



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea [magistrale] in Economia e

Gestione delle Imprese

Genere del leader e gestione emotiva del team:

effetti sulla percezione di efficacia e

gradevolezza

Relatore:

Chiar.mo Prof. Pietro Previtali

Correlatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Valentina Sommovigo

**Tesi di Laurea
di Kessy Hallulli
Matr. n. 557940**

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

ABSTRACT.....	5
INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1.....	10
STATO DELL'ARTE.....	10
1. INCLUSIONE COME LEVA STRATEGICA.....	10
1.1. Diversità, equity e inclusione: definizioni e significato organizzativo.....	10
1.2. Inclusione come leva di benessere, appartenenza e performance.....	11
1.3. L'ambivalenza delle diversità: benefici, rischi e processi di categorizzazione	14
1.4. Pratiche di diversity management e principali aree di intervento.....	16
2. GENDER DIVERSITY.....	17
2.1. Gender diversity, qualità delle decisioni e corporate governance.....	17
2.2. Ostacoli strutturali e accesso a ruoli apicali.....	20
2.3. Gender gap e limiti della sola rappresentanza.....	22
2.4 Differenze di genere nei comportamenti organizzativi.....	25
3. DIFFERENZE DI GENERE NEGLI STILI DI LEADERSHIP.....	33
3. 1. Prospettive teoriche e leadership relazionale.....	33
3.2. Evidenze empiriche sugli stili di leadership.....	36
3.3. Leadership trasformativa, applicazioni organizzative e raccordo con la gestione delle emozioni.....	37
4. CO-REGULATION EMOTIVA NEI TEAM.....	40
4.1. Emozioni condivise, burnout e dinamiche relazionali.....	40
4.2. Co-regolazione emotiva come risorsa di team.....	43
4.3. Leadership, implicazioni pratiche e limiti della ricerca.....	44
5. STEREOTIPI LEGATI AL GENERE DEL LEADER.....	46
5.1. Stereotipi di genere e valutazione della leadership.....	46
5.2. Role Congruity Theory e percezioni dei collaboratori.....	47
5.3. Double bind, stereotype threat e costi psicologici.....	48
5.4. Visibilità simbolica e inflated perception of diversity.....	50
6. GAP EMERSI.....	52
6.1. Limitata integrazione tra leadership di genere e regolazione emotiva nei team.....	52
6.2 Stereotipi di genere e valutazione dei comportamenti di affect management...	52
6.3 Il ruolo delle percezioni dei follower.....	53
CAPITOLO 2.....	55
LO STUDIO.....	55
1. OBIETTIVI DELLO STUDIO.....	55

2. DISEGNO DI RICERCA.....	56
3. PROCEDURA.....	57
4. MISURE PRINCIPALI.....	59
4.1. Aspettative di genere relative alla gestione emotiva del team.....	59
4.2. Controlli della manipolazione.....	60
4.2.1. Identificazione del genere del/della supervisor.....	60
4.2.2. Percezione della gestione emotiva del team.....	60
4.3. Variabili dipendenti.....	60
4.3.1. Efficacia percepita del/della leader.....	61
4.3.2. Gradevolezza del/della leader.....	61
4.4. Variabili sociodemografiche.....	62
5. Razionale del disegno di ricerca.....	62
6. Ipotesi di ricerca.....	62
Tabella 1. Caratteristiche del campione.....	65
Tabella 2. Statistiche descrittive delle variabili continue.....	67
5. Risultati.....	68
5.1. Affidabilità delle scale.....	68
Efficacia delle manipolazioni.....	68
5.1.1. Identificazione del genere del/della supervisor.....	68
5.1.2. Percezione della gestione emotiva del team.....	68
5.1.3. Facilità di immaginare la situazione.....	69
5.2. Misura preliminare delle aspettative relative alla gestione emotiva del team.	69
5.3. Valutazioni del/della leader.....	70
5.3.1. Efficacia percepita del/della leader.....	70
5.3.2. Gradevolezza del/della leader.....	70
Tabella 3. Medie, deviazioni standard, ANOVA e confronti post-hoc nelle quattro condizioni sperimentali.....	72
5.4. Test del ruolo di moderazione del genere del rispondente.....	73
5.4.1. Efficacia percepita del leader.....	73
5.4.2. Piacevolezza del leader.....	75
CAPITOLO 3.....	78
DISCUSSIONE.....	78
1. Riuscita delle manipolazioni e interpretabilità dei risultati.....	78
2. Il comportamento del/della leader come principale criterio di valutazione.....	78
3. Conferma delle ipotesi 1 e 2: la gestione emotiva come fattore centrale nelle valutazioni di efficacia e gradevolezza.....	81
4. Mancato supporto alle ipotesi 3 e 4: il genere del/della leader non modera l'effetto della gestione emotiva.....	82
5. Aspettative preliminari di genere: assenza di differenze significative nelle misure esplicite.....	84
6. Mancato supporto all'Ipotesi 5: il genere del/della rispondente non modera le	

valutazioni.....	86
7. Il ruolo delle percezioni dei/delle partecipanti come follower potenziali.....	87
8. Limiti e prospettive di ricerca futura.....	89
9. Implicazioni manageriali.....	91
CONCLUSIONE.....	96
BIBLIOGRAFIA.....	99

ABSTRACT

I comportamenti di leadership sono spesso interpretati alla luce di aspettative sociali che associano agli uomini caratteristiche più agentiche e orientate al compito, e alle donne competenze più relazionali, supportive ed emotive. Parallelamente, la letteratura sulla co-regolazione emotiva nei team sottolinea che le emozioni sono processi condivisi che incidono sul clima di gruppo e sulla performance collettiva. Tuttavia, l'integrazione tra la leadership di genere e la gestione emotiva del team resta ancora limitata. Alla luce di tale quadro, lo studio indaga in che modo il genere del/della leader e il livello di gestione emotiva del team influenzino le valutazioni di leadership, con particolare riferimento all'efficacia percepita e alla gradevolezza del/della leader. La ricerca adotta un disegno quasi-sperimentale tra soggetti basato su vignette. Il campione è composto da 120 lavoratori chiamati a valutare uno scenario lavorativo riguardante un/una nuovo/a supervisor. I/le leader descritti/e come capaci di riconoscere le tensioni, contenere la frustrazione, sostenere la coesione e promuovere un clima di lavoro positivo sono valutati/e come più efficaci e gradevoli rispetto ai/alle leader con una gestione emotiva debole. Al contrario, non emergono effetti significativi del genere del leader o della partecipante, né interazioni significative tra queste variabili. Nelle condizioni considerate, le valutazioni di leadership si fondano soprattutto sui comportamenti osservabili, più che sul genere del/della leader. Lo studio suggerisce l'importanza di integrare le competenze emotivo-relazionali nei percorsi di formazione, selezione, valutazione e sviluppo della leadership, evitando di attribuirle implicitamente a un genere specifico.

Parole chiave: leadership di genere; gestione emotiva del team; co-regolazione emotiva; stereotipi di genere; efficacia percepita; gradevolezza del leader; affect management; diversity management.

ABSTRACT

Leadership behaviours are often interpreted through social expectations that associate men with more agentic and task-oriented characteristics, and women with more relational, supportive, and emotional competencies. At the same time, the literature on emotional co-regulation in teams emphasises that emotions are shared processes that affect group climate and collective performance. However, the integration between gendered leadership and team emotion management remains limited. In light of this framework, the study investigates how the leader's gender and the level of team emotion management influence leadership evaluations, with particular reference to perceived effectiveness and supervisor likability. The research adopts a vignette-based between-subjects quasi-experimental design. The sample consists of 120 employed participants, who were asked to evaluate a workplace scenario involving a new supervisor. Leaders described as able to recognise tensions, contain frustration, support cohesion, and promote a positive work climate are evaluated as significantly more effective and likeable than leaders characterised by low emotion management. Conversely, no significant effects emerge for the leader's or participant's gender, nor are there significant interactions between these variables. Under the conditions examined, leadership evaluations are primarily based on observable behaviours rather than on the leader's gender. Overall, the study underscores the importance of integrating emotional and relational competences into leadership training, selection, evaluation, and

development processes, while avoiding the implicit attribution of these competences to a specific gender.

Keywords: gendered leadership; team emotion management; emotional co-regulation; gender stereotypes; perceived effectiveness; leader likeability; affect management; diversity management.

INTRODUZIONE

Comprendere che cosa renda un/una leader efficace rappresenta una delle questioni più persistenti e, al tempo stesso, più controverse negli studi organizzativi. Se una parte rilevante della letteratura ha storicamente privilegiato spiegazioni basate su tratti individuali o competenze tecnico-operative, contributi più recenti hanno progressivamente messo in discussione tale impostazione, evidenziando che la leadership non può essere ridotta a un insieme di caratteristiche statiche, bensì va interpretata come un processo dinamico, situato e intrinsecamente relazionale. In questa prospettiva, le emozioni assumono un ruolo tutt'altro che marginale. Lungi dall'essere elementi accessori o perturbazioni del funzionamento razionale dei gruppi, esse costituiscono una componente strutturale delle interazioni organizzative, influenzando la qualità delle relazioni, i processi decisionali e la capacità dei team di coordinarsi in modo efficace. Di conseguenza, la leadership non si esaurisce nella definizione di obiettivi o nella supervisione delle attività, ma implica anche la capacità di intervenire attivamente sulle dinamiche emotive che attraversano il gruppo.

È proprio su questo piano che si colloca il crescente interesse per la regolazione emotiva nei team. La letteratura ha evidenziato come le emozioni nei contesti di lavoro non siano fenomeni puramente individuali, ma processi condivisi e co-costruiti, che

emergono e si trasformano attraverso l'interazione. In tale quadro, il/la leader assume una funzione cruciale nel riconoscere, modulare e orientare tali dinamiche, contribuendo a sostenere il funzionamento collettivo e a prevenire l'escalation delle tensioni e dei conflitti. Tuttavia, nonostante questa crescente attenzione, la gestione della regolazione emotiva del team continua a essere spesso trattata come una competenza "complementare", più che come una dimensione costitutiva della leadership.

Parallelamente, il tema del genere nella leadership continua a occupare un ruolo centrale nel dibattito accademico. Numerosi studi hanno mostrato come le valutazioni dei/delle leader possano essere influenzate da aspettative sociali e stereotipi di genere, che associano ruoli, comportamenti e competenze differenti a uomini e donne. In particolare, comportamenti legati alla gestione delle relazioni e delle emozioni sono stati spesso considerati più congruenti con il ruolo femminile, alimentando l'ipotesi che tali condotte possano essere valutate in modo differenziale in base al genere di chi le mette in atto.

Nonostante la rilevanza di questi due ambiti di ricerca, la loro integrazione appare ancora parziale. In particolare, rimane poco chiaro se e in che misura i comportamenti di gestione della regolazione emotiva del team vengano effettivamente valutati in modo diverso in funzione del genere del/della leader, e quali condizioni rendano più o meno probabile l'attivazione di giudizi stereotipici. Inoltre, una parte significativa della letteratura tende a trascurare il ruolo attivo dei/delle follower, concentrandosi prevalentemente sulle caratteristiche o sugli stili del/della leader, anziché sui processi attraverso cui tali elementi vengono interpretati e valutati.

Alla luce di queste lacune, il presente lavoro si colloca all'intersezione tra leadership, genere e regolazione emotiva, con l'obiettivo di offrire un contributo su tre livelli. In primo luogo, intende integrare la prospettiva sulla leadership di genere con quella sulla gestione delle emozioni nei team, considerandola non come un elemento accessorio, bensì come un comportamento centrale nella costruzione della leadership. In secondo luogo, mira a chiarire il ruolo degli stereotipi nella valutazione dei comportamenti di affect management, verificando se producano effetti differenziali in base al genere del leader o della leader. In terzo luogo, il lavoro adotta esplicitamente una prospettiva centrata sui follower, analizzando la leadership come un processo di attribuzione e di interpretazione, anziché come un insieme di qualità intrinseche.

La research question che guida lo studio è dunque la seguente: in che modo il genere del/della leader influenza la valutazione dei comportamenti di gestione della regolazione emotiva del team? Tale interrogativo non si limita a verificare l'esistenza di eventuali differenze di genere, ma consente di indagare più in profondità il rapporto tra comportamento osservabile e appartenenza categoriale nei processi di valutazione della leadership.

Per rispondere a questa domanda, è stato adottato un disegno quasi-sperimentale tra soggetti basato su vignette, che ha consentito di manipolare in modo controllato sia il genere del/della supervisor sia il livello di gestione emotiva del team. Questa scelta metodologica consente di isolare l'effetto dei comportamenti da quello delle categorie sociali, offrendo una base più solida per l'interpretazione dei risultati. Le valutazioni dei/delle partecipanti sono state analizzate in termini di efficacia percepita e gradevolezza, considerate dimensioni centrali attraverso le quali la leadership viene riconosciuta e legittimata.

Il lavoro è articolato in tre capitoli. Il primo capitolo sviluppa il quadro teorico di riferimento, analizza la letteratura sulla leadership, sul genere e sulla regolazione emotiva nei team e individua i principali gap di ricerca. Il secondo capitolo descrive il disegno dello studio, le ipotesi e la metodologia adottata. Il terzo capitolo presenta e discute i risultati, mettendoli in relazione con il quadro teorico e approfondendone le implicazioni.

Nel complesso, il presente studio si propone di contribuire a ridefinire la comprensione della leadership nei contesti organizzativi contemporanei. Più che un attributo individuale o una funzione formale, essa emerge come una pratica situata, costruita attraverso comportamenti osservabili e processi di interpretazione condivisa. In questa prospettiva, comprendere come i/le leader gestiscono le dinamiche emotive dei team e come tali comportamenti vengono valutati rappresenta un passaggio cruciale per avanzare sia sul piano teorico sia su quello applicativo.

CAPITOLO 1

STATO DELL'ARTE

1. INCLUSIONE COME LEVA STRATEGICA

1.1. Diversità, equity e inclusione: definizioni e significato organizzativo

Le organizzazioni contemporanee operano in contesti sempre più complessi, nei quali la composizione della forza lavoro riflette una crescente varietà di esperienze, competenze e background socio-demografici. Fenomeni quali la globalizzazione dei mercati, i cambiamenti demografici e le trasformazioni sociali hanno progressivamente ampliato la varietà di caratteristiche, esperienze e prospettive presenti nei contesti lavorativi.

Per questa ragione, la capacità delle organizzazioni di gestire e valorizzare le differenze tra i dipendenti rappresenta non solo un imperativo etico e sociale, ma anche un fattore rilevante per la performance e la competitività aziendale. Nel contesto organizzativo, il concetto di diversità è generalmente utilizzato per indicare la presenza, all'interno della stessa forza lavoro, di individui caratterizzati da differenze socio-demografiche e individuali. Alcune di queste sono immediatamente osservabili — come il genere, l'età, la nazionalità, l'etnia o la disabilità — e vengono comunemente definite come diversità di livello superficiale. Altre, invece, risultano meno visibili ma altrettanto rilevanti per il funzionamento organizzativo: tra queste rientrano valori, tratti di personalità, credenze, livelli di istruzione, competenze ed esperienze professionali, riconducibili alla cosiddetta diversità di livello profondo (Harrison et al., 1998). Il diversity management si configura come l'insieme di pratiche volte a creare ambienti in cui tali differenze non solo siano riconosciute, ma

anche valorizzate come risorsa. Attraverso politiche e strumenti adeguati, le organizzazioni possono favorire contesti in cui i lavoratori si sentano rispettati e supportati, sviluppando un maggiore senso di appartenenza e un livello di coinvolgimento più elevato. Accanto al concetto di diversità, assume rilievo anche quello di equity, intesa come la garanzia di pari opportunità all'interno dei contesti organizzativi. L'equità si traduce in una distribuzione trasparente e imparziale delle risorse, nell'adozione di criteri oggettivi per la valutazione delle prestazioni e nell'implementazione di processi decisionali equi e non discriminatori.

Nel dibattito sulla gestione della diversità è fondamentale analizzare anche il concetto di inclusione. L'inclusione organizzativa può essere definita come il grado in cui i lavoratori percepiscono di essere apprezzati e riconosciuti, sia per le proprie caratteristiche individuali sia per il contributo che apportano all'organizzazione, in termini di competenze, esperienze e prospettive. Essa implica, al contempo, lo sviluppo di un forte senso di appartenenza al gruppo di lavoro e all'organizzazione nel suo complesso (ILO, 2022). Promuovere l'inclusione è fondamentale affinché la diversità generi benefici concreti. Sebbene la presenza di una forza lavoro eterogenea offra un'ampia gamma di competenze e punti di vista, i vantaggi emergono pienamente solo quando tutti i membri dell'organizzazione vengono effettivamente valorizzati e coinvolti nei processi organizzativi (Hewlett et al., 2013; Offerman & Basford, 2014).

1.2. Inclusione come leva di benessere, appartenenza e performance

La letteratura sul comportamento organizzativo evidenzia che i contesti lavorativi inclusivi sono associati a molteplici esiti positivi per gli individui, i gruppi e le organizzazioni. A livello individuale, essi favoriscono il benessere emotivo, la soddisfazione lavorativa e il coinvolgimento organizzativo, oltre a stimolare la

creatività (Chung et al. 2020; Mor Barak et al. 2016). Quando i lavoratori percepiscono di essere rispettati e valorizzati, tendono a partecipare più attivamente alla vita organizzativa e a contribuire con maggiore impegno al raggiungimento degli obiettivi comuni. Sul piano interpersonale, l'inclusione promuove lo sviluppo di relazioni basate sulla fiducia tra colleghi e rafforza il senso di appartenenza ai gruppi di lavoro. In tali contesti è inoltre più probabile che si sviluppi un clima di sicurezza psicologica, in cui i membri del team si sentono liberi di esprimere opinioni, idee e preoccupazioni senza timore di conseguenze negative (Jansen et al., 2014; Shore et al., 2018). Tali condizioni favoriscono comportamenti cooperativi, il supporto reciproco e una comunicazione più aperta, con effetti positivi anche sui processi di apprendimento collettivo e sulle prestazioni del team. Coerentemente, i team inclusivi tendono a registrare livelli inferiori di conflitto distruttivo e a sviluppare processi di apprendimento collettivo più efficaci, con conseguenze favorevoli sulle prestazioni complessive (Jansen et al., 2014). Inoltre, le organizzazioni percepite come inclusive risultano più attrattive per i talenti e mostrano livelli più elevati di soddisfazione lavorativa e di impegno organizzativo (Shore et al., 2018). La combinazione tra diversità e inclusione favorisce anche l'innovazione e migliora la qualità dei processi decisionali. Team caratterizzati da una maggiore eterogeneità tendono infatti a sviluppare un'elaborazione più ampia delle informazioni e a produrre soluzioni più creative ed efficaci, soprattutto nei contesti in cui le differenze vengono valorizzate e integrate nei processi di lavoro (Van Knippenberg et al., 2004). Ricerche recenti suggeriscono che le percezioni di inclusione non siano uniformi tra i lavoratori, ma dipendano in larga misura dai comportamenti inclusivi osservati nei diversi attori organizzativi, quali colleghi, supervisori e top management. In questa prospettiva,

l'inclusione non costituisce un fenomeno unitario, bensì un'esperienza che può variare in base alle dinamiche relazionali presenti ai diversi livelli dell'organizzazione. Un'indagine condotta su 1.250 lavoratori ha individuato cinque profili diversi di percezione dell'inclusione: *Uncaring Social Drivers*, *Team Inclusion*, *Balanced Inclusion*, *Marginal Inclusion* e *Spontaneous Peer Inclusion* (Sommovigo et al., 2024). Il profilo *Uncaring Social Drivers* descrive situazioni in cui i lavoratori percepiscono un basso livello di inclusione da parte di tutti gli attori organizzativi. Nel profilo *Team Inclusion*, invece, i dipendenti sperimentano livelli moderati di inclusione all'interno del team, soprattutto grazie ai colleghi e ai supervisori, mentre il top management è percepito come meno coinvolto nella promozione dell'inclusione. Il profilo *Balanced Inclusion* si caratterizza per una percezione relativamente equilibrata dei comportamenti inclusivi in tutti i livelli organizzativi, sebbene tali pratiche siano spesso vissute come standard di base più che come espressione di un impegno strategico. Nel profilo *Marginal Inclusion*, i lavoratori percepiscono livelli moderati di inclusione da parte dei colleghi e del top management, ma una minore attenzione da parte dei supervisori diretti. Infine, il profilo *Spontaneous Peer Inclusion* è caratterizzato da comportamenti inclusivi marcati tra colleghi, mentre l'inclusione promossa dalla leadership appare meno evidente. L'aspetto più rilevante emerso dallo studio è che i lavoratori che sperimentano elevati livelli di inclusione spontanea tra pari riportano un maggiore benessere psicologico, un maggiore commitment affettivo e un minore stress interpersonale. Al contrario, coloro che percepiscono una scarsa inclusione da parte di tutti gli attori organizzativi ottengono esiti meno favorevoli. Tali evidenze suggeriscono che l'inclusione sia un fenomeno multilivello, in cui le relazioni tra pari e il supporto della leadership interagiscono nel determinare il senso di

appartenenza, il coinvolgimento dei dipendenti e l'allineamento ai valori organizzativi, spesso descritto come person–organization fit. Di conseguenza, affinché la diversità produca effetti positivi, non è sufficiente introdurre politiche formali di inclusione: è necessario promuovere comportamenti inclusivi diffusi e coerenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

1.3. L'ambivalenza delle diversità: benefici, rischi e processi di categorizzazione

Nonostante i numerosi benefici associati alla diversità, la letteratura evidenzia che le differenze nei contesti organizzativi possono generare effetti negativi, motivo per cui la diversità è spesso descritta come una realtà ambivalente, o come una “spada a doppio taglio” (Milliken & Martins, 1996) . Quando le differenze tra i lavoratori sono gestite efficacemente, possono stimolare la creatività e l'innovazione, nonché migliorare la capacità dei gruppi di analizzare problemi complessi. La varietà di esperienze e competenze presenti nei team contribuisce infatti ad ampliare il repertorio di idee e a rafforzare lo scambio di informazioni tra i membri del gruppo.

