

La leadership delle  
donne: stili e gestione  
delle persone

A group of colorful human figures in the background, representing diversity. The figures are in various colors including blue, yellow, green, red, and brown, and are arranged in a line that recedes into the distance. The background is a soft, out-of-focus gradient.

Quali narrazioni abbiamo  
sulla leadership?

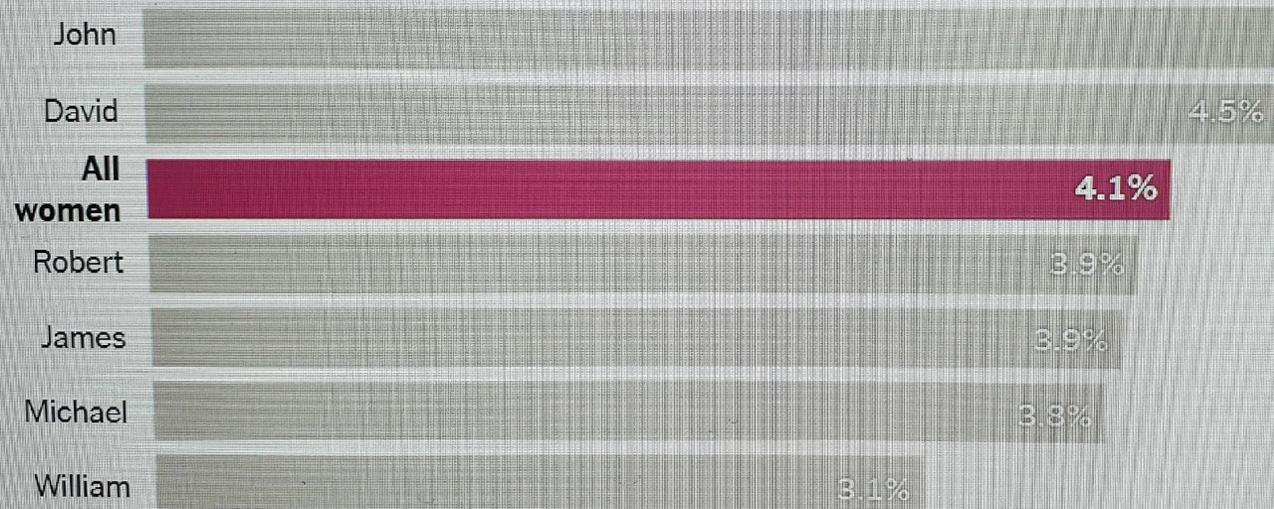
# Forbes.com - Leadership femminile: Superare gli stereotipi per scegliere il leader migliore

- Quando si chiede alle persone quali siano i tratti stereotipati dei leader, si tende a parlare di **fiducia in sé stessi, assertività, capacità di prendere il comando, di risolvere i problemi, di ispirare gli altri, di assunzione di rischi e di orientamento all'azione**: qualità agili che sono simili allo stereotipo maschile. Se i tratti stereotipati della leadership sono quelli che sono intrinsecamente associati agli uomini, non sorprende che ci possano essere pregiudizi su chi viene selezionato come leader. Tomas Chamorro-Premuzic, in un articolo della Harvard Business Review, si chiede: "Perché così tanti uomini incompetenti diventano leader?". Forse la vera risposta è che ci affidiamo troppo a scorciatoie e stereotipi.
- Tutto questo è problematico perché, invece di chiederci quali competenze siano necessarie per ricoprire un ruolo di leadership e, da lì, identificare le migliori qualità personali per la posizione di leadership, tendiamo inconsciamente a dar voce alle nostre visioni pregiudiziali e distorte della leadership e di chi si adatta a tale immagine.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/01/26/female-leadership-overcoming-stereotypes-about-choosing-the-best-leader/?sh=2d4ca65a1ccb>

## Guys Named John, and Gender Inequality

Share of C.E.O.s of S.&P. 1500 companies by C.E.O. name



Source: Execucomp

Un'analisi condotta su 1500 grandi aziende statunitensi mostra che le donne ai vertici di queste aziende sono meno numerose degli uomini di nome John (2015, Ernst & Young).



Cosa scopriamo quando  
raccoltiamo i dati sulle  
prestazioni?

