sicurezza necessaria affinché i dipendenti scelgano di far sentire la propria voce.

1.3.4 Il ruolo della leadership nel favorire apertura, ascolto e partecipazione

Il ruolo della leadership è determinante per costruire un ambiente orientato all'apertura e alla partecipazione. Nei moderni modelli organizzativi, il leader non è più soltanto una figura che emana direttive unidirezionali, ma un facilitatore dei processi relazionali, comunicativi e decisionali, chiamato a promuovere il contributo attivo dei collaboratori (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006). L'apertura non va intesa come mera disponibilità, bensì come accessibilità, trasparenza e autentica disponibilità al confronto. Quando un leader ammette di non possedere verità assolute, riconosce i propri limiti e si mostra disposto a discutere le proprie decisioni, invia un segnale di fiducia che riduce la paura delle ripercussioni e favorisce un orientamento condiviso all'apprendimento.

In questo processo, l'ascolto assume una funzione psicologica e organizzativa vitale: valorizza l'identità professionale del dipendente, riduce il fenomeno del

silenzio e trasforma il dissenso in una risposta operativa. La partecipazione, obiettivo finale di questo scambio, non può essere imposta d'autorità, ma emerge come risultato di un clima di fiducia, di sicurezza psicologica e di reciprocità. Tuttavia, per mantenere viva questa partecipazione, il leader deve garantire coerenza tra promesse e fatti. Se l'ascolto non produce cambiamenti, se le segnalazioni vengono ignorate o se l'apertura viene punita nei comportamenti concreti, la fiducia svanisce rapidamente, lasciando spazio al cinismo, alla disillusione e al ritorno del silenzio organizzativo (D'Amato et al., 2021; Guarin et al., 2025). In questa prospettiva, la risposta manageriale alla *voice* diventa parte integrante del processo: il dipendente sarà più propenso a parlare nuovamente se percepisce che la propria voce è stata ascoltata, rispettata e gestita in modo equo. Questo modello di riduzione delle distanze gerarchiche trova la sua sintesi nel concetto di leadership inclusiva, particolarmente rilevante per gestire la complessità, le diversità e l'interdipendenza che caratterizzano le organizzazioni contemporanee. Il leader inclusivo riconosce e valorizza le diversità, assicurando che ogni individuo si senta parte di un sistema senza rinunciare alla propria unicità (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011). Attraverso una funzione di mediazione costante, il leader inclusivo agisce da facilitatore, contrastando i pregiudizi e le dinamiche di esclusione, e aumentando la probabilità che le diverse voci presenti nell'organizzazione vengano riconosciute come legittime e rilevanti. In questo modo, il confronto tra opinioni diverse cessa di essere vissuto come una minaccia, trasformandosi in un'opportunità di crescita collettiva e di potenziamento della sicurezza psicologica (Cociani, 2022). La leadership inclusiva, infatti, contribuisce a costruire un clima in cui il dissenso non viene interpretato come una sfida personale all'autorità, bensì come un contributo potenzialmente utile all'apprendimento organizzativo. Ciò risulta particolarmente importante per la *safety to voice*, poiché i dipendenti sono più inclini a esprimersi quando percepiscono che il leader è aperto, accessibile, responsivo e capace di gestire il confronto in modo non punitivo (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025).

In conclusione, il ruolo della leadership nel favorire apertura, ascolto e partecipazione non si limita alla creazione di canali comunicativi, ma riguarda la costruzione di un sistema relazionale in cui i collaboratori percepiscano che parlare è sicuro, utile e riconosciuto. Solo in presenza di questa coerenza tra apertura dichiarata, ascolto effettivo e risposta organizzativa, la voice può trasformarsi da semplice possibilità formale in una pratica concreta di partecipazione e cambiamento.

1.4 Genere, co-regolazione emotiva del team, e safety to voice

L'interconnessione tra genere, stili di guida e sicurezza psicologica rappresenta un ambito di ricerca cruciale per comprendere come le organizzazioni possano evolvere verso modelli realmente inclusivi. La leadership, in questo contesto, non agisce solo come funzione di controllo gerarchico, ma anche come processo relazionale capace di influenzare la qualità del clima comunicativo, la percezione della sicurezza psicologica e la disponibilità dei collaboratori a esprimere idee, dubbi o preoccupazioni (Konečná et al., 2026). Alla luce del focus della presente tesi, il punto centrale non è stabilire se le donne siano “naturalmente” più empatiche o collaborative, ma comprendere se e in che modo leader di genere diverso vengano percepiti come adottando comportamenti di co-regolazione emotiva del team, e come tali comportamenti possano associarsi a maggiore safe to voice, maggiore voice e maggiore percezione di leadership inclusiva.

L'orientamento relazionale, collaborativo e partecipativo spesso associato alla leadership esercitata dalle donne, o più in generale agli stili di leadership inclusivi e trasformativi, può offrire risposte efficaci alla necessità di creare ambienti in cui la voce dei dipendenti sia incentivata, ascoltata e protetta (Guglielmi, 2015). Tuttavia, tale associazione va interpretata con cautela: la co-regolazione emotiva non è una qualità femminile innata, ma un insieme di comportamenti organizzativi che possono essere appresi, sviluppati e messi in atto da leader di qualsiasi genere (Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2026). Ciò che può variare, in una prospettiva di genere, è la probabilità che tali comportamenti vengano richiesti, riconosciuti,

valorizzati o dati per scontati a seconda che il leader sia uomo o donna (Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2026).

Questa dinamica riflette una modalità di gestione del potere che privilegia il dialogo rispetto all'imposizione, ponendo le basi per una cultura organizzativa fondata sulla fiducia reciproca, sulla partecipazione attiva e sul riconoscimento delle diversità dei contributi come risorsa strategica per il successo del team (Cociani, 2022). In tale prospettiva, la *safety to voice* non dipende semplicemente dal genere del leader, ma dalla percezione che il leader sia in grado di regolare le dinamiche emotive e relazionali del gruppo in modo equo, non punitivo e inclusivo (Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025).

1.4.1 Come la leadership può influenzare la sicurezza psicologica del team

La sicurezza psicologica non deve essere considerata una caratteristica strutturale statica, bensì un processo dinamico e relazionale che si costruisce, si conferma o si indebolisce attraverso le interazioni quotidiane tra leader e membri del team. In questo processo, il ruolo dei leader è determinante: la capacità di offrire supporto, la disponibilità all'ascolto, la coerenza nelle reazioni e l'equità nel trattamento dei collaboratori agiscono come segnali relazionali che indicano ai dipendenti se l'apertura sia incoraggiata o, al contrario, se sia più prudente rifugiarsi nel silenzio per evitare giudizi, sanzioni o conflitti con la gerarchia (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Nembhard & Edmondson, 2006).

Per approfondire queste dinamiche, è utile fare riferimento alla teoria dell'attaccamento di Bowlby e di Ainsworth. Sebbene nata per studiare i legami di accudimento, la sua applicazione organizzativa consente di osservare come una leadership solida possa fungere da "base sicura" relazionale per il team. Quando il leader agisce come un punto di riferimento stabile, accessibile e affidabile, può ridurre l'ansia derivante dall'incertezza e permettere ai dipendenti di operare in un clima di fiducia anziché in uno di difesa (Bowlby, 1969, 1983; Konečná et al., 2026).

Al contrario, uno stile di leadership punitivo, distaccato o imprevedibile può alimentare comportamenti difensivi, ridurre la comunicazione sincera e spingere i membri del team a trattenere informazioni rilevanti per proteggersi da possibili conseguenze negative. In questi casi, l'organizzazione rischia di perdere occasioni di apprendimento, di correzione degli errori e di innovazione (Morrison & Milliken, 2000; Konečná et al., 2026). Il modello della leadership inclusiva espande questa analisi, individuando nella sicurezza psicologica l'esito di un equilibrio relazionale che il leader deve saper costruire e mantenere. L'influenza della leadership si manifesta attraverso la riduzione del rischio interpersonale: il leader non elimina ogni possibile conflitto, ma crea condizioni in cui il dissenso, l'errore e la vulnerabilità possano essere affrontati senza timore di svalutazione o di ritorsione (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011).

Affinché la sicurezza psicologica diventi una proprietà condivisa del gruppo, è necessaria la validazione delle diverse prospettive e la trasformazione della vulnerabilità, ossia la possibilità di sbagliare, di chiedere aiuto o di dissentire, in una risorsa per l'apprendimento e la crescita collettiva. Quando il leader ammette i propri limiti, si mostra aperto a punti di vista alternativi e chiede feedback, autorizza i membri del team a fare altrettanto, abbattendo le barriere difensive e favorendo una partecipazione più autentica (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Guarin et al., 2025).

È attraverso il riconoscimento del valore dell'unicità individuale e il contrasto alle dinamiche di potere escludenti che il leader può trasformare la partecipazione in fiducia reciproca e legittimare le diverse voci all'interno delle relazioni quotidiane (Cociani, 2022). In questo senso, la leadership incide direttamente sulla *safety to voice*, poiché non si limita a consentire formalmente la parola, ma costruisce le condizioni affinché i lavoratori percepiscano la propria voce come sicura, ascoltata e potenzialmente efficace (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025).

1.4.2 La co-regolazione emotivo-relazionale nei team: gestione del conflitto, gestione delle emozioni e costruzione della fiducia

Santarpia et al. (2026) definiscono le strategie di co-regolazione nei team come processi interpersonali attraverso cui i membri del gruppo affrontano stressori condivisi e mantengono l'equilibrio emotivo-relazionale del team. In particolare, gli autori individuano tre dimensioni centrali: la gestione del conflitto, quella delle emozioni e la costruzione della fiducia. La gestione del conflitto riguarda la capacità del team di affrontare divergenze e tensioni in modo aperto e negoziale; la gestione delle emozioni fa riferimento alla capacità di mantenere equilibrio emotivo, calmare stati di frustrazione e sostenere modalità efficaci di coping; la costruzione della fiducia riguarda invece il rafforzamento della motivazione, del sostegno reciproco e della convinzione condivisa di poter raggiungere obiettivi comuni (Santarpia et al., 2026; Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2020).

Il contributo di Santarpia et al. (2026) è particolarmente rilevante perché mostra che tali strategie possono attenuare, a livello di team, la relazione tra conflitto intra-team, prevalenza di burnout ed esaurimento individuale. In altri termini, quando il team utilizza strategie di co-regolazione, il conflitto sembra avere un impatto meno distruttivo sul benessere collettivo. Sebbene lo studio non analizzi direttamente la voce, i risultati suggeriscono che la regolazione costruttiva dei conflitti ed emozioni possa ridurre la percezione di minaccia associata alle interazioni di gruppo. Questo meccanismo è teoricamente coerente con la *safe to voice*: se il team percepisce che tensioni, errori e dissensi vengono gestiti senza escalation né ritorsioni, i membri possono sentirsi più legittimati a esprimere idee, dubbi e preoccupazioni (Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2026).

Un aspetto particolarmente importante è che la co-regolazione non è priva di costi individuali. Santarpia et al. (2026) evidenziano che le strategie di co-regolazione risultano protettive soprattutto a livello di team, ma non necessariamente per ogni singolo membro. Chi si assume il compito di calmare il gruppo, mediare un conflitto o contenere le emozioni negative può subire un carico emotivo aggiuntivo (Grandey, 2000; Santarpia et al., 2026; Santarpia et al., 2024). Questa osservazione

è rilevante per l'analisi di genere, poiché le donne leader possono essere più spesso investite dell'aspettativa di svolgere questo lavoro emotivo e relazionale.

1.4.3 Differenze di genere nei comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotiva

Le caratteristiche storicamente associate allo stereotipo femminile stanno subendo una profonda rivalutazione: tratti un tempo considerati poco adatti ai ruoli dirigenziali, come l'attenzione alle relazioni, la cura del clima comunicativo, l'ascolto e la cooperazione, sono oggi ritenuti rilevanti per guidare organizzazioni complesse e interdipendenti (Eagly & Carli, 2007; Guglielmi, 2015; Randel et al., 2018). Nel quadro della presente tesi, tali tratti possono essere riletti come comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotiva del team, ossia come pratiche attraverso cui il leader contribuisce a regolare tensioni, conflitti, emozioni negative e processi di fiducia all'interno del gruppo.

Mettendo a confronto i diversi modelli, emerge che alcuni stili di leadership esercitati dalle donne, o socialmente associati al femminile, tendono a valorizzare le relazioni interpersonali, la creazione di un clima di fiducia reciproca e la partecipazione dei collaboratori. Tuttavia, tale tendenza va interpretata con cautela: non implica che tutte le donne adottino automaticamente uno stile democratico o partecipativo, né che tutti gli uomini ricorrano a modalità autocratiche o orientate esclusivamente al controllo (Eagly et al., 2003; Guglielmi, 2015). Il punto analitico più rilevante consiste piuttosto nel comprendere se le leader siano più frequentemente percepite come orientate alla co-regolazione emotiva e se tali percezioni si associno a una maggiore valutazione di inclusività, sicurezza nel prendere la parola e disponibilità alla voce.

Più che una caratteristica innata, questa inclinazione può essere intesa come una modalità di gestione del potere che privilegia l'ascolto, la condivisione delle informazioni, la responsabilizzazione dei collaboratori e la riduzione delle distanze gerarchiche. Tali comportamenti possono favorire l'autonomia, la motivazione e la disponibilità a esprimere idee, dubbi e preoccupazioni (Guglielmi, 2015). In

termini di co-regolazione, il leader contribuisce a trasformare il clima emotivo del team: non elimina il conflitto, ma lo rende gestibile; non cancella le emozioni negative, ma le rende comunicabili; non impone fiducia, ma la costruisce attraverso risposte coerenti, accessibili e non punitive (Santarpia et al., 2026).

Un elemento centrale è la capacità delle leader donne, quando adottano approcci relazionali e inclusivi, di ridurre le distanze psicologiche e sociali all'interno del team attraverso pratiche di ascolto, accessibilità e riconoscimento del contributo altrui. Tali pratiche consentono di intercettare non solo la comunicazione esplicita, ma anche i segnali di esitazione, di disagio o di preoccupazione che potrebbero non emergere in contesti caratterizzati da una forte distanza gerarchica (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999). Laddove una gerarchia rigida spinge il dipendente a filtrare le proprie opinioni per paura del giudizio, uno stile di leadership orientato all'ascolto, alla disponibilità e alla gestione non punitiva del dissenso può ridurre le difese individuali e rafforzare la sicurezza psicologica necessaria a valorizzare il contributo di ciascuno (Edmondson, 1999). In questo quadro, la leadership femminile, se intesa come leadership capace di valorizzare le relazioni, la cura del clima e la partecipazione, può favorire una cultura della trasparenza in cui l'errore o il dubbio diventano oggetto di riflessione collettiva. La comunicazione cessa così di essere un semplice passaggio di informazioni per trasformarsi in un processo di costruzione di significati condivisi, in cui la leader abilita le competenze altrui dimostrando apertura verso le innovazioni che emergono "dal basso" (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011).

Un ulteriore aspetto determinante riguarda la vulnerabilità: una leadership attenta alla dimensione umana è più propensa ad ammettere i limiti della propria conoscenza, invitando i membri del team a colmare tali lacune con le proprie competenze. Rompendo il paradigma dell'infallibilità del comando e accogliendo le critiche, la leader stimola la proattività comunicativa dei dipendenti e rende più probabile l'emergere di una *voice* costruttiva (Edmondson, 1999; Detert & Burris, 2007).

L'adozione di tratti quali la cooperazione, la gestione costruttiva delle emozioni e l'orientamento al benessere può contribuire a trasformare l'organizzazione in un sistema più aperto, in cui la libera espressione delle idee e la segnalazione di criticità diventano pratiche legittime e incoraggiate (Guglielmi, 2015). Tuttavia, è importante ribadire che tali comportamenti non appartengono esclusivamente alle donne: rappresentano competenze di leadership inclusive e relazionali che possono essere esercitate da leader di genere diverso (Guglielmi, 2015; Randel et al., 2018; Guarin et al., 2025).

1.4.4 Co-regolazione emotiva, ascolto e legittimazione della voce

Un aspetto centrale nel dibattito sulla comunicazione aziendale riguarda le divergenze di genere negli stili di ascolto e nella percezione della legittimità della voce. Tuttavia, tali differenze devono essere analizzate con cautela, evitando di ricondurle esclusivamente a una dimensione biologico-cognitiva. Esse possono essere influenzate anche da processi di socializzazione, aspettative di ruolo, stereotipi e relazioni gerarchiche di potere consolidate nel tempo (Brown et al., 2021; Eagly & Karau, 2002, Johnson, 1994; Lee Sargent & Weaver, 2003). In questa prospettiva, l'ascolto non è soltanto una competenza comunicativa individuale, ma anche un comportamento di co-regolazione emotiva: ascoltare significa contribuire a ridurre l'incertezza, contenere il rischio interpersonale e rendere più sicura l'espressione di preoccupazioni o dissenso (Edmondson, 1999; Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2026).