Al contrario, una gestione inadeguata della diversità può generare effetti negativi, tra cui conflitti interpersonali, discriminazione, aumento del turnover e dell'assenteismo, oltre a una possibile riduzione della produttività e del benessere psicologico dei lavoratori. Per comprendere meglio l'ambivalenza della diversità, è utile fare riferimento ai processi di categorizzazione sociale. Secondo tale prospettiva, quando alcune differenze tra gli individui diventano particolarmente salienti, le persone tendono a classificarsi in categorie sociali distinte, generando dinamiche di distinzione tra “ingroup” e “outgroup” (Tajfel & Turner, 1979). Ciò può favorire forme di favoritismo nei confronti del proprio gruppo e l'emergere di stereotipi nei confronti degli altri gruppi, alimentando conflitti intergruppi nei contesti organizzativi. La

presenza di prospettive diverse, tuttavia, può anche arricchire i processi decisionali: individui con background diversi apportano nuove informazioni, punti di vista alternativi e modalità di interpretazione dei problemi, favorendo un'analisi più approfondita delle possibili soluzioni.

Secondo il Categorization–Elaboration Model (CEM) (Van Knippenberg et al., 2004), la diversità dei gruppi può rappresentare una risorsa significativa, favorendo lo sviluppo di idee e decisioni più efficaci, ma solo in determinate condizioni. In particolare, è necessario che i membri del gruppo dispongano di adeguate capacità di analisi e di problem solving, siano motivati a utilizzare efficacemente le conoscenze possedute e siano in grado di elaborare le informazioni disponibili. Quando tali requisiti sono soddisfatti, le differenze tra i membri stimolano la creatività e l'elaborazione di soluzioni più complete. Tuttavia, i benefici della diversità possono essere ostacolati dall'attivazione di processi di categorizzazione sociale e da bias intergruppi. La categorizzazione sociale consiste nella tendenza dei membri a suddividere il gruppo in sottogruppi distinti in base a caratteristiche ritenute rilevanti. Questo processo è più probabile quando le differenze sono facilmente identificabili (accessibilità cognitiva), quando la categorizzazione appare significativa per i membri del gruppo (normative fit) e quando tale categorizzazione conduce a sottogruppi internamente omogenei ma tra loro distinti (comparative fit). È importante sottolineare che la mera presenza di categorizzazioni sociali non determina necessariamente l'insorgenza di conflitti, poiché questi tendono a manifestarsi quando le differenze tra gruppi vengono percepite come una minaccia per l'identità sociale dei membri. In tali circostanze, i membri possono sviluppare atteggiamenti difensivi, compromettendo la capacità del gruppo di elaborare le informazioni in modo efficace.

1.4. Pratiche di diversity management e principali aree di intervento

Alla luce di queste dinamiche, le organizzazioni possono adottare diverse pratiche per valorizzare la diversità all'interno della forza lavoro. Emergono, ad esempio, strategie di reclutamento e selezione inclusive, finalizzate ad ampliare l'eterogeneità dei dipendenti; programmi di formazione e sensibilizzazione volti ad accrescere la consapevolezza della diversità e a sviluppare competenze nella gestione di team eterogenei; nonché iniziative di mentoring e networking che favoriscano lo scambio di conoscenze e il supporto reciproco tra colleghi. Tra gli ulteriori strumenti figurano sistemi di valutazione e di incentivazione, progettati per promuovere la collaborazione e il problem solving di gruppo, nonché politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, come le pratiche family-friendly e i programmi di welfare aziendale (Cox & Blake, 1994). All'interno delle strategie di diversity management possono inoltre essere individuate specifiche aree di intervento.

L'age management riguarda la gestione delle differenze generazionali attraverso strumenti quali la formazione continua, l'adattamento del job design e la creazione di team intergenerazionali. Il disability management comprende invece pratiche volte a favorire l'inclusione delle persone con disabilità, tra cui il reclutamento mirato, l'adozione di accomodamenti ragionevoli e la formazione dei supervisori. Infine, il cultural diversity management si concentra sulla gestione delle differenze culturali ed etniche, attraverso politiche di selezione inclusive, programmi di formazione sui bias impliciti e strategie di comunicazione interculturale (Mor Barak et al., 2016).

Tra le diverse dimensioni della diversità, il genere rappresenta una variabile particolarmente rilevante, poiché incide in modo significativo sulle dinamiche di leadership e sulle opportunità di accesso ai ruoli decisionali. La gender diversity

costituisce pertanto una delle principali forme di eterogeneità nei contesti organizzativi contemporanei e ha ricevuto crescente attenzione nella letteratura. Nel paragrafo successivo verrà approfondito il ruolo del genere nelle dinamiche organizzative e nei processi di leadership.

2. GENDER DIVERSITY

2.1. Gender diversity, qualità delle decisioni e corporate governance

La gender diversity costituisce una dimensione centrale della diversità organizzativa, poiché la presenza di uomini e donne nei team può contribuire ad ampliare la pluralità di prospettive e di punti di vista nei processi decisionali (Martín-Zamora et al., 2025). Poiché la diversità di genere è una caratteristica innata e immediatamente osservabile, può costituire una base particolarmente forte per l'attivazione di processi di categorizzazione sociale divisivi rispetto ad attributi meno visibili (Van Knippenberg et al., 2004). Infatti, già durante l'infanzia, uomini e donne vengono socializzati all'interno di schemi tradizionali di ruolo legati al genere, che attribuiscono aspettative e ruoli differenti in base al sesso e che possono influenzare, nel corso della vita adulta, le opportunità di acquisire status all'interno delle organizzazioni (Bowles et al., 2007; Curşeu & Sari, 2015). Di conseguenza, gli individui tendono a codificare automaticamente il genere e a formulare inferenze in base ad esso (Kinzler & Dautel, 2012). Per questo motivo, la gender diversity può aumentare la probabilità che i membri del gruppo si percepiscano reciprocamente dissimili, con possibili effetti negativi sul suo funzionamento, soprattutto in assenza di condizioni organizzative inclusive. Al tempo stesso, però, la presenza congiunta di uomini e donne nei gruppi di

lavoro, in particolare nei team coinvolti nei processi decisionali, può contribuire ad ampliare la varietà di conoscenze e di prospettive interpretative applicate alle situazioni organizzative. La presenza di uomini e donne nei team del top management può contribuire ad ampliare la varietà di prospettive considerate nei processi decisionali, soprattutto in contesti ad alta complessità organizzativa. Secondo la letteratura sulla diversity nei gruppi di lavoro, team composti da membri con esperienze e background differenti tendono infatti a elaborare un numero maggiore di informazioni e a valutare le situazioni da punti di vista più eterogenei (Van Knippenberg et al., 2004). In questa prospettiva, la gender diversity può rappresentare una risorsa strategica nei processi decisionali complessi, riducendo il rischio di soluzioni eccessivamente uniformi generate da schemi cognitivi condivisi all'interno del gruppo dirigente. Uno degli ambiti in cui la gender diversity è stata maggiormente studiata è quello della corporate governance, con particolare riferimento alla composizione dei consigli di amministrazione e dei team di alta direzione. Diversi studi evidenziano che la presenza femminile nei ruoli decisionali può influenzare positivamente la reputazione dell'impresa e rafforzare la percezione dell'attenzione ai temi dell'equità, della responsabilità sociale e della trasparenza (Martín-Zamora et al., 2025). In questo senso, la composizione dei gruppi decisionali può influenzare non solo i processi interni dell'organizzazione, ma anche la percezione che l'impresa ha presso gli stakeholder esterni. La presenza di donne nei ruoli decisionali può essere interpretata dagli stakeholder come un segnale della cultura organizzativa e dell'attenzione dell'impresa ai valori di equità e di responsabilità sociale. In linea con questa prospettiva, Martín-Zamora et al. (2025) evidenziano che la presenza femminile nei team del top management può essere positivamente associata alla reputazione

aziendale. Attraverso l'analisi di un campione di società quotate, gli autori mostrano che le imprese caratterizzate da una maggiore diversità di genere nei ruoli decisionali tendono a essere percepite come organizzazioni più affidabili e responsabili. La composizione dei team di leadership può dunque influenzare la reputazione dell'impresa e il livello di fiducia che gli stakeholder ripongono in essa.

Sul piano del funzionamento dei gruppi, la gender diversity può produrre effetti ambivalenti. Da un lato, la diversità di genere può favorire l'elaborazione di informazioni rilevanti per il compito, poiché uomini e donne, in ragione di esperienze di vita differenti, possono apportare prospettive, conoscenze e schemi cognitivi diversi, ampliando il patrimonio informativo del gruppo e sostenendone la creatività e la performance (Henttonen et al., 2010; Curşeu et al., 2007; Curşeu & Pluut, 2013; Østergaard et al., 2011; Naqvi et al., 2013). Dall'altro lato, tali benefici non emergono automaticamente, poiché la percezione di differenze tra i membri può ostacolare l'integrazione delle risorse cognitive presenti nel gruppo, soprattutto quando mancano condizioni relazionali e organizzative inclusive (Bowles et al., 2007; Curşeu & Sari, 2015; Kinzler & Dautel, 2012; Van Knippenberg et al., 2004).

Infine, un ulteriore ambito di analisi riguarda il rapporto tra la gender diversity e la sostenibilità organizzativa. Nello studio di Bannò et al. (2023), la presenza di donne nei ruoli di leadership è stata associata a una maggiore attenzione alle tematiche ambientali, sociali e di governance. Secondo gli autori, le organizzazioni con una maggiore rappresentanza femminile nei livelli decisionali tendono a mostrare una maggiore sensibilità all'impatto delle proprie attività sulla società e sull'ambiente. Questo risultato appare particolarmente rilevante nel contesto economico contemporaneo, in cui le imprese sono sempre più chiamate a integrare gli obiettivi

economici con le responsabilità sociali e ambientali. La gender diversity può infatti favorire l'adozione di approcci decisionali più orientati al lungo periodo e più attenti alle aspettative degli stakeholder. È tuttavia importante sottolineare che tali effetti non dipendono esclusivamente dal numero di donne nei ruoli decisionali. Affinché la diversità di genere produca benefici concreti, è necessario che le organizzazioni sviluppino contesti realmente inclusivi, in cui le diverse prospettive possano essere espresse, ascoltate e integrate nei processi decisionali.

2.2. Ostacoli strutturali e accesso a ruoli apicali

Nonostante la crescente attenzione della letteratura alla gender diversity, la presenza femminile nei ruoli di vertice continua ad essere limitata in molti contesti organizzativi. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi anni nell'incremento del tasso di occupazione femminile, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro italiano continua a presentare criticità strutturali. Il rapporto CNEL & ISTAT (2025) evidenzia infatti che l'Italia mantiene il valore più basso tra i paesi dell'Unione europea. Nel terzo trimestre del 2024, il tasso di occupazione femminile risultava inferiore di 12,6 punti rispetto alla media europea e a quello francese, e di circa 20 punti rispetto a quello tedesco. Il divario di genere nell'occupazione rimane inoltre quasi doppio rispetto alla media Ue, confermando disuguaglianze ancora marcate nell'accesso e nella permanenza delle donne nel mercato del lavoro. A ciò si aggiungono persistenti disuguaglianze nelle opportunità di carriera e nella distribuzione delle posizioni di responsabilità. La sottorappresentazione femminile nei ruoli apicali emerge infatti come un fenomeno ancora diffuso in numerosi contesti organizzativi. Hamplova et al. (2022) osservano che le donne continuano a essere meno presenti nei consigli di amministrazione e nelle posizioni di leadership senior in

numerosi settori dell'economia. Secondo gli autori, questo fenomeno non dipende da una singola causa, bensì dall'interazione tra fattori culturali, organizzativi e istituzionali, tra cui la persistenza di stereotipi di genere, il limitato accesso alle reti professionali e alle opportunità di networking, la minore disponibilità di figure di mentoring e le difficoltà di conciliazione tra la vita professionale e le responsabilità familiari. L'insieme di questi elementi può contribuire a rallentare la progressione di carriera delle donne e a ridurre la probabilità di accesso ai ruoli apicali (Eagly & Carli, 2007). Questo fenomeno è spesso descritto in letteratura attraverso il concetto di *glass ceiling*, che indica l'insieme di barriere invisibili, informali e difficilmente individuabili che ostacolano l'avanzamento professionale delle donne verso posizioni organizzative di maggiore potere e responsabilità, anche in presenza di qualifiche e competenze adeguate (Cotter et al., 2001).

Per contrastare la sottorappresentazione femminile nei ruoli di vertice, diversi paesi hanno introdotto politiche volte a promuovere una maggiore presenza femminile nei consigli di amministrazione. Tra queste iniziative, una delle più discusse riguarda l'introduzione delle quote di genere, che prevedono l'obbligo o la raccomandazione di includere una percentuale determinata di donne nei board aziendali. La letteratura sul tema presenta posizioni divergenti sull'efficacia di tali strumenti. Alcuni studiosi sostengono che le quote costituiscano uno strumento necessario per correggere gli squilibri strutturali e accelerare il cambiamento nelle organizzazioni. Altri studiosi evidenziano invece il rischio che tali politiche vengano percepite come in contrasto con principi meritocratici, soprattutto nei contesti organizzativi fortemente orientati a criteri tradizionali di selezione e avanzamento. Tuttavia, l'analisi della letteratura condotta da Hamplova et al. (2022) evidenzia che molti argomenti contrari alle quote

risultano meno solidi rispetto a quelli a favore. Secondo gli autori, le quote consentono di modificare progressivamente le norme culturali e organizzative, favorendo un aumento della presenza femminile nei ruoli decisionali e l'emergere di modelli di leadership più diversificati. Allo stesso tempo, gli autori sottolineano che le quote non costituiscono una soluzione definitiva al problema della disuguaglianza di genere. Piuttosto, esse dovrebbero essere considerate uno strumento complementare ad altre politiche organizzative volte a promuovere l'equità e l'inclusione nei contesti lavorativi. Un ulteriore contributo alla comprensione dei meccanismi che influenzano la composizione dei gruppi di lavoro è offerto dagli studi sui processi decisionali nella selezione del personale. In particolare, il concetto di *isolated choice effect* descrive una dinamica in cui i selezionatori valutano i candidati singolarmente, senza considerare esplicitamente la composizione complessiva del gruppo in formazione (Chang et al., 2020). In questi casi, si tende inconsapevolmente a preferire candidati simili ai membri già presenti nel team, con il rischio di riprodurre gruppi relativamente omogenei anche in assenza di intenzioni discriminatorie. Al contrario, quando la selezione tiene esplicitamente conto della composizione complessiva del gruppo, è più probabile scegliere candidati con profili diversi, contribuendo ad ampliare la varietà di competenze, esperienze e prospettive.

2.3. Gender gap e limiti della sola rappresentanza

Oltre alle disuguaglianze nell'accesso ai ruoli apicali, la letteratura ha ampiamente evidenziato la persistenza di disparità retributive tra uomini e donne. Questo fenomeno, noto come *gender pay gap*, rappresenta la differenza media nelle retribuzioni percepite da uomini e donne sul mercato del lavoro e costituisce una delle manifestazioni più evidenti delle disuguaglianze di genere nei contesti lavorativi.

Nonostante i progressi registrati negli ultimi anni, il divario salariale continua a caratterizzare numerosi mercati del lavoro. La letteratura evidenzia che tale disparità non dipende esclusivamente dalle caratteristiche individuali dei lavoratori, ma riflette anche fattori strutturali, organizzativi e culturali che incidono sulle opportunità di carriera e sui processi di valorizzazione del lavoro femminile (Albrecht et al., 2003). Gli autori mostrano inoltre che uomini e donne con caratteristiche simili non ricevono necessariamente lo stesso trattamento salariale e che una quota rilevante del divario retributivo permane anche dopo aver controllato per variabili individuali comparabili.

Tra i fattori che contribuiscono alla persistenza del gender pay gap, emerge la segregazione occupazionale di genere, che si manifesta sia orizzontalmente sia verticalmente (Charles & Grusky, 2004). La segregazione orizzontale consiste nella concentrazione di uomini e donne in settori e professioni diversi, spesso caratterizzati da livelli retributivi e opportunità di carriera non equivalenti. In molti contesti, infatti, le donne risultano sovrarappresentate in occupazioni tradizionalmente associate a ruoli di cura o relazionali, che tendono a essere meno remunerate rispetto alle professioni a prevalenza maschile. La segregazione verticale, invece, si riferisce alla minore presenza femminile nelle posizioni di maggiore responsabilità e nei livelli gerarchici più elevati delle organizzazioni. Tale dinamica è spesso associata al fenomeno del *glass ceiling*, ossia all'insieme di barriere invisibili che ostacolano l'avanzamento professionale delle donne verso le posizioni di vertice (Cotter et al., 2001).

Diversi studi hanno analizzato il possibile ruolo della diversità di genere nelle posizioni manageriali nel ridurre le disuguaglianze salariali. In particolare, la presenza di donne nei ruoli decisionali può influenzare i processi di valutazione delle performance e le politiche retributive, favorendo una maggiore attenzione ai temi

dell'equità organizzativa. A tal proposito, l'analisi empirica condotta da Santero-Sánchez & Núñez (2025) nel contesto spagnolo ha mostrato che l'aumento della presenza femminile nelle posizioni manageriali è associato a una riduzione del gender pay gap. Secondo gli autori, una maggiore partecipazione delle donne ai ruoli di leadership può contribuire a ridurre alcune dinamiche discriminatorie e di asimmetria informativa che caratterizzano i mercati del lavoro e i processi di promozione all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, i risultati mostrano che tale effetto non si distribuisce in modo uniforme lungo l'intera scala retributiva, poiché la riduzione del divario retributivo appare più significativa nei livelli retributivi più bassi, mentre tende a persistere nei livelli più elevati.

Questo risultato suggerisce che, sebbene l'aumento della diversità nei ruoli manageriali possa contribuire a ridurre alcune forme di disuguaglianza, da solo non sia sufficiente a eliminare del tutto il gender pay gap. In presenza di una forte sproporzione numerica tra i gruppi, può infatti emergere il fenomeno del tokenism, introdotto da Kanter (1977), che descrive le situazioni in cui i membri di una minoranza numerica assumono un ruolo prevalentemente simbolico all'interno dell'organizzazione. In tali contesti, le donne presenti nelle posizioni di vertice possono disporre di una capacità di influenza limitata sui processi decisionali e sugli equilibri organizzativi. La loro presenza rischia quindi di tradursi in una rappresentanza prevalentemente simbolica, senza incidere in modo sostanziale sulle strutture di potere né sulle pratiche organizzative consolidate. Di conseguenza, anche quando alcune donne riescono ad accedere ai ruoli di leadership, la ridotta rappresentanza complessiva può limitarne l'impatto effettivo all'interno dell'organizzazione (Busch & Holst, 2011).

Inoltre, la letteratura sottolinea che la riduzione delle disuguaglianze salariali richiede interventi organizzativi più ampi, che includano politiche di trasparenza retributiva, sistemi di valutazione delle performance più equi e iniziative volte a ridurre le barriere all'avanzamento di carriera delle donne (Blau & Kahn, 2017). In questa prospettiva, la promozione della gender diversity può contribuire non solo a ridurre le disuguaglianze organizzative, ma anche a favorire processi decisionali più inclusivi e una maggiore attenzione all'equità interna. Oltre agli aspetti strutturali legati alle opportunità di carriera e alla retribuzione, la letteratura ha evidenziato che le differenze di genere possono manifestarsi anche nei comportamenti organizzativi e nelle modalità di interazione tra uomini e donne in contesti lavorativi. Tali differenze saranno approfondite nel paragrafo seguente.