# Harvard Business Review, 2016

## McKinsey study (2015), 366 aziende:

- Le aziende con diversità razziale ed etnica a livello manageriale hanno il 35% di profitti in più rispetto al resto delle aziende dello stesso settore
- Le aziende con diversità di genere a livello manageriale hanno il 15% di profitto in più rispetto al resto delle aziende dello stesso settore

## Credit Suisse study (2012), 2.400 aziende:

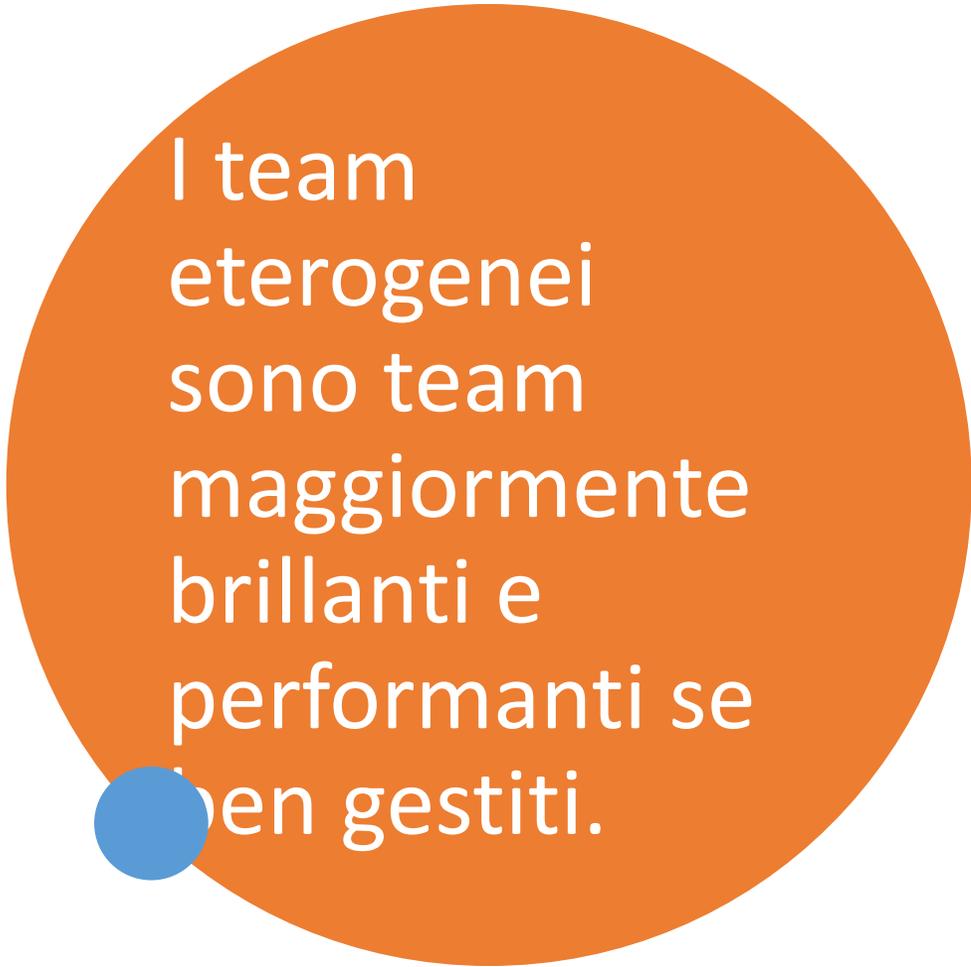
- Le aziende con almeno una donna ai più alti livelli decisionali registrano significativamente più profitti e più crescita (26%).

## HR study (2016), 20.000 aziende da 91 paesi:

- Le aziende con il maggior numero di donne in posizioni decisionali sono le più redditizie

# Team eterogenei = maggiore innovazione

- Studio spagnolo
- Dipartimenti di Ricerche e studi
- 4.277 aziende
- Un buon equilibrio di genere porta a una dinamica che è positivamente connessa all'innovazione radicale quando il lavoro è nuovo



I team  
eterogenei  
sono team  
maggiormente  
brillanti e  
performanti se  
ben gestiti.