L'analisi della letteratura rivela, innanzitutto, una distinzione nei modelli di autopercezione: mentre le donne tendono ad attribuirsi una maggiore propensione per un approccio comunicativo incentrato sulle persone, gli uomini si percepiscono più frequentemente orientati verso uno stile focalizzato sui contenuti, sui compiti e sui dati oggettivi (Lee Sargent & Weaver, 2003). Queste differenze non devono essere interpretate come il semplice riflesso di predisposizioni naturali, ma come il risultato di modelli comportamentali e aspettative sociali che attribuiscono a uomini e donne ruoli comunicativi differenti. Storicamente, gli uomini nelle

posizioni di vertice sono stati investiti di una maggiore autorità formale e simbolica, risultando meno sollecitati a dimostrare accoglienza, disponibilità relazionale o inclusione comunicativa (Eagly & Karau, 2002; Johnson, 1994). Al contrario, la cura del legame comunicativo è più spesso socialmente delegata alle donne (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012; Johnson, 1994).

Tuttavia, alcuni studi richiamano anche il ruolo dei processi cognitivi e percettivi nell'elaborazione delle informazioni comunicative. Tali evidenze vanno però presentate con prudenza: se alcune ricerche suggeriscono differenze nelle modalità con cui uomini e donne interpretano contenuti, queste differenze non devono essere considerate rigide, universali o indipendenti dal contesto sociale e organizzativo (Trang, 2022).

Un elemento spesso trascurato ma decisivo è la soggettività del ricevente. La legittimazione della voce è profondamente influenzata dalle caratteristiche demografiche, sociali e organizzative di chi ascolta: se l'ascolto è mediato da stereotipi o pregiudizi, il valore attribuito a un'idea può dipendere dal genere di chi parla, dal genere di chi riceve il messaggio e dalla relazione gerarchica tra i due soggetti (Brown et al., 2021; Guarin et al., 2025; Morrison, 2011). In questo contesto si genera un paradosso: se da un lato la percezione sociale riconosce alle donne una maggiore competenza relazionale e una più forte attitudine all'ascolto, dall'altro lato questo stesso riconoscimento rischia di confinarle in un ruolo di supporto, limitandone la percezione di autorità legittima nei processi decisionali (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012; Johnson, 1994).

La conseguenza è che la *safety to voice* non dipende soltanto dal fatto che un leader sia disposto ad ascoltare, ma anche dal modo in cui l'ascolto viene interpretato, riconosciuto e legittimato all'interno delle relazioni di genere. Una donna leader può essere percepita come più accessibile e relazionale, ma questa stessa aspettativa può aumentare il carico emotivo a suo carico e rafforzare l'idea che debba sempre accogliere e contenere le tensioni del gruppo (Eagly & Karau, 2002; Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2024). Alla luce di Santarpia et al. (2026), questa dinamica può essere interpretata come una distribuzione asimmetrica del

lavoro di co-regolazione: il team beneficia della gestione emotiva e relazionale, ma chi la esercita può sostenere costi psicologici aggiuntivi, soprattutto quando tale funzione viene data per scontata.

Pertanto, l'analisi delle differenze di genere nella percezione di ascolto e nella legittimazione della *voice* deve evitare due estremi: da un lato, negare l'esistenza di aspettative e pratiche comunicative differenziate; dall'altro, trasformare tali differenze in caratteristiche naturali e immutabili. Il punto centrale non è stabilire se le donne ascoltino "meglio" degli uomini, ma comprendere come genere, potere, stereotipi e pratiche di leadership influenzino la possibilità che una voce venga espressa, ascoltata e considerata rilevante nei processi decisionali (Brown et al., 2021; Guarin et al., 2025). In particolare, la presente tesi si concentra sulla possibilità che i comportamenti di co-regolazione emotiva del leader siano associati a una maggiore percezione di *safe to voice* e a una maggiore disponibilità dei collaboratori a mettere in atto comportamenti di *voice*.

1.4.5 Co-regolazione, leadership inclusiva e propensione al voice

Nonostante i consistenti investimenti in strategie di risorse umane e programmi di formazione, molte organizzazioni registrano ancora una partecipazione limitata dei dipendenti ai processi inclusivi e alle iniziative volte a promuovere collaborazione, apprendimento e *voice* (Randel et al., 2018). L'efficacia dell'inclusione non dipende esclusivamente dalle direttive del *top management*, ma dal riconoscimento di ogni membro come attore organizzativo attivo, il cui impegno è influenzato dal valore, dal rispetto e dal trattamento ricevuto dai vertici e dai leader intermedi. Se le opportunità di crescita, i processi di valutazione e la gestione delle prestazioni sono percepiti come inadeguati o non equi, i dipendenti possono dimostrare minore coinvolgimento e minore disponibilità a contribuire alla costruzione di una cultura partecipativa (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Ciò evidenzia come la condotta del leader rappresenti uno dei fattori centrali, sebbene non l'unico, per lo sviluppo di una reale cultura dell'inclusione (Kuknor & Bhattacharya, 2022). L'adozione di una leadership inclusiva costituisce un pilastro per la creazione di ambienti

collaborativi basati sulla valorizzazione della diversità, sulla qualità delle relazioni e sulla percezione di equità. Nel quadro della presente tesi, la leadership inclusiva può essere considerata anche come l'esito percepito di comportamenti di co-regolazione emotiva: un leader che gestisce i conflitti in modo costruttivo, riconosce le emozioni dei collaboratori e rafforza la fiducia del team può essere percepito come più aperto, accessibile, equo e inclusivo (Santarpia et al., 2026). L'inclusione, in questo senso, si realizza attraverso processi di ascolto attivo, dialogo orizzontale e riconoscimento delle differenze, strumenti necessari per evolvere verso forme di leadership distribuita, in cui responsabilità, conoscenza e capacità di azione siano condivise tra i membri dell'organizzazione (Bolden, 2011; Randel et al., 2018; Shore et al., 2011). In questo modo si crea una *learning organization*, ossia un'organizzazione che apprende attraverso l'interazione continua tra i suoi membri, la condivisione della conoscenza e la capacità di trasformare esperienze, errori e feedback in occasioni di miglioramento (Garvin, 1993; Garvin et al., 2008). Perché questo avvenga, è fondamentale un clima di fiducia reciproca e sicurezza psicologica, senza il quale la collaborazione si arresta e l'apprendimento fatica a diventare una pratica quotidiana (Edmondson, 1999; Garvin et al., 2008). La co-regolazione emotiva del team può quindi rappresentare un ponte tra leadership inclusiva e *voice*. Da un lato, essa riduce la percezione di minaccia associata al dissenso; dall'altro, rafforza la fiducia nel fatto che il leader sappia gestire le conseguenze emotive e relazionali della presa di parola. Di conseguenza, i collaboratori possono essere più propensi non solo a percepirsi safe to *voice*, ma anche a trasformare tale percezione in comportamenti effettivi di *voice*. Un aspetto cruciale di questo processo è la riflessività professionale, intesa come la capacità di generare nuova conoscenza attraverso la narrazione, l'analisi e la rielaborazione delle proprie esperienze, superando la mera esecuzione di protocolli. La collaborazione diventa così uno spazio di connessioni autentiche, nel quale il confronto tra prospettive diverse promuove il benessere, l'apprendimento e la crescita del team (Matta, 2020). Per gestire tali dinamiche può risultare utile l'implementazione di tecniche partecipative, quali la *deep*

democracy, che mira a dare spazio anche alle opinioni minoritarie e a gestire i conflitti in modo costruttivo, e il *coaching*, volto a migliorare l'agency collaborativa, la consapevolezza relazionale e la capacità di agire in modo consapevole verso obiettivi comuni (Gavazzi & Toni, 2025).

In questo contesto, può essere utile adottare uno stile di leadership collaborativa, inteso come una funzione strategica volta a facilitare la cooperazione attraverso una comunicazione trasparente, fiducia reciproca, coordinamento e la creazione di relazioni solide. L'efficacia di tale modello si manifesta attraverso una serie di indicatori che vanno oltre la semplice produttività, includendo la soddisfazione lavorativa, la qualità dei progetti e, soprattutto, il grado di innovazione interna (Rachmad, 2022). Per garantire questi risultati, le organizzazioni devono sviluppare politiche e procedure che incentivino proattivamente la collaborazione, fornendo al personale strumenti di comunicazione costante, spazi di confronto e programmi di formazione mirati a migliorare le competenze interpersonali, comunicative e di gestione del conflitto (Rachmad, 2022). In questa prospettiva, la partecipazione diventa realmente efficace solo quando le voci espresse vengono ascoltate, considerate e, ove possibile, tradotte in azioni concrete o in processi di miglioramento (Guarin et al., 2025).

1.5 Implicazioni organizzative della leadership orientata alla co-regolazione emotiva

La presenza femminile nei ruoli di vertice si è progressivamente evoluta, passando da una questione trattata prevalentemente in termini di equità sociale a un tema rilevante anche per la comprensione dei vantaggi organizzativi, strategici e competitivi che possono derivare da una maggiore diversità e processi decisionali (Hoobler et al., 2018; Terjesen et al., 2016). La leadership esercitata dalle donne può contribuire positivamente ai risultati complessivi delle organizzazioni, soprattutto quando si inserisce in contesti capaci di valorizzare la diversità, sostenere l'accesso ai ruoli apicali e garantire pari opportunità di riconoscimento. Tuttavia, nel quadro della presente tesi, l'attenzione non è rivolta alla presenza

femminile in sé, ma ai comportamenti di leadership — eventualmente più spesso adottati o attribuiti alle donne — che favoriscono co-regolazione emotiva, inclusione e disponibilità alla voce. Alcune evidenze suggeriscono che le donne leader tendano più frequentemente ad adottare approcci basati sulla collaborazione, sulla crescita professionale dei propri collaboratori e sulla qualità delle relazioni, caratteristiche particolarmente rilevanti nelle organizzazioni moderne (Eagly et al., 2003; Guglielmi, 2015). Tali approcci possono essere reinterpretati come risorse per la regolazione emotiva e relazionale del team: sostenere i collaboratori, mediare tensioni, costruire fiducia e mantenere aperti i canali comunicativi sono comportamenti che possono incidere sia sul benessere collettivo sia sulla possibilità di esprimere idee e preoccupazioni (Santarpia et al., 2026). Sebbene molti ruoli decisionali siano storicamente occupati da uomini, l'integrazione delle donne nei processi di *governance* di alto livello rappresenta un segnale di modernizzazione, apertura e rafforzamento della legittimazione democratica delle organizzazioni (Górska & Burlakova, 2025). Tale integrazione, tuttavia, deve essere accompagnata da reali condizioni di influenza, ascolto e partecipazione decisionale, affinché la presenza femminile non si riduca a una forma di mera rappresentanza simbolica (Torchia et al., 2011; Górska & Burlakova, 2025).

1.5.1 Performance e risultati organizzativi

L'impatto della leadership femminile sulle performance organizzative è stato oggetto di numerose indagini empiriche, che ne hanno analizzato il valore strategico sia in termini finanziari sia in relazione alla qualità dei processi decisionali, della governance e dell'innovazione. Le società caratterizzate da una maggiore rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione e nei team di alta direzione risultano, in diversi studi, associate a migliori indicatori di performance economica, qualità della governance e attenzione alla sostenibilità (Górska & Burlakova, 2025; Hoobler et al., 2018; Terjesen et al., 2016). Questo successo non si limita alla dimensione monetaria, ma può coinvolgere la qualità

stessa della *governance*: l'integrazione di figure femminili nel *top management* può favorire una maggiore pluralità di prospettive, ridurre il rischio di pensiero omogeneo e migliorare il processo decisionale collettivo (Nielsen & Huse, 2010; Górska & Burlakova, 2025; Torchia et al., 2011). La letteratura evidenzia che, quando hanno effettive opportunità di accesso ai ruoli di leadership e condizioni organizzative favorevoli, le donne possono esercitare una leadership di alto profilo ed essere valutate come efficaci (De Paola et al., 2022; Hashmi, 2010). Alcuni studi riscontrano effetti positivi sulla qualità dei risultati, sulla gestione del personale e sulla capacità di integrare dimensioni umane, psicosociali ed etiche nei processi organizzativi (Hashmi, 2010).

Nel quadro della presente tesi, il legame tra leadership e performance non deve essere interpretato soltanto in termini economico-finanziari. I comportamenti di co-regolazione emotiva possono incidere sulla performance attraverso meccanismi più indiretti: riduzione dell'escalation dei conflitti, contenimento del burnout, aumento della sicurezza psicologica, maggiore disponibilità alla voce e miglioramento della qualità dei processi decisionali. Santarpia et al. (2026) mostrano infatti che le strategie di co-regolazione del team possono attenuare l'effetto del conflitto intra-team sulla prevalenza di burnout e sull'esaurimento, suggerendo che la gestione emotivo-relazionale del gruppo rappresenti una risorsa organizzativa rilevante per il funzionamento collettivo.

Sotto il profilo strategico, alcuni contributi suggeriscono che la leadership femminile possa essere associata a una gestione più prudente delle risorse e una maggiore attenzione al bilanciamento tra esposizione al rischio, sostenibilità degli investimenti e stabilità di lungo periodo (Borgonovi & Catuogno, 2021; Faccio et al., 2016; Huang & Kisgen, 2013). Tale approccio può favorire modelli di business più resilienti, orientati alla continuità dei risultati e alla responsabilità sociale. Questa visione può riflettersi nell'adozione di modelli di business sostenibili; tuttavia, è opportuno evitare di parlare di una "inclinazione naturale" delle donne leader verso la trasparenza e l'inclusività. È più corretto affermare che alcuni stili di leadership associati alla presenza femminile nei ruoli sociali tendono a

valorizzare trasparenza, partecipazione, attenzione agli stakeholder e responsabilità sociale (Borgonovi & Catuogno, 2021).

In quest'ottica, il rafforzamento delle performance a lungo termine dipende anche dalla capacità dell'organizzazione di alimentare costantemente la propria riserva di talenti attraverso programmi mirati di sviluppo, mentoring, formazione manageriale e accesso equo alle opportunità di carriera. Fornire alle donne le risorse necessarie per crescere in ruoli di leadership non rappresenta soltanto una misura di equità, ma anche una strategia organizzativa per garantire continuità, innovazione e qualità dei risultati aziendali (Thelma & Ngulube, 2024).

1.5.2 Clima, inclusione e innovazione

La letteratura identifica negli stili di leadership inclusivi, relazionali e partecipativi (spesso associati alla leadership esercitata dalle donne, ma non esclusivi di essa) un possibile fattore di trasformazione della cultura interna, capace di incidere sulla qualità della vita professionale attraverso la costruzione di un clima organizzativo fondato su fiducia, sicurezza psicologica e riconoscimento reciproco (Edmondson, 1999; Randel et al., 2018). A questi elementi va aggiunta la co-regolazione emotiva del team, intesa come capacità del leader e del gruppo di gestire conflitti, emozioni negative e fiducia collettiva in modo tale da ridurre la percezione di minaccia e sostenere l'apertura comunicativa (Santarpia et al., 2026). Attraverso la fiducia e il supporto reciproco, l'ambiente di lavoro può diventare uno spazio di benessere collettivo, in cui il senso di appartenenza dei collaboratori aumenta l'allineamento strategico alla *mission* aziendale e riduce la probabilità di conflitti distruttivi o dinamiche di esclusione (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011). L'inclusione si manifesta come gestione attiva della pluralità: non si limita a una rappresentanza formale, ma implica l'integrazione delle diverse voci nei processi decisionali e relazionali dell'organizzazione (Shore et al., 2011; Santarpia et al., 2023). Questa trasformazione del clima e delle dinamiche inclusive può incidere sulla capacità innovativa dell'organizzazione, poiché l'integrazione di prospettive eterogenee aumenta la diversità cognitiva e consente di affrontare sfide complesse con

soluzioni più creative e adattive (Çelik et al., 2024). Tuttavia, la diversità cognitiva produce valore solo se le persone si sentono sufficientemente sicure da esprimere punti di vista differenti. Per questo motivo, la co-regolazione emotiva e la safe to voice rappresentano condizioni fondamentali affinché l'inclusione si traduca effettivamente in innovazione.

L'inclusione non può essere ridotta a un semplice atto di inserimento, ma deve essere intesa come un concetto complesso che si realizza nella relazione tra l'individuo e il sistema di appartenenza. Essere inclusi significa vivere in una condizione in cui il soggetto si sente rispettato, valorizzato e riconosciuto nella propria unicità (Shore et al., 2011). L'inclusione deve configurarsi come la creazione di contesti capaci di offrire reali opportunità di scelta, spostando l'attenzione da ciò che un individuo è in grado di produrre a ciò che ha l'opportunità di essere e di fare (Santi & Ghedin, 2012). In questo senso, il processo inclusivo mira a incrementare in modo equo le possibilità di iniziativa dei singoli, valorizzando la dignità e il valore morale della diversità umana. L'inclusione si pone l'obiettivo di massimizzare la partecipazione di ogni componente e, al contempo, di minimizzare ogni forma di esclusione o discriminazione, trasformando la diversità da potenziale svantaggio percepito in risorsa per la piena realizzazione professionale e personale (Santi & Ghedin, 2012).