2.4 Differenze di genere nei comportamenti organizzativi

Le differenze nei comportamenti organizzativi possono essere interpretate alla luce delle norme sociali e delle aspettative di ruolo che influenzano il modo in cui uomini e donne partecipano alle interazioni lavorative e ai processi decisionali (Eagly & Wood, 2012). In questo senso, il genere non è semplicemente una caratteristica individuale, ma un elemento che si intreccia con il contesto sociale, influenzando le modalità di azione, comunicazione e relazione all'interno delle organizzazioni. Accanto alle disuguaglianze strutturali relative all'accesso alle opportunità di carriera e alla rappresentanza nei ruoli decisionali, una parte rilevante della letteratura ha evidenziato che le differenze di genere emergono anche a livello comportamentale. Uomini e donne possono infatti adottare modalità di interazione, comunicazione e gestione delle attività lavorative diverse, con possibili ricadute sulle dinamiche relazionali e sui processi decisionali all'interno dei gruppi di lavoro. Analizzare tali dinamiche

consente quindi non solo di comprendere meglio il funzionamento dei team, ma anche di cogliere in che modo la composizione di genere possa incidere sulla qualità della collaborazione, sulla circolazione delle informazioni e sulla costruzione delle decisioni collettive. Un primo ambito in cui le differenze di genere nei comportamenti organizzativi si manifestano con particolare evidenza è il funzionamento dei gruppi di lavoro. Lo studio condotto da Andrieu et al. (2023) mostra come la composizione di genere dei team influenzi i processi di collaborazione e la qualità delle interazioni tra i membri del gruppo. In parallelo, la letteratura sulla diversity nei gruppi di lavoro sottolinea che la presenza di individui con esperienze e prospettive diverse può favorire una condivisione più ampia delle informazioni e un'analisi più articolata delle alternative disponibili (Van Knippenberg et al., 2004). Ne consegue che i gruppi eterogenei tendono a mettere maggiormente in discussione le ipotesi consolidate e le soluzioni preesistenti, ampliando il numero di prospettive considerate nei processi decisionali. Questo processo può contribuire ad arricchire il dibattito all'interno del gruppo e a favorire un'analisi più approfondita delle alternative disponibili. Tuttavia, tali benefici non emergono automaticamente. Affinché la diversità si traduca in un effettivo vantaggio, è necessario che il contesto relazionale favorisca il confronto costruttivo e l'integrazione delle diverse prospettive all'interno del gruppo. Andrieu et al. (2023) evidenziano inoltre che gli effetti della diversità possono essere influenzati anche dalla distanza culturale tra i membri del team: quando gli individui condividono valori e orientamenti culturali relativamente simili, le differenze possono favorire un arricchimento del confronto senza compromettere la coesione del gruppo; al contrario, livelli elevati di distanza culturale possono rendere più complesso il coordinamento delle attività. Questi risultati suggeriscono che le differenze di genere nei

comportamenti organizzativi non vanno interpretate in modo isolato, ma comprese alla luce del contesto sociale e culturale in cui si sviluppano le interazioni lavorative. Un secondo filone di ricerca si concentra sulle modalità con cui uomini e donne orientano i propri comportamenti nelle attività lavorative. Un contributo rilevante in questo ambito è offerto dallo studio di Eichenauer & Ryan (2024), che analizza il rapporto tra le aspettative di genere e i comportamenti adottati nei contesti di leadership e di coordinamento del lavoro. Gli autori distinguono due categorie principali di comportamenti: *agentic* e *communal*. I primi sono generalmente associati a caratteristiche quali l'assertività, l'autonomia decisionale e l'orientamento al raggiungimento degli obiettivi. Essi includono, ad esempio, la capacità di prendere decisioni rapidamente, di definire con chiarezza le responsabilità e di guidare il gruppo verso il conseguimento dei risultati. I secondi, al contrario, si riferiscono a modalità di interazione più orientate alle relazioni interpersonali e alla cooperazione. Tra questi vi sono comportamenti quali l'ascolto dei collaboratori, la promozione della collaborazione e l'attenzione al benessere dei membri del gruppo. Sebbene questa distinzione sia ampiamente utilizzata in letteratura, è importante sottolineare che non descrive caratteristiche innate, bensì tendenze che riflettono l'influenza delle norme sociali. In effetti, le aspettative associate ai ruoli di genere tendono, storicamente, a collegare i comportamenti *agentic* agli uomini e quelli *comunal* alle donne. I risultati dello studio di Eichenauer & Ryan (2024) suggeriscono, tuttavia, che nei contesti organizzativi contemporanei le aspettative nei confronti dei leader tendono a essere più articolate. In particolare, le donne che ricoprono ruoli di responsabilità tendono a essere valutate secondo una doppia aspettativa comportamentale: da un lato ci si aspetta che dimostrino competenza e capacità decisionale, dall'altro che mantengano

uno stile relazionale attento alle dinamiche interpersonali. Gli uomini, invece, tendono a essere più spesso percepiti come orientati al compito e alla gestione delle attività. Questa asimmetria nelle aspettative può influenzare il modo in cui uomini e donne gestiscono le interazioni lavorative e coordinano le attività all'interno dei contesti organizzativi.

In alcuni contesti, ad esempio, le donne sono più spesso associate a comportamenti orientati alla collaborazione e al supporto reciproco, in parte a causa delle aspettative sociali che collegano tali modalità relazionali al ruolo femminile. Gli uomini, invece, possono essere percepiti come più orientati alla struttura del lavoro e al raggiungimento degli obiettivi. È però fondamentale interpretare queste differenze come frutto di processi sociali e culturali, anziché come espressione di predisposizioni individuali. Le differenze nei comportamenti organizzativi assumono rilevanza anche in relazione al benessere psicologico di chi ricopre ruoli di responsabilità. A questo proposito, lo studio condotto da Lin et al. (2025) analizza in che modo l'adozione di determinati comportamenti di leadership influenzi il livello di engagement e il consumo di risorse psicologiche da parte dei leader. Gli autori distinguono tra comportamenti orientati alla struttura del lavoro, indicati come *initiating structure*, e comportamenti orientati alle relazioni interpersonali, definiti come *consideration*. I comportamenti di *initiating structure* includono attività quali la definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività e il monitoraggio delle prestazioni dei collaboratori. I comportamenti di *consideration*, invece, riguardano l'attenzione ai bisogni dei membri del gruppo, il supporto emotivo e la promozione di relazioni di fiducia all'interno del team. L'adozione di comportamenti fortemente orientati alla struttura del lavoro può essere associata a effetti psicologici diversi tra uomini e donne:

le donne che adottano comportamenti direttivi possono sperimentare livelli più elevati di pressione psicologica, poiché tali comportamenti possono essere percepiti come meno coerenti con le aspettative sociali associate al ruolo femminile. Questo fenomeno è riconducibile al cosiddetto *stereotype threat*, ovvero al timore di essere giudicati in base a stereotipi legati al proprio gruppo di appartenenza. Quando tale dinamica si attiva, può verificarsi un maggiore consumo di risorse cognitive ed emotive, necessario per gestire la pressione legata al rischio di confermare lo stereotipo. Un elemento particolarmente rilevante emerso dallo studio riguarda il livello di supporto dei collaboratori: quando i membri del gruppo mostrano fiducia e sostegno nei confronti del leader, la pressione associata alle aspettative di genere tende a ridursi, favorendo un maggiore livello di engagement e una gestione più efficace delle attività lavorative. Questo risultato dimostra che le dinamiche relazionali all'interno dei gruppi possono svolgere un ruolo importante nel modulare gli effetti delle differenze di genere sui comportamenti organizzativi. Il benessere dei leader può essere influenzato anche dall'interazione tra la sfera lavorativa e quella privata. Le responsabilità connesse ai ruoli di coordinamento possono infatti generare pressioni significative, ulteriormente amplificate dalle aspettative sociali legate al genere. Lo studio condotto da Chang et al. (2020) durante la pandemia da COVID-19 analizza il rapporto tra il conflitto lavoro-famiglia, gli stili di leadership e il benessere dei leader. I risultati indicano che il conflitto tra responsabilità professionali e familiari può incidere negativamente sul benessere lavorativo, soprattutto quando le richieste dei diversi ambiti risultano difficili da conciliare tra loro. Tali dinamiche possono manifestarsi in modo diverso tra uomini e donne. In particolare, il conflitto lavoro-famiglia, associato a tensioni emotive e stress, tende a produrre effetti più intensi sul benessere delle

leader donne rispetto a quello dei leader uomini. Questa differenza può essere spiegata dalla presenza di aspettative sociali che attribuiscono alle donne una responsabilità maggiore nella gestione delle attività familiari, rendendo più complessa la conciliazione tra i diversi ruoli. Un ulteriore aspetto rilevante riguarda il modo in cui i comportamenti dei leader sono percepiti e valutati dai collaboratori. Lo studio di Larsson et al. (2023), basato sulle valutazioni espresse da un ampio campione di leader e subordinati, evidenzia che le donne tendono a ricevere valutazioni più positive per i comportamenti orientati allo sviluppo dei collaboratori e alla creazione di un clima di fiducia. Al contrario, i comportamenti più orientati al controllo risultano più frequentemente associati ai leader uomini, in particolare a quelli più anziani. Questi risultati suggeriscono che le differenze comportamentali non influenzano soltanto il modo in cui i leader agiscono, ma anche il modo in cui i membri del gruppo li interpretano. Le modalità di interazione con i collaboratori possono infatti incidere sul clima organizzativo, sul livello di fiducia reciproca e sulla disponibilità a condividere informazioni e collaborare.

Le differenze nei comportamenti organizzativi non riguardano esclusivamente le modalità con cui le attività vengono svolte, ma anche il modo in cui gli individui costruiscono e mantengono relazioni professionali all'interno dei gruppi di lavoro. In questo senso, aspetti quali la comunicazione, la gestione delle emozioni e il supporto reciproco rappresentano dimensioni centrali delle interazioni organizzative, poiché influenzano il clima relazionale e la qualità della collaborazione tra i membri del team. La comunicazione rappresenta uno degli strumenti con cui i membri delle organizzazioni coordinano le attività lavorative, condividono informazioni e costruiscono relazioni professionali. Lo studio condotto da Angelakis et al. (2024),

incentrato sull'analisi delle comunicazioni pubbliche dei vertici delle università tedesche durante la pandemia da COVID-19, offre alcune indicazioni rilevanti in questo ambito. Analizzando i contenuti pubblicati online da rettori e vicerettori, gli autori hanno osservato differenze nelle modalità comunicative in base al genere dei leader. In particolare, le leader donne tendevano a utilizzare un linguaggio mediamente più positivo e orientato alla costruzione di relazioni con gli stakeholder dell'organizzazione, mostrando una maggiore propensione a ricorrere a forme di comunicazione che esprimevano empatia e attenzione alle esigenze della comunità accademica. Questo tipo di comunicazione risultava particolarmente rilevante nel contesto di crisi analizzato, in cui le organizzazioni erano chiamate a gestire situazioni di forte incertezza e di rapido cambiamento. Al contrario, i leader uomini tendevano più spesso a utilizzare modalità comunicative più orientate alla gestione operativa delle attività e alla trasmissione di informazioni sulle decisioni organizzative.

È importante sottolineare che tali differenze non implicano necessariamente una maggiore efficacia di uno stile comunicativo rispetto ad un altro. Piuttosto, esse suggeriscono che uomini e donne possono adottare strategie comunicative diverse in risposta alle aspettative sociali e organizzative associate ai ruoli di leadership. Le modalità con cui i leader comunicano con i collaboratori e gli stakeholder possono infatti riflettere norme culturali e modelli di comportamento che influenzano la maniera in cui uomini e donne interpretano il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni. Oltre alla comunicazione, un aspetto particolarmente rilevante nelle dinamiche organizzative è la gestione delle emozioni nelle interazioni lavorative. Nei contesti organizzativi contemporanei, le emozioni svolgono un ruolo centrale nel determinare la qualità delle relazioni e il clima dei gruppi di lavoro.

In questo quadro, particolare attenzione è stata dedicata al ruolo della leadership nella regolazione delle emozioni dei membri del gruppo. Lo studio di Richard et al. (2023) introduce il concetto di leader-facilitated emotion management (LEM), che si riferisce ai comportamenti con cui i leader supportano i collaboratori nella gestione delle emozioni, soprattutto in situazioni di stress o di conflitto. Tali comportamenti possono includere, tra gli altri, l'ascolto empatico, l'offerta di supporto emotivo, la promozione di un clima di fiducia e la facilitazione di processi di confronto costruttivo tra i membri del team. Secondo gli autori, quando i leader adottano comportamenti orientati alla gestione delle emozioni, i membri del gruppo tendono a percepire il leader come più efficace e attento alle dinamiche relazionali del team. La regolazione delle emozioni contribuisce non solo al benessere dei singoli, ma anche al buon funzionamento del gruppo di lavoro. Tuttavia, i risultati dello studio evidenziano che l'impatto di tali comportamenti non è uniforme in tutti i contesti organizzativi, ma può variare in base alle norme culturali e alle aspettative sociali relative ai ruoli di genere. In particolare, la ricerca mostra che nei paesi con maggiore uguaglianza di genere la relazione tra i comportamenti di gestione delle emozioni e le percezioni di efficacia della leadership è più forte. In questi contesti, infatti, le competenze relazionali ed emotive dei leader tendono ad essere maggiormente valorizzate come parte integrante del ruolo di leadership. Gli autori osservano inoltre che le aspettative nei confronti dei leader possono variare a seconda del genere. In alcune situazioni, i comportamenti orientati alla gestione delle emozioni possono essere percepiti come più coerenti con gli stereotipi tradizionalmente associati alla leadership femminile, spesso descritta come più relazionale e orientata al supporto interpersonale. In altri contesti, tali

comportamenti possono essere interpretati diversamente a seconda delle aspettative culturali sul ruolo del leader.

Nel complesso, i risultati dello studio suggeriscono che le modalità con cui leader e membri del gruppo regolano le emozioni nelle interazioni quotidiane possono influenzare in modo significativo la qualità delle relazioni lavorative e la capacità dei gruppi di affrontare situazioni di conflitto, incertezza o stress organizzativo. Concludendo, le differenze di genere nei comportamenti organizzativi non riguardano esclusivamente le modalità di interazione nei contesti di lavoro, ma incidono anche sul benessere psicologico degli individui e sul modo in cui la leadership viene esercitata e valutata. Tali differenze si configurano come un fenomeno complesso che coinvolge aspetti comportamentali, relazionali ed emotivi e che non può essere compreso senza considerare il ruolo delle aspettative sociali e dei processi percettivi. Comprendere queste dinamiche rappresenta quindi un passaggio fondamentale per analizzare in che modo i comportamenti dei leader possano influenzare le percezioni dei collaboratori e le valutazioni sull'efficacia della leadership. In questa prospettiva, l'analisi delle differenze comportamentali costituisce la base per approfondire, nel paragrafo successivo, le principali differenze di genere negli stili di leadership.

3. DIFFERENZE DI GENERE NEGLI STILI DI LEADERSHIP

3. 1. Prospettive teoriche e leadership relazionale

Negli ultimi decenni, l'aumento della presenza femminile nei ruoli manageriali ha portato a un progressivo ampliamento dell'interesse della letteratura organizzativa per le possibili differenze di genere nell'esercizio della leadership. In questo ambito, gli

stili di leadership rappresentano una dimensione particolarmente rilevante, poiché incidono sul modo in cui i leader orientano il comportamento dei collaboratori, coordinano le attività e gestiscono le relazioni all'interno dei gruppi di lavoro. Analizzare tali stili in una prospettiva di genere consente quindi di cogliere con maggiore profondità le dinamiche che caratterizzano i contesti organizzativi contemporanei.

Una sintesi dell'evoluzione di questo filone di ricerca è proposta dalla revisione sistematica di Chen et al. (2025), basata sull'analisi di oltre duecento contributi scientifici dedicati alla leadership femminile. Gli autori evidenziano come la letteratura si sia progressivamente articolata in quattro aree tematiche principali: le performance associate alla leadership femminile, gli stereotipi di genere associati ai leader, l'imprenditorialità femminile e gli stili di leadership adottati da uomini e donne. In particolare, numerosi studi tendono ad associare le leader donne a modalità di gestione che attribuiscono maggiore rilevanza alle relazioni interpersonali e alla collaborazione. Tuttavia, tali evidenze richiedono una lettura attenta, poiché spesso riflettono aspettative sociali e culturali più che differenze effettive nei comportamenti.

In linea con quanto emerso nel paragrafo precedente, una delle distinzioni teoriche più utilizzate per interpretare queste dinamiche è quella tra comportamenti *agentic* e *communal* (Eagly & Karau, 2002). I primi si riferiscono a modalità di leadership orientate al raggiungimento degli obiettivi, alla presa di decisioni e alla gestione delle attività, mentre i secondi riguardano la dimensione relazionale, includendo il supporto ai collaboratori, la cooperazione e l'attenzione al benessere del gruppo. Studi recenti, tra cui quello di Eichenauer e Ryan (2024), evidenziano come tali categorie continuino a influenzare le aspettative nei confronti dei leader uomini e donne: queste due

dimensioni sono state associate a stereotipi di genere che vedono gli uomini più orientati al compito e le donne più inclini alla gestione delle relazioni. Tuttavia, queste interpretazioni rischiano di risultare rigidamente dicotomiche, bisogna infatti sottolineare che tali associazioni riflettono modelli sociali consolidati, evidenziando la capacità di entrambi i generi di adottare comportamenti sia orientati al compito sia orientati alle relazioni, in funzione del contesto organizzativo e delle richieste situazionali.

Un ulteriore tema centrale riguarda la cosiddetta leadership relazionale, intesa come un approccio che attribuisce particolare importanza alla qualità delle relazioni interpersonali, alla comunicazione e al coinvolgimento dei membri del gruppo nei processi decisionali. Questo orientamento si fonda sull'idea che l'efficacia della leadership non dipenda esclusivamente dalla definizione degli obiettivi e dal controllo delle attività, ma anche dalla capacità di costruire relazioni di fiducia e di favorire un clima di sicurezza psicologica all'interno dei gruppi di lavoro, così da facilitare la condivisione delle informazioni, la partecipazione ai processi decisionali e la capacità dei team di affrontare problemi complessi in modo collaborativo. Appare dunque evidente come competenze quali l'ascolto attivo, la gestione dei conflitti e la promozione della collaborazione rivestono un ruolo centrale. Diversi studi, inclusa la review di Chen et al. (2025), evidenziano che questo tipo di comportamento è più frequentemente associato alle leader donne. Tuttavia, anche in questo caso, è opportuno evitare interpretazioni essenzialiste. Piuttosto, questa associazione può essere letta come il risultato di aspettative sociali che tendono a valorizzare maggiormente la dimensione relazionale quando è espressa da leader donne. Ciò suggerisce che la leadership relazionale non sia una prerogativa di genere, bensì una

modalità di esercizio della leadership, la cui interpretazione può variare in base al contesto e alle norme culturali.

3.2. Evidenze empiriche sugli stili di leadership

In questa prospettiva, lo studio di Erro-Garcés & Urien (2024) offre un contributo particolarmente significativo. Analizzando dati longitudinali provenienti dall'European Working Conditions Survey, gli autori evidenziano che le leader donne tendono ad adottare un'ampia gamma di comportamenti di leadership rispetto ai loro colleghi uomini. In particolare, esse risultano capaci di integrare sia comportamenti orientati al compito sia quelli orientati alle relazioni, dimostrando una maggiore flessibilità nell'adattare il proprio stile alle esigenze del contesto. Questi risultati contribuiscono a ridimensionare una rappresentazione stereotipata della leadership femminile, suggerendo che la differenza non risieda tanto nella natura dei comportamenti, quanto nella loro combinazione. Inoltre, lo studio mostra che tali modalità sono associate a livelli più elevati di soddisfazione lavorativa tra i dipendenti, indipendentemente dal genere del leader, il che suggerisce che la versatilità comportamentale costituisca una risorsa per il funzionamento dei team.

Evidenze empiriche coerenti emergono anche dallo studio di Larsson et al. (2023), che analizza le valutazioni dei comportamenti di leadership da parte dei collaboratori in relazione all'età e al genere dei leader. I risultati indicano che le leader donne tendono a ricevere valutazioni più positive in relazione a comportamenti orientati allo sviluppo dei collaboratori, alla promozione della fiducia e alla valorizzazione delle competenze individuali, riconducibili alla cosiddetta *developmental leadership*. Al contrario, pratiche manageriali maggiormente orientati al controllo e alla supervisione risultano più frequentemente associati ai leader uomini, in particolare nelle fasce di età più

elevate. Questi risultati evidenziano come le differenze di genere influenzino non solo i comportamenti adottati, ma anche le percezioni dei collaboratori sull'efficacia della leadership. Le modalità con cui i leader interagiscono con i membri del gruppo possono incidere sul clima organizzativo, sulla motivazione dei dipendenti e sulla disponibilità a collaborare alle attività lavorative.