- 
- Una maggiore attenzione ai fatti e un livello più elevato di esame dei fatti.
  - Meno decisioni prese seguendo pregiudizi, stereotipi e percezioni.
  - Una migliore capacità di identificare le informazioni chiave, per non perpetuare decisioni soggettive, che possono essere decisioni peggiori, esposte a errori.
  - La differenza diminuisce i livelli di accordo implicito, quindi i fatti vengono analizzati ed elaborati meglio e le informazioni vengono utilizzate meglio!
  -



I team eterogenei  
sono più produttivi  
quando raggiungono il  
loro livello di  
funzionamento  
ottimale.

---

Capability	Women's percentile	Men's percentile
Takes initiative	55.6	48.2
Resilience	54.7	49.3
Practices self-development	54.8	49.6
Drives for results	53.9	48.8
Displays high integrity and honesty	54.0	49.1
Develops others	54.1	49.8
Inspires and motivates others	53.9	49.7
Bold leadership	53.2	49.8
Builds relationships	53.2	49.9
Champions change	53.1	49.8
Establishes stretch goals	52.6	49.7
Collaboration and teamwork	52.6	50.2
Connects to the outside world	51.6	50.3
Communicates powerfully and prolifically	51.8	50.7
Solves problems and analyzes issues	51.5	50.4
Leadership speed	51.5	50.5
Innovates	51.4	51
Technical or professional expertise	50.1	51.1
Develops strategic perspective	50.1	51.4

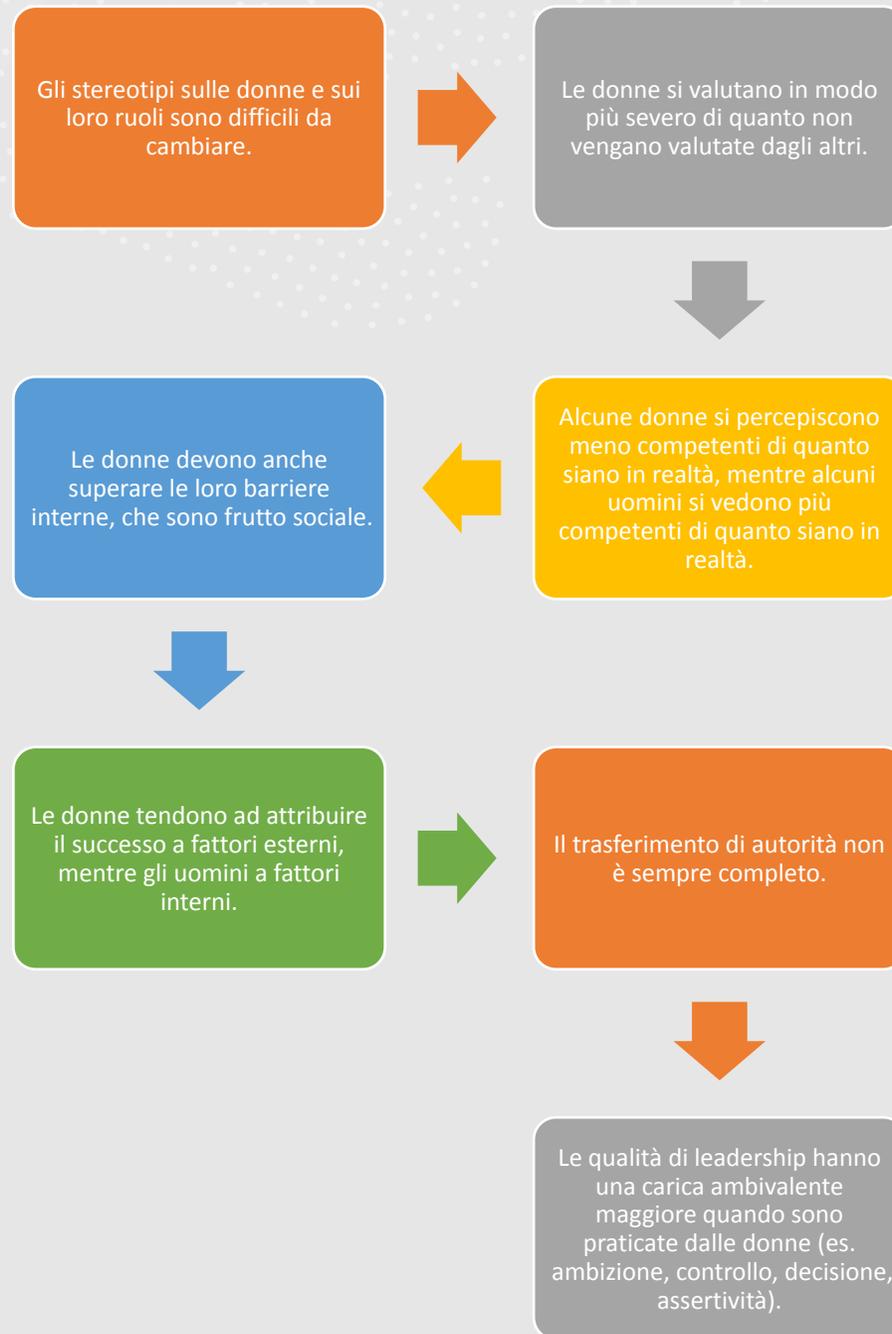
**Note:** The t-values of all data are statistically significant.