In questo contesto, la leadership inclusiva riveste un ruolo fondamentale. La sua efficacia nel generare innovazione può essere analizzata attraverso tre effetti che collegano la percezione del dipendente al risultato organizzativo. In primo luogo, secondo la teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), si instaura un meccanismo di reciprocità: i dipendenti tendono a rispondere alle risorse psicologiche, al supporto e al riconoscimento offerti dal leader incrementando coinvolgimento, motivazione e disponibilità a contribuire (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Un secondo effetto riguarda la libertà di espressione: un approccio inclusivo abbatte le barriere comunicative, creando un ambiente in cui i dipendenti si sentono legittimati a esprimere apertamente opinioni e idee (Detert & Burris, 2007;

Edmondson, 1999). Questo clima di sicurezza psicologica è il presupposto affinché l'individuo possa impegnarsi in percorsi innovativi senza il timore del giudizio o del fallimento (Edmondson, 1999; Edmonson & Lei, 2014). Tuttavia, per massimizzare l'impatto organizzativo, la leadership deve agire anche sulla dimensione collettiva e intergruppo. Attraverso apertura, accessibilità e capacità di mediazione, il leader favorisce la cooperazione tra membri diversi del team, promuovendo relazioni di fiducia che trascendono differenze caratteriali, professionali e identitarie (Yıkılmaz, 2023). La leadership inclusiva, inoltre, riveste un ruolo determinante nella definizione di una cultura organizzativa che promuove l'innovazione come valore fondante. L'innovazione si trasforma in una componente dell'identità professionale dei lavoratori quando l'organizzazione sostiene apprendimento continuo, monitoraggio proattivo delle dinamiche di settore, acquisizione di nuove competenze e disponibilità a sperimentare soluzioni alternative (Edmondson, 1999; Garvin et al., 2008; Li, 2026).

1.5.3 Valorizzazione delle diversità nei contesti del lavoro

L'attuale panorama socio-economico globale è caratterizzato da una crescente complessità in cui la diversità non è più un'eccezione, bensì la norma per le organizzazioni. La crescente mobilità internazionale e l'ingresso delle donne in settori storicamente maschili hanno trasformato i luoghi di lavoro in ecosistemi sempre più eterogenei (Balloi, 2021). La diversità si manifesta attraverso una pluralità di dimensioni, tra cui l'appartenenza culturale, il genere, l'orientamento sessuale, l'età, la disabilità, il background socioeconomico, la religione, le competenze e gli stili cognitivi (Shore et al., 2011). Se non viene gestita correttamente, l'eterogeneità può diventare fonte di conflitto e di incomprensione (Santarpia et al., 2026). La situazione odierna richiede quindi la transizione dalla "tolleranza" delle differenze alla loro valorizzazione (Randel et al., 2018). Valorizzare la diversità significa riconoscere che l'unicità di ogni lavoratore non costituisce un elemento problematico, ma può diventare la fonte primaria della creatività e della flessibilità organizzativa. Le organizzazioni che riescono a

distinguersi non sono soltanto quelle che rispettano le norme sull'equità, ma quelle che riconoscono nella diversità un capitale intellettuale, sociale e relazionale indispensabile per affrontare la rapidità del cambiamento (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Il nucleo centrale di questa trasformazione risiede nel *diversity management*, inteso non come un semplice protocollo di risorse umane, bensì come un insieme di pratiche organizzative orientate a riconoscere, integrare e valorizzare le differenze nei processi di lavoro, selezione, valutazione, sviluppo e partecipazione (Balloi, 2021). Valorizzare la diversità significa intraprendere un percorso di decostruzione dei pregiudizi e degli stereotipi che influenzano i processi di selezione, valutazione e promozione (Castilla, 2015; Heilman, 2012). Il riconoscimento dei *bias* cognitivi, ovvero quegli automatismi mentali che portano a valutare i talenti sulla base di preconcetti anziché delle loro competenze reali, diventa una tappa fondamentale per creare un ambiente inclusivo. Tuttavia, il riconoscimento del *bias* non è sufficiente: deve essere accompagnato da pratiche strutturate di *accountability*, trasparenza nei criteri decisionali, formazione continua e revisione dei processi organizzativi (Castilla, 2015; Kahneman, 2011). In questo quadro, la leadership femminile assume un ruolo esemplare nella misura in cui contribuisce a rendere visibili modalità di gestione attente alla relazione, alla cooperazione e alla partecipazione. La valorizzazione della differenza di genere non deve però tradursi nell'attribuzione alle donne di uno stile di comando "naturalmente" più empatico o cooperativo; deve piuttosto mirare all'integrazione di pratiche di leadership inclusive, capaci di riconoscere pluralità di esperienze, prospettive e modalità di contributo (Eagly & Carli, 2007; Randel et al., 2018). Le donne in posizioni decisionali possono contribuire a promuovere modelli di gestione meno gerarchici e più orientati all'inclusione, ma tale effetto dipende anche dal contesto organizzativo, dal grado di potere effettivamente riconosciuto e dalla possibilità di incidere sui processi decisionali (Torchia et al., 2011). In assenza di queste condizioni, la presenza femminile rischia di rimanere simbolica e di non produrre un reale cambiamento culturale (Eagly & Carli, 2007; Torchia et al., 2011).

La valorizzazione delle diversità rappresenta quindi una frontiera dell'innovazione sociale e manageriale. Si tratta di una vera scelta strategica che pone l'essere umano al centro dello sviluppo economico e organizzativo. Attraverso una gestione consapevole delle diversità, le organizzazioni possono trasformarsi in comunità di apprendimento, nelle quali la pluralità diventa il motore di una crescita sostenibile, equa e costantemente orientata al futuro, garantendo la dignità e la piena realizzazione professionale di ogni lavoratore (Balloi, 2021).

1.5.4 Apprendimento organizzativo e miglioramento continuo

L'apprendimento organizzativo può essere definito come la capacità di un'organizzazione di creare, acquisire, condividere e trasferire conoscenza, modificando comportamenti, pratiche e progressi alla luce di nuove informazioni, intuizioni ed esperienze (Argyris & Schön, 1978; Garvin, 1993; Garvin et al., 2008). Un'organizzazione non può essere intesa come un'unità statica: deve evolversi in una *learning organization*, ovvero un sistema in cui l'apprendimento non è un'attività isolata, ma una funzione integrata nei diversi livelli gerarchici e nei processi quotidiani di lavoro (Garvin, 1993). Questo processo inizia dalla consapevolezza che il capitale intellettuale è una risorsa strategica per l'organizzazione. La conoscenza individuale, se non condivisa, rimane un patrimonio latente; per generare valore, deve essere resa comunicabile, discussa, integrata e trasformata in pratiche collettive (Garvin et al., 2008). L'apprendimento organizzativo si articola in tre livelli interconnessi: individuale, di gruppo e organizzativo. A livello individuale, l'apprendimento avviene attraverso l'esperienza diretta, la formazione continua, la riflessione e l'acquisizione di nuove competenze. Tuttavia, per massimizzarne l'impatto, tale conoscenza deve essere condivisa all'interno dei team, dove può essere discussa, arricchita e trasformata in apprendimento collettivo (Edmondson, 1999; Garvin et al., 2008). È qui che la leadership gioca un ruolo determinante: creando un clima di sicurezza psicologica, i leader permettono ai collaboratori di condividere non solo i successi e le buone pratiche, ma anche gli errori, i dubbi e le criticità. Il fallimento, in una prospettiva

di apprendimento organizzativo, viene reinterpretato come una fonte di dati e di riflessione, non come una colpa individuale da nascondere (Edmondson, 1999; Li, 2026). Quando la conoscenza collettiva viene istituzionalizzata in procedure, norme e valori aziendali, l'apprendimento individuale e di gruppo si trasforma in apprendimento organizzativo. Strettamente legato a questo processo è il concetto di miglioramento continuo, spesso associato alla filosofia del *Kaizen*. Non si tratta soltanto di implementare grandi cambiamenti rivoluzionari, ma di promuovere una mentalità orientata a piccoli e costanti perfezionamenti quotidiani (Anderson et al., 2024). Questo approccio richiede un'analisi sistematica dei dati, dei feedback e delle informazioni provenienti da diversi stakeholder. Le organizzazioni che adottano questa filosofia possono risultare più resilienti, poiché la ricerca costante dell'efficienza, della qualità e dell'apprendimento consente di intercettare tempestivamente criticità, errori o opportunità di miglioramento prima che si trasformino in crisi sistematiche (Anderson et al., 2024; Garvin et al., 2008). La connessione tra leadership e apprendimento organizzativo risiede nella gestione dei flussi comunicativi. L'apertura, l'accessibilità e la disponibilità del leader permettono alla conoscenza tacita, legata all'esperienza personale e al sapere pratico, di trasformarsi progressivamente in conoscenza esplicita, documentata e fruibile (Argyris & Schön, 1978; Garvin et al., 2008). Un'organizzazione che apprende rapidamente è anche un'organizzazione che può innovare con maggiore efficacia. L'apprendimento organizzativo diventa quindi una competenza distintiva che contribuisce a garantire un vantaggio competitivo duraturo, poiché consente all'azienda di adattarsi con maggiore agilità alle fluttuazioni di un mercato globale sempre più imprevedibile (Anderson et al., 2024; Garvin et al., 2008). In questa visione, il successo aziendale non è più misurato solo in termini di profitto immediato, ma anche in base alla profondità, alla qualità e alla velocità dei processi di apprendimento, che costituiscono una garanzia di sostenibilità e di crescita futura (Anderson et al., 2024). La leadership, soprattutto quando promuove la sicurezza psicologica, la co-regolazione emotiva e il *safe to voice*, può diventare il meccanismo attraverso cui le esperienze individuali, i feedback, le emozioni e le

idee vengono trasformati in conoscenza condivisa e in miglioramento continuo. In questa prospettiva, la *voice* non rappresenta soltanto un comportamento comunicativo individuale, ma il risultato di un sistema relazionale in cui il leader contribuisce a rendere il team emotivamente capace di sostenere il confronto, il dissenso e l'apprendimento.

Gap nella letteratura

La letteratura esaminata nei paragrafi precedenti mostra che leadership, genere, sicurezza psicologica, *voice* e inclusione sono concetti fortemente interconnessi. Tuttavia, nonostante l'ampiezza degli studi disponibili, permangono alcuni gap teorici e metodologici che il presente elaborato intende colmare. In particolare, la ricerca sulla leadership femminile si è spesso concentrata sulla presenza delle donne nei ruoli apicali, sugli stereotipi di genere e sulle differenze medie negli stili di leadership, mentre minore attenzione è stata dedicata ai comportamenti specifici con cui i leader regolano le dinamiche emotive e relazionali del team.

Un primo gap riguarda, quindi, il rapporto tra il genere del leader e i comportamenti di co-regolazione emotiva del team. La letteratura suggerisce che le donne leader vengano spesso associate a stili più relazionali, partecipativi e orientati alla cura del clima comunicativo (Eagly et al., 2003; Díez et al., 2025); tuttavia, tali evidenze vanno interpretate con cautela, poiché rischiano di riprodurre una visione essenzialista delle differenze di genere. Non è infatti possibile assumere che le donne siano “naturalmente” più empatiche, collaborative o capaci di regolare le emozioni del gruppo. È invece più corretto interrogarsi su come determinati comportamenti di leadership — quali la gestione costruttiva del conflitto, il riconoscimento delle emozioni del team, la costruzione della fiducia e la risposta non punitiva al dissenso — vengano adottati, percepiti e valutati in funzione del genere attribuito al leader. Un secondo gap riguarda il legame tra la co-regolazione emotiva del team e il *safe to voice*. L'articolo di Santarpia et al. (2026) offre un contributo rilevante perché interpreta la co-regolazione nei team come un insieme di processi interpersonali finalizzati a mitigare gli effetti negativi

del conflitto e del burnout. In particolare, gli autori individuano tre strategie centrali: la gestione del conflitto, quella delle emozioni e la costruzione della fiducia. Tuttavia, tale contributo si concentra principalmente sul benessere e sull'esaurimento dei membri del team, senza analizzare direttamente se e in che modo queste strategie possano influenzare la percezione di essere *safe to voice* o la propensione dei collaboratori a esprimere idee, dubbi e preoccupazioni. Il presente studio intende quindi estendere tale prospettiva, ipotizzando che comportamenti di leadership orientati alla co-regolazione emotiva possano ridurre la percezione del rischio interpersonale e rendere più probabile la presa di parola. Un terzo gap riguarda il rapporto tra *la voce*, *la sicurezza psicologica* e *la leadership inclusiva*. La letteratura sulla *employee voice* ha evidenziato che la scelta di parlare non dipende soltanto dalla motivazione individuale del dipendente, ma anche dalle opportunità di espressione, dalla percezione di sicurezza, dalla risposta del management e dagli esiti attesi della presa di parola (Eagly & Carli, 2007; Randel et al., 2018). Guarin et al. (2025), in particolare, propongono un modello processuale della voce, utile a distinguere tra motivazione a parlare, opportunità di *voice*, sicurezza nel prendere la parola, ascolto manageriale e risoluzione delle questioni sollevate. Tuttavia, resta da approfondire in che modo comportamenti specifici di co-regolazione emotiva del team possano incidere su tali dimensioni e, in particolare, sulla percezione che il leader sia inclusivo, accessibile e responsivo.

Un ulteriore gap riguarda il genere del collaboratore, inteso come caratteristica di chi osserva, valuta o riceve il comportamento di leadership. Molti studi analizzano il genere del leader o, più in generale, le differenze tra leadership maschile e femminile, concentrandosi soprattutto sugli stereotipi associati ai ruoli di leadership e sulla diversa valutazione di uomini e donne nei contesti organizzativi (Eagly & Karau, 2002; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Heilman, 2012). Tuttavia, minore attenzione è stata dedicata al genere di chi interpreta il comportamento del leader e valuta la propria possibilità di prendere la parola. La percezione di un leader come inclusivo, accessibile o capace di rendere sicura la

voice può infatti variare anche in funzione del genere del collaboratore, poiché le caratteristiche di chi riceve il comportamento di leadership possono influenzare la sua interpretazione e legittimazione (Brown et al., 2021; Morrison, 2011). Le aspettative di genere, gli stereotipi interiorizzati e le esperienze pregresse di inclusione, esclusione, ascolto o mancato riconoscimento possono quindi incidere sulla valutazione della leadership e sulla percezione di poter esprimere idee, dubbi o preoccupazioni senza timore di conseguenze negative (Eagly & Karau, 2002; Guarin, Edwards, Townsend, & Wilkinson, 2025; Heilman, 2012). In questa prospettiva, considerare il genere del collaboratore consente di analizzare non solo l'effetto del genere del leader e dei suoi comportamenti di co-regolazione emotiva, ma anche il modo in cui tali comportamenti vengono percepiti da chi li osserva, con possibili implicazioni sulla safe to voice, sulla propensione alla voice e sulla percezione del team come inclusivo.

Il presente studio non intende verificare se uomini e donne possiedano o adottino naturalmente capacità di co-regolazione emotiva differenti. Esamina, invece, se i medesimi comportamenti manageriali, orientati alla gestione delle tensioni, dello stress e della fiducia, producano percezioni differenti di Safe to Voice, Freedom to Voice e inclusività quando vengono attribuiti a un supervisor uomo o a una supervisor donna. Il genere viene quindi considerato una categoria sociale capace di orientare le aspettative e le valutazioni dei collaboratori, mentre la co-regolazione è concettualizzata come un insieme di comportamenti manageriali apprendibili, e non come una qualità intrinsecamente femminile o maschile.

CAPITOLO 2 - LO STUDIO EMPIRICO

2.1 Obiettivi dello studio

Alla luce dei gap teorici discussi nel capitolo precedente, il presente studio si propone di analizzare il ruolo del genere del/della supervisor e dei comportamenti di co-regolazione emotiva del team nel modellare le percezioni dei collaboratori. In particolare, la ricerca intende esaminare se il livello di co-regolazione emotiva attribuito al/alla supervisor influenzi tre esiti specifici: la percezione di *safe to voice*, di *freedom to voice* e dei comportamenti inclusivi del/della supervisor.

Il primo obiettivo dello studio è verificare se un elevato livello di co-regolazione emotiva del team sia associato a esiti più favorevoli rispetto a un livello basso di co-regolazione. In particolare, ci si attende che i/le partecipanti esposti/e a uno scenario in cui il/la supervisor adotta comportamenti elevati di co-regolazione emotiva percepiscano un contesto più sicuro per prendere la parola, maggiori opportunità e libertà di esprimere opinioni o preoccupazioni, e comportamenti più inclusivi da parte del/della supervisor.

Un secondo obiettivo riguarda il ruolo del genere del/della supervisor. La letteratura sugli stereotipi di genere e sulla *role congruity theory* suggerisce che i comportamenti relazionali, emotivi e di cura del clima del team possano essere interpretati diversamente a seconda che siano attribuiti a un leader uomo o a una leader donna (Eagly & Karau, 2002; Eichenauer & Ryan, 2024; Heilman, 2012). In questa prospettiva, lo studio intende **esplorare** se il genere del/della supervisor possa influenzare la valutazione dei comportamenti di co-regolazione emotiva da parte dei collaboratori.