Ulteriori evidenze in questa direzione provengono dallo studio di Díez et al. (2025), che ha analizzato le caratteristiche della leadership in un campione di manager e middle manager provenienti da diverse imprese del Paese basco. Utilizzando il Multifactor Leadership Questionnaire, gli autori hanno esaminato le percezioni dei partecipanti riguardo ai diversi stili di leadership adottati nei contesti organizzativi. I risultati della ricerca indicano che le differenze tra uomini e donne negli stili di leadership sono complessivamente contenute. Tuttavia, le leader donne tendono a essere più spesso associate a comportamenti orientati alla collaborazione, al supporto e alla costruzione di relazioni di fiducia all'interno del team. Anche in questo caso, gli autori sottolineano che molte delle differenze percepite derivano dalle aspettative sociali legate ai ruoli di genere, piuttosto che da vere e proprie divergenze di comportamento. Inoltre, lo studio richiama l'attenzione sulla persistenza di ostacoli strutturali che limitano l'accesso delle donne alle posizioni di vertice, evidenziando il ruolo delle dinamiche organizzative e culturali.

3.3. Leadership trasformativa, applicazioni organizzative e raccordo con la gestione delle emozioni

Nell'ambito degli studi sugli stili di leadership, la distinzione tra leadership trasformativa e leadership transazionale (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) rappresenta un punto di riferimento. Tale modello consente di distinguere tra approcci

orientati alla gestione delle prestazioni e modalità di leadership incentrate sulla motivazione e sullo sviluppo dei collaboratori. La leadership transazionale si basa principalmente su un sistema di scambi tra leader e collaboratori. In questo tipo di relazione, il leader definisce obiettivi chiari, stabilisce aspettative precise e monitora le prestazioni dei membri del gruppo, intervenendo con sistemi di ricompensa o di correzione in base ai risultati ottenuti. Questo stile di leadership è particolarmente efficace nel mantenimento dell'efficienza operativa e nella gestione delle attività quotidiane.

A differenza dell'approccio transazionale, la leadership trasformativa mira a generare coinvolgimento attraverso la condivisione di valori, la motivazione e il riconoscimento delle potenzialità dei collaboratori. In questo senso, essa agisce non solo sui comportamenti, ma contribuisce anche a influenzare gli atteggiamenti, le aspettative e la partecipazione dei membri del gruppo. La letteratura ha spesso analizzato il rapporto tra questi stili di leadership e il genere del leader, per comprendere se uomini e donne tendano ad adottare modalità di leadership diverse. In questo contesto, diversi studi suggeriscono che le leader donne siano più frequentemente associate a comportamenti tipici della leadership trasformativa, mentre gli uomini risultano talvolta più collegati a modalità di leadership orientate alla gestione delle prestazioni. Tuttavia, anche in questo caso, tali differenze vanno interpretate con cautela, poiché possono riflettere aspettative sociali più che scelte comportamentali effettive.

Un contributo empirico interessante è offerto dallo studio di Angelakis et al. (2024), che analizza le modalità comunicative adottate dai vertici delle università pubbliche tedesche durante la pandemia da COVID-19. I risultati mostrano che le leader donne

tendevano a utilizzare più spesso elementi riconducibili alla leadership trasformativa, come messaggi incentrati sulla motivazione, sulla condivisione di valori e sul rafforzamento del senso di appartenenza. I leader uomini, invece, risultavano più spesso associati a uno stile comunicativo orientato alla gestione operativa e alla trasmissione di informazioni. Questo elemento appare particolarmente significativo nel contesto di crisi analizzato, in cui la capacità di coinvolgere emotivamente i membri dell'organizzazione costituiva una risorsa cruciale.

Nel complesso, la letteratura più recente, come evidenziato dalla revisione di Chen et al. (2025), sembra superare una visione rigidamente dicotomica degli stili di leadership. Uomini e donne possono adottare un'ampia varietà di comportamenti di leadership, modulandoli in base al contesto organizzativo e alle esigenze dei collaboratori. Allo stesso tempo, emergono alcune tendenze ricorrenti: le leader donne risultano più spesso associate a comportamenti orientati alla relazione, alla collaborazione e al coinvolgimento dei membri del gruppo, mentre gli uomini risultano talvolta associati a modalità più orientate alla gestione delle prestazioni e al coordinamento delle attività. Tali differenze, tuttavia, non possono essere interpretate in modo deterministico, poiché le percezioni della leadership sono fortemente influenzate dalle aspettative sociali e dagli stereotipi di genere. In questa prospettiva, le dinamiche di genere nella leadership non riguardano soltanto ciò che i leader fanno, ma anche il modo in cui le loro azioni vengono interpretate dai collaboratori. Le aspettative sociali e gli stereotipi contribuiscono infatti a definire i criteri con cui i comportamenti vengono valutati, influenzando la percezione dell'efficacia della leadership.

Gli stili di leadership rivestono quindi particolare rilevanza nella misura in cui incidono sul funzionamento dei gruppi di lavoro, sul clima relazionale e sul livello di fiducia tra i membri. Più che essere considerati alternativi, gli approcci orientati alla relazione e quelli focalizzati sulla performance possono essere letti come dimensioni complementari, che i leader combinano in risposta alle diverse situazioni organizzative. Tra le implicazioni più rilevanti emerge infine il ruolo delle dinamiche emotive. Le interazioni nei contesti di lavoro sono infatti caratterizzate da processi emotivi complessi, che influenzano la qualità delle relazioni e l'efficacia della collaborazione. In questo quadro, la letteratura recente ha iniziato a prestare maggiore attenzione al ruolo dei leader nella gestione delle emozioni, evidenziando come possano contribuire a costruire un clima organizzativo positivo attraverso processi di regolazione e co-regolazione emotiva. Alla luce di queste considerazioni, il paragrafo successivo approfondirà il ruolo della leadership nella gestione delle emozioni nei contesti organizzativi, con particolare attenzione alle dinamiche che emergono all'interno dei gruppi di lavoro.

4. CO-REGULATION EMOTIVA NEI TEAM

4.1. Emozioni condivise, burnout e dinamiche relazionali

Nei contesti organizzativi contemporanei, le emozioni non possono essere interpretate esclusivamente come esperienze individuali. All'interno dei team di lavoro, infatti, le interazioni quotidiane tra i membri favoriscono la circolazione continua degli stati emotivi, dando origine a dinamiche condivise che incidono direttamente sul funzionamento del gruppo. In presenza di elevati livelli di interdipendenza, le emozioni tendono a propagarsi tra i membri del team (Hatfield et al., 1993),

influenzando non solo le percezioni individuali, ma anche i comportamenti e le modalità di collaborazione. In questo senso, le emozioni prendono forma nelle relazioni e contribuiscono a definire il clima del team e la qualità delle interazioni lavorative. In quest'ottica, assume particolare rilevanza il concetto di co-regolazione emotiva, che si distingue sia dalla regolazione emotiva individuale sia dal semplice contagio emotivo. La regolazione individuale si riferisce ai processi attraverso i quali i singoli gestiscono le proprie emozioni; il contagio emotivo riguarda la trasmissione automatica e spesso inconsapevole degli stati emotivi tra individui; la co-regolazione, invece, fa riferimento a processi attraverso cui i membri del gruppo contribuiscono reciprocamente alla gestione delle emozioni che emergono nelle interazioni quotidiane. Alla luce di questa prospettiva, nemmeno il burnout può essere considerato unicamente come una risposta individuale allo stress. Esso può essere interpretato come un fenomeno emergente a livello di team, che si configura come uno stato collettivo derivante dall'interazione tra le esperienze individuali e le dinamiche relazionali. Il burnout di team, dunque, non consiste semplicemente nella somma dei vissuti individuali, ma si manifesta come un clima emotivo condiviso, caratterizzato da livelli diffusi di esaurimento, frustrazione e demotivazione che si insediano all'interno del gruppo. I conflitti interpersonali, le tensioni ricorrenti e le relazioni di scarsa qualità favoriscono la diffusione di stati emotivi negativi che finiscono per coinvolgere l'intero team, compromettendo la qualità della collaborazione. Un contributo rilevante in questa direzione è offerto dallo studio di Santarpia et al. (2024), che analizza in modo specifico il ruolo della co-regolazione emotiva come meccanismo di livello collettivo in grado di attenuare la relazione tra i conflitti intra-team e il burnout. A differenza di approcci precedenti, prevalentemente focalizzati sulla dimensione

individuale dello stress e del burnout, questo studio evidenzia come le dinamiche sopra descritte possano essere comprese solo analizzando i processi relazionali e interattivi che caratterizzano gli ambienti lavorativi. Sebbene il burnout sia stato tradizionalmente studiato come risposta individuale a condizioni lavorative stressanti, evidenze più recenti suggeriscono che, in particolare nella sua componente di esaurimento emotivo, esso possa diffondersi tra i membri del gruppo attraverso processi di interazione sociale. Le emozioni negative tendono infatti a emergere in contesti caratterizzati da tensione e conflitto e a diffondersi attraverso diversi meccanismi: l'osservazione dei comportamenti altrui, la condivisione di esperienze stressanti e l'esposizione a espressioni emotive negative. In questo modo, i membri del team finiscono per sviluppare interpretazioni simili della realtà lavorativa, contribuendo a creare un clima emotivo collettivo segnato da stanchezza, frustrazione o demotivazione. Per spiegare questi processi, gli autori richiamano due prospettive teoriche: la threat regulation theory e la social allostatic load theory. La prima evidenzia come gli individui tendano a percepire e interpretare le situazioni di conflitto o di tensione come potenziali minacce al proprio benessere o alla propria posizione all'interno del gruppo. Quando tali situazioni si verificano ripetutamente all'interno del team, i membri del gruppo possono sviluppare risposte difensive che, col tempo, contribuiscono all'accumulo di stress.

La seconda, invece, sottolinea come le relazioni sociali possano influenzare i processi di adattamento fisiologico e psicologico degli individui: le interazioni sociali caratterizzate da conflitto o tensione prolungata possono determinare un accumulo progressivo di carico psicofisiologico, riducendo nel tempo le risorse necessarie per affrontare le richieste lavorative (Saxbe et al., 2020).

Alla luce di queste evidenze, il burnout non viene quindi interpretato esclusivamente come il risultato di fattori individuali, bensì come un fenomeno che emerge dall'interazione tra le esperienze dei singoli membri del gruppo e le dinamiche sociali che caratterizzano il team. I conflitti intra-team rappresentano uno dei principali fattori che favoriscono la diffusione del burnout, poiché possono generare tensioni relazionali, ridurre la fiducia reciproca e compromettere la qualità della collaborazione.

4.2. Co-regolazione emotiva come risorsa di team

Lo studio di Santarpia et al. (2024) analizza come tali conflitti possono essere associati al benessere dei membri attraverso un processo articolato in più fasi. In primo luogo, la presenza di conflitti risulta associata alla probabilità che si instauri un clima emotivo negativo, caratterizzato dalla diffusione di sentimenti di irritazione, frustrazione e demotivazione. Successivamente, qualora queste dinamiche persistano, il team può sviluppare una condizione definita come burnout di team, in cui la percezione di stanchezza e stress diventa una caratteristica condivisa del gruppo. I membri, a questo punto, non vivono soltanto il proprio disagio, ma risultano costantemente esposti ai segnali emotivi negativi provenienti dagli altri. Infine, l'esposizione prolungata a questo clima risulta associata allo sviluppo di sintomi di burnout a livello individuale, in particolare sotto forma di esaurimento emotivo.

È proprio in questo scenario che assume rilievo la co-regolazione emotiva. A differenza della regolazione individuale, che riguarda la gestione delle proprie emozioni, la co-regolazione implica un processo condiviso attraverso il quale i membri del gruppo gestiscono congiuntamente gli stati emotivi che emergono nelle interazioni quotidiane. Essa può concretizzarsi attraverso diverse pratiche, tra cui l'ascolto attivo, il supporto emotivo reciproco e la gestione costruttiva dei conflitti. Si tratta di

comportamenti che consentono di ridurre l'intensità delle emozioni negative e di promuovere un clima relazionale più positivo. I risultati dello studio mostrano che, nei team in cui sono presenti queste strategie, la relazione tra i conflitti intra-team e il burnout risulta attenuata, suggerendo che la gestione condivisa delle emozioni sia associata a effetti negativi minori delle tensioni interpersonali. Tuttavia, dato il disegno trasversale dello studio, tali risultati vanno interpretati con cautela: sono coerenti con il modello teorico proposto e supportano l'esistenza di associazioni tra le variabili considerate, ma non consentono di trarre inferenze causali definitive. La co-regolazione emotiva rappresenta dunque una risorsa rilevante per il funzionamento dei gruppi di lavoro, poiché è associata a una maggiore capacità dei membri del team di affrontare in modo più efficace le situazioni di tensione e stress che possono emergere nel contesto organizzativo.

4.3. Leadership, implicazioni pratiche e limiti della ricerca

In questi processi, la leadership svolge un ruolo fondamentale. Come evidenziato da Richard et al. (2023), i leader influenzano la gestione emotiva del gruppo sia in modo diretto, ad esempio guidando le conversazioni sulle emozioni, intervenendo nei conflitti e fornendo supporto, sia in modo indiretto, attraverso la definizione di norme relazionali e la modellazione di comportamenti positivi. In questo senso, il leader può essere interpretato sia come attore attivo nella regolazione del clima emotivo del team, sia come facilitatore dei processi di co-regolazione tra i membri, creando le condizioni affinché queste dinamiche possano svilupparsi e consolidarsi nel tempo. Questi comportamenti dei leader contribuiscono allo sviluppo di un clima di sicurezza psicologica (Edmondson, 1999), in cui i membri del team si sentono liberi di

condividere difficoltà e preoccupazioni, il che, a sua volta, consente un miglioramento della performance collettiva e una riduzione del consumo di risorse psicologiche.

Dal punto di vista pratico, lo sviluppo della co-regolazione emotiva può essere sostenuto attraverso diversi interventi organizzativi. In primo luogo, programmi di formazione e coaching finalizzati a rafforzare competenze relazionali quali l'ascolto attivo, la comunicazione efficace e la gestione costruttiva dei conflitti possono migliorare la capacità dei membri di riconoscere e gestire congiuntamente gli stati emotivi emergenti nelle interazioni. In questo senso, tali interventi agiscono direttamente sui microprocessi della co-regolazione, in quanto favoriscono la costruzione di relazioni di fiducia e una maggiore conoscenza reciproca, condizioni che rendono più probabile l'attivazione di comportamenti di supporto emotivo e di gestione condivisa delle difficoltà. Allo stesso modo, le attività di team building consentono ai membri del team di riflettere collettivamente sulle esperienze vissute, facilitando la rielaborazione condivisa degli eventi stressanti e la costruzione di strategie comuni per affrontarli. In questo caso, la co-regolazione si manifesta come un processo riflessivo e collettivo che contribuisce a ridurre l'impatto emotivo delle situazioni critiche.

Il comportamento del leader si conferma quindi centrale nel modulare le dinamiche emotive del gruppo e nel sostenere il benessere collettivo, sia intervenendo direttamente sui processi emotivi, sia creando le condizioni che favoriscono la co-regolazione tra i membri del team. Nonostante i contributi offerti dallo studio, alcune considerazioni metodologiche suggeriscono cautela nell'interpretazione dei risultati.

L'uso di misure self-report può introdurre bias dovuti alla desiderabilità sociale e alla soggettività delle percezioni. Inoltre, il disegno di ricerca trasversale limita la possibilità di stabilire relazioni causali tra le variabili analizzate. Per questo motivo, ricerche future potrebbero adottare disegni longitudinali o sperimentali per analizzare più a fondo i processi attraverso cui i conflitti intra-team e il burnout si influenzano a vicenda nel tempo. Ulteriori sviluppi potrebbero approfondire il ruolo dei fattori individuali e di team, quali le competenze di regolazione emotiva, le caratteristiche strutturali dei gruppi e i comportamenti di leadership.

5. STEREOTIPI LEGATI AL GENERE DEL LEADER

5.1. Stereotipi di genere e valutazione della leadership

La valutazione della leadership nei contesti organizzativi non dipende esclusivamente dalle competenze o dai comportamenti effettivamente messi in atto dai leader, ma è profondamente influenzata da stereotipi e aspettative sociali legate al genere. I giudizi sull'efficacia della leadership si costruiscono all'interno di schemi interpretativi che guidano la percezione e l'interpretazione dei comportamenti osservati. In questo quadro, gli stereotipi di genere assumono un ruolo centrale, poiché orientano la lettura e la valutazione, da parte dei collaboratori, delle azioni dei leader. La letteratura ha ampiamente dimostrato che gli individui tendono a possedere schemi cognitivi relativamente stabili riguardo alle caratteristiche ritenute appropriate per uomini e donne (Eagly & Wood, 2012). Tali schemi influenzano le aspettative relative ai comportamenti ritenuti adeguati nei diversi contesti sociali, inclusi quelli organizzativi. Di conseguenza, quando i comportamenti di un leader sono coerenti con tali aspettative, tendono a essere percepiti come più appropriati ed efficaci; al contrario,

quando se ne discostano, possono generare valutazioni meno favorevoli. Le dinamiche di genere nella leadership devono quindi essere comprese non solo in termini di accesso ai ruoli o di differenze comportamentali, ma soprattutto in relazione ai processi di valutazione che determinano il riconoscimento e la legittimazione della leadership stessa.

5.2. Role Congruity Theory e percezioni dei collaboratori

Tra i principali quadri teorici utilizzati per interpretare tali dinamiche vi è la Role Congruity Theory, proposta da Eagly e Karau (2002). Questa prospettiva si concentra sul ruolo che le percezioni sociali e gli stereotipi di genere svolgono nella valutazione dei leader, evidenziando come le aspettative collettive possano generare disparità nei giudizi su uomini e donne in posizioni di vertice. In particolare, il modello suggerisce che le persone tendano a valutare gli individui in base alla congruenza tra le caratteristiche attribuite al proprio gruppo sociale e quelle ritenute necessarie o appropriate a un determinato ruolo organizzativo. Nel caso della leadership, le caratteristiche tradizionalmente associate al ruolo dei leader – come assertività, sicurezza decisionale e orientamento al risultato – sono spesso percepite come più coerenti con gli stereotipi maschili, in linea con il noto paradigma “think manager, think male” (Schein, 1973) . Al contrario, le caratteristiche generalmente associate al genere femminile, come empatia, cooperazione, attenzione al benessere altrui e capacità relazionali, sono spesso percepite come meno coerenti con l’immagine tradizionale di un leader efficace. Questa discrepanza genera due forme principali di pregiudizio nei confronti delle donne. Da un lato, la loro idoneità percepita al ruolo di leader può essere sottovalutata; dall’altro, i comportamenti adottati nell’esercizio della leadership possono essere giudicati ambivalenti: se coerenti con gli stereotipi

femminili, rischiano di essere considerati insufficienti, mentre se più assertivi o direttivi possono essere valutati negativamente perché percepiti come non conformi alle norme di genere. In questo senso, la Role Congruity Theory offre una chiave interpretativa efficace per comprendere la persistente sottorappresentazione femminile nei vertici organizzativi. Le aspettative legate al genere del leader influenzano non solo la valutazione dei leader, ma anche l'interpretazione dei loro comportamenti da parte dei collaboratori. In questa direzione, lo studio di Larsson et al. (2023) analizza le percezioni dei subordinati in relazione al genere e all'età dei leader. I risultati dello studio mostrano che i collaboratori tendono a valutare in modo più positivo i comportamenti di leadership quando sono coerenti con le aspettative associate al ruolo, ma tali valutazioni sono a loro volta filtrate dalle norme sociali di genere. In particolare, i comportamenti orientati alla relazione e allo sviluppo dei collaboratori sono più frequentemente associati alle leader donne, mentre quelli orientati al controllo e alla supervisione sono più spesso associati ai leader uomini. È importante sottolineare che tali associazioni non rappresentano necessariamente differenze reali nei comportamenti dei leader, bensì riflettono il modo in cui i collaboratori interpretano le azioni osservate alla luce di schemi cognitivi preesistenti.

Le dinamiche di incongruenza descritte nella Role Congruity Theory non si limitano a influenzare le valutazioni esterne, ma si traducono anche in specifici vincoli per le donne leader, che trovano espressione in fenomeni quali il double bind e lo stereotype threat.

5.3. Double bind, stereotype threat e costi psicologici

Un'ulteriore prospettiva è offerta dallo studio di Eichenauer & Ryan (2024), che evidenzia come le donne in posizioni di leadership si trovino spesso ad affrontare una

duplice sfida: da un lato, dimostrare competenze decisionali e capacità di tipo agentiche tipiche del ruolo; dall'altro, evitare di essere penalizzate quando tali comportamenti sono percepiti come incoerenti con gli stereotipi di genere. Questo fenomeno, noto come *double bind* (doppio vincolo), implica che le donne leader possano essere valutate negativamente sia quando adottano comportamenti ritenuti eccessivamente diretti, sia quando mostrano comportamenti percepiti come eccessivamente orientati alla relazione. L'incongruenza tra gli stereotipi di genere e di leadership può quindi influenzare le valutazioni dell'efficacia, indipendentemente dalle competenze effettive. Tuttavia, strettamente connesso a questo meccanismo, emerge il concetto di *stereotype threat*, che descrive la pressione psicologica derivante dalla paura di confermare stereotipi negativi associati al proprio gruppo sociale.