**Source:** Zenger Folkman 2019

© HBR

Studio 2019: nella valutazione a 360°, le donne sono valutate meglio degli uomini per quanto riguarda le qualità di leadership (<https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>)

# Percezione e auto-percezione



# Heidi vs. Howard

Avete mai sentito parlare dell'esperimento Heidi/Howard? Heidi Roizen è una venture capitalist di successo della Silicon Valley che è stata oggetto di uno studio della Columbia Business School.



Il professor Frank Flynn ha presentato a metà della sua classe un caso di studio originale su Heidi Roizen. La seconda metà della classe ha ricevuto un caso di studio modificato in cui il nome di Heidi è stato cambiato in "Howard".



valutato Howard e Heidi come ugualmente competenti, ma hanno trovato Howard più simpatico di Heidi. In particolare, gli studenti che hanno ricevuto il caso di studio di Howard lo hanno trovato un leader intelligente e simpatico, mentre quelli che hanno ricevuto il caso di studio di Heidi l'hanno considerata

<https://www.youtube.com/watch?v=3XG4MZFcYnE>

<https://toolbox.humandeluxe.com/heidi-vs-howard#:~:text=The%20students%20rated%20Howard%20and,her%20to%20be%20too%20aggressive>





**ktkins**  
@voldemortsbicep

my favorite game is to act like i can't understand something very simple when a man is explaining it to me to see how dumb he thinks i am

RETWEETS 4 LIKES 36

10:23 AM - 12 Apr 2016



**Tracy Lennox**  
@Talennox

Replying to @NicoleFroio

Bunch of old guys mansplaining how to tie down an airplane after watching me push it back into the hangar on my own. My airplane.

1:14 AM - May 18, 2017 - Twitter for iPhone



**littlenellie** ❤️  
@littlenellie

Replying to @NicoleFroio

A co-worker mansplained at length how some code worked. After I told him that I was the one who wrote it.