Infine, il terzo obiettivo è esplorare il possibile ruolo del genere del collaboratore. Le percezioni di sicurezza comunicativa, libertà di espressione e inclusività del/della supervisor possono infatti variare anche in funzione di chi osserva e interpreta il comportamento del leader. Per questo motivo, il genere del collaboratore è considerato una variabile rilevante per comprendere se uomini e donne reagiscano in modo diverso alla combinazione tra il genere del/della supervisor e il livello di co-regolazione emotiva del team.

Nel complesso, lo studio si colloca all'intersezione tra la letteratura sulla leadership di genere, gli studi sulla sicurezza psicologica e sulla *employee voice*, e le ricerche più recenti sui processi di regolazione e co-regolazione emotiva nei team (Eichenauer & Ryan, 2024; Guarin et al., 2025; Santarpia et al., 2026). L'obiettivo generale è comprendere se i comportamenti di co-regolazione emotiva possano rappresentare un antecedente rilevante per *safe to voice*, *freedom to voice* e la percezione di comportamenti inclusivi del/della supervisor, e se tali effetti possano variare in funzione del genere del/della leader e del collaboratore.

2.2 Disegno di ricerca

Per indagare queste relazioni, lo studio adotta un disegno quasi-sperimentale *between-subjects* basato su scenari. Il disegno prevede la manipolazione di due fattori: il genere del/della supervisor e il livello di co-regolazione emotiva del team. L'utilizzo di vignette consente di presentare ai/alle partecipanti una situazione lavorativa controllata e comparabile, modificando soltanto gli elementi centrali per raggiungere gli obiettivi della ricerca.

Il primo fattore manipolato è il genere del/della supervisor, presentato/a nello scenario come uomo o donna. Il secondo fattore riguarda il livello di co-regolazione emotiva del team, valutato come alto o basso. Nella condizione di alta co-regolazione emotiva, il/la supervisor interviene attivamente per sostenere il clima emotivo del team, gestire lo stress, contenere le tensioni e favorire la fiducia. Nella condizione di bassa co-regolazione emotiva, invece, il/la supervisor si concentra principalmente sugli aspetti operativi del lavoro, senza intervenire in modo significativo sulle dinamiche emotive e relazionali del gruppo.

Ne deriva un disegno 2×2 articolato in quattro condizioni sperimentali:

1. supervisor uomo $\times$ alta co-regolazione emotiva del team;
2. supervisor uomo $\times$ bassa co-regolazione emotiva del team;
3. supervisor donna $\times$ alta co-regolazione emotiva del team;
4. supervisor donna $\times$ bassa co-regolazione emotiva del team.

Questa impostazione permette di esaminare sia gli effetti principali del genere del/della supervisor e del livello di co-regolazione emotiva, sia la loro possibile interazione su *safe to voice*, *freedom to voice* e sulla percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor. Inoltre, il genere del collaboratore viene rilevato come variabile individuale e può essere incluso nelle analisi come moderatore potenziale.

Il presente studio adotta un disegno sperimentale fattoriale between-subjects 2×2 basato su vignette. I fattori manipolati sono il genere attribuito al/alla supervisor, uomo o donna, e il livello dei comportamenti del/della supervisor orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale del team, alto o basso. I/le partecipanti sono stati/e assegnati/e casualmente a una delle quattro condizioni attraverso la funzione di randomizzazione della piattaforma Qualtrics. Il genere autoriferito del/della partecipante non costituisce un terzo fattore manipolato, ma è stato incluso successivamente nelle analisi esplorative come variabile individuale.

Sul piano operativo, la manipolazione riguarda la descrizione di comportamenti del/della supervisor orientati a sostenere la co-regolazione emotivo-relazionale del team. Lo studio non osserva direttamente un processo emergente di co-regolazione tra i membri di un team reale, né rileva un costrutto condiviso a livello collettivo. I risultati devono pertanto essere interpretati come effetti della descrizione di specifici segnali comportamentali del/della supervisor sulle percezioni individuali anticipate dei partecipanti.

2.3 Procedura

Lo studio è stato condotto online tramite un questionario basato su scenari. Sono stati inclusi partecipanti maggiorenni, attualmente occupati/e, inseriti/e in un contesto organizzativo e in grado di comprendere la lingua italiana. Sono stati esclusi i/le partecipanti non occupati/e, i/le lavoratori/trici autonomi/e privi/e di una relazione di supervisione e i questionari incompleti.

Prima di accedere al questionario, i/le partecipanti hanno letto l'informativa relativa allo studio e hanno espresso il proprio consenso informato in forma

elettronica. Successivamente, è stata presentata una situazione lavorativa comune a tutte le condizioni sperimentali. Nello scenario, il/la partecipante immagina di lavorare da tre anni in una società di servizi professionali e di essere in procinto di conoscere un/una nuovo/a supervisore/supervisora, subentrato/a dopo la recente promozione del/della precedente responsabile. La prima parte dello scenario è stata tradotta e adattata da Eichenauer e Ryan (2024).

Nella fase successiva, i/le partecipanti sono stati/e assegnati/e a una delle due condizioni relative al genere del/della supervisor. Il/la nuovo/a responsabile è stato/a presentato/a con un nome coerente con il genere indicato e con una breve descrizione del profilo professionale. Le informazioni relative all'esperienza, alle competenze e al percorso lavorativo sono state mantenute costanti tra le condizioni, in modo che l'unica differenza rilevante fosse il genere attribuito al/alla supervisor.

In seguito, i/le partecipanti hanno letto una seconda parte dello scenario, in cui è stato manipolato il livello di co-regolazione emotiva del team. Questa sezione è stata adattata dal paradigma di Eichenauer e Ryan (2024) e integrata alla luce del contributo di Santarpia, Sommovigo, Borgogni e Bakker (2026) sui processi di co-regolazione nei team.

Nella condizione di alta co-regolazione emotiva, il/la supervisor riconosce le tensioni presenti nel gruppo, aiuta il team a gestire lo stress, favorisce la coesione, contiene l'escalation emotiva e contribuisce a ristabilire un clima di lavoro positivo. Nella condizione di bassa co-regolazione emotiva, invece, il/la supervisor mantiene un orientamento prevalentemente operativo, senza intervenire attivamente sulle tensioni del gruppo, sullo stress dei membri o sulla qualità del clima emotivo.

La manipolazione è coerente con la definizione di co-regolazione emotiva del team come insieme di comportamenti orientati a sostenere il funzionamento emotivo e relazionale del gruppo. In particolare, essa richiama indicatori comportamentali quali promuovere la coesione, aiutare il team a gestire lo stress, mantenere l'equilibrio emotivo, prevenire l'eccessiva frustrazione e sostenere un

atteggiamento lavorativo positivo. Tali elementi risultano coerenti con la letteratura sulla gestione delle emozioni nella leadership e con gli studi sulla regolazione emotiva nei compiti complessi (Santarpia et al., 2026; Thiel et al., 2012).

Dopo la lettura completa dello scenario, sono stati effettuati i controlli sulla manipolazione. Successivamente, i/le partecipanti hanno risposto alle misure relative alle variabili dipendenti dello studio: *safe to voice*, *freedom to voice* e percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor.

Prima di procedere con le analisi, sono state verificate le principali ipotesi dell'ANOVA, con particolare riferimento all'indipendenza delle osservazioni, all'omogeneità delle varianze e alla normalità dei residui.

I dati sono stati raccolti tra marzo e giugno 2026 tramite la diffusione di un link a un questionario informatizzato su Qualtrics. Il campione analitico finale comprende 120 partecipanti, distribuiti nelle quattro condizioni. La partecipazione era volontaria; il consenso informato è stato acquisito elettronicamente e i dati sono stati raccolti e conservati in forma anonima, nel rispetto della normativa applicabile.

2.4. Controlli della manipolazione e variabili rilevate

2.4.1 Identificazione del genere del/della supervisor

Per verificare l'efficacia della manipolazione relativa al genere del/della supervisor, ai/alle partecipanti è stato chiesto di indicare se la persona descritta nello scenario fosse un uomo o una donna. Questo controllo consente di verificare che il genere del/della leader sia stato correttamente riconosciuto.

2.4.2 Percezione della co-regolazione emotiva del team

Per verificare la riuscita della manipolazione relativa al livello di co-regolazione emotiva, i/le partecipanti hanno valutato una serie di affermazioni coerenti con il contenuto dello scenario. Gli item riguardano la misura in cui il/la supervisor ha favorito un senso di coesione e di “noi” nel team, ha aiutato il gruppo a gestire lo

stress, ha contribuito a mantenere un buon equilibrio emotivo, ha evitato che i membri diventassero eccessivamente frustrati o emotivi e ha sostenuto un clima di lavoro positivo. Le risposte sono state raccolte su una scala Likert a 7 punti, da 1 = per niente d'accordo a 7 = totalmente d'accordo. Tali item permettono di verificare se la condizione di alta co-regolazione emotiva viene effettivamente percepita come caratterizzata da un livello superiore di gestione emotiva e relazionale rispetto alla condizione di bassa co-regolazione. La scala ha mostrato una buona coerenza interna ($\alpha = .98$).

2.4.3 Variabili dipendenti

Le variabili dipendenti dello studio sono tre: Safe to Voice, Freedom to Voice e la percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor.

La Safe to Voice è stata misurata attraverso la sottodimensione *Safe to Voice* della scala *Motivation and Opportunity Voice* di Guarin et al. (2025), composta da 3 item. Tale misura valuta quanto i/le partecipanti percepirebbero l'esprimere opinioni, pensieri o preoccupazioni nel contesto lavorativo descritto nello scenario come sicuro, privo di preoccupazioni e non stressante. Un esempio di item adattato è: "In questo team mi sentirei al sicuro nell'esprimere la mia opinione." Questa variabile consente quindi di rilevare la percezione di sicurezza associata alla presa di parola. La scala ha mostrato una buona coerenza interna ($\alpha = .94$).

La Freedom to Voice è stata misurata attraverso la sottodimensione *Freedom to Voice* della scala *Motivation and Opportunity Voice* di Guarin et al. (2025), composta da 4 item. Tale misura valuta la percezione di disporre di libertà, opportunità e canali per esprimere opinioni o preoccupazioni all'interno del contesto organizzativo descritto nello scenario. Un esempio di item adattato è: "Se esprimessi una preoccupazione a Marco/Chiara, lui/lei mi ascolterebbe." A differenza della *Safe to Voice*, che riguarda la percezione della sicurezza emotiva e l'assenza di timore quando si prende la parola, la *Freedom to Voice* riguarda la percezione di avere possibilità concrete, spazi e libertà per esprimersi. La scala ha mostrato una buona coerenza interna ($\alpha = .93$).

La percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor è stata misurata attraverso la scala *Inclusive Supervisors*, composta da 10 item e tratta dalla *Social Drivers of Inclusive Workplaces* di Santarpia et al. (2023). La scala valuta in che misura i/le partecipanti percepirebbero il/la supervisor descritto/a nello scenario come capace di riconoscere, rispettare e valorizzare le qualità uniche dei membri del team, garantendo al contempo equità e attenzione ai bisogni individuali. Un esempio di item adattato è: “Marco/Chiara tratterebbe tutti i membri del team con equità, tenendo conto delle caratteristiche e delle esigenze specifiche di ciascuno/a.” La scala ha mostrato una buona coerenza interna ($\alpha = .96$).

2.4.4 Variabili sociodemografiche

Tra le variabili sociodemografiche è stato rilevato il genere del/della partecipante, al fine di esplorarne il possibile ruolo moderatore nella relazione tra il genere del/della supervisor, il livello di co-regolazione emotiva del team e le variabili dipendenti. Sono state inoltre raccolte informazioni relative all'età, al titolo di studio, all'anzianità lavorativa, al settore professionale e all'eventuale responsabilità di supervisione.

2.5 Razionale della ricerca

L'utilizzo di un disegno quasi-sperimentale *between-subjects* basato su vignette risulta particolarmente adatto agli obiettivi dello studio, poiché consente di manipolare in modo controllato il genere del/della supervisor e il livello di co-regolazione emotiva del team, mantenendo costanti gli altri elementi dello scenario. Questa impostazione permette di osservare come i/le partecipanti reagiscano a un/una supervisore/trice descritto/a in modo equivalente sotto il profilo professionale, ma differenziato/a per genere e per il comportamento emotivo-relazionale.

Il ricorso agli scenari è particolarmente utile quando l'obiettivo è analizzare i processi percettivi, le aspettative sociali e le valutazioni legate agli stereotipi di genere. In un contesto organizzativo reale, infatti, le valutazioni dei collaboratori

possono essere influenzate da molteplici fattori, come la storia della relazione con il/la leader, la cultura aziendale, la reputazione del/della supervisor o esperienze pregresse di *voice* e di *silence*. La vignetta consente invece di isolare le variabili di interesse e di esaminare in modo più controllato il loro effetto sulle percezioni dei partecipanti.

Pur offrendo un buon livello di controllo interno, il disegno presenta anche alcuni limiti. Il campionamento non probabilistico non consente di generalizzare all'intera popolazione di lavoratori e lavoratrici. Inoltre, l'uso di scenari comporta una semplificazione della complessità delle relazioni organizzative reali. Tuttavia, tale approccio è coerente con la finalità dello studio, che non è descrivere un'organizzazione specifica, bensì testare relazioni teoricamente fondate tra il genere del/della leader, la co-regolazione emotiva e le percezioni dei collaboratori.

2.6 Ipotesi di ricerca

Alla luce del quadro teorico delineato e del disegno quasi-sperimentale adottato, il presente studio intende verificare se il livello di co-regolazione emotiva del team influenzi la percezione di *safe to voice*, di *freedom to voice* e dei comportamenti inclusivi del/della supervisor. Inoltre, lo studio esplora se tali effetti possano variare in funzione del genere del/della supervisor e del genere del collaboratore. Sulla base di queste considerazioni, vengono formulate le seguenti ipotesi:

Ipotesi 1. I/le partecipanti esposti/e a uno scenario con un alto livello di co-regolazione emotiva del team percepiranno livelli più elevati di *Safe to Voice* rispetto ai/alle partecipanti esposti/e a uno scenario con un basso livello di co-regolazione emotiva del team.

Ipotesi 2. I/le partecipanti esposti/e a uno scenario con un alto livello di co-regolazione emotiva del team percepiranno livelli più elevati di *Freedom to Voice* rispetto ai/alle partecipanti esposti/e a uno scenario con un basso livello di co-regolazione emotiva del team.

Ipotesi 3. I/le partecipanti esposti/e a uno scenario con un alto livello di co-regolazione emotiva del team valuteranno il/la supervisor come maggiormente

inclusivo/a rispetto ai/alle partecipanti esposti/e a uno scenario con un basso livello di co-regolazione emotiva del team.

Accanto a queste ipotesi principali, lo studio include due domande di ricerca esplorative. Tale scelta è giustificata dal fatto che la letteratura sugli stereotipi di genere e sulla leadership consente di formulare previsioni alternative. Da un lato, i comportamenti relazionali e di co-regolazione emotiva possono risultare più congruenti con le aspettative tradizionalmente associate alla leadership femminile; dall'altro, proprio perché spesso attesi dalle donne, tali comportamenti potrebbero essere dati maggiormente per scontati quando attribuiti a una supervisor donna e risultare invece più salienti quando attribuiti a un supervisor uomo.

Domanda di ricerca 1. Il genere del/della supervisor modera l'effetto del livello di co-regolazione emotiva del team su Safe to Voice, Freedom to Voice e sulla percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor?

Domanda di ricerca 2. Il genere del collaboratore modera la relazione tra il/la genere del/della supervisor, il livello di co-regolazione emotiva del team e le variabili dipendenti, ossia Safe to Voice, Freedom to Voice e la percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor?

CAPITOLO 3 - RISULTATI

3.1. Descrizione campionaria

Il campione dello studio è composto da 120 partecipanti. La distribuzione per genere risulta complessivamente equilibrata, con una lieve prevalenza della componente femminile: le donne rappresentano il 52,5% del campione, mentre gli uomini il 47,5%.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, il titolo di studio più frequente è il diploma di scuola secondaria superiore, posseduto dal 36,7% dei partecipanti. Seguono la laurea magistrale o specialistica, pari al 25,0%, e quella triennale, pari al 17,5%. Una quota inferiore del campione dichiara di possedere una qualifica professionale, pari al 10,0%. La laurea magistrale e il dottorato di ricerca rappresentano entrambi il 3,3% dei partecipanti, mentre il master universitario o il corso post-laurea riguarda il 2,5% del campione. Infine, il diploma ITS o il percorso di formazione tecnica post-diploma è indicato dall'1,7% dei rispondenti. Nel settore lavorativo sono disponibili 118 risposte valide. La categoria più numerosa è "Altro", che rappresenta il 54,2% dei casi validi. Tra i settori specificamente indicati, il più rappresentato è quello delle attività professionali, scientifiche e tecnologiche, pari al 9,3%. Seguono le attività amministrative e di servizi di supporto per le funzioni d'ufficio e per il settore dell'educazione e della formazione, entrambi pari al 7,6%. I servizi finanziari, assicurativi e immobiliari rappresentano il 6,8% dei casi validi, mentre i servizi sanitari e sociali rappresentano il 5,1%. Le restanti categorie presentano frequenze più contenute. In riferimento al ruolo organizzativo, il 34,2% dei partecipanti dichiara di avere responsabilità di supervisione diretta su altre persone, mentre il 65,8% non ricopre funzioni di supervisione. Tra i partecipanti con responsabilità di supervisione diretta, pari a 41 soggetti, la modalità più frequente è la supervisione di 2–3 persone, indicata dal 43,9% dei supervisori. Seguono la supervisione di una sola persona (24,4%), di 4–6 persone e di più di 10 persone, tutte e tre pari al 14,6%. La supervisione di 7–10 persone riguarda invece il 2,4% dei supervisori.