Lo studio di Lin et al. (2025) mostra come lo stereotipo di minaccia possa influenzare il comportamento dei leader in contesti organizzativi. Quando le donne leader percepiscono che il loro comportamento viene valutato alla luce di stereotipi di genere, possono sperimentare un aumento della pressione psicologica e un maggiore dispendio di risorse cognitive ed emotive. Questa dinamica risulta particolarmente evidente quando le leader adottano comportamenti direttivi o orientati al controllo delle attività. Si tratta infatti di comportamenti funzionali a un esercizio efficace della leadership, ma che possono essere percepiti come incoerenti con le aspettative tradizionalmente associate al genere femminile, generando una tensione tra le richieste del ruolo e le norme sociali. Ne deriva un incremento dello stress dovuto alla necessità di gestire simultaneamente entrambe le dimensioni. Tuttavia, il contesto organizzativo può svolgere un ruolo cruciale nel mitigare tali effetti. Lin et al. (2025) evidenziano come il supporto dei membri del team e un clima inclusivo possano attenuare l'impatto dello

stereotype threat, consentendo alle leader di esprimere il proprio stile con maggiore libertà. Le dinamiche di valutazione della leadership emergono quindi dall'interazione tra le caratteristiche individuali, le aspettative sociali e la qualità del contesto organizzativo.

5.4. Visibilità simbolica e inflated perception of diversity

Oltre agli effetti diretti degli stereotipi di genere sulle valutazioni dei leader, alcuni studi hanno evidenziato che le percezioni di diversità nelle organizzazioni possono essere influenzate anche da meccanismi cognitivi più sottili. In questa prospettiva, la ricerca di Goya-Tocchetto et al. (2025) mette in luce come l'esposizione a singoli esempi di donne o di membri di minoranze sociali che ricoprono ruoli di successo possa influenzare la percezione complessiva della diversità organizzativa. Su un piano più ampio, gli stereotipi influenzano non solo la valutazione dei leader, ma anche la percezione complessiva dell'equità organizzativa. Gli autori introducono il concetto di "inflated perception of diversity", ovvero la tendenza degli osservatori a sovrastimare il livello effettivo di inclusione e di rappresentanza di determinati gruppi sociali all'interno di un'organizzazione sulla base di poche figure simboliche di successo. La visibilità di leader donne o di membri di minoranze può generare l'impressione che le disuguaglianze strutturali siano state superate, anche quando i dati quantitativi indicano che la rappresentanza complessiva di questi gruppi resta ancora limitata (Kanter, 1977). Questo fenomeno ha implicazioni importanti per la gestione della diversità e per la valutazione dell'equità organizzativa. La percezione amplificata della diversità può ridurre la consapevolezza delle barriere sistemiche e, di conseguenza, diminuire la percezione della necessità di interventi mirati per promuovere l'uguaglianza delle opportunità e sostenere la partecipazione effettiva dei gruppi sottorappresentati. Nel

contesto della leadership, l'inflated perception of diversity può generare valutazioni distorte: la presenza di alcune donne in ruoli di vertice può essere erroneamente interpretata come prova del superamento delle disuguaglianze di genere, nonostante la rappresentanza complessiva resti bassa. Questo meccanismo cognitivo sottolinea l'importanza di distinguere tra la visibilità simbolica e i cambiamenti strutturali effettivi, mostrando che la percezione della diversità non corrisponde necessariamente alla realtà organizzativa.

Nel complesso, la letteratura sugli stereotipi di genere nella leadership evidenzia che le valutazioni dei leader dipendono da un intreccio di fattori cognitivi, sociali e organizzativi. Le aspettative associate ai ruoli di genere influenzano sia il comportamento dei leader sia la maniera in cui i collaboratori li interpretano. La leadership emerge quindi non solo come insieme di competenze individuali, ma anche come fenomeno profondamente sociale, modellato da norme culturali e da rappresentazioni collettive.

Comprendere il ruolo degli stereotipi nella percezione della leadership è pertanto fondamentale per interpretare le dinamiche organizzative contemporanee. In particolare, gli stereotipi di genere non incidono esclusivamente sulle opportunità di accesso ai ruoli di leadership, ma influenzano anche i processi attraverso cui la leadership viene riconosciuta, valutata e legittimata all'interno delle organizzazioni. In questa prospettiva, la promozione di contesti inclusivi può contribuire a ridurre l'influenza degli stereotipi non solo nella selezione dei leader, ma anche nella loro effettiva valorizzazione, favorendo una maggiore coerenza tra le competenze individuali e il riconoscimento organizzativo.

6. GAP EMERSI

6.1. Limitata integrazione tra leadership di genere e regolazione emotiva nei team

L'analisi della letteratura evidenzia che la ricerca sul rapporto tra genere e leadership ha conosciuto negli ultimi decenni un significativo sviluppo. Numerosi studi hanno esaminato le differenze di genere nei comportamenti organizzativi, negli stili di leadership e nelle modalità con cui i leader gestiscono le relazioni con i collaboratori. Parallelamente, un crescente filone di ricerca ha approfondito il ruolo delle emozioni nei contesti organizzativi, mettendo in luce come i processi di regolazione e co-regolazione emotiva incidano in modo rilevante sul funzionamento dei gruppi di lavoro, sul benessere dei membri e sul clima relazionale del team. Nonostante questi avanzamenti, permane una limitata integrazione tra i due ambiti di ricerca, che spesso si sviluppano in modo parallelo anziché congiuntamente.

In particolare, gli studi sulla leadership di genere hanno spesso mostrato che le donne leader vengono associate a comportamenti più orientati alle relazioni, come il supporto ai collaboratori, l'ascolto e la promozione della collaborazione. Parallelamente, le ricerche sui processi emotivi nei gruppi hanno evidenziato che la gestione condivisa delle emozioni può attenuare gli effetti dei conflitti, dello stress e delle tensioni interpersonali, contribuendo a mantenere un clima di lavoro più funzionale. Tuttavia, questi due filoni sono raramente stati integrati per comprendere in che modo il genere del leader influenzi la percezione dei comportamenti di gestione emotiva adottati all'interno del team.

6.2 Stereotipi di genere e valutazione dei comportamenti di affect management

Un secondo gap riguarda il ruolo delle aspettative stereotipiche nella valutazione dei comportamenti di leadership legati alla gestione delle emozioni. La letteratura sugli

stereotipi di genere associati alla leadership ha mostrato che i collaboratori tendono a interpretare i comportamenti dei leader alla luce di schemi cognitivi e norme sociali preesistenti. In particolare, i comportamenti relazionali, di supporto e di attenzione al benessere altrui tendono a essere più coerenti con gli stereotipi tradizionalmente associati al genere femminile. Al contrario, la leadership continua a essere spesso rappresentata anche attraverso caratteristiche *agentiche* e orientate al compito, storicamente più vicine allo stereotipo maschile. Sebbene la letteratura abbia mostrato che la congruenza o l'incongruenza tra stereotipi di genere e comportamenti di leadership possa incidere sulle valutazioni dei leader, resta poco chiaro in che modo i collaboratori valutino comportamenti specificamente legati all'*affect management*, intesi come pratiche di gestione e regolazione delle dinamiche emotive nel team, quando adottati da un leader uomo o da una leader donna. Questo aspetto è particolarmente rilevante perché condotte quali il supporto nella gestione dello stress, l'attenzione al clima emotivo, la facilitazione del confronto e il contenimento delle tensioni possono essere lette non solo come pratiche funzionali al benessere collettivo, ma anche come comportamenti più o meno coerenti con le aspettative associate al genere del leader.

6.3 Il ruolo delle percezioni dei follower

Un ulteriore gap riguarda la limitata attenzione riservata alle percezioni dei follower come esito centrale dei processi di leadership. Molti studi si sono concentrati prevalentemente sulle caratteristiche o sui comportamenti dei leader, trascurando che l'efficacia della leadership dipende in larga misura da come tali comportamenti vengono interpretati e valutati dai collaboratori. In questo quadro, dimensioni quali l'efficacia percepita e la gradevolezza del leader assumono particolare rilevanza, poiché riflettono

il modo in cui i follower costruiscono giudizi professionali e interpersonali sui propri leader. Tuttavia, tali dimensioni non sono ancora state analizzate in modo sistematico, in riferimento congiunto al genere del leader e all'adozione di comportamenti di *gestione dell'emotività* nel team. Di conseguenza, resta da chiarire se la presenza di elevati comportamenti di gestione della regolazione emotiva produca, in generale, valutazioni più favorevoli, oppure se tali effetti varino a seconda del genere del leader.

CAPITOLO 2

LO STUDIO

1. OBIETTIVI DELLO STUDIO

Alla luce dei gap evidenziati nel capitolo precedente, il presente studio si propone di analizzare in che modo il genere del/della supervisor e l'adozione di comportamenti di gestione della regolazione emotiva del team influenzano le percezioni dei collaboratori. In particolare, l'attenzione si concentra su due esiti centrali della valutazione della leadership, ossia l'efficacia percepita e la gradevolezza del/della supervisor. Più nello specifico, lo studio intende verificare, in primo luogo, se la presenza di elevati comportamenti di gestione della regolazione emotiva del team comporta valutazioni più positive del/della leader. In secondo luogo, mira a esaminare se tali effetti variano in funzione del genere del/della supervisore, in linea con la letteratura sugli stereotipi di genere, sulla congruenza di ruolo e sull'incongruenza tra aspettative e comportamenti di leadership (Eichenauer & Ryan, 2024). Infine, lo studio esplora il possibile ruolo del genere del collaboratore nel modulare la relazione tra il genere del/della supervisor, l'affect management e le valutazioni di leadership.

In questa prospettiva, la ricerca si colloca all'intersezione tra tre ambiti teorici: la letteratura sulla leadership di genere, gli studi sugli stereotipi associati al ruolo di leader e le ricerche sui processi di regolazione e co-regolazione emotiva nei team (Eichenauer & Ryan, 2024; Santarpia et al., 2024). L'obiettivo è quindi comprendere se i comportamenti di gestione della regolazione emotiva del team siano valutati positivamente in generale oppure se il loro impatto vari quando tali comportamenti sono attribuiti a un uomo o a una donna in posizione di leadership.

2. DISEGNO DI RICERCA

Per indagare tali relazioni, lo studio adotta un disegno quasi-sperimentale tra soggetti basato su vignette, in cui si manipolano due fattori: il genere del/della supervisor e il livello di gestione della regolazione emotiva del team. Questo tipo di impostazione è coerente con le ricerche precedenti che hanno utilizzato scenari sperimentali per analizzare in modo controllato le valutazioni dei collaboratori nei confronti dei leader e dei loro comportamenti (Eichenauer et al., 2022; Thiel et al., 2012).

Il primo fattore riguarda il genere del/della supervisor, manipolato attraverso la presentazione di un/una nuovo/a responsabile, uomo o donna. Il secondo fattore riguarda il livello di gestione della regolazione emotiva del team, manipolato attraverso la descrizione di un comportamento del/della supervisor, caratterizzato da una gestione emotiva del team, definita come alta o bassa.

Ne deriva un disegno articolato in quattro condizioni:

- supervisor uomo × alta gestione della regolazione emotiva del team;
- supervisor uomo × bassa gestione della regolazione emotiva del team;
- supervisor donna × alta gestione della regolazione emotiva del team;
- supervisor donna × bassa gestione della regolazione emotiva del team.

Questo disegno consente di esaminare sia gli effetti principali della gestione della regolazione emotiva del team e del genere del/della leader, sia gli effetti di interazione tra questi e le valutazioni del/della leader. Inoltre, il genere del collaboratore può essere considerato una variabile misurata e utilizzato nelle analisi come moderatore.

3. PROCEDURA

Lo studio è condotto online tramite un questionario basato su scenari. Sono stati inclusi nello studio partecipanti di età pari o superiore a 18 anni, attualmente occupati/e, inseriti/e in un contesto organizzativo con un/una responsabile diretto/a e in grado di comprendere l'italiano. Sono stati esclusi i/le partecipanti non occupati/e, i/le lavoratori/trici autonomi/e privi/e di supervisore e i questionari incompleti. Prima di accedere al questionario, i/le partecipanti hanno letto l'informativa sullo studio e hanno espresso il proprio consenso informato in forma elettronica. In una prima fase, tutti/e i/le partecipanti leggono un'introduzione comune che descrive una situazione lavorativa plausibile: il/la partecipante lavora da tre anni in una società di servizi professionali e sta per conoscere il/la nuovo/a responsabile, dopo la recente promozione del/della precedente supervisore/trice. La prima parte dello scenario è stata tradotta e adattata da Eichenauer & Ryan (2024).

Successivamente, nella seconda parte, i/le partecipanti vengono assegnati/e casualmente alla condizione di supervisor uomo o di supervisor donna. In questa fase, il/la nuovo/a responsabile viene presentato/a con il nome e una breve descrizione del profilo professionale, mantenendo costanti le informazioni relative al curriculum e all'esperienza lavorativa. In questo modo, le condizioni differiscono esclusivamente per il genere del/della supervisor, riducendo la probabilità che le valutazioni siano influenzate da altre caratteristiche.

Dopo questa prima presentazione, ai/alle partecipanti viene chiesto di indicare in che misura si aspettano che il/la supervisor metta in atto comportamenti specifici di gestione dell'affetto. Questa sezione, collocata prima della seconda parte dello scenario, consente

di rilevare le aspettative iniziali del genere del/della supervisor in merito alla gestione del clima emotivo del team, in linea con l'approccio proposto da Eichenauer & Ryan (2024) sul rapporto tra aspettative e comportamenti di leadership. Gli item si riferiscono a comportamenti quali favorire la coesione, aiutare il team a gestire lo stress, mantenere l'equilibrio emotivo, contenere la frustrazione e l'escalation emotiva e sostenere un atteggiamento di lavoro positivo.

Nella seconda parte, i/le partecipanti leggono una seconda porzione dello scenario, in cui viene manipolato il livello di gestione della regolazione emotiva del team. Questa sezione è stata riadattata da Eichenauer & Ryan (2024) ed è ispirata al lavoro di Santarpia, Sommovigo, Borgogni e Bakker (2024) sui processi di co-regolazione emotiva nei team. Nella condizione di elevata gestione della regolazione emotiva del team, il/la supervisor interviene attivamente per favorire la coesione del gruppo, riconoscere le tensioni, aiutare il team a gestire lo stress, contenere la frustrazione e ristabilire un clima di lavoro positivo in situazioni di pressione. Nella condizione di scarsa gestione della regolazione emotiva del team, al contrario, il/la supervisore/trice si concentra prevalentemente sugli aspetti operativi, senza intervenire sulla tensione emotiva del gruppo, né contenere il conflitto né promuovere attivamente un clima collaborativo.

Questa manipolazione è coerente con l'operazionalizzazione della gestione della regolazione emotiva del team come insieme di comportamenti del/della leader orientati a mantenere un clima emotivo funzionale e a sostenere il team nella gestione dello stress e delle tensioni relazionali. In particolare, la costruzione delle vignette riflette indicatori comportamentali quali: promuovere un senso di coesione, aiutare il team a gestire lo stress, mantenere l'equilibrio emotivo, evitare che i membri diventino

eccessivamente frustrati o emotivi e sostenere un atteggiamento di lavoro positivo. In questo senso, la manipolazione risulta coerente con la letteratura sull'emotion management nella leadership e sulla gestione delle emozioni nei compiti complessi (Thiel et al., 2012).

4. MISURE PRINCIPALI

4.1. Aspettative di genere relative alla gestione emotiva del team

Prima della seconda parte dello scenario, è stata rilevata la misura delle aspettative dei/delle partecipanti in merito ai comportamenti di gestione emotiva del team attesi dal/dalla supervisor. In particolare, ai/alle partecipanti è stato chiesto di indicare in che misura si aspettassero che Marco/Chiara adottasse specifici comportamenti per la gestione della regolazione emotiva del team. Gli item erano introdotti dalla seguente formulazione: *“Indica in che misura ti aspetti che Marco/Chiara metta in atto i seguenti comportamenti come supervisor”*. Le risposte sono state raccolte su una scala Likert a 5 punti (1 = per niente; 5 = moltissimo $\alpha = .96$). Gli item facevano riferimento a cinque dimensioni coerenti con l’operazionalizzazione della gestione emotiva del team: favorire un senso di coesione e di “noi” nel team; aiutare il gruppo a gestire lo stress nei momenti di pressione; contribuire al mantenimento di un buon equilibrio emotivo nel team; evitare che i membri diventino eccessivamente frustrati o emotivi; sostenere un atteggiamento di lavoro positivo nel gruppo. Questa misura è stata collocata prima della manipolazione comportamentale, al fine di rilevare le aspettative iniziali associate al genere del/della supervisor in merito alla gestione del clima emotivo del team, in linea con l’approccio di Eichenauer e Ryan (2024) sul rapporto tra aspettative e comportamenti di leadership.

4.2. Controlli della manipolazione

Dopo la lettura completa dello scenario, i/le partecipanti hanno risposto ad alcune domande finalizzate a verificare l'efficacia delle manipolazioni sperimentali.

4.2.1. Identificazione del genere del/della supervisor

Per verificare la corretta percezione della manipolazione relativa al genere del/della supervisor, è stato chiesto ai/alle partecipanti di indicare se il/la supervisor descritto/a nello scenario fosse un uomo o una donna.

4.2.2. Percezione della gestione emotiva del team

Per verificare la riuscita della manipolazione relativa al livello di gestione della regolazione emotiva del team, i/le partecipanti hanno valutato cinque affermazioni coerenti con i contenuti dello scenario: il/la supervisor ha favorito un senso di coesione e di “noi” nel team; ha aiutato il team a gestire lo stress; ha contribuito a mantenere un buon equilibrio emotivo nel gruppo; ha evitato che i membri diventassero eccessivamente emotivi o frustrati; ha contribuito a mantenere un clima di lavoro positivo. Le risposte sono state raccolte su una scala Likert a 7 punti (1 = per niente d'accordo; 7 = totalmente d'accordo $\alpha = .98$). Questi item consentono di verificare se la condizione a gestione emotiva elevata del team viene effettivamente percepita come caratterizzata da un livello più elevato di gestione emotiva rispetto alla condizione a gestione emotiva bassa.

4.3. Variabili dipendenti

Le variabili dipendenti riguardano le valutazioni formulate dai/dalle partecipanti sul/sulla leader, con particolare riferimento all'efficacia percepita e alla gradevolezza.

4.3.1. Efficacia percepita del/della leader

L'efficacia percepita del/della supervisor è stata misurata mediante una scala composta da tre item: *“Marco/Chiara sarà efficace nel ruolo di responsabile”*; *“Marco/Chiara avrà successo in questo ruolo”*; *“Marco/Chiara migliorerà le prestazioni del team”*. Le risposte sono state raccolte su una scala Likert a 7 punti (1 = fortemente in disaccordo; 7 = fortemente d'accordo).

Questa misura consente di rilevare il giudizio dei/delle partecipanti sulla capacità del/della supervisor di svolgere efficacemente il proprio ruolo, con particolare riferimento al successo atteso nella posizione e al possibile impatto sulle prestazioni del team. La costruzione della scala è coerente con le misure utilizzate in precedenza nella letteratura sulle valutazioni della leadership (Johnson et al., 2008). La scala ha mostrato una buona coerenza interna ($\alpha = .85$).

4.3.2 Gradevolezza del/della leader

La gradevolezza del/della supervisor è stata misurata tramite una scala composta da tre item: *“Marco/Chiara sarà apprezzato/a dai/dalle suoi/sue collaboratori/trici”*; *“Marco/Chiara mi sembra una persona gradevole”*; *“I/le collaboratori/trici apprezzeranno lavorare con Marco/Chiara”*. Le risposte sono state raccolte su una scala Likert a 7 punti (1 = fortemente in disaccordo; 7 = fortemente d'accordo). Questa misura consente di cogliere la valutazione interpersonale del/della leader, ossia il grado in cui il/la leader viene percepito/a come una persona piacevole, apprezzabile e potenzialmente ben accolto/a dai membri del team. Anche questa scala è coerente con le misure impiegate nella letteratura sulla valutazione della leadership (Johnson et al., 2008). La scala ha mostrato una buona affidabilità ($\alpha = .94$).

4.4. Variabili sociodemografiche

Tra le variabili socio-demografiche è stato rilevato il genere del/della partecipante, al fine di esplorarne il possibile ruolo moderatore nella relazione tra il genere del/della supervisor, la gestione emotiva del team e le valutazioni di leadership. Possono inoltre essere raccolte ulteriori informazioni descrittive, quali l'età, l'esperienza lavorativa e il settore professionale, utili a caratterizzare il campione.