11:36 PM - May 18, 2017 - Twitter Web Client



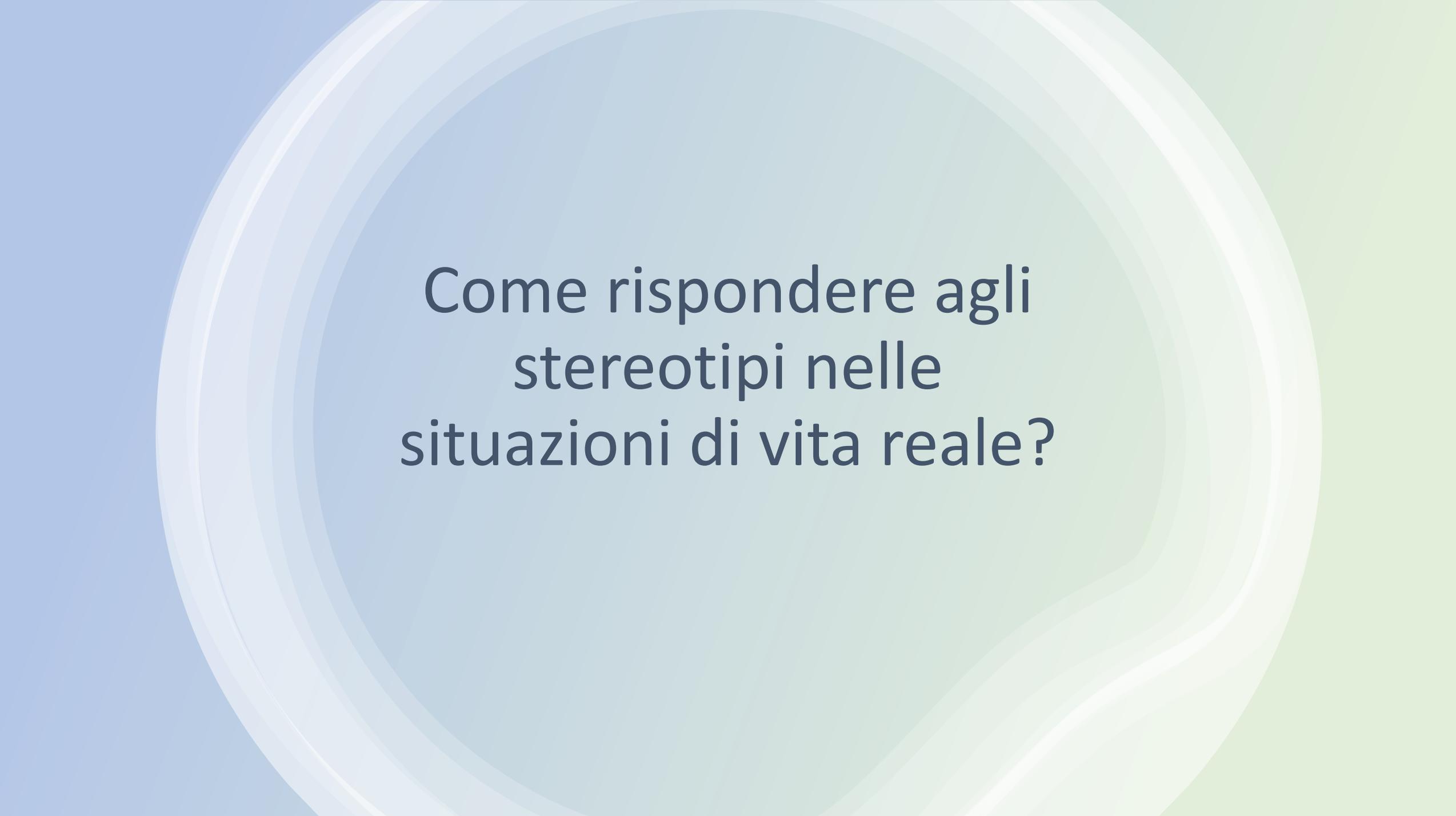
**Jessica McCarty**

@jmccarty\_geo

At a NASA Earth meeting 10 years ago, a white male post doc interrupted me to tell me that I didn't understand human drivers of fire, that I def needed to read McCarty et al.

Looked him in the eye, pulled my long hair back so he could read my name tag.

"I'm McCarty et al."



Come rispondere agli  
stereotipi nelle  
situazioni di vita reale?

**#distractinglyse  
xy**

"Lasciate che vi parli dei miei problemi con le ragazze. Quando sono in laboratorio succedono tre cose: Tu ti innamori di loro, loro si innamorano di te e quando le critichi piangono".

(Tim Hunt, Nobel Prize Winner)



love this ( c/o @dailyedge ) #distractinglysexy



**Stephanie Evans** @StephEvz43 · Jun 10

Idk how any men were able to function when I was in this bunny suit and integrating a satellite. [#distractinglysexy](#)



**Sonja Vernes** @Sonja\_Vernes · 21h

I made it through these brain dissections without falling in love or crying. Phew! [#distractinglysexy](#) [#TimHunt](#)





Zoë J Ayres @ZJAyres · 12h

I mean, as a female scientist every day I feel [#distractinglysexy](#) but this was highlight!





[Becca](#) @BeccaPritchey · 23h

Later that day, I filled this Bronze Age ditch with my womanly archaeology tears  
#distractinglysexy



[Rosie Woodroffe](#) @RosieWoodroffe · 2h

Doing field research here, I've got my eyes closed to avoid falling in love with my male colleague #distractinglysexy