Infine, rispetto alle variabili continue, l'età media dei partecipanti è pari a 33,38 anni, con una deviazione standard di 12,43 e un intervallo compreso tra 19 e 68 anni. L'anzianità lavorativa complessiva media è pari a 11,91 anni, con una deviazione standard di 11,66 e valori compresi tra 0 e 47 anni.

Tabella 1. Caratteristiche del campione

Variabile	Categoria	n	%
Genere	Uomo	57	47,5
	Donna	63	52,5
Titolo di studio	Licenza media	4	3,3
	Qualifica professionale	12	10,0
	Diploma di scuola secondaria superiore	44	36,7
	Diploma ITS / formazione tecnica post-diploma	2	1,7
	Laurea triennale	21	17,5
	Laurea magistrale / specialistica	30	25,0
	Master universitario / corso post-laurea	3	2,5
	Dottorato di ricerca	4	3,3
Settore lavorativo	Trasporti e stoccaggio	2	1,7
	Turismo, ospitalità e ristorazione	3	2,5
	Informazione e comunicazione	3	2,5
	Servizi finanziari, assicurativi e immobiliari	8	6,8
	Attività professionali, scientifiche e tecnologiche	11	9,3
	Attività amministrative e di servizi di supporto per le funzioni d'ufficio	9	7,6

Variabile	Categoria	n	%
	Educazione e formazione	9	7,6
	Servizi sanitari e sociali	6	5,1
	Altro	64	54,2
	Pubblica amministrazione e difesa	3	2,5
Responsabilità			
diretta	di Sì	41	34,2
supervisione	No	79	65,8
Numero di persone supervisionate (solo supervisori; n = 41)			
	1	10	24,4
	2–3	18	43,9
	4–6	6	14,6
	7–10	1	2,4
	Più di 10	6	14,6

Nota. Le percentuali sono calcolate sui casi validi per ciascuna variabile. Nel settore lavorativo risultano 2 valori mancanti. Per la variabile relativa al numero di persone supervisionate, le percentuali si riferiscono solo ai partecipanti che hanno dichiarato di avere responsabilità di supervisione diretta (n = 41).

Tabella 2. Statistiche descrittive delle variabili continue

Variabile	N	Minimo	Massimo	Media	DS
Età (in anni)	120	19	68	33,38	12,43
Anni di lavoro complessivi	119	0	47	11,91	11,66

Nota. Numero di casi validi listwise = 119.

3.2. Risultati dei test t per campioni indipendenti: verifica delle ipotesi 1, 2, 3

Per verificare le prime tre ipotesi sono stati condotti test t per campioni indipendenti, confrontando i partecipanti assegnati alla condizione di bassa regolazione emotiva del team con quelli assegnati alla condizione di alta regolazione emotiva del team. Le variabili dipendenti considerate sono state: Safe to Voice, Freedom to Voice e la percezione dei comportamenti inclusivi del leader.

Tabella 2. Statistiche descrittive delle variabili dipendenti in funzione del livello di regolazione emotiva del team

Variabile dipendente	Livello di regolazione emotiva del team	n	Media	Deviazione standard	Errore standard
Safe to Voice	Bassa regolazione emotiva del team	60	3,03	1,15	0,15
Safe to Voice	Alta regolazione emotiva del team	60	4,75	0,74	0,10
Freedom to Voice	Bassa regolazione emotiva del team	60	3,39	1,14	0,15
Freedom to Voice	Alta regolazione emotiva del team	60	4,91	0,53	0,07
Comportamenti inclusivi del leader	Bassa regolazione emotiva del team	60	2,28	0,60	0,08
Comportamenti inclusivi del leader	Alta regolazione emotiva del team	59	3,60	0,65	0,08

Nota. Valori più elevati indicano livelli più alti della variabile considerata.

Per quanto riguarda l'Ipotesi 1, secondo cui i/le partecipanti esposti/e a uno scenario con alto livello di co-regolazione emotiva del team avrebbero percepito livelli più elevati di Safe to Voice rispetto ai/alle partecipanti esposti/e a uno scenario con basso livello di co-regolazione emotiva, i risultati confermano tale ipotesi. I partecipanti nella condizione di alta regolazione emotiva del team hanno

riportato punteggi più elevati su Safe to Voice ($M = 4,75$; $DS = 0,74$) rispetto a quelli nella condizione di bassa regolazione emotiva del team ($M = 3,03$; $DS = 1,15$). La differenza è risultata statisticamente significativa, $t(100,99) = 9,72$, $p < .001$, con una differenza media di 1,72 punti, IC al 95% [1,37, 2,07]. L'ampiezza dell'effetto è elevata (Cohen's $d = 1,77$). Pertanto, l'Ipotesi 1 ha ricevuto supporto empirico.

Per quanto riguarda l'Ipotesi 2, secondo cui i/le partecipanti esposti/e a uno scenario con alto livello di co-regolazione emotiva del team avrebbero percepito livelli più elevati di Freedom to Voice rispetto ai/alle partecipanti esposti/e a uno scenario con basso livello di co-regolazione emotiva, anche in questo caso i risultati confermano l'ipotesi. I partecipanti nella condizione di alta regolazione emotiva del team hanno riportato punteggi più elevati di Freedom to Voice ($M = 4,91$; $DS = 0,53$) rispetto a quelli nella condizione di bassa regolazione emotiva del team ($M = 3,39$; $DS = 1,14$). La differenza è risultata statisticamente significativa, $t(83,24) = 9,40$, $p < .001$, con una differenza media di 1,53 punti, IC al 95% [1,20, 1,85]. Anche in questo caso l'effetto risulta elevato, Cohen's $d = 1,72$. Pertanto, l'Ipotesi 2 ha ricevuto supporto empirico.

Infine, per quanto riguarda l'Ipotesi 3, secondo cui i/le partecipanti esposti/e a uno scenario con alto livello di co-regolazione emotiva del team avrebbero valutato il/la supervisor come maggiormente inclusivo/a rispetto ai/alle partecipanti esposti/e a uno scenario con basso livello di co-regolazione emotiva, i risultati confermano tale ipotesi. I partecipanti nella condizione di alta regolazione emotiva del team hanno attribuito al leader punteggi più elevati per i comportamenti inclusivi ($M = 3,60$; $DS = 0,65$) rispetto a quelli nella condizione di bassa regolazione emotiva del team ($M = 2,28$; $DS = 0,60$). La differenza è risultata statisticamente significativa, $t(117) = 11,52$, $p < .001$, con una differenza media di 1,32 punti, IC al 95% [1,10, 1,55]. L'ampiezza dell'effetto risulta molto elevata (Cohen's $d = 2,11$). Pertanto, l'Ipotesi 3 ha ricevuto supporto empirico.

Nota. Per Safe to Voice e Freedom to Voice sono riportati i risultati del test di Welch, poiché il test di Levene ha evidenziato varianze non omogenee. Per i

comportamenti inclusivi del leader sono riportati i risultati del test t con varianze uguali presunte. La differenza media è calcolata come il punteggio nella condizione di alta regolazione emotiva del team meno il punteggio nella condizione di bassa regolazione emotiva del team.

Nel complesso, i risultati indicano che la manipolazione del livello di regolazione emotiva del team ha prodotto effetti significativi su tutte e tre le variabili dipendenti. In particolare, la condizione di elevata regolazione emotiva del team è associata a livelli significativamente più elevati di Safe to Voice, Freedom to Voice e di percezione dei comportamenti inclusivi del leader. Le prime tre ipotesi dello studio risultano quindi confermate.

3.3. Risultati relativi alle domande di ricerca esplorative

Per rispondere alle due domande di ricerca esplorative sono state condotte tre ANOVA fattoriali $2 \times 2 \times 2$ tra soggetti, una per ciascuna variabile dipendente. I fattori inclusi nei modelli sono stati: il livello di co-regolazione emotiva del team, distinto in basso e alto; il genere manipolato del/della supervisor, uomo o donna; e il genere del collaboratore, uomo o donna. Le variabili dipendenti considerate sono state Safe to Voice, Freedom to Voice e percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor.

Le analisi relative a Safe to Voice e Freedom to Voice sono state condotte su 120 partecipanti. Per la percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor, l'analisi è stata condotta su 119 casi validi. Sono state utilizzate somme dei quadrati di tipo III e, per ciascun effetto, è stato riportato l'eta quadrato parziale (η^2).

In tutti e tre i modelli è emerso un effetto principale significativo del livello di co-regolazione emotiva del team: Safe to Voice, $F(1, 112) = 95,29$, $p < .001$, $\eta^2 = .460$; Freedom to Voice, $F(1, 112) = 85,33$, $p < .001$, $\eta^2 = .433$; comportamenti inclusivi del/della supervisor, $F(1, 111) = 139,38$, $p < .001$, $\eta^2 = .557$. Questi risultati sono coerenti con quelli ottenuti attraverso i test t e confermano che la

condizione di alta co-regolazione emotiva è associata a valutazioni significativamente più favorevoli per tutte e tre le variabili dipendenti.

3.3.1 Ruolo del genere del/della supervisor

La prima domanda di ricerca esplorativa si proponeva di verificare se il genere del/della supervisor moderasse l'effetto del livello di co-regolazione emotiva del team su Safe to Voice, Freedom to Voice e percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor.

L'interazione tra livello di co-regolazione emotiva e genere del/della supervisor non è risultata significativa per nessuna delle variabili dipendenti: Safe to Voice, $F(1, 112) = 2,42$, $p = .123$, $\eta^2 = .021$; Freedom to Voice, $F(1, 112) = 0,77$, $p = .383$, $\eta^2 = .007$; comportamenti inclusivi del/della supervisor, $F(1, 111) = 2,31$, $p = .132$, $\eta^2 = .020$. Pertanto, nel campione esaminato non sono emerse evidenze statisticamente significative che l'effetto della co-regolazione emotiva vari in funzione del genere del/della supervisor.

Tabella 3. Test t per campioni indipendenti relativi alle ipotesi 1, 2 e 3

Ipotesi	Variabile dipendente	Confronto	T	gl	p	Differenza media	IC 95%	Cohen's d	Esito
Ipotesi 1	Safe to Voice	Alta regolazione emotiva del team							
		vs bassa regolazione emotiva del team	9,72	100,99	< .001	1,72	[1,37, 2,07]	1,77	Confermata
Ipotesi 2	Freedom to Voice	Alta regolazione emotiva del team							
		vs bassa regolazione emotiva del team	9,40	83,24	< .001	1,53	[1,20, 1,85]	1,72	Confermata
Ipotesi 3	Comportamenti inclusivi del leader	Alta regolazione emotiva del team							
		vs bassa regolazione emotiva del team	11,52	117	< .001	1,32	[1,10, 1,55]	2,11	Confermata

Il genere del/della supervisor non ha inoltre mostrato un effetto principale significativo sulla Safe to Voice, $F(1, 112) = 0,001$, $p = .979$, $\eta^2 < .001$, né sulla Freedom to Voice, $F(1, 112) = 2,31$, $p = .131$, $\eta^2 = .020$.

È invece emerso un effetto principale significativo del genere del/della supervisor sulla percezione dei comportamenti inclusivi, $F(1, 111) = 8,16$, $p = .005$, $\eta^2 = .068$. A livello descrittivo, la supervisor donna è stata valutata come più inclusiva ($M = 3,10$; $DS = 0,94$) rispetto al supervisor uomo ($M = 2,76$; $DS = 0,85$). Tale differenza emerge considerando, complessivamente, i livelli di co-regolazione e il genere del collaboratore. Il risultato indica quindi che il genere attribuito alla figura di supervisione ha influenzato la valutazione complessiva della sua inclusività, pur non modificando in modo significativo l'effetto della co-regolazione emotiva.

Tabella 4

Risultati dell'ANOVA fattoriale $2 \times 2 \times 2$ per Freedom to Voice

Effetto	gl effetto	gl errore	F	p	η^2
Livello di co-regolazione emotiva	1	112	85,33	^{<} .001	.433
Genere del/della supervisor	1	112	2,31	.131	.020
Genere del collaboratore	1	112	0,67	.416	.006
Co-regolazione $\times$ genere supervisor	1	112	0,77	.383	.007
Co-regolazione $\times$ genere collaboratore	1	112	0,75	.387	.007
Genere supervisor $\times$ genere collaboratore	1	112	0,27	.603	.002
Co-regolazione $\times$ genere supervisor $\times$ genere collaboratore	1	112	0,06	.809	.001

Nota. $R^2 = .452$; R^2 corretto = .417. Il livello di co-regolazione emotiva distingue tra co-regolazione emotiva bassa e co-regolazione emotiva alta. η^2 = eta quadrato parziale.

Tabella 5**Risultati dell'ANOVA fattoriale $2 \times 2 \times 2$ per Safe to Voice**

Effetto	gl effetto	gl errore	F	p	η^2
Livello di co-regolazione emotiva	1	112	95,29	< .001	.460
Genere del/della supervisor	1	112	0,001	.979	< .001
Genere del collaboratore	1	112	0,36	.553	.003
Co-regolazione $\times$ genere supervisor	1	112	2,42	.123	.021
Co-regolazione $\times$ genere collaboratore	1	112	0,43	.511	.004
Genere supervisor $\times$ genere collaboratore	1	112	0,97	.326	.009
Co-regolazione $\times$ genere supervisor $\times$ genere collaboratore	1	112	4,25	.041	.037

Nota. $R^2 = .482$; R^2 corretto = .449. Il livello di co-regolazione emotiva distingue tra co-regolazione emotiva bassa e co-regolazione emotiva alta. η^2 = eta quadrato parziale.

Tabella 6**Risultati dell'ANOVA fattoriale $2 \times 2 \times 2$ per la percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor**

Effetto	gl effetto	gl errore	F	P	η^2
Livello di co-regolazione emotiva	1	111	139,38	< .001	.557
Genere del/della supervisor	1	111	8,16	.005	.068
Genere del collaboratore	1	111	0,07	.790	.001
Co-regolazione $\times$ genere supervisor	1	111	2,31	.132	.020

Effetto	gl effetto	gl errore	F	P	η^2
Co-regolazione $\times$ genere collaboratore	1	111	0,10	.759	.001
Genere supervisor $\times$ genere collaboratore	1	111	0,40	.530	.004
Co-regolazione $\times$ genere supervisor $\times$ genere collaboratore	1	111	0,90	.346	.008

Nota. $R^2 = .578$; R^2 corretto = .551. Il livello di co-regolazione emotiva distingue tra co-regolazione emotiva bassa e co-regolazione emotiva alta. η^2 = eta quadrato parziale. Per questa variabile l'analisi si basa su 119 casi validi.

3.3.2 Ruolo del genere del collaboratore

La seconda domanda di ricerca esplorativa si proponeva di verificare se il genere del collaboratore moderasse la relazione tra il genere del/della supervisor, il livello di co-regolazione emotiva e le variabili dipendenti.

Il genere del collaboratore non ha mostrato effetti principali significativi su Safe to Voice, $F(1, 112) = 0,36$, $p = .553$, $\eta^2 = .003$; Freedom to Voice, $F(1, 112) = 0,67$, $p = .416$, $\eta^2 = .006$; né sulla percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor, $F(1, 111) = 0,07$, $p = .790$, $\eta^2 = .001$.

Non sono inoltre risultate significative le interazioni a tre vie tra il livello di co-regolazione emotiva, il genere del/della supervisor e il genere del collaboratore per Freedom to Voice, $F(1, 112) = 0,06$, $p = .809$, $\eta^2 = .001$, e per la percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor, $F(1, 111) = 0,90$, $p = .346$, $\eta^2 = .008$. Per la Safe to Voice è invece emersa un'interazione significativa a tre vie tra il livello di co-regolazione emotiva, il genere del/della supervisor e il genere del collaboratore, $F(1, 112) = 4,25$, $p = .041$, $\eta^2 = .037$. L'ampiezza dell'effetto è contenuta e il risultato va interpretato alla luce della natura esplorativa dell'analisi. Per chiarire la direzione dell'interazione sono state esaminate le medie relative alle otto combinazioni sperimentali.