5. Razionale del disegno di ricerca

L'utilizzo di un disegno quasi-sperimentale tra soggetti 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 gestione degli affetti, mantenendo costanti gli altri elementi dello scenario. Ciò consente di isolare con maggiore precisione gli effetti delle variabili considerate sulle valutazioni dei collaboratori.

Inoltre, questo tipo di disegno è particolarmente utile quando l'obiettivo è analizzare processi percettivi e aspettative sociali, poiché consente di osservare come i/le partecipanti reagiscano a un/una supervisor descritto/a in modo identico sotto il profilo professionale, ma diverso per genere e per la gestione emotiva del team. La rilevazione delle aspettative prima dell'esposizione alla manipolazione comportamentale consente inoltre di cogliere, almeno a livello descrittivo o esplorativo, il ruolo delle aspettative stereotipiche associate al genere del/della leader, in coerenza con l'impostazione di Eichenauer & Ryan (2024).

6. Ipotesi di ricerca

Alla luce del quadro teorico delineato nei paragrafi precedenti e in coerenza con il disegno quasi-sperimentale tra soggetti basato su vignette, il presente studio intende

verificare se l'adozione di diversi livelli di gestione emotiva del team influenzi le valutazioni del/della supervisor in termini di efficacia percepita e di gradevolezza. Inoltre, lo studio esamina se tali effetti variano in funzione del genere del/della supervisore e se il genere del collaboratore possa, a sua volta, moderare tali relazioni.

Sulla base di queste considerazioni, vengono formulate le seguenti ipotesi:

Ipotesi 1: I/le partecipanti valuteranno il/la supervisor come più efficace quando mostra un elevato livello di gestione emotiva del team rispetto a quando mostra un basso livello.

Ipotesi 2: I/le partecipanti valuteranno il/la supervisor come più gradevole quando mostra un elevato livello di gestione emotiva del team, rispetto a quando mostra un basso livello.

Ipotesi 3: Il vantaggio associato a un livello elevato di gestione emotiva del team, rispetto a un livello basso, sulla gradevolezza del/della supervisor sarà più marcato quando il/la supervisor è donna rispetto a quando è uomo.

Ipotesi 4. Il vantaggio associato a un alto livello di gestione emotiva del team, rispetto a un basso, sull'efficacia percepita del/della supervisor sarà più marcato quando il/la supervisor è donna che quando è uomo.

Ipotesi 5. L'interazione tra il genere del/della supervisor e il livello di gestione emotiva del team sulla gradevolezza del/della supervisor sarà moderata dal genere del collaboratore, risultando più forte tra i collaboratori uomini.

Descrizione campionaria

Il campione è composto da 120 partecipanti. In riferimento al genere, il campione risulta sostanzialmente bilanciato, con una lieve prevalenza di donne (52,5%) rispetto agli uomini (47,5%). Per quanto riguarda il titolo di studio, la categoria più rappresentata è il

diploma di scuola secondaria superiore (36,7%), seguita dalla laurea magistrale/specialistica (25,0%) e dalla laurea triennale (17,5%). Percentuali più contenute si osservano per la qualifica professionale (10,0%), mentre la licenza media e il dottorato di ricerca rappresentano entrambi il 3,3% del campione. Infine, il master universitario/corso post-laurea riguarda il 2,5% dei rispondenti e il diploma ITS/formazione tecnica post-diploma l'1,7%.

Per quanto riguarda il settore lavorativo, si registrano 118 risposte valide. Oltre la metà dei partecipanti rientra nella categoria “Altro” (54,2% delle risposte valide). Tra i settori specificamente indicati, i più rappresentati sono le attività professionali, scientifiche e tecnologiche (9,3%), le attività amministrative e di servizi di supporto alle funzioni d'ufficio (7,6%), l'educazione e la formazione (7,6%), i servizi finanziari, assicurativi e immobiliari (6,8%) e i servizi sanitari e sociali (5,1%). Le quote più basse si osservano negli altri settori.

Dal punto di vista del ruolo organizzativo, il 34,2% dei partecipanti dichiara di avere responsabilità di supervisione diretta su altre persone, mentre il 65,8% non svolge funzioni di supervisione. Tra coloro che hanno responsabilità di supervisione diretta (n = 41), la modalità più frequente è la supervisione di 2–3 persone (43,9%), seguita da quella di 1 persona (24,4%). Si osservano percentuali inferiori per la supervisione di 4–6 persone (14,6%), di più di 10 persone (14,6%) e di 7–10 persone (2,4%).

Per quanto riguarda il tempo di lavoro con l'attuale responsabile diretto, la categoria più frequente è “da più di 1 a 2 anni” (25,8%). Seguono “da più di 2 anni a 3 anni” (14,2%), “da più di 3 anni a 5 anni” (13,3%) e “da più di 5 anni” (12,5%). Si osservano quote leggermente inferiori per chi lavora con il proprio responsabile diretto da 7 a 12 mesi (9,2%), da 4 a 6 mesi (8,3%) o da 1 a 3 mesi (7,5%), mentre il 9,2% dichiara di lavorare

con il proprio responsabile diretto da meno di 1 mese. Per quanto riguarda le variabili continue, l'età media dei partecipanti è pari a 33,38 anni (DS = 12,43), con valori compresi tra 19 e 68 anni. L'anzianità lavorativa complessiva media è pari a 11,91 anni (DS = 11,66), con un intervallo compreso 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

Variabile	Categoria	n	%
	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
	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 supervisione	Sì	41	34,2
	No	79	65,8
Numero di persone supervisionate (solo 1 supervisori; n = 41)			
	2-3	18	43,9
	4-6	6	14,6
	7-10	1	2,4
	Più di 10	6	14,6

Variabile	Categoria	n	%
Tempo di lavoro con l'attuale responsabile diretto	Meno di 1 mese	11	9,2
	Da 1 a 3 mesi	9	7,5
	Da 4 a 6 mesi	10	8,3
	Da 7 a 12 mesi	11	9,2
	Da più di 1 anno a 2 anni	31	25,8
	Da più di 2 anni a 3 anni	17	14,2
	Da più di 3 anni a 5 anni	16	13,3
	Più di 5 anni	15	12,5

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.

5. Risultati

5.1. Affidabilità delle scale

Efficacia delle manipolazioni

5.1.1. Identificazione del genere del/della supervisor

Per verificare la corretta percezione della manipolazione relativa al genere del/della supervisor, ai/alle partecipanti è stato chiesto di indicare se il/la supervisor descritto/a nello scenario fosse un uomo o una donna. Le risposte a questo item sono state esaminate come controllo per la manipolazione del genere. Le risposte hanno mostrato un'accuratezza del 100% nell'identificazione del genere del/della supervisor in tutte le condizioni, confermando la corretta comprensione della manipolazione.

5.1.2. Percezione della gestione emotiva del team

Per verificare l'efficacia della manipolazione relativa al livello di gestione emotiva del team, è stata condotta un'ANOVA a una via sulla variabile "comportamento di gestione emotiva del team". Le quattro condizioni sperimentali erano: (1) leader uomo con bassa gestione emotiva del team; (2) leader uomo con alta gestione emotiva del team; (3) leader donna con bassa gestione emotiva del team; (4) leader donna con alta gestione emotiva del team.

L'analisi ha evidenziato un effetto significativo della condizione sperimentale, $F(3, 116) = 110,96$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,742$. I confronti post-hoc Bonferroni hanno mostrato che le condizioni con elevata gestione emotiva del team hanno ottenuto punteggi significativamente più elevati rispetto a quelle con bassa gestione emotiva del team. In particolare, le condizioni 2 ($M = 5,89$, $DS = 1,27$) e 4 ($M = 6,24$, $DS = 0,74$) hanno riportato valori significativamente superiori rispetto alla condizione 1 ($M = 1,88$, $DS = 1,43$) e alla condizione 3 ($M = 2,04$, $DS = 1,38$). Non sono invece emerse differenze

significative né tra le due condizioni a bassa gestione emotiva, né tra le due condizioni ad alta gestione emotiva. Nel complesso, questi risultati confermano la riuscita della manipolazione comportamentale volta alla gestione emotiva del team.

5.1.3. Facilità di immaginare la situazione

Per verificare se le quattro condizioni differissero in termini di plausibilità percepita dello scenario, è stata inoltre condotta un'ANOVA sulla facilità con cui i/le partecipanti sono riusciti/e a immaginare la situazione nel proprio contesto lavorativo. L'analisi non ha evidenziato differenze significative tra le condizioni, $F(3, 116) = 1,14$, $p = 0,334$, $\eta^2 = 0,029$. Questo dato suggerisce che lo scenario sia risultato comparabilmente plausibile in tutte e quattro le condizioni sperimentali.

5.2. Misura preliminare delle aspettative relative alla gestione emotiva del team

Prima della seconda parte dello scenario, è stata rilevata la misura delle aspettative di genere relative alla gestione emotiva del team, con l'obiettivo di verificare se il solo genere del/della supervisor attivasse aspettative differenziate riguardo ai comportamenti di regolazione emotiva del team. Poiché tale misura è stata somministrata prima della manipolazione comportamentale, viene trattata come misura preliminare delle aspettative e non come variabile dipendente in senso stretto.

L'ANOVA a una via non ha evidenziato differenze significative tra le quattro condizioni, $F(3, 116) = 0,22$, $p = 0,881$, $\eta^2 = 0,006$. Le medie risultano infatti molto simili tra i quattro gruppi. Nel complesso, questi risultati indicano che, in questo campione, non emergono differenze nelle aspettative preliminari associate al genere del/della supervisore riguardo alla gestione emotiva del team.

5.3. Valutazioni del/della leader

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.

5.3.1. Efficacia percepita del/della leader

Per quanto riguarda l'efficacia percepita del/della leader, l'ANOVA ha evidenziato differenze significative tra le condizioni, $F(3, 116) = 70,22$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,645$. I confronti post-hoc Bonferroni mostrano un pattern chiaro: i leader che adottano un comportamento di alta gestione emotiva del team sono percepiti come significativamente più efficaci rispetto a quelli che adottano un comportamento di bassa gestione emotiva del team. In particolare, le condizioni 2 ($M = 5,58$, $DS = 1,10$) e 4 ($M = 6,00$, $DS = 0,93$) hanno ottenuto punteggi significativamente più elevati rispetto alla condizione 1 ($M = 3,01$, $DS = 1,26$) e alla condizione 3 ($M = 2,72$, $DS = 1,12$). Non emergono, invece, differenze significative tra i leader uomini e le leader donne a parità di livello di gestione emotiva del team.

5.3.2. Gradevolezza del/della leader

Un andamento analogo si osserva anche per quanto riguarda la gradevolezza del leader. L'ANOVA risulta significativa, $F(3, 116) = 69,24$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,642$. Anche in questo caso, i/le partecipanti hanno valutato i/le leader delle condizioni a gestione emotiva elevata del team significativamente più gradevoli rispetto a quelli/e delle condizioni a gestione emotiva bassa del team. Più precisamente, le condizioni 2 ($M = 5,62$, $DS = 1,18$) e 4 ($M = 5,97$, $DS = 0,89$) hanno riportato punteggi significativamente superiori rispetto alla condizione 1 ($M = 2,62$, $DS = 1,26$) e alla condizione 3 ($M = 2,92$,

$DS = 1,24$). Anche in questo caso non emergono differenze significative tra i leader uomini e le leader donne a parità di comportamento.

Nel complesso, i risultati mostrano che la manipolazione relativa alla gestione emotiva del team è stata efficace e che questa dimensione influenza in modo marcato sia l'efficacia percepita sia la gradevolezza del leader/della leader. Al contrario, non emergono differenze né nelle aspettative preliminari né nella plausibilità dello scenario. Inoltre, l'assenza di differenze significative tra leader uomo e leader donna, a parità di comportamento, suggerisce che, in questi dati, gli effetti osservati siano principalmente associati al livello di gestione emotiva del team, più che al genere del leader/della leader.

Tabella 3. Medie, deviazioni standard, ANOVA e confronti post-hoc nelle quattro condizioni sperimentali

Sezione	Variabile	Cond. Uomo-Bassa	1 Cond. Uomo-Alta	2 Cond. Donna-Bassa	3 Cond. Donna-Alta	4 F(3,116) p	η^2	Post-hoc Bonferroni
Controlli della manipolazione	Identificazione del genere	100%	100%	100%	100%	—	—	—
	Gestione emotiva del team	1,88 (1,43)	5,89 (1,27)	2,04 (1,38)	6,24 (0,74)	110,96	< ,001	,742 2 = 4 > 1 = 3
	Facilità di immaginare la situazione	3,43 (1,19)	3,20 (1,19)	3,30 (1,06)	3,70 (0,99)	1,14	,334	,029 n.s.
Misura preliminare	Aspettative di genere relative alla gestione emotiva del team	3,95 (0,60)	3,93 (0,67)	3,84 (0,64)	3,97 (0,68)	0,22	,881	,006 n.s.
Valutazioni del/della leader	Efficacia percepita del leader	3,01 (1,26)	5,58 (1,10)	2,72 (1,12)	6,00 (0,93)	70,22	< ,001	,645 2 = 4 > 1 = 3
	Gradevolezza del leader	2,62 (1,26)	5,62 (1,18)	2,92 (1,24)	5,97 (0,89)	69,24	< ,001	,642 2 = 4 > 1 = 3

Nota. I valori nelle celle sono riportati come **media (deviazione standard)**. **Condizione 1** = leader uomo con bassa gestione emotiva del team; **Condizione 2** = leader uomo con alta gestione emotiva del team; **Condizione 3** = leader donna con bassa gestione emotiva del team; **Condizione 4** = leader donna con alta gestione emotiva del team. n.s. = non significativo.

5.4. Test del ruolo di moderazione del genere del rispondente

5.4.1. Efficacia percepita del leader

Per esaminare gli effetti del genere del rispondente (uomo vs. donna), del genere del leader (uomo vs. donna) e del livello di gestione emotiva del leader (bassa vs. alta) sulla variabile efficacia percepita del leader, è stata condotta un'analisi della varianza fattoriale tra soggetti in un disegno $2 \times 2 \times 2$. Il modello complessivo è risultato significativo, $F_{(7, 112)} = 30,20$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,654$, R^2 corretto = 0,632. È emerso un effetto principale significativo della gestione emotiva del leader, $F_{(1, 112)} = 206,13$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,648$. In particolare, i partecipanti hanno riportato punteggi più elevati di efficacia percepita del leader nella condizione di gestione emotiva elevata ($M = 5,79$, $DS = 1,04$) rispetto a quella di gestione emotiva bassa ($M = 2,87$, $DS = 1,19$).

Non sono emersi effetti principali significativi né per il genere del rispondente, $F_{(1, 112)} = 1,96$, $p = ,164$, $\eta^2 = ,017$, né per il genere del leader, $F_{(1, 112)} = 0,09$, $p = ,764$, $\eta^2 = ,001$. Inoltre, nessuna delle interazioni è risultata significativa: genere del rispondente $\times$ genere del leader, $F_{(1, 112)} = 0,37$, $p = ,544$, $\eta^2 = ,003$; genere del rispondente $\times$ gestione emotiva del leader, $F_{(1, 112)} = 0,02$, $p = ,904$, $\eta^2 < ,001$; genere del leader $\times$ gestione emotiva del leader, $F_{(1, 112)} = 3,11$, $p = ,080$, $\eta^2 = ,027$; interazione a tre vie, $F_{(1, 112)} = 0,48$, $p = ,489$, $\eta^2 = ,004$.

Nel complesso, questi risultati indicano che i punteggi di efficacia percepita del leader dipendono in modo marcato dal livello di gestione emotiva, mentre non variano significativamente in funzione del genere del leader, del genere del rispondente o della loro combinazione.

Tabella 4. ANOVA fattoriale $2 \times 2 \times 2$ su aeflead in funzione del genere del rispondente, del genere del leader e della gestione emotiva del leader

Fonte di variazione	F	gl	p	ηp^2
Genere del rispondente	1,96	1, 112	,164	,017
Genere del leader	0,09	1, 112	,764	,001
Gestione emotiva del leader	206,13	1, 112	< ,001	,648
Genere del rispondente $\times$ Genere del leader	0,37	1, 112	,544	,003
Genere del rispondente $\times$ Gestione emotiva del leader	0,02	1, 112	,904	< ,001
Genere del leader $\times$ Gestione emotiva del leader	3,11	1, 112	,080	,027
Genere del rispondente $\times$ Genere del leader $\times$ Gestione emotiva del leader	0,48	1, 112	,489	,004

Nota. Variabile dipendente: efficacia percepita del leader. Modello complessivo: $F(7, 112) = 30,20, p < 0,001, R^2 = 0,654, R^2 \text{ corretto} = 0,632$.

Tabella 5. Medie, deviazioni standard e numerosità di efficacia percepita del leader in funzione del genere del rispondente, del genere del leader e della gestione emotiva del leader

Genere del rispondente	Genere del leader	Gestione emotiva	M	DS	n
Uomo	Uomo	Bassa	2,88	1,43	14
Uomo	Uomo	Alta	5,29	0,95	15
Uomo	Donna	Bassa	2,56	1,22	13
Uomo	Donna	Alta	5,98	0,86	15
Donna	Uomo	Bassa	3,13	1,12	16
Donna	Uomo	Alta	5,87	1,20	15
Donna	Donna	Bassa	2,84	1,07	17
Donna	Donna	Alta	6,02	1,03	15

Nota. Variabile dipendente: efficacia percepita del leader. *M* = media; *DS* = deviazione standard.

5.4.2. Piacevolezza del leader

Per esaminare gli effetti del genere del rispondente (uomo vs donna), del genere del leader (uomo vs donna) e del livello di gestione emotiva del leader (bassa vs alta) sulla piacevolezza percepita del leader, è stata condotta un'ANOVA fattoriale tra soggetti $2 \times 2 \times 2$. Il modello complessivo è risultato significativo, $F_{(7, 112)} = 28,98$, $p < .001$, $R^2 = .644$. L'analisi ha evidenziato un effetto principale significativo della gestione emotiva del leader, $F_{(1, 112)} = 198,55$, $p < .001$, $\eta^2 = .639$. In particolare, i partecipanti hanno espresso livelli di liking significativamente più elevati nei confronti del leader con alta gestione emotiva ($M = 5,79$; $DS = 1,05$) rispetto a quelli con bassa gestione emotiva (M

= 2,77; DS = 1,25). Non sono invece emersi effetti principali significativi né del genere del rispondente, $F(1, 112) = 0,06$, $p = .811$, $\eta^2 = .001$, né del genere del leader, $F_{(1, 112)} = 2,17$, $p = .144$, $\eta^2 = .019$. Inoltre, nessuna delle interazioni è risultata significativa: genere del rispondente $\times$ genere del leader, $F_{(1, 112)} < 0,01$, $p = .984$, $\eta^2 < .001$; genere del rispondente $\times$ gestione emotiva del leader, $F_{(1, 112)} = 0,29$, $p = .592$, $\eta^2 = .003$; genere del leader $\times$ gestione emotiva del leader, $F_{(1, 112)} = 0,02$, $p = .893$, $\eta^2 < .001$; interazione a tre vie, $F_{(1, 112)} = 0,48$, $p = .489$, $\eta^2 = .004$. Nel complesso, questi risultati indicano che la piacevolezza del leader dipende in modo marcato dal livello di gestione emotiva mostrato nello scenario, mentre non varia in funzione del genere del leader, del genere del rispondente, né della combinazione tra queste variabili.

Tabella 6. ANOVA fattoriale $2 \times 2 \times 2$ sulla piacevolezza del leader in funzione del genere del rispondente, del genere del leader e della gestione emotiva del leader

Fonte di variazione	F	gl	p	η^2
Genere del rispondente	0,06	1, 112	,811	,001
Genere del leader	2,17	1, 112	,144	,019
Gestione emotiva del leader	198,55	1, 112	< ,001	,639
Genere del rispondente $\times$ Genere del leader	< 0,01	1, 112	,984	< ,001
Genere del rispondente $\times$ Gestione emotiva del leader	0,29	1, 112	,592	,003
Genere del leader $\times$ Gestione emotiva del leader	0,02	1, 112	,893	< ,001
Genere del rispondente $\times$ Genere del leader $\times$ Gestione emotiva del leader	0,48	1, 112	,489	,004

Nota. Variabile dipendente: piacevolezza del leader. Modello complessivo: $F(7, 112) = 28,98$, $p < ,001$, $R^2 = ,644$, R^2 corretto = ,622.

Tabella 7. Medie, deviazioni standard e numerosità della piacevolezza del leader in funzione del genere del rispondente, del genere del leader e della gestione emotiva del leader

Genere del rispondente	Genere del leader	Gestione emotiva	M	DS	n
Uomo	Uomo	Bassa	2,74	1,41	14
Uomo	Uomo	Alta	5,47	0,92	15
Uomo	Donna	Bassa	2,87	1,11	13
Uomo	Donna	Alta	5,96	0,94	15
Donna	Uomo	Bassa	2,52	1,16	16
Donna	Uomo	Alta	5,78	1,41	15
Donna	Donna	Bassa	2,96	1,37	17
Donna	Donna	Alta	5,98	0,88	15

Nota. Variabile dipendente: piacevolezza del leader. *M* = media; *DS* = deviazione standard.