Tabella 7

Medie della Safe to Voice per livello di co-regolazione emotiva, genere del/della supervisor e genere del collaboratore

Genere del collaboratore	Genere del/della supervisor	Bassa co-regolazione M (DS)	Alta co-regolazione M (DS)	Differenza alta-bassa
Uomo	Supervisor uomo	3,55 (1,10)	14 4,51 (0,49)	15 +0,96
Uomo	Supervisor donna	2,74 (1,15)	13 4,98 (0,73)	15 +2,23
Donna	Supervisor uomo	2,79 (1,07)	16 4,71 (0,97)	15 +1,92
Donna	Supervisor donna	3,06 (1,21)	17 4,80 (0,71)	15 +1,74

Nota. Le differenze sono calcolate sottraendo la media della condizione di bassa co-regolazione da quella della condizione di alta co-regolazione. Le medie riportate sono medie descrittive osservate.

L'esame descrittivo delle medie mostra che la condizione di alta co-regolazione emotiva è associata a livelli più elevati di Safe to Voice in tutte le combinazioni tra il/la genere del/della supervisor e il genere del collaboratore. L'ampiezza di tale differenza varia tuttavia a seconda delle condizioni.

Tra i partecipanti uomini, l'incremento della Safe to Voice dalla condizione di bassa a quella di alta co-regolazione è pari a 0,96 punti quando il supervisor è un uomo e a 2,23 punti quando la supervisor è una donna. Si osserva inoltre un'inversione descrittiva della differenza tra i due generi del/della supervisor: nella condizione di bassa co-regolazione i partecipanti uomini riportano una Safe to Voice più elevata con il supervisor uomo rispetto alla supervisor donna, mentre nella condizione di alta co-regolazione la media è più elevata con la supervisor donna.

Tra le partecipanti donne, invece, l'incremento associato all'alta co-regolazione appare più simile nelle due condizioni relative al genere del/della supervisor: 1,92 punti con il supervisor uomo e 1,74 punti con la supervisor donna. Le partecipanti donne sembrano quindi rispondere soprattutto al livello di co-regolazione emotiva, con differenze descrittive più contenute legate al genere della figura di supervisione.

Nel complesso, il pattern delle medie suggerisce che l'interazione a tre vie relativa alla Safe to Voice sia principalmente riconducibile alla diversa ampiezza dell'effetto della co-regolazione osservata tra i partecipanti uomini nelle condizioni di supervisor uomo e di supervisor donna. In particolare, per i partecipanti uomini il contrasto tra bassa e alta co-regolazione risulta descrittivamente più marcato quando la figura di supervisione è una donna. Tra le partecipanti donne, invece, l'effetto della co-regolazione presenta un andamento più simile nei due generi del/della supervisor.

Poiché le tabelle disponibili non riportano i contrasti inferenziali relativi agli effetti semplici, le differenze tra le singole celle vanno considerate descrittive. Non è pertanto possibile concludere, sulla base delle sole medie, che uno specifico confronto tra un supervisor uomo e un supervisor donna sia statisticamente significativo.

3.3.2 Sintesi dei risultati relativi alle domande esplorative

Rispetto alla prima domanda di ricerca, non sono emerse evidenze che il genere del/della supervisor moderi significativamente l'effetto della co-regolazione emotiva su Safe to Voice, Freedom to Voice o sulla percezione dei comportamenti inclusivi. È tuttavia emerso un effetto principale del genere del/della supervisor sulla valutazione di inclusività: la supervisor donna è stata valutata, complessivamente, come più inclusiva rispetto al supervisor uomo.

Rispetto alla seconda domanda di ricerca, il genere del collaboratore non ha influenzato in modo significativo gli effetti sulla Freedom to Voice né la percezione dei comportamenti inclusivi. Per la Safe to Voice è invece emersa un'interazione a

tre vie significativa, ma di ampiezza contenuta. L'esame descrittivo delle medie suggerisce che, tra i partecipanti uomini, l'effetto della co-regolazione vari maggiormente in funzione del genere del/della supervisor, mentre tra le partecipanti donne l'effetto della co-regolazione risulti più uniforme.

Nel complesso, le analisi confermano il ruolo predominante del livello di co-regolazione emotiva, che presenta effetti principali ampi e significativi su tutte le variabili dipendenti. I risultati relativi al genere risultano invece più circoscritti: il genere del/della supervisor influenza direttamente la percezione di inclusività, mentre la combinazione tra il genere del/della supervisor e quello del collaboratore assume rilevanza soltanto per il pattern esplorativo relativo alla Safe to Voice.

CAPITOLO 4 - DISCUSSIONE

4.1 Sintesi dei principali risultati

I risultati mostrano che i/le partecipanti esposti/e alla descrizione di un/una supervisore caratterizzato/a da elevati comportamenti di co-regolazione emotivo-relazionale hanno riportato livelli più elevati di Safe to Voice, Freedom to Voice e di percezione dei comportamenti inclusivi rispetto a coloro che hanno letto lo scenario di bassa co-regolazione. Le tre ipotesi dello studio hanno pertanto ricevuto supporto empirico.

Nel contesto controllato della vignetta, la descrizione di comportamenti del/della supervisor orientati alla gestione delle tensioni, dello stress, dei conflitti e delle emozioni del gruppo ha generato percezioni più favorevoli per tutte e tre le variabili dipendenti. Tali comportamenti sembrano quindi essere interpretati come segnali relazionali che rendono il contesto più sicuro per la presa di parola, più aperto all'espressione di opinioni e preoccupazioni e più inclusivo.

Le domande di ricerca esplorative hanno prodotto risultati più articolati. Non è emerso un effetto moderatore del genere del/della supervisor sulla relazione tra co-regolazione emotiva e Safe to Voice, Freedom to Voice, né sulla percezione dei comportamenti inclusivi. Tale risultato non dimostra che l'effetto della co-regolazione sia identico tra i supervisor uomini e donne, ma indica che, nel campione esaminato, non sono emerse differenze statisticamente significative nella sua ampiezza.

È stato tuttavia rilevato un effetto principale significativo del genere del/della supervisor sulla percezione dei comportamenti inclusivi: la supervisor donna è stata valutata in modo mediamente più inclusivo rispetto al supervisor uomo. Questo risultato suggerisce che il genere attribuito alla figura di supervisione possa incidere sulle inferenze relative all'inclusività, indipendentemente dal livello di co-regolazione descritto.

Il genere del collaboratore non ha esercitato un effetto moderatore né sulla Freedom to Voice né sulla percezione dei comportamenti inclusivi. Per la Safe to Voice, invece, è emersa un'interazione significativa a tre vie tra il livello di co-

regolazione emotiva, il genere del/della supervisor e quello del collaboratore. L'esame descrittivo delle medie indica che l'alta co-regolazione è associata a una maggiore Safe to Voice in tutte le combinazioni considerate, ma l'ampiezza di tale incremento varia tra le condizioni. In particolare, tra i partecipanti uomini, il contrasto tra bassa e alta co-regolazione risulta descrittivamente più ampio quando la figura di supervisione è una donna; tra le partecipanti donne, invece, l'effetto della co-regolazione presenta un andamento più simile tra supervisor uomo e supervisor donna.

Nel complesso, i risultati indicano che i comportamenti del/della supervisor orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale rappresentano il fattore più robustamente associato alle percezioni considerate. Il genere non risulta tuttavia irrilevante: incide direttamente sulla valutazione di inclusività e, nel caso di Safe to Voice, concorre a definire un pattern esplorativo più complesso insieme al genere del collaboratore. I risultati invitano quindi a privilegiare un'interpretazione centrata sui comportamenti manageriali, senza trascurare il ruolo delle aspettative sociali attraverso cui tali comportamenti vengono percepiti e valutati.

4.1.1 Discussione dell'Ipotesi 1 (Safe to Voice)

L'Ipotesi 1, secondo cui i/le partecipanti esposti/e a uno scenario con un elevato livello di co-regolazione emotiva avrebbero riportato livelli più elevati di Safe to Voice, ha ricevuto supporto empirico. I risultati mostrano che i/le partecipanti esposti/e allo scenario di alta co-regolazione hanno percepito un contesto significativamente più sicuro per prendere la parola rispetto a quelli/e assegnati/e alla condizione di bassa co-regolazione. Una possibile interpretazione è che i comportamenti di co-regolazione riducano il rischio interpersonale anticipato associato all'espressione di idee, dubbi o preoccupazioni. Tale meccanismo, sebbene coerente con il quadro teorico, non è stato misurato direttamente e, pertanto, deve essere considerato un'interpretazione plausibile dei risultati, non un processo mediativo dimostrato dallo studio. Un/una supervisor che riconosce le tensioni presenti nel gruppo, interviene per contenere lo stress, evita l'escalation

emotiva e sostiene un clima positivo può essere percepito/a come maggiormente capace di accogliere l'espressione dei collaboratori senza ricorrere a risposte punitive o svalutanti. Questo risultato è coerente con il modello processuale di Guarin et al. (2025), secondo cui la scelta di parlare non dipende esclusivamente dalla motivazione individuale, ma anche dalla percezione di sicurezza e dalla valutazione delle minacce relazionali associate alla presa di parola.

Il risultato è inoltre in linea con la letteratura sulla sicurezza psicologica (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014), secondo cui la possibilità di formulare domande, ammettere errori, dissentire o segnalare una criticità dipende dalla percezione che tali comportamenti non compromettano la propria immagine, il proprio status o le relazioni professionali.

Infine, il presente studio estende la prospettiva di Santarpia et al. (2026), che hanno analizzato la co-regolazione soprattutto in relazione alla gestione del conflitto, al burnout e all'esaurimento emotivo. I risultati mostrano che, nel contesto sperimentale della vignetta, la descrizione di comportamenti del/della supervisor orientati alla co-regolazione determina anche una maggiore percezione di Safe to Voice. Essi suggeriscono pertanto che tali comportamenti possano costituire un potenziale antecedente percettivo della sicurezza associata alla presa di parola, senza dimostrare direttamente che un processo emergente di co-regolazione del team produca lo stesso effetto nei contesti organizzativi reali.

La verifica dell'Ipotesi 1 contribuisce quindi a rispondere al secondo gap di ricerca individuato nel Capitolo 1, mostrando come la regolazione delle dinamiche emotivo-relazionali possa concorrere alla costruzione delle condizioni percepite come necessarie per esprimersi senza timore di ritorsioni o di svalutazioni.

L'ampiezza molto elevata dell'effetto suggerisce che la manipolazione sia risultata particolarmente saliente per i/le partecipanti. Questo dato rafforza la rilevanza percettiva dei comportamenti descritti, ma invita anche a considerare la possibile vicinanza semantica tra alcuni elementi della manipolazione e i contenuti rilevati dalla scala Safe to Voice.

4.1.2 Discussione dell'Ipotesi 2 (Freedom to Voice)

L'Ipotesi 2, che prevedeva che un alto livello di co-regolazione emotiva del team conducesse a livelli superiori di *Freedom to Voice*, ha trovato pieno riscontro empirico. Per cogliere il valore teorico di questo risultato, è fondamentale distinguere chiaramente la *Freedom to Voice* dalla *Safe to Voice*. La *Safe to Voice* riguarda la dimensione emotiva e protettiva, ossia il sentirsi al sicuro nel parlare senza provare ansia né timore di conseguenze negative. La *Freedom to Voice*, invece, misura la percezione di disporre effettivamente di opportunità concrete, di canali, di spazi e di un ascolto reale per esprimere le proprie preoccupazioni o opinioni (Guarin et al., 2025). Nel presente studio, la *Freedom to Voice* rileva quindi la percezione che, nel contesto descritto, vi sarebbero possibilità concrete di esprimersi ed essere ascoltati, non la presenza direttamente osservata di canali, procedure o opportunità organizzative.

I risultati suggeriscono che i comportamenti orientati alla co-regolazione non siano associati soltanto a una minore percezione di minaccia, ma anche alla sensazione che la presa di parola sia concretamente accessibile e sostenuta. Un/una supervisor che gestisce in modo costruttivo le dinamiche emotive del gruppo può infatti trasmettere segnali di apertura, accessibilità e responsività relazionale.

Tali segnali sono coerenti con la costruzione di un *climate for speaking up*; tuttavia, il presente studio rileva percezioni individuali dopo la lettura di uno scenario e non misura direttamente un clima condiviso a livello di team.

Ricollegandosi al modello di Guarin et al. (2025), i risultati indicano che la co-regolazione può contribuire sia alla componente protettiva della voce, riducendo il rischio anticipato, sia alla componente abilitante, facendo percepire la presa di parola non soltanto come formalmente consentita, ma anche come concretamente praticabile.

Lo studio sostiene quindi, empiricamente, la distinzione tra *Safe to Voice* e *Freedom to Voice*, mostrando che entrambe le dimensioni risultano sensibili ai comportamenti emotivo-relazionali del/della supervisor. Non consente tuttavia di stabilire se la riduzione della minaccia e l'aumento delle opportunità percepite

rappresentino due meccanismi autonomi o fasi interdipendenti dello stesso processo.

4.1.3 Discussione dell'Ipotesi 3 (Comportamenti inclusivi del supervisor)

L'Ipotesi 3 ha ricevuto supporto empirico. I/le partecipanti esposti/e allo scenario di alta co-regolazione hanno valutato il/la supervisor come significativamente più inclusivo/a rispetto a coloro assegnati alla condizione di bassa co-regolazione. Nel contesto della vignetta, la gestione emotivo-relazionale del team sembra essere stata interpretata come un segnale particolarmente saliente di apertura, attenzione ai bisogni e inclusione. In linea con la letteratura (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011; Santarpia et al., 2023), l'inclusione richiede un equilibrio tra il senso di appartenenza al gruppo e il riconoscimento delle unicità individuali.

Un/una supervisor che riconosce le tensioni, sostiene il gruppo e gestisce in modo costruttivo il clima relazionale può essere percepito/a come maggiormente accessibile, responsivo/a e attento/a alle esigenze dei collaboratori.

Poiché equità e valorizzazione delle differenze non sono state osservate direttamente, il risultato mostra soprattutto che i/le partecipanti hanno inferito una maggiore inclusività a partire dai comportamenti emotivo-relazionali descritti nello scenario.

Tale evidenza risponde al terzo gap di ricerca individuato nel Capitolo 1, mostrando che i comportamenti del/della supervisor orientati alla co-regolazione possono costituire un possibile antecedente percettivo della valutazione dell'inclusività.

L'entità particolarmente elevata dell'effetto deve essere interpretata anche alla luce della prossimità concettuale tra i comportamenti descritti nella vignetta e alcune caratteristiche generalmente associate alla leadership inclusiva. L'effetto principale del genere del/della supervisor, emerso per questa variabile, viene approfondito nel paragrafo successivo.

4.1.4 Ruolo del genere del supervisor (Domanda di Ricerca 1)

La prima domanda di ricerca esplorativa intendeva verificare se il genere del/della supervisor moderasse l'effetto del livello di co-regolazione emotiva sulle variabili dipendenti.

L'interazione tra il livello di co-regolazione emotiva e il genere del/della supervisor non è risultata significativa per Safe to Voice, Freedom to Voice né per la percezione dei comportamenti inclusivi. L'assenza di interazioni significative non dimostra che gli effetti siano equivalenti nei due gruppi, ma indica che, nel campione esaminato, non sono emerse evidenze statistiche sufficienti per concludere che l'ampiezza dell'effetto della co-regolazione differisca tra i supervisor uomini e donne.

Una possibile interpretazione è che le informazioni comportamentali particolarmente salienti presenti nello scenario abbiano assunto un peso maggiore rispetto al semplice segnale categoriale rappresentato dal genere del/della supervisor. Quando i/le partecipanti dispongono di informazioni esplicite su come il/la supervisor gestisce i conflitti, le emozioni e la fiducia, tali comportamenti potrebbero costituire la base principale della valutazione. Questa spiegazione, tuttavia, non è stata verificata direttamente.

Accanto all'assenza dell'effetto moderatore, l'analisi ha evidenziato un effetto principale significativo del genere del/della supervisor sulla percezione dei comportamenti inclusivi. Considerando complessivamente i livelli di co-regolazione e il genere del collaboratore, la supervisor donna è stata valutata più inclusiva rispetto al supervisor uomo.

Tale risultato non indica che le donne siano intrinsecamente o concretamente più inclusive, poiché il profilo professionale e i comportamenti descritti sono rimasti costanti tra le condizioni. Esso suggerisce piuttosto che il genere attribuito alla figura di supervisione possa influenzare le inferenze formulate dai/dalle partecipanti sull'inclusività.

In linea con la Role Congruity Theory e con la letteratura sugli stereotipi di genere, l'attenzione relazionale, l'apertura, l'ascolto e l'inclusività possono essere

percepiti come più congruenti con le aspettative socialmente associate al genere femminile. La valutazione più favorevole della supervisore donna potrebbe pertanto riflettere un'associazione stereotipica tra femminilità e caratteristiche comunali o relazionali.

Questa interpretazione deve essere mantenuta prudente, poiché lo studio non ha rilevato direttamente gli stereotipi dei/delle partecipanti né la congruenza percepita tra genere e comportamento.

Nel complesso emerge una duplice dinamica. Da un lato, i comportamenti orientati alla gestione emotivo-relazionale rappresentano il fattore più fortemente associato alla valutazione dell'inclusività. Dall'altro lato, la categoria di genere continua a esercitare un'influenza indipendente sul modo in cui il/la supervisor viene percepito/a.

Il risultato invita quindi a distinguere tra la valutazione dei comportamenti effettivamente descritti e le aspettative sociali che possono influenzarne l'interpretazione.

4.1.5 Ruolo del genere del collaboratore (Domanda di Ricerca 2)

La seconda domanda di ricerca esplorativa analizzava se il genere del collaboratore, inteso come caratteristica del/della partecipante che assumeva nello scenario il ruolo di collaboratore/trice, moderasse la relazione tra il genere del/della supervisor, il livello di co-regolazione emotiva e le variabili dipendenti. L'ANOVA fattoriale non ha evidenziato interazioni a tre vie significative né per la Freedom to Voice né per la percezione dei comportamenti inclusivi. Per la Safe to Voice è invece emersa un'interazione significativa, seppure di ampiezza contenuta, tra il livello di co-regolazione, il genere del/della supervisor e quello del collaboratore.

L'esame delle medie mostra che l'alta co-regolazione è associata a una maggiore Safe to Voice in tutte le combinazioni considerate. Tra i partecipanti uomini, la differenza tra bassa e alta co-regolazione è pari a 0,96 punti quando il supervisor è un uomo e a 2,23 punti quando la supervisor è una donna. Tra le partecipanti

donne, invece, l'incremento è pari a 1,92 punti con il supervisor uomo e a 1,74 punti con la supervisor donna.

Il pattern descrittivo suggerisce quindi che, tra i partecipanti uomini, la valutazione della sicurezza nel prendere la parola sia maggiormente sensibile alla combinazione tra il genere del/della supervisor e il comportamento emotivo-relazionale descritto. Tra le partecipanti donne, l'effetto della co-regolazione appare invece più uniforme rispetto al genere della figura di supervisione.

Poiché nella sezione dei risultati le singole differenze tra le celle non sono accompagnate da contrasti inferenziali per gli effetti semplici, tale pattern deve essere descritto come indicazione descrittiva e non come prova che uno specifico confronto tra supervisor uomo e supervisor donna sia statisticamente significativo. Una possibile interpretazione è che i partecipanti uomini abbiano valutato più severamente la supervisore donna quando non metteva in atto comportamenti di co-regolazione, poiché tali comportamenti potrebbero risultare più incongruenti rispetto alle aspettative relazionali tradizionalmente associate al genere femminile. Specularmente, la presenza di un'elevata co-regolazione potrebbe essere stata percepita come particolarmente coerente con tali aspettative.

Questa spiegazione resta preliminare: lo studio non ha misurato direttamente gli stereotipi di genere, la comunaltà attribuita alla figura di supervisione, la congruenza percepita tra genere e comportamento, né il grado di identificazione con il/la supervisor. Il pattern non supporta inoltre una semplice interpretazione della similarità di genere, poiché non indica che i partecipanti valutino sistematicamente più favorevolmente un/una supervisore del proprio genere.

4.2 Contributi teorici

Un primo contributo teorico consiste nel collegare la letteratura sui comportamenti manageriali orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale a quella sulle condizioni percepite della voce. Nel contesto controllato della vignetta, tali comportamenti sono stati associati a percezioni anticipate più favorevoli di sicurezza e di libertà nella presa di parola. Lo studio non dimostra un aumento

della voce effettiva né un cambiamento del clima del team, ma identifica segnali manageriali specifici dai quali i collaboratori possono inferire che parlare sarebbe meno rischioso e più praticabile.

Un secondo contributo riguarda l'esame separato di Safe to Voice e di Freedom to Voice. In coerenza con la distinzione teorica proposta da Guarin et al. (2025), i risultati mostrano che entrambe le percezioni risultano sensibili ai comportamenti emotivo-relazionali descritti nello scenario. Lo studio non ha tuttavia verificato direttamente la validità discriminante delle due dimensioni; pertanto, i risultati non dimostrano da soli che esse costituiscano fattori empiricamente distinti. Ulteriori analisi psicometriche e studi su campioni più ampi saranno necessari per approfondirne la separabilità.

Un terzo contributo consiste nell'evidenziare che l'inclusività del/della supervisor può essere inferita non soltanto da politiche formali o da dichiarazioni esplicite, ma anche dal modo in cui vengono gestite le dinamiche emotive e relazionali del team. La co-regolazione può quindi costituire una base comportamentale attraverso cui i collaboratori formulano valutazioni sull'apertura, sull'accessibilità e sulla responsività del/della supervisor.

Un quarto contributo riguarda il ruolo del genere attribuito alla figura di supervisione. I risultati spostano l'attenzione da una contrapposizione essenzialista tra leadership maschile e femminile verso l'analisi di comportamenti manageriali apprendibili e delle aspettative che ne influenzano la valutazione. Non sono emerse evidenze che il genere del/della supervisore modifichi sistematicamente l'effetto dei comportamenti di co-regolazione sulle tre percezioni considerate. È invece emerso un effetto principale circoscritto alla valutazione di inclusività, con una media più favorevole alla supervisor donna. Poiché gli stereotipi e la congruenza percepita non sono stati misurati direttamente, il risultato va interpretato come compatibile con aspettative socialmente *gendered*, non come prova del meccanismo stereotipico né come evidenza di una maggiore inclusività effettiva delle donne leader. Tuttavia, l'effetto principale sulla percezione di inclusività e

l'interazione esplorativa relativa alla Safe to Voice mostrano che la categoria di genere continua a orientare alcune inferenze dei collaboratori.

4.3 Limiti e prospettive di ricerca futura

Il presente studio evidenzia alcuni limiti da tenere in considerazione nell'interpretazione dei risultati. Un primo limite riguarda la natura del campione, raccolto mediante una procedura di campionamento non probabilistica. Di conseguenza, i risultati non possono essere generalizzati all'intera popolazione di lavoratori e lavoratrici, ma vanno interpretati come evidenze relative al campione analizzato. Inoltre, pur non essendo emerse differenze di genere significative, la numerosità campionaria potrebbe aver limitato la potenza statistica nel rilevare effetti di moderazione di ampiezza contenuta; pertanto, per verificare l'assenza di differenze di genere con maggiore rigore, le ricerche future dovrebbero avvalersi di disegni con maggiore potenza e, eventualmente, di test di equivalenza (come i *Two One-Sided Tests* - TOST).

Un secondo limite riguarda l'uso di scenari sperimentali. Tale scelta metodologica consente di controllare con maggiore precisione le variabili manipolate, ossia il genere del/della supervisor e il livello di co-regolazione emotiva del team, ma comporta inevitabilmente una semplificazione della complessità delle relazioni organizzative reali. Nei contesti lavorativi concreti, infatti, la percezione di sicurezza nel prendere la parola, la libertà di esprimere opinioni e la valutazione dell'inclusività del/della supervisor possono essere influenzate da molteplici fattori, come la storia della relazione con il leader, la cultura organizzativa, le esperienze pregresse di *voice* o di *silence*, la reputazione del/della supervisor e le dinamiche di potere interne al gruppo. Per superare questo limite, studi futuri potrebbero utilizzare dati multi-source provenienti sia dai supervisor sia da diversi membri del team (*dyadic/team data*), consentendo un confronto diretto tra fonti diverse.

Un ulteriore limite riguarda il ricorso a misure self-report, che rilevano percezioni soggettive dei partecipanti, ma non consentono di osservare direttamente

comportamenti effettivi di voice nei contesti lavorativi. Pertanto, pur mostrando che l'alta co-regolazione emotiva del team è associata a livelli più elevati di *Safe to Voice*, *Freedom to Voice* e di percezione dei comportamenti inclusivi del/della supervisor, lo studio non consente di concludere che tali percezioni si traducano automaticamente in comportamenti reali di presa di parola. Inoltre, il disegno dello studio rileva le risposte dei partecipanti in un unico momento, mentre la sicurezza comunicativa, la fiducia, l'inclusione e la disponibilità alla voice sono processi che si costruiscono progressivamente attraverso interazioni ripetute nel tempo. In questa prospettiva, la ricerca futura potrebbe indagare la risposta del leader in seguito a una segnalazione reale, per capire se e in che modo le reazioni manageriali concrete influenzino la presa di parola nel tempo. Sarebbe inoltre utile distinguere e mettere a confronto la promotive voice (proposta di miglioramenti) e la prohibitive voice (segnalazione di errori o rischi), che comportano diversi livelli di rischio interpersonale.

Un ulteriore limite riguarda la purezza della manipolazione sperimentale. La condizione di alta co-regolazione descrive un/una supervisor capace di riconoscere le tensioni, sostenere la gestione dello stress, favorire la coesione, contenere l'escalation emotiva e promuovere un clima positivo. La condizione di bassa co-regolazione presenta invece una figura prevalentemente orientata agli aspetti operativi e poco attiva sul piano emotivo-relazionale. Il contrasto potrebbe pertanto riflettere non soltanto il livello di co-regolazione, ma anche una valutazione più generale della qualità relazionale, del supporto, del calore e della competenza del/della supervisor. Questa possibile contaminazione è particolarmente rilevante per la percezione di inclusività e, in parte, per *Safe to Voice* e *Freedom to Voice*, i cui contenuti sono concettualmente vicini ai segnali presenti nella vignetta.

Le ampiezze molto elevate degli effetti potrebbero quindi derivare, almeno in parte, dalla salienza del contrasto, da un effetto alone o dalla facilità con cui i/le partecipanti hanno inferito l'ipotesi dello studio. Inoltre, la somministrazione dei controlli sulla manipolazione prima delle variabili dipendenti potrebbe aver reso

ancora più evidente la dimensione valutativa centrale. Studi futuri dovrebbero separare più nettamente la co-regolazione da altre caratteristiche positive della leadership, utilizzare condizioni di controllo equivalenti per valenza e competenza generale, collocare i manipulation checks dopo gli outcome o in un pretest indipendente e includere misure comportamentali o raccolte in momenti diversi.

A questo proposito, un ulteriore aspetto da considerare è la concettualizzazione binaria del genere del/della supervisor e del collaboratore, che non consente di esplorare identità di genere non binarie né altre dimensioni intersezionali, come l'età, lo status organizzativo, il background culturale o il settore professionale. Inoltre, si potrebbero separare le tre componenti della co-regolazione — gestione del conflitto, gestione delle emozioni e costruzione della fiducia — per comprendere quale di esse incida maggiormente sugli esiti considerati e testare specifici modelli di mediazione, includendo variabili quali la sicurezza psicologica generale, la fiducia, la responsività percepita e la riduzione del rischio interpersonale.

Alla luce di questi limiti, future ricerche potrebbero approfondire il rapporto tra co-regolazione emotiva del team, voice e inclusione attraverso disegni di ricerca più ampi e diversificati. In primo luogo, sarebbe utile replicare lo studio su campioni più numerosi e rappresentativi, includendo partecipanti provenienti da diversi settori, livelli gerarchici e contesti organizzativi. In secondo luogo, studi futuri potrebbero essere condotti direttamente all'interno di organizzazioni reali, coinvolgendo team e supervisor effettivi, così da verificare se i risultati ottenuti tramite scenari siano confermati anche in contesti lavorativi concreti. Un'ulteriore prospettiva riguarda l'adozione di disegni longitudinali, che consentirebbero di osservare in che modo la co-regolazione emotiva del leader contribuisca, nel tempo, alla costruzione della *Safe to Voice*, della *Freedom to Voice* e della percezione di inclusività. Sarebbe inoltre opportuno integrare misure comportamentali di voice, ad esempio rilevando la frequenza con cui i collaboratori propongono idee, segnalano criticità o intervengono in riunione, al

fine di verificare se le percezioni di sicurezza e di libertà di espressione si traducano effettivamente in comportamenti osservabili.

Un filone particolarmente promettente riguarda poi l'approfondimento del ruolo del genere del collaboratore, soprattutto alla luce del risultato esplorativo emerso per *Safe to Voice*. Studi futuri potrebbero indagare se uomini e donne interpretino diversamente i comportamenti di co-regolazione emotiva del/della supervisor e se tali differenze siano influenzate da aspettative stereotipiche, esperienze pregresse di inclusione o di esclusione, o dal grado di identificazione con il/la leader. A questo riguardo, si suggerisce di esaminare esplicitamente, come moderatori, le credenze sui ruoli di genere, l'identificazione con il/la leader, la *power distance* (distanza di potere) e il *diversity climate* organizzativo.

Per valutare il nesso di causalità e l'efficacia concreta della co-regolazione, sarebbe inoltre opportuno condurre studi di intervento (ad esempio quasi-sperimentali o formativi sul campo) per verificare se la formazione alla co-regolazione emotiva produca cambiamenti effettivi nel clima e nella *voice* dei collaboratori.

Infine, un'importante prospettiva per la ricerca futura riguarda l'esame dei possibili costi individuali e psicologici che la co-regolazione emotiva può comportare per chi la esercita. Va chiarito che si tratta di una direzione futura fondata teoricamente, poiché il presente studio non ha misurato direttamente l'*emotional labor* o il *burnout* del/della supervisor. Se, da un lato, i risultati dello studio evidenziano come tali comportamenti favoriscano un clima percepito come più sicuro, libero e inclusivo per i collaboratori, dall'altro lato potrebbero generare un carico emotivo e relazionale aggiuntivo (*emotional labor*) per il/la supervisor. Tale rischio di sovraccarico emotivo e burnout potrebbe risultare particolarmente accentuato laddove la gestione delle tensioni e il sostegno relazionale vengano dati per scontati o attribuiti implicitamente a specifici gruppi, come le donne leader, in virtù di aspettative di ruolo e stereotipi di genere. A questo proposito, gli studi futuri potrebbero approfondire tali dinamiche adottando disegni di ricerca longitudinali o metodologie di rilevazione intensiva (come l'Experience Sampling Method), utili a valutare l'impatto a lungo termine della co-regolazione emotiva

sul benessere e sulla salute psicofisica dei leader. Sarebbe inoltre di grande interesse esplorare il ruolo moderatore di specifiche risorse organizzative — quali il supporto organizzativo percepito (Perceived Organizational Support), la supervisione tra pari o momenti strutturati di debriefing emotivo — nel mitigare gli effetti dello stress da regolazione emotiva. Approfondire questa dimensione consentirà non solo di comprendere meglio i benefici della co-regolazione per i team, ma anche di individuare le condizioni organizzative e di policy necessarie affinché la co-regolazione emotiva diventi una competenza manageriale sostenibile, formalmente riconosciuta, tutelata e distribuita in modo equo all'interno dell'organizzazione.

4.4 Implicazioni manageriali

I risultati emersi dal presente studio offrono importanti indicazioni operative per la gestione delle risorse umane, lo sviluppo dei modelli di leadership e la progettazione di contesti di lavoro orientati al benessere, all'inclusione e alla sicurezza comunicativa. Le ricadute pratiche per le organizzazioni si articolano su diversi livelli interconnessi.

Sebbene lo studio non abbia testato direttamente un intervento formativo sul campo, i risultati empirici forniscono una solida base per includere i comportamenti orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale nei programmi di sviluppo manageriale e nelle pratiche di risorse umane. Investire nello sviluppo della leadership significa dunque andare oltre la formazione focalizzata esclusivamente sulle competenze tecniche o gestionali tradizionali, promuovendo percorsi mirati all'acquisizione di abilità relazionali e di intelligenza emotiva. In questa prospettiva, i percorsi formativi potrebbero avvalersi di simulazioni di conflitto e di role play incentrati sulla risposta al dissenso, per allenare i supervisor alla comunicazione non difensiva e all'ascolto attivo. Risulta inoltre opportuno formare i manager al riconoscimento precoce dei segnali di tensione nel gruppo, al contenimento delle escalation emotive e alla conduzione di sessioni di *debriefing* dopo eventi critici, così da ricostruire la fiducia collettiva. Altrettanto

rilevante è prevedere momenti di feedback strutturato sui comportamenti di apertura o di chiusura comunicativa e promuovere tecniche di *closing the loop* a seguito delle segnalazioni, garantendo che a ogni presa di parola segua un riscontro chiaro e trasparente sull'iter della proposta.

Parallelamente, la co-regolazione emotiva del team dovrebbe essere integrata come componente costitutiva e qualificante della leadership inclusiva. I risultati dello studio evidenziano che un/una supervisor capace di gestire il clima emotivo e relazionale del gruppo viene valutato/a dai collaboratori come nettamente più inclusivo/a. L'inclusione organizzativa non può ridursi alla mera adozione di politiche formali di *diversity management* o a dichiarazioni di principio, ma si concretizza nelle pratiche quotidiane. Riconoscere la gestione emotiva come dimensione della leadership inclusiva permette alle aziende di valutare l'efficacia dei propri manager non solo in base al raggiungimento degli obiettivi operativi, ma anche in relazione alla loro capacità di creare un ambiente equo, attento ai bisogni dei singoli e capace di valorizzare le unicità di ciascun membro del team. Un'ulteriore indicazione riguarda la necessità di promuovere non soltanto canali formali di *employee voice*, ma anche, e soprattutto, le condizioni relazionali che ne rendano sicuro ed efficace l'utilizzo. La letteratura e i dati empirici mostrano che l'esistenza di strumenti formali — quali *survey* aziendali, cassette dei suggerimenti o riunioni periodiche — risulta del tutto insufficiente se i dipendenti non percepiscono il contesto come psicologicamente sicuro. Non basta comunicare ai collaboratori che sono liberi di parlare; è necessario costruire un clima comunicativo (*climate for speaking up*) in cui le persone abbiano la certezza che esprimere dubbi, segnalare errori o proporre idee non comporterà ritorsioni né giudizi sanzionatori, e che il loro contributo verrà realmente ascoltato e preso in considerazione dal management.