CAPITOLO 3

DISCUSSIONE

1. Riuscita delle manipolazioni e interpretabilità dei risultati

Prima di discutere le ipotesi di ricerca, è opportuno considerare i controlli della manipolazione, che forniscono indicazioni importanti sulla validità interna dello studio. La manipolazione relativa al genere del/della leader è risultata pienamente efficace, poiché tutti/e i/le partecipanti hanno identificato correttamente il genere del/della leader descritto/a nello scenario. Anche la manipolazione relativa alla gestione emotiva del team ha prodotto l'effetto atteso: le condizioni caratterizzate da un'alta gestione emotiva sono state percepite come significativamente più elevate su questa dimensione rispetto a quelle a bassa gestione emotiva. Inoltre, la facilità con cui i/le partecipanti hanno immaginato la situazione non differiva in modo significativo tra le condizioni sperimentali. Questo dato suggerisce che le quattro vignette siano risultate comparabilmente plausibili e che le differenze osservate nelle valutazioni del/della leader possano essere attribuite principalmente alle variabili manipolate, in particolare al livello di gestione emotiva del team. Questa premessa rafforza l'interpretabilità dei risultati e consente di discutere con maggiore sicurezza il ruolo della gestione emotiva, del genere del/della leader e del genere del/della rispondente nelle valutazioni di leadership.

2. Il comportamento del/della leader come principale criterio di valutazione

I risultati del presente studio assumono particolare rilevanza se interpretati alla luce dei gap teorici evidenziati nel Capitolo 1. L'obiettivo della ricerca era contribuire a tre ambiti ancora parzialmente disconnessi in letteratura: l'integrazione tra leadership di

genere e regolazione emotiva nei team, il ruolo degli stereotipi nella valutazione dei comportamenti di gestione emotiva del team e la centralità delle percezioni dei/delle follower nei processi di costruzione della leadership. Il risultato più rilevante emerso dallo studio riguarda il ruolo dei comportamenti del/della leader orientati alla gestione del clima emotivo del gruppo. Indipendentemente dal genere, i/le partecipanti hanno attribuito livelli significativamente più elevati sia di efficacia percepita sia di gradevolezza ai/alle leader caratterizzati/e da un'elevata capacità di gestione emotiva. Questo effetto è emerso sia nelle analisi condotte sulle quattro condizioni sperimentali, sia nelle ANOVA fattoriali $2 \times 2 \times 2$ che includevano anche il genere del/della rispondente. In entrambe le variabili dipendenti, il livello di gestione emotiva del team è stato il fattore più rilevante nella valutazione del leader.

Questa evidenza appare particolarmente importante se considerata alla luce del disegno quasi-sperimentale tra soggetti basato sulle vignette con campionamento non probabilistico adottato, che ha consentito di manipolare l'effetto principale del comportamento, distinguendolo da quello del genere del/della leader. Nel complesso, i risultati indicano che il comportamento del/della leader ha esercitato un impatto più rilevante rispetto alla sua appartenenza categoriale. I/le partecipanti sembrano quindi aver costruito il proprio giudizio attribuendo maggiore peso a ciò che il/la leader fa, piuttosto che alla categoria di genere a cui il/la leader viene ricondotto/a. Una chiave interpretativa utile per questo risultato è offerta dai modelli di elaborazione dell'informazione sociale (Fiske & Neuberg, 1990), secondo cui il giudizio sociale può basarsi alternativamente su processi categoriali automatici o su valutazioni più analitiche e individualizzate. Quando le informazioni disponibili sono scarse o ambigue, gli individui tendono a fare maggiore affidamento sugli stereotipi; al contrario, quando

dispongono di informazioni ricche, concrete e coerenti, il giudizio tende a fondarsi maggiormente sui comportamenti osservati.

Nel presente studio, le vignette fornivano descrizioni relativamente dettagliate delle azioni del/della supervisor. È quindi verosimile che i/le partecipanti abbiano adottato una modalità di valutazione più analitica, basata sui comportamenti, riducendo, almeno in parte, il ricorso a inferenze categoriali basate sul genere. Tuttavia, ciò non implica necessariamente l'assenza di stereotipi di genere, bensì suggerisce che tali stereotipi potrebbero aver avuto un ruolo meno saliente nelle specifiche condizioni sperimentali considerate.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la natura stessa dei comportamenti di gestione emotiva. I/le leader che dimostrano di saper riconoscere le tensioni, contenere la frustrazione, sostenere un clima positivo e facilitare il confronto vengono percepiti/e non solo come più gradevoli sul piano interpersonale, ma anche come più efficaci nel raggiungimento degli obiettivi. Questo risultato suggerisce che, nella rappresentazione dei/delle partecipanti, le dimensioni relazionali e strumentali della leadership non siano in opposizione, bensì profondamente integrate. In altri termini, la capacità di gestire le emozioni del team non sembra essere interpretata come una competenza esclusivamente relazionale o accessoria, bensì come un indicatore della capacità complessiva del/della leader di guidare il gruppo. Il/la leader che sa contenere le tensioni, favorire la coesione e sostenere un clima positivo viene percepito/a anche come più capace di incidere sul funzionamento e sulla performance del team. Tale evidenza si colloca in linea con la letteratura sull'emotion management nella leadership (Humphrey, 2012; Thiel et al., 2012), che mostra come i/le leader svolgano una funzione cruciale nel modellare il clima emotivo del gruppo e nel facilitare i processi di coordinamento sociale. La

gestione delle emozioni non è dunque una competenza accessoria, bensì una componente strutturale della leadership efficace.

3. Conferma delle ipotesi 1 e 2: la gestione emotiva come fattore centrale nelle valutazioni di efficacia e gradevolezza

I risultati forniscono un supporto empirico alle prime due ipotesi di ricerca, rafforzando il ruolo della gestione emotiva del team come determinante centrale nelle valutazioni di leadership.

In primo luogo, l'Ipotesi 1 risulta confermata: i/le supervisor caratterizzati/e da un'elevata gestione emotiva del team vengono percepiti/e come significativamente più efficaci rispetto ai/alle supervisor caratterizzati/e da una bassa gestione emotiva. Questo dato suggerisce che la nozione di efficacia della leadership non si esaurisce nella dimensione tecnica o orientata al compito, ma include anche la capacità di gestire le dinamiche relazionali ed emotive del gruppo.

In secondo luogo, anche l'Ipotesi 2 trova conferma: i/le leader con elevata gestione emotiva sono valutati/e come più gradevoli rispetto ai/alle leader con bassa gestione emotiva. Questo suggerisce che tali comportamenti contribuiscano alla costruzione di relazioni interpersonali positive e di un clima di lavoro favorevole. Considerati congiuntamente, questi risultati mostrano che la regolazione emotiva incide simultaneamente sia su una dimensione valutativa legata alla competenza, ossia l'efficacia percepita, sia su una dimensione interpersonale-affettiva, ossia la gradevolezza. Perciò i/le partecipanti sembrano valutare positivamente il/la leader quando appare in grado di regolare il clima emotivo del team. L'interpretazione che ne deriva è coerente con la letteratura sulla co-regolazione emotiva nei team (Butler &

Randall, 2013), che evidenzia come le emozioni siano processi sociali condivisi e non semplici stati individuali. Il/la leader svolge un ruolo centrale nel regolare tali processi, contribuendo a ridurre il conflitto, a facilitare la cooperazione e a sostenere il benessere collettivo. Inoltre, i risultati si inseriscono nella prospettiva della leadership come processo percettivo e relazionale (Lord & Maher, 2002), secondo cui la leadership non risiede esclusivamente nei comportamenti del/della leader, ma anche nella loro interpretazione da parte dei/delle follower. Le valutazioni di efficacia e di gradevolezza rappresentano quindi esiti attraverso cui la leadership viene riconosciuta e legittimata. La conferma congiunta delle prime due ipotesi suggerisce quindi che la gestione emotiva del team sia in grado di influenzare contemporaneamente la percezione di competenza e la valutazione interpersonale del/della leader. Questo aspetto merita attenzione perché mostra che, nella valutazione della leadership, le dimensioni emotivo-relazionali e prestazionali sono strettamente connesse.

4. Mancato supporto alle ipotesi 3 e 4: il genere del/della leader non modera l'effetto della gestione emotiva

Tra i risultati emersi dallo studio, di particolare rilievo è la constatazione del mancato supporto fornito alle ipotesi 3 e 4. Entrambe prevedevano che il vantaggio associato a un'elevata gestione emotiva del team fosse più marcato quando il/la leader era una donna che quando era un uomo.

I risultati non hanno confermato questa previsione. Non sono emerse interazioni significative tra il genere del/della leader e il livello di gestione delle emozioni nel team, né per la gradevolezza né per l'efficacia percepita. Nel presente disegno sperimentale, uomini e donne descritti/e come impegnati/e in comportamenti di

supporto emotivo simili a quelli del team hanno ricevuto valutazioni comparabili. Per quanto riguarda l'efficacia percepita, l'andamento descrittivo dell'interazione risulta parzialmente coerente con l'ipotesi formulata, ma non raggiunge la soglia di significatività statistica. Pertanto, tale risultato non può essere interpretato come conferma dell'ipotesi, bensì soltanto come possibile indicazione esplorativa da approfondire in studi futuri. Per la gradevolezza, invece, non emerge alcuna evidenza di un'associazione tra il genere del/della leader e la regolazione emotiva.

Una possibile interpretazione riguarda il ruolo delle informazioni comportamentali. Quando i/le partecipanti dispongono di descrizioni chiare, concrete e coerenti delle azioni del/della leader, tali informazioni riducono l'incertezza e rendono meno necessario il ricorso a scorciatoie cognitive basate sugli stereotipi. Gli stereotipi di genere non devono però essere considerati necessariamente assenti, ma possono diventare meno influenti in presenza di segnali comportamentali forti. Questa lettura è coerente con la Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002), ma ne suggerisce un'interpretazione più contingente: l'impatto degli stereotipi potrebbe non essere costante, bensì dipendere dal contesto valutativo, dal grado di ambiguità della situazione e dalla qualità delle informazioni disponibili sui comportamenti del/della leader.

È inoltre possibile che, nel campione considerato, la gestione emotiva del team sia stata percepita come una competenza trasversale, richiesta a tutti i/le leader, indipendentemente dal genere. In questo senso, tali comportamenti non sarebbero necessariamente percepiti come "femminili", bensì come parte integrante del ruolo di leadership. Tuttavia, tale interpretazione va formulata con prudenza, poiché il presente studio non consente di concludere che gli stereotipi di genere siano assenti, bensì

indica che non sono emersi effetti statisticamente significativi nello scenario sperimentale adottato.

Nel complesso, lo studio contribuisce ad affrontare uno dei gap teorici evidenziati nel Capitolo 1, mostrando che il genere del/della leader non necessariamente modifica il modo in cui i comportamenti di gestione emotiva vengono valutati quando sono descritti chiaramente. È importante sottolineare che il mancato supporto alle Ipotesi 3 e 4 non ne riduce la rilevanza teorica. Al contrario, contribuisce a precisare le condizioni in cui il genere può o non può influenzare le valutazioni di leadership. I risultati mostrano che, in presenza di informazioni comportamentali forti, il genere del/della leader potrebbe avere un peso minore rispetto a quanto ipotizzato sulla base delle aspettative stereotipiche.

5. Aspettative preliminari di genere: assenza di differenze significative nelle misure esplicite

L'analisi delle aspettative preliminari mostra l'assenza di differenze significative in funzione del genere del/della supervisor. Ciò indica che, almeno a livello esplicito, i/le partecipanti non sembrano attribuire automaticamente maggiori aspettative di gestione emotiva a una donna rispetto a un uomo. È tuttavia importante evitare interpretazioni eccessivamente forti di questo dato. L'assenza di differenze statisticamente significative non dimostra, infatti, l'assenza generale di stereotipi di genere, ma indica che tali stereotipi non sono emersi dalle misure esplicite adottate nel presente studio.

Due interpretazioni, tra loro non alternative, possono essere proposte. Da un lato, è possibile che questo risultato rifletta un cambiamento normativo e culturale, o quantomeno una maggiore adesione esplicita ai modelli di leadership meno

rigidamente differenziati in base al genere. In contesti organizzativi contemporanei, competenze come la gestione emotiva potrebbero essere percepite come trasversali e richieste a tutti i/le leader, indipendentemente dal genere.

D'altro lato, non si può escludere che le risposte siano state influenzate dalla desiderabilità sociale. Quando ai/alle partecipanti viene chiesto direttamente quali caratteristiche si aspettano da un leader uomo o donna, essi/e possono tendere a fornire risposte percepite come più socialmente appropriate e meno stereotipate. Come evidenziato dalla letteratura sugli atteggiamenti impliciti (Greenwald & Banaji, 1995), le misure esplicite possono essere influenzate dalle norme sociali che scoraggiano l'espressione aperta di stereotipi di genere. Di conseguenza, i/le partecipanti potrebbero aver espresso valutazioni più egualitarie rispetto a eventuali associazioni implicite non rilevate dallo studio. Per questo motivo, i risultati devono essere interpretati con cautela: l'assenza di differenze significative nelle aspettative esplicite non dimostra necessariamente l'assenza di stereotipi di genere, ma indica piuttosto che tali stereotipi non sono emersi dalle misure adottate nel presente studio. Questa distinzione è importante per evitare interpretazioni eccessivamente forti dei dati e per mantenere la coerenza con la natura delle misure adottate.

Inoltre, il fatto che le aspettative iniziali non differiscano in funzione del genere del/della supervisor è coerente con il pattern osservato nelle valutazioni successive: anche dopo la manipolazione comportamentale, infatti, il genere del/della leader non ha prodotto effetti significativi né sull'efficacia percepita né sulla gradevolezza. Ne consegue quindi che, nel presente campione e attraverso le misure esplicite adottate, la gestione emotiva sia stata percepita come una competenza richiesta al ruolo di leadership in generale, più che come una caratteristica associata a uno specifico genere.

6. Mancato supporto all'Ipotesi 5: il genere del/della rispondente non modera le valutazioni

Anche l'Ipotesi 5 non trova riscontro empirico. L'ipotesi prevedeva che l'interazione tra il genere del/della supervisor e la gestione emotiva del team sulla gradevolezza fosse moderata dal genere del/della collaboratore/trice, risultando più forte tra i collaboratori uomini. Le ANOVA fattoriali $2 \times 2 \times 2$ non hanno però evidenziato effetti principali significativi del genere del/della rispondente né sull'efficacia percepita né sulla gradevolezza del/della leader. Allo stesso modo, non sono emerse interazioni significative tra il genere del/della partecipante, quello del/della leader e il livello di gestione emotiva descritto nello scenario. Nel presente campione, uomini e donne partecipanti hanno quindi espresso valutazioni sostanzialmente simili rispetto ai/alle leader descritti/e negli scenari. Anche in questo caso, il comportamento del/della leader sembra aver rappresentato l'informazione più saliente nel processo valutativo, riducendo il peso di eventuali differenze legate al genere di chi valuta.

Una possibile interpretazione è che le informazioni comportamentali fornite nello scenario fossero sufficientemente chiare da orientare le valutazioni in modo simile tra rispondenti uomini e donne. La capacità di gestire le dinamiche emotive potrebbe costituire un criterio valutativo condiviso, indipendente sia dal genere del/della leader sia da quello del/della partecipante. Tuttavia, anche il mancato supporto all'Ipotesi 5 richiede cautela interpretativa. Sebbene il campione complessivo sia adeguato per rilevare effetti principali ampi, le analisi di interazione, soprattutto quelle a tre vie, richiedono generalmente campioni più numerosi per individuare effetti di piccole o moderate dimensioni. Pertanto, non si può escludere che eventuali effetti più sottili del

genere del/della rispondente possano emergere in studi futuri caratterizzati da maggiore potenza statistica o da metodologie differenti

Si può così completare il quadro emerso dallo studio. Non solo il genere del/della leader non ha modificato in modo significativo l'effetto dei comportamenti di regolazione emotiva sulle valutazioni, ma neppure il genere di chi valutava sembra aver alterato tale relazione nelle condizioni considerate. Come già ribadito più volte, anche nei paragrafi precedenti, va tenuto presente che questi risultati non dimostrano l'assenza generale di effetti legati al genere, ma indicano piuttosto che tali effetti non sono emersi nel disegno sperimentale e nelle misure adottate nel presente studio.

7. Il ruolo delle percezioni dei/delle partecipanti come follower potenziali

Un ulteriore contributo del presente studio riguarda la centralità delle percezioni dei/delle partecipanti nei processi di valutazione della leadership. Le dimensioni di efficacia percepita e di gradevolezza emergono come esiti distinti ma interconnessi, attraverso i quali i/le partecipanti costruiscono il proprio giudizio nei confronti del/della leader. Poiché lo studio si basa su vignette e non su relazioni lavorative reali, è opportuno precisare che i/le partecipanti possono essere considerati/e osservatori/trici o follower potenziali, più che follower in senso stretto. Questa precisazione è importante sul piano metodologico, poiché i/le partecipanti non stavano valutando un/una responsabile reale con cui avevano una relazione professionale concreta, bensì un/una supervisore/trice ipotetico/a descritto/a in uno scenario. Nonostante ciò, proprio questa impostazione consente di osservare come alcune caratteristiche del/della leader e specifici comportamenti possano influenzare le percezioni iniziali di efficacia e di gradevolezza. Questo contribuisce ad approfondire uno dei gap evidenziati nel Capitolo

1, mostrando che la leadership non può essere compresa esclusivamente come un insieme di caratteristiche individuali o di comportamenti del/della leader. Al contrario, la leadership appare come un processo relazionale e percettivo, in cui il significato dei comportamenti emerge anche attraverso l'interpretazione di chi osserva e valuta. Le percezioni dei/delle collaboratori/trici non rappresentano quindi semplici reazioni passive, ma costituiscono un elemento centrale nella costruzione della legittimità e dell'efficacia della leadership. In questa prospettiva, lo studio conferma l'utilità di analizzare la leadership non solo come insieme di caratteristiche o azioni del/della leader, ma anche considerando i processi di attribuzione attraverso cui tali azioni vengono interpretate dai/dalle follower. Le valutazioni espresse dai/dalle partecipanti diventano così un importante livello di analisi per comprendere quali comportamenti vengano riconosciuti come segnali di una leadership efficace e relazionalmente positiva. Nel complesso, le implicazioni teoriche dello studio si possono sintetizzare in tre punti principali. Primo, la gestione emotiva del team emerge come componente centrale della leadership efficace, contribuendo a integrare la letteratura sulla leadership con quella sulla co-regolazione emotiva nei team. Secondo, i risultati suggeriscono che l'effetto degli stereotipi di genere nella valutazione della capacità di gestire le dinamiche emotive possa dipendere dal contesto informativo e dalla chiarezza dei comportamenti osservati. Terzo, lo studio rafforza la prospettiva della leadership come processo percettivo e relazionale, mostrando che le valutazioni dei/delle partecipanti rappresentano un livello di analisi fondamentale per comprendere come la leadership venga riconosciuta, interpretata e legittimata.

8. Limiti e prospettive di ricerca futura

Il presente studio presenta alcuni limiti che è opportuno tenere in considerazione nell'interpretazione dei risultati.

In primo luogo, l'utilizzo di un disegno a vignette, pur rappresentando una scelta metodologicamente utile per garantire un buon livello di controllo sulle variabili manipolate, non consente di riprodurre appieno la complessità delle relazioni di leadership nei contesti organizzativi reali. Le valutazioni espresse dai/dalle partecipanti si riferiscono infatti a uno scenario ipotetico e a un/una supervisore/trice non realmente conosciuto/a, e riflettono quindi giudizi attesi o intenzioni valutative più che reazioni maturate in interazioni concrete e continuative. In un contesto reale, le percezioni del/della leader si costruiscono nel tempo, attraverso episodi ripetuti, esperienze dirette, feedback reciproci e dinamiche relazionali che difficilmente possono essere colte integralmente in una singola vignetta.

In secondo luogo, la numerosità campionaria, sebbene adeguata a rilevare effetti principali robusti, come quelli emersi in relazione alla gestione emotiva del team, risulta più limitata nell'analisi di interazioni più complesse, soprattutto in un disegno fattoriale articolato su più celle sperimentali. Di conseguenza, l'assenza di alcuni effetti di interazione va interpretata con cautela, poiché potrebbe riflettere non solo l'assenza di differenze, ma anche una minore potenza statistica nel rilevare effetti più sottili. A ciò si aggiunge che il campione, pur eterogeneo per età, titolo di studio e settore lavorativo, non può essere considerato rappresentativo dell'intera popolazione lavorativa; pertanto, la generalizzabilità dei risultati ad altri contesti organizzativi, professionali o culturali richiede ulteriori verifiche empiriche.