Infine, occorre evitare con fermezza che il lavoro emotivo e relazionale venga dato per scontato o attribuito implicitamente soprattutto alle donne leader. La tendenza ad associare la cura del clima relazionale e la mediazione dei conflitti al genere femminile rischia di riprodurre stereotipi di ruolo fuorvianti e di generare un carico

emotivo e relazionale aggiuntivo (*emotional labor*) a carico delle supervisor donne, esponendole a un rischio maggiore di sovraccarico e burnout. La gestione emotiva e relazionale del team deve invece essere formalmente riconosciuta, codificata e legittimata come competenza manageriale professionale, richiesta e valutata in modo equo da tutti i supervisor, indipendentemente dal loro genere.

CONCLUSIONI

Il presente studio ha contribuito ad approfondire il rapporto tra il genere del/della supervisor, i comportamenti orientati alla co-regolazione emotivo-relazionale del team e le percezioni dei collaboratori relative alla sicurezza e alla libertà di parlare, nonché all'inclusività della leadership. I risultati hanno mostrato che la descrizione di un/una supervisor capace di riconoscere le tensioni, sostenere la gestione dello stress, contenere l'escalation emotiva e favorire la fiducia produce valutazioni significativamente più favorevoli rispetto a Safe to Voice, Freedom to Voice e ai comportamenti inclusivi. Tali evidenze suggeriscono che la gestione delle dinamiche emotive e relazionali costituisca un segnale importante attraverso cui i collaboratori valutano se il contesto sia sicuro e aperto alla possibilità di esprimersi e se il/la supervisor agisca in modo inclusivo. I risultati riguardano tuttavia le percezioni formulate in risposta a uno scenario e non consentono di concludere che tali condizioni si traducano automaticamente in comportamenti di voice o in un clima condiviso a livello di team. Per quanto riguarda il genere, non sono emerse evidenze che l'effetto della co-regolazione vari in modo significativo tra i supervisor uomini e le supervisor donne. Tuttavia, è stata rilevata una valutazione complessivamente più positiva della supervisor donna in termini di inclusività, un risultato che suggerisce la possibile persistenza di aspettative di genere nella valutazione della leadership. La Safe to Voice ha inoltre mostrato un'interazione esplorativa tra la co-regolazione, il genere del/della supervisor e quello del collaboratore. Il pattern descrittivo suggerisce che, tra i partecipanti uomini, il contrasto tra bassa e alta co-regolazione sia più marcato quando la figura di supervisore è una donna; la ridotta ampiezza dell'effetto e la natura esplorativa del risultato richiedono tuttavia ulteriori verifiche. Nel complesso, la ricerca invita a spostare l'attenzione dalle presunte caratteristiche "maschili" o "femminili" della leadership verso comportamenti concreti e apprendibili con cui i/le supervisor gestiscono conflitti, emozioni e la fiducia. Riconoscere, sviluppare e sostenere tali comportamenti può contribuire a creare contesti in cui le persone percepiscano maggiore sicurezza e libertà di espressione, purché la responsabilità del lavoro

emotivo non venga data per scontata né attribuita secondo aspettative di genere stereotipate.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, M., Martinez, S., & Hassan, A. (2024). ORGANIZATIONAL LEARNING AND CONTINUOUS IMPROVEMENT. *International Journal of Advanced Research in Business and Management*, 9(1), 1–7.
- Andrieu, G., Montani, F., Setti, I., & Sommovigo, V. (2023). Unlocking the gender diversity–group performance link: the moderating role of relative cultural distance. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(4), 676–703.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Balloi, C. (2021). La diversità nei luoghi di lavoro. *Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*. FrancoAngeli.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554.
- Bishu, S. G., & Alkadry, M. G. (2017). A Systematic Review of the Gender Pay Gap and Factors That Predict It. *Administration & Society*, 49(1), 65–104.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Borgonovi, E., & Catuogno, S. (2021). Editoriale: diversità di genere, leadership e performance nelle aziende del settore della tutela della salute. *Mecosan: management ed economia sanitaria*, 120 (4), 2021, 3–6.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss* (No. 79). Random House.
- Bowlby, J. (1983). *Attachment Second Edition: Attachment and Loss*.
- Brown, K. M., Dahl, K. L., Cler, G. J., & Stepp, C. E. (2021). Listener age and gender diversity: Effects on voice-based perception of gender. *Journal of Voice*, 35(5), 739–745.

- Buzás, B., & Faragó, K. (2026). Beyond the voice–silence dichotomy: identifying employee voice and silence profiles through latent class analysis. *Discover Psychology*, 6(1), Article 42.
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333.
- Çelik, Ç., Polat, S., & Esen, E. (2024). The relationship between inclusive leadership and innovative work behavior: the mediating role of inclusive climate and emotional commitment. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 414–473.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71.
- Chen, C., Lai, I. K. W., & Kuang, T. (2025). A Systematic Literature Review of Female Leadership in Business (2014–2023). *SAGE Open*, 15(2), Article 21582440251340140.
- Cociani, A. N. (2022). *Leadership inclusiva: Valorizzare l'unicità delle persone nelle organizzazioni*. Gruppo 24 Ore.
- Commissione europea (2024). *La situazione del divario retributivo di genere nell'UE: Scheda informativa*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cuomo, S., & Raffaglio, M. (2017). *Essere leader al femminile: Costruire nuovi modi di fare impresa*. EGEA spa.
- D'Amato, V., Angelini, L., Banfi, A., & Tosca, E. (2021). *Nuovi modelli di leadership partecipativa*. goWare & Guerini Next.
- De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2022). Female leadership: Effectiveness and perception. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 201, 134–162.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

- Díez, F., Moreno Cano, A., Solabarrieta, J., & Igoa-Iraola, E. (2025). Gender differences in leadership styles: insights from Basque Country enterprises. *Corporate Governance*, 25(5), 1173–1187.
- Du Plessis, A. S., & De Beer, L. T. (2022). The relationships between work-related rumination, employee voice and silence, turnover intention, and job satisfaction. *Management Revue*, 33(3), 335–355.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.
- Eichenauer, C., & Ryan, A. M. (2024). Gender and leadership evaluations: what happens if we actually measure expectations–behavior incongruence?. *Gender in Management: An International Journal*, 39(5), 664–679.
- EIGE. (2017). *Economic benefits of gender equality in the European Union*. Publications Office of the European Union

- EIGE. (2021). *Gender Equality Index 2021: Health*. European Institute for Gender Equality
- EU-OSHA (2021). *EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021-2027*. Publications Office of the European Union.
- European Commission (2021). *EU strategic framework on health and safety at work 2021-2027: Occupational safety and health in a changing world of work* (COM/2021/323 final). EUR-Lex.
- Eurostat. (2023). *Female managers and board members in the EU*. European Commission
- Eurostat. (2024). *Gender pay gap statistics*. European Commission
- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193–209.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.
- Garvin. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Gavazzi, C. Z., & Toni, B. (2025). *Leading learning: L'impatto delle mobilità internazionali sulla leadership educativa e sull'agency dei docenti e dei dirigenti*. Erickson.
- Górska, M., & Burlakova, I. (2025). The role of women's leadership in business: Challenges and prospects. *Economics, Finance and Management Review*, (1 (21)), 116–129.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 323–349.

- Gritti, A., Fumagalli, F., Della Torre, E., Carollo, L., & Lazazzara, A. (2021). Employee voice, capitale umano e performance organizzativa: uno studio sulle imprese italiane. *Studi organizzativi: XXIII*, 2, 2021, 121–144.
- Guarin, A. D., Townsend, K., Wilkinson, A., & Edwards, M. (2025). Time to voice? A review and agenda for longitudinal employee voice research. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101059.
- Guglielmi, R. (2015). LEADERSHIP AL FEMMINILE. *Donne e medicina: Amore, genere e cura*, 33.
- Halpin, K. (2014). The evolution of women in the workforce. *Women, Work, and Family: How Companies Thrive with a 21st-Century Multicultural Workforce*, 61.
- Hashmi, H. (2010). The impact of women leaders upon organizational performance. *Business Review*, 5(1), 51–78.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499.
- Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?. *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822–839.
- ILO. (2018). *Care work and care jobs for the future of decent work*. International Labor Office.
- Istat. (2023). *I tempi della vita e del lavoro: Conciliazione e divario di genere*. Istituto Nazionale di Statistica.
- Istat. (2024). *Il mercato del lavoro: Dati e tendenze dell'occupazione femminile in Italia*. Istituto nazionale di statistica.
- Johnson, C. (1994). Gender, legitimate authority, and leader-subordinate conversations. *American Sociological Review*, 122–135.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. *Farrar, Straus and Giroux*.

- Kiamba, J. M. (2009). Women and leadership positions: Social and cultural barriers to success. *Journal of International Women's Studies*, 10(4), 89-98
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.
- Konečná, L., Lisá, E., & Číriková, V. (2026). The role of leadership in shaping psychological safety: a qualitative study from Slovakia. *Scientific Reports.*, 16(1), Article 7249.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797.
- Larsson, G., Molnar, M. M., Tinnerholm Ljungberg, H., & Björklund, C. (2023). Leadership through the subordinates' eye: perceptions of leader behaviors in relation to age and gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 18–33.
- Lee Sargent, S., & Weaver III, J. B. (2003). Listening styles: Sex differences in perceptions of self and others. *International Journal of Listening*, 17(1), 5–18.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups—*Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
- Li, N. (2026). How inclusive leadership promotes employee innovation behavior: the role of error management climate and psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 1-21.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lin, S.-H. (Joanna), Woodall, J. P., Mitchell, M. S., Chi, N.-W., & Johnson, R. E. (2025). The gendered nature of leader behaviors: Navigating stereotype threat from conservation of resources and gender role perspectives. *Journal of Applied Psychology.*, 110(8), 1083–1104.

- Livingston, B. A., Jeong, S., Klein, F. B., & Chakraborty, A. (2026). Mind the Gap: An Integrative Review of the Causes of the Gender Pay Gap. *Journal of Organizational Behavior*, 47(2), 261–287.
- Lodini, E. (2011). Misurare gli atteggiamenti verso la leadership femminile e maschile in un’ottica di educazione di genere. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 2(3), 103–127.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter—*Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D’Innocenzo, L., Klock, E. A., & LePine, J. A. (2020). The development and construct validity of a team processes survey measure. *Organizational Research Methods*, 23(3), 399–431.
- Matta, E. (2020). Psicologia della leadership. *Sviluppare il proprio potenziale per migliorare il gruppo di lavoro*. Trento: Edizioni Centro Studi Erikson S.p.A.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something (s) old and something (s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342–365.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173–197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(7), 941–966.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, 18(2), 136–148.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice.

Rachmad, Y. E. (2022). Collaborative Leadership Theory. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9), 4253–4257.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.

Santarpia, F. P., Sommovigo, V., & Borgogni, L. (2023). On building employee inclusion: A Preliminary Validation of a measure for assessing the Social Drivers of Inclusive Workplaces.

Santarpia, F. P., Sommovigo, V., & Borgogni, L. (2024). The Social Drivers of Inclusive Workplaces scale: A preliminary validation of the questionnaire. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(4), 610–631.

Santarpia, F. P., Sommovigo, V., Borgogni, L., & Bakker, A. B. (2026). Exploring Co-Regulation in Teams: Strategies to Mitigate Conflict and Burnout. *Group & Organization Management*, 10596011261421635.

Santarpia, F. P., Sommovigo, V., Brecciaroli, S., Consiglio, C., & Borgogni, L. (2024). From intra-team conflict to interpersonal strain: the role of leader's interpersonal modulation of emotional responses and sex. *International Journal of Conflict Management.*, 35(5), 841–862.

Santarpia, F. P., Sommovigo, V., Petrone, A., Rubera, A., & Borgogni, L. (2026). An exploratory study identifying inclusion profiles and their relationship with

- well-being and organizational outcomes: a latent profile analysis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 45(5), 832–848.
- Santi, M., & Ghedin, E. (2012). Valutare l'impegno per l'inclusione: un repertorio multidimensionale. *Italian journal of educational research*, 99-111.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Sommovigo, V. (2024). *Diversity Management* [Slide di PowerPoint]. Sapienza Università di Roma
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447–483.
- Thelma, C. C., & Ngulube, L. (2024). Women in leadership: Examining barriers to women's advancement in leadership positions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 18(6), 273–290.
- Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 517–533.
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.
- Trang, N. M. (2022). Gender differences in listening: research perspectives. *Indian Journal of language and linguistics*, 3(3), 12–24.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). *Highlights of women's earnings in 2023* (BLS Reports).
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2025). *Highlights of women's earnings in 2024* (BLS Reports).
- U.S. Department of Labor. (1991). *Report on the Glass Ceiling Initiative*. U.S. Government Printing Office

- Vacca, R., & Lamberti, C. (2023). Linee guida per promuovere e sostenere la sicurezza psicologica delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni. *TOPIC-Temi di Psicologia dell'Ordine degli Psicologi della Campania*, 2(1).
- Weller, J. M., & Long, J. A. (2019). Creating a climate for speaking up. *British Journal of Anesthesia*, 122(6), 710–713.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. B. (2014). Employee voice: Charting new terrain. In *Handbook of research on employee voice* (pp. 3–16). Edward Elgar Publishing.
- World Economic Forum (2025). *Global Gender Gap Report 2025*.
- Yıkılmaz, İ. (2023). The role of inclusive leadership in fostering innovation: A focused review of the research literature. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4(Özel), 198–219.

RINGRAZIAMENTI

Desidero rivolgere il mio primo e sentito ringraziamento alla mia relatrice, la Prof.ssa Sommovigo, per la costante disponibilità, i preziosi consigli e la fiducia che mi ha accordato durante la stesura di questo lavoro. La sua guida competente e il suo incoraggiamento sono stati fondamentali per la realizzazione di questa tesi e per la mia crescita accademica e personale.

Un grazie immenso va ai miei genitori.

A mia mamma, per esserci sempre stata in ogni momento di sconforto, per l'ascolto instancabile, per le parole giuste al momento giusto e per l'amore incondizionato che non mi ha mai fatto sentire sola. Grazie per essere la mia più grande amica. A mio papà, punto di riferimento silenzioso e sicuro, per il supporto costante, per avermi insegnato il valore del sacrificio e per aver sempre creduto in me. Se oggi taglio questo traguardo è soprattutto grazie a voi. Anche se ancora oggi non sapete ripetere il nome del mio corso (molto facile da ricordare) vi amo immensamente e non saprei come fare senza di voi. Sono fortunata, vi devo tanto.

A mio fratello, Ricky, silenziosamente la persona che crede in me più di tutti, spero di soddisfare le tue aspettative un giorno. Grazie per esserci sempre, ti voglio tanto bene.

A Maila, la mia migliore amica, mia sorella, grazie per essere stata un rifugio sicuro, per avermi sopportata ogni singolo giorno, non so come farei senza di te. Ho finito di stressarti per i miei esami, ma sicuramente non è finita qui, mi spiace, ti amo.

*A Vittoria,
la mia amica dell'uni, sempre al mio fianco in questi cinque anni di Università,
sei stata il punto di riferimento più importante. Grazie per aver condiviso con me
ansie da esame, sessioni interminabili, ma soprattutto i trionfi; questo traguardo
con te è ancora più speciale. Tra esaurimenti e piani non seguiti ce l'abbiamo
fatta, ancora una volta, insieme. Centomila volte grazie, spero di averti al mio
fianco per la vita.*

*Alle splendide persone che il lavoro al bar mi ha fatto incontrare:
Alis, Gio, Rebe, Giuly, Marti, Mich, Giuli, spesso ci lamentiamo ma il Baloon ci
ha permesso di instaurare dei veri e propri rapporti di amicizia, sono
contentissima di aver legato con ognuna di voi. Grazie per la leggerezza
contagiosa, per le risate tra un turno e l'altro, per il supporto e i consigli che mi
avete dato, siete state fondamentali sia per la mia crescita personale che per il
mio percorso universitario, mi mancherà tantissimo lavorare con voi, sono stata
proprio fortunata, vi adoro.*

*A Giada e Eliana,
Al mio fianco da una vita, grazie per esserci sempre e per dimostrarmi che certi
legami non hanno bisogno di presenza quotidiana per rimanere intatti, vi voglio
un bene dell'anima.*

*A me stessa,
questo traguardo non è un punto d'arrivo, ma solo l'inizio. A tutto quello che
verrà.*