Un ulteriore limite riguarda la natura self-report delle misure impiegate. Le variabili considerate sono state rilevate tramite autovalutazione e in un'unica occasione di somministrazione, con il rischio che le risposte siano influenzate, almeno in parte, da fattori quali la desiderabilità sociale, lo stile individuale di risposta o l'interpretazione soggettiva degli item. Sebbene il disegno sperimentale contribuisca a rafforzare l'inferenza sulle variabili manipolate, resta il fatto che lo studio misura percezioni e valutazioni dichiarate, non comportamenti osservati né esiti organizzativi effettivi.

In questa prospettiva, sarebbe utile affiancare in futuro misure più vicine al comportamento, ad esempio: intenzioni di collaborazione, disponibilità al confronto con il/la leader, fiducia nel/della supervisor o comportamenti di voice e di safety voice. Occorre inoltre considerare che il genere è stato operazionalizzato in forma binaria, sia in riferimento al/alla leader sia in riferimento ai/alle partecipanti. Tale scelta, se da un lato risponde a esigenze di chiarezza del disegno sperimentale e di comparabilità con parte della letteratura precedente, dall'altro non consente di cogliere la maggiore complessità delle identità di genere contemporanee, né di considerare possibili dinamiche intersezionali con altre caratteristiche sociali e professionali. Allo stesso modo, il ricorso a un unico scenario organizzativo, riferito a un/una nuovo/a responsabile in una società di servizi professionali, limita la possibilità di estendere automaticamente i risultati a contesti differenti, quali organizzazioni ad alta gerarchia, contesti ad alta intensità emotiva o relazioni di supervisione già consolidate nel tempo. Alla luce di tali limiti, ricerche future potrebbero sviluppare e approfondire il presente filone in diverse direzioni. In primo luogo, sarebbe utile replicare lo studio con campioni più ampi e diversificati, così da aumentare la potenza statistica e consentire un'analisi più accurata degli effetti di interazione tra il genere del/della leader, la

gestione emotiva del team e le caratteristiche dei/delle collaboratori/trici. In secondo luogo, sarebbe opportuno affiancare alle vignette metodologie più ecologiche, come esperimenti video, simulazioni interattive, studi longitudinali o ricerche di campo, per verificare se gli stessi pattern emergano anche in contesti più realistici e in presenza di relazioni di lavoro effettive. Ulteriori sviluppi potrebbero riguardare l'aumento del numero di variabili dipendenti considerate. Oltre all'efficacia percepita e alla gradevolezza, sarebbe particolarmente interessante includere esiti quali la sicurezza psicologica, la fiducia nel/della leader, la disponibilità a esprimere dissenso o suggerimenti, il safety voice e altri indicatori della qualità della relazione tra leader e collaboratori/trici. Tali variabili, infatti, potrebbero risultare ancora più sensibili alla modalità in cui i/le partecipanti interpretano i comportamenti di supporto emotivo al gruppo. Infine, ricerche future potrebbero indagare più direttamente i meccanismi psicologici sottostanti agli effetti osservati, ad esempio verificando se la regolazione emotiva aumenta le valutazioni positive del/della leader, poiché rafforza la percezione di competenza relazionale, di supporto, di legittimità del ruolo o di sicurezza interpersonale. Nel complesso, tali sviluppi consentirebbero di rafforzare la validità esterna dei risultati e di approfondire il ruolo della gestione emotiva nella costruzione di relazioni di leadership efficaci.

9. Implicazioni manageriali

I risultati suggeriscono non solo implicazioni operative, ma anche la necessità di un ripensamento più ampio nel modo in cui la leadership è concettualizzata e valutata nelle organizzazioni contemporanee. Alla luce dei risultati emersi, la leadership efficace non può essere intesa esclusivamente come capacità di coordinare le attività,

prendere decisioni o raggiungere obiettivi di performance, ma deve includere anche la capacità di gestire le dinamiche emotive e relazionali che attraversano i gruppi di lavoro. I dati evidenziano come la gestione della regolazione emotiva del team non possa essere considerata una competenza accessoria o secondaria, bensì una dimensione centrale della leadership efficace, in grado di incidere sia sulle dinamiche relazionali sia sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Le organizzazioni sono pertanto chiamate a superare una distinzione rigida tra competenze tecniche e relazionali, riconoscendo il ruolo strategico delle capacità emotive nel sostenere il funzionamento dei gruppi di lavoro. In questa prospettiva, la capacità di facilitare processi di regolazione e co-regolazione emotiva nel team non si configura come una predisposizione individuale innata, bensì come un insieme di competenze sviluppabili attraverso percorsi strutturati.

Una prima implicazione riguarda quindi i processi di formazione manageriale. I risultati suggeriscono l'utilità di progettare interventi formativi specificamente orientati allo sviluppo di competenze emotivo-relazionali, che includano moduli di consapevolezza emotiva, ascolto attivo, gestione dei conflitti, regolazione dello stress e facilitazione del confronto in gruppo. Tali percorsi dovrebbero privilegiare metodologie esperienziali (ad esempio role playing, simulazioni e analisi di casi), in grado di favorire l'applicazione concreta delle competenze in contesti realistici. A livello applicativo, tali programmi dovrebbero aiutare i/le leader a riconoscere precocemente segnali di tensione, frustrazione o disimpegno all'interno del gruppo, intervenendo non solo sul piano operativo, ma anche su quello relazionale. La capacità di contenere l'escalation emotiva, di promuovere un clima collaborativo e di sostenere

la coesione del team appare infatti rilevante non solo per il benessere dei collaboratori, ma anche per il riconoscimento della leadership come efficace e legittima.

Accanto alla formazione formale, emerge inoltre il valore degli strumenti di sviluppo individualizzati, come il coaching e il mentoring. I percorsi di coaching possono supportare i/le leader nel riflettere sui propri stili di gestione emotiva, aumentando la consapevolezza delle proprie reazioni e del loro impatto sul team. Parallelamente, i programmi di mentoring possono favorire processi di apprendimento strutturato, soprattutto per figure in fase di transizione verso ruoli di maggiore responsabilità. In particolare, il mentoring può risultare utile per accompagnare i/le nuovi/e supervisor nello sviluppo di competenze relazionali e nella gestione delle aspettative associate al ruolo di leadership.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda i processi di selezione, promozione e valutazione della leadership. L'inclusione esplicita della gestione emotiva tra i criteri di assessment consente di identificare e valorizzare leader in grado non solo di raggiungere risultati, ma anche di sostenere il clima emotivo del gruppo e di gestire le situazioni di tensione. Strumenti quali assessment center, simulazioni comportamentali e sistemi di feedback multi-source (ad esempio 360 gradi) possono contribuire a rendere tali competenze più visibili e valutabili.

In questa prospettiva, le organizzazioni dovrebbero formalizzare indicatori comportamentali chiari e osservabili, evitando valutazioni generiche della leadership. Tali indicatori potrebbero includere, ad esempio, la capacità di favorire la coesione, ascoltare le preoccupazioni dei collaboratori, gestire i conflitti interpersonali, sostenere il team in momenti di pressione, contenere la frustrazione e promuovere un clima di lavoro positivo. La presenza di criteri espliciti può ridurre il rischio che le valutazioni

della leadership siano influenzate da aspettative implicite, stereotipi o preferenze soggettive.

Un aspetto particolarmente rilevante è il legame tra la gestione emotiva e l'inclusione organizzativa. Come evidenziato nel Capitolo 1, l'inclusione non dipende soltanto da politiche formali, ma anche dai comportamenti quotidiani adottati da colleghi, supervisor e figure di leadership. I risultati dello studio suggeriscono che la gestione emotiva del team possa rappresentare uno dei microcomportamenti con cui i/le leader contribuiscono a creare ambienti più inclusivi. Riconoscere le tensioni, favorire il confronto, contenere i conflitti e sostenere un clima collaborativo sono azioni che possono rafforzare il senso di appartenenza, la sicurezza psicologica e la qualità delle relazioni all'interno del gruppo. Le implicazioni manageriali riguardano anche le politiche di diversity management. Poiché i risultati non mostrano differenze significative nelle valutazioni in base al genere del/della leader o del/della partecipante, la capacità di gestire le dinamiche emotive dovrebbe essere promossa come competenza trasversale, richiesta a tutti/e i/le leader indipendentemente dal genere. Questo punto è particolarmente importante per evitare che le competenze relazionali ed emotive vengano implicitamente attribuite o richieste soprattutto alle donne, rafforzando stereotipi di genere e forme di carico emotivo diseguale. Le organizzazioni dovrebbero quindi evitare di considerare l'attenzione al clima emotivo come una qualità "naturale" o attesa principalmente dalle leader donne, riconoscendola invece come una responsabilità manageriale condivisa. Inoltre, i risultati suggeriscono l'opportunità di adottare sistemi di valutazione della leadership basati su comportamenti osservabili e su criteri espliciti. Rendere visibili e valutabili le azioni concrete del/della leader può contribuire a ridurre il peso delle inferenze stereotipiche o categoriali, soprattutto in

contesti organizzativi in cui le valutazioni sono ambigue o poco strutturate. Ciò risulta particolarmente rilevante nei processi di promozione, avanzamento di carriera e valutazione del potenziale, in cui giudizi poco formalizzati possono lasciare più spazio a bias impliciti legati al genere. Un'ulteriore implicazione riguarda il ruolo delle percezioni dei/delle collaboratori/trici. Poiché lo studio mostra che l'efficacia e la gradevolezza del/della leader dipendono in larga misura dal modo in cui i suoi comportamenti vengono interpretati da chi valuta, le organizzazioni dovrebbero prestare maggiore attenzione alla raccolta sistematica dei punti di vista dei team. Strumenti come survey sul clima, feedback periodici, colloqui di sviluppo e valutazioni multi-source possono aiutare a comprendere se i comportamenti di leadership siano effettivamente percepiti come supportivi, inclusivi e capaci di sostenere il funzionamento emotivo del gruppo. Infine, promuovere comportamenti di regolazione emotiva non è soltanto un investimento nel benessere organizzativo, ma anche una leva strategica per la costruzione di leadership più efficaci e sostenibili nel lungo periodo. In contesti lavorativi caratterizzati da complessità, pressione e interdipendenza crescente, la capacità dei/delle leader di regolare il clima emotivo del team può contribuire a prevenire conflitti distruttivi, ridurre il rischio di stress relazionale e favorire condizioni più propizie alla collaborazione e alla performance. Nel complesso, le implicazioni manageriali dello studio indicano che le organizzazioni dovrebbero integrare la gestione emotiva del team nei modelli di competenza manageriale, nei percorsi di formazione, nei sistemi di valutazione e nelle pratiche di inclusione. In questo modo, l'affect management può essere riconosciuto non come una qualità individuale accessoria, ma come una competenza organizzativa strategica, utile a sostenere contemporaneamente efficacia, benessere e inclusione nei gruppi di lavoro.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro di tesi ha indagato in che modo la gestione emotiva del team influenzi le valutazioni di leadership, interrogandosi al contempo sul ruolo del genere del/della leader, del genere del/della partecipante e sulle modalità attraverso cui i/le partecipanti, intesi/e come follower potenziali, costruiscono tali valutazioni. A partire dai gap evidenziati nel Capitolo 1—ossia la scarsa integrazione tra la letteratura sulla leadership di genere e quella sulla regolazione emotiva, l’ambiguità circa il ruolo degli stereotipi nei giudizi di affect management e la limitata attenzione ai processi percettivi dei/delle follower— la ricerca ha cercato di offrire una risposta empiricamente fondata e teoricamente coerente.

Dall’analisi è emerso che, nelle condizioni sperimentali considerate, a guidare le valutazioni non sono né il genere del/della leader né quello del/della partecipante, bensì la qualità dei comportamenti messi in atto. La gestione emotiva del team si configura come un segnale particolarmente saliente e trasversale: i/le leader che riconoscono le tensioni, sostengono il confronto, contengono la frustrazione e orientano il clima emotivo vengono valutati/e in modo sistematicamente più positivo, sia in termini di efficacia sia di gradevolezza. In questo senso, il lavoro risponde al primo gap teorico mostrando che la dimensione emotiva non è un’aggiunta alla leadership, bensì una sua componente strutturale, capace di incidere simultaneamente sulle dimensioni relazionali e strumentali.

I risultati consentono inoltre di precisare il ruolo degli stereotipi di genere nelle valutazioni di leadership. Nel presente studio non sono emersi effetti significativi del genere del leader né del genere della partecipante sulla valutazione dei comportamenti di gestione emotiva. Tale evidenza non implica l’assenza generale degli stereotipi di

genere, ma suggerisce che il loro impatto possa ridursi quando i comportamenti del/della leader sono descritti in modo chiaro, concreto e coerente. In queste condizioni, il giudizio sembra fondarsi maggiormente sulle informazioni comportamentali disponibili piuttosto che su inferenze categoriali legate al genere. In questo modo, il lavoro contribuisce ad affrontare il secondo gap teorico, proponendo una lettura condizionale e situata degli stereotipi.

Un terzo contributo riguarda il ruolo delle percezioni delle/dei partecipanti come follower potenziali. I risultati mostrano che l'efficacia percepita e la gradevolezza non sono esiti indipendenti, bensì componenti interconnesse di un unico processo valutativo attraverso cui la leadership viene interpretata e legittimata. La leadership non emerge dunque soltanto come insieme di caratteristiche individuali, ma come un processo relazionale e interpretativo in cui i comportamenti acquistano significato attraverso lo sguardo di chi li osserva e li valuta.

Alla luce di tali evidenze, è possibile tornare alla research question che ha guidato la ricerca, ossia —in che modo il genere del/della leader influenzi la valutazione dei comportamenti di gestione emotiva del team— offrendo una risposta chiara: nel contesto analizzato, il genere non altera in modo significativo la valutazione di tali comportamenti, mentre è la loro qualità a determinare in misura decisiva il giudizio dei/delle follower. Questo risultato consente di riformulare implicitamente la domanda iniziale, suggerendo che il focus non debba essere posto tanto su “chi” esercita la leadership quanto su “come” essa viene concretamente esercitata e resa osservabile.

Nel complesso, il lavoro contribuisce a una concezione della leadership più centrata sulle pratiche e sui comportamenti osservabili. La gestione della regolazione emotiva del team non appare come una qualità implicitamente associata a uno specifico genere,

bensì come una competenza trasversale che può essere riconosciuta, sviluppata e valutata indipendentemente dall'appartenenza di genere del/della leader.

Tali risultati devono comunque essere interpretati alla luce dei limiti dello studio. L'utilizzo di vignette sperimentali ha consentito un elevato controllo delle variabili, ma non consente di cogliere appieno la complessità delle relazioni di leadership nei contesti organizzativi reali, in cui le percezioni si costruiscono nel tempo attraverso interazioni continuative. Inoltre, l'uso di misure self-report e l'operazionalizzazione binaria del genere richiedono cautela nell'estendere i risultati. Questi limiti aprono quindi ulteriori prospettive di ricerca, orientate sia a verificare tali evidenze in contesti più ecologici sia ad approfondire i meccanismi psicologici che collegano la gestione emotiva alle valutazioni di leadership. In conclusione, il contributo principale di questo lavoro consiste nell'aver mostrato che, almeno nelle condizioni considerate, la leadership tende a essere valutata più in base ai comportamenti concretamente osservati che alle categorie sociali a cui il/la leader appartiene. In un dibattito ancora fortemente centrato sulle differenze di genere, questo risultato invita a prestare maggiore attenzione alle pratiche quotidiane attraverso cui la leadership viene esercitata, percepita e riconosciuta.

BIBLIOGRAFIA

- 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.
- Angelakis, A., Inwinkl, P., Berndt, A., Ozturkcan, S., Zelenajova, A., & Rozkopal, V. (2024). Gender differences in leaders' crisis communication: a sentiment-based analysis of German higher education leaders' online posts. *Studies in Higher Education*, 49(4), 609–622.
- Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden?. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145–177.
- Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2023). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of management and governance*, 27(1), 181–251.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112–121.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (Vol. 25, No. 3, pp. 481–484). New York: Free Press.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865.
- Busch, A., & Holst, E. (2011). Gender-specific occupational segregation, glass ceiling effects, and earnings in managerial positions: Results of a fixed effects model (No. 1101). DIW Discussion Papers.
- Butler, E. A., & Randall, A. K. (2013). Emotional coregulation in close relationships. *Emotion Review*, 5(2), 202–210.

- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84–103.
- Chang, E. H., Kirgios, E. L., Rai, A., & Milkman, K. L. (2020). The isolated choice effect and its implications for gender diversity in organizations. *Management Science*, 66(6), 2752–2761.
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2005). *Occupational ghettos: The worldwide segregation of women and men* (Vol. 200). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Chen, C., Lai, I. K. W., & Kuang, T. (2025). A systematic literature review of female leadership in business (2014–2023). *SAGE Open*, 15(2), 21582440251340140.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102.
- CNEL & ISTAT. (2025). Il lavoro delle donne: Rapporto 2025. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro.
https://www.lavorodirittieuropa.it/images/Rapporto_CNEL-ISTAT_2024_Il_lavoro_delle_donne.pdf
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655–681.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.

- Curşeu, P. L., & Sari, K. (2015). The effects of gender variety and power disparity on group cognitive complexity in collaborative learning groups. *Interactive Learning Environments*, 23(4), 425–436.
- Curşeu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 628–652.
- Curşeu, P. L., & Pluut, H. (2013). Student groups as learning entities: The effect of group diversity and teamwork quality on groups' cognitive complexity. *Studies in Higher Education*, 38(1), 87-103.
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & 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.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). Sage Publications Ltd.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190–207.

- 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.
- Erro-Garcés, A., & Urien, B. (2024). Leader-follower gender and job satisfaction: A two-wave study from Europe. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 26, e20230211.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1–74). Academic Press.
- Goya-Tocchetto, D., Davidai, S., & Lawson, M. A. (2025). Exposure to successful women and racial minorities who defy stereotypes about their groups leads to inflated perceptions of diversity in organizations. *Journal of Applied Psychology*.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100.
- Hamplová, E., Janeček, V., & Lefley, F. (2022). Board gender diversity and women in leadership positions—are quotas the solution?. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 742–759.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.

- Henttonen, K., Johanson, J. E., & Janhonen, M. (2014). Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness. *Personnel Review*, 43(3), 330–349.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, 91(12), 30–30.
- Humphrey, R. H. (2012). How do leaders use emotional labor?. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 740–744.
- International Labour Organization. (2022). *Transforming enterprises through diversity and inclusion* (1st ed.). ILO
- Jansen, W. S., Otten, S., Van Der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational behavior and human decision processes*, 106(1), 39–60.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Kinzler, K. D., & Dautel, J. B. (2012). Children’s essentialist reasoning about language and race. *Developmental Science*, 15(1), 131–138.
- 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.
- Lin, S. H. J., 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*.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Martín-Zamora, M. P., Borralho, J. M. C., & Hernández-Linares, R. (2025). Gender diversity in top management teams and corporate reputation: Evidence from Spanish listed companies. *Gender, Work & Organization*, 32(3), 1144–1168.
- Mehnaz, L., & Yang, C. (2025). Women in accounting research: a review of gender diversity, equity, and inclusion. *Meditari Accountancy Research*, 33(7), 30-59.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Naqvi, S. M. M. R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., Butt, M. U., & Nawaz, S. (2013). Impact of gender diversity on team performance: The moderating role of organizational culture in telecom sector of Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(4), 228–235.

- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). Inclusive human resource management: Best practices and the changing role of human resources.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40(3), 500–509.
- Richard, E. M., Walsh, J. J., & Young, S. F. (2023). Leader-facilitated emotion management and perceived effectiveness: Moderating roles of leader gender and culture. *Human Resource Development International*, 26(1), 48–71.
- Santarpia, F. P., Sommovigo, V., Borgogni, L., & Bakker, A. B. (2024). Exploring Co-Regulation in Teams: Strategies to Mitigate Conflict and Burnout. *Group & Organization Management*, 10596011261421635.
- Santero-Sánchez, R., & Núñez, B. C. (2025). Pursuing equal pay for equal work: Gender diversity in management positions and the gender pay gap throughout the wage distribution. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 59-73.
- Saxbe, D. E., Beckes, L., Stoycos, S. A., & Coan, J. A. (2020). Social allostasis and social allostatic load: A new model for research in social dynamics, stress, and health. *Perspectives on Psychological Science*, 15(2), 469–482.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Sommovigo, V., Santarpia, F. P., Petrone, A., Rubera, A., & Borgogni, L. (2025). 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*, 1–17.
- Tajfel, H., Turner, J., Austin, W. G., & Worchel, S. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. *Intergroup relations: Essential readings*, 94–109.
- 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.
- Trends, D. G. H. C. (2017). Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Development LLC*.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008.
- Xu, Z., & Meng, Q. (2026). Female Successors, Gender Pressures, and ESG Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1-18.