Sarah Durant @SarahMDurant · 19h

Nothing like a sample tube full of cheetah poop to make you  
#distractinglysexy



#distractinglysexy

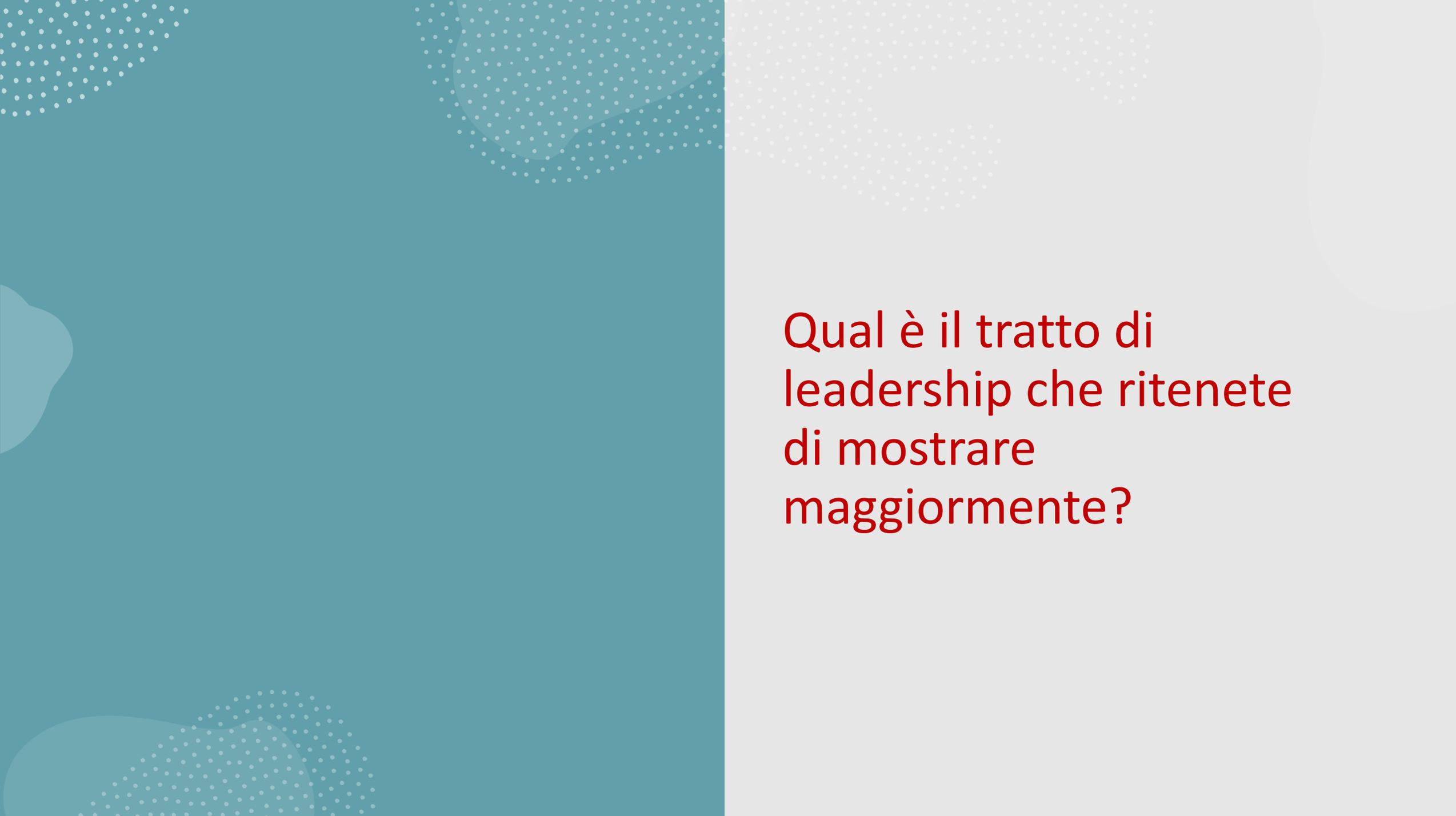
# Alcuni aspetti da tenere a mente

L'educazione agli stereotipi di genere, ai ruoli di genere e all'uguaglianza di genere sarebbe più utile se iniziasse presto.

Questo permetterebbe a un maggior numero di persone, sia donne che uomini, di sviluppare le proprie capacità al massimo delle loro potenzialità e di accedere a diversi tipi di esperienze che sosterrrebbero il loro sviluppo nel complesso.

Sia le donne che gli uomini possono trarre vantaggio da un ambiente aziendale meno influenzato da pregiudizi, stereotipi e preconcetti.

Team diversificati significano valore aggiunto e prestazioni e creano maggiori opportunità di crescita e sviluppo.



Qual è il tratto di leadership che ritenete di mostrare maggiormente?

# Anna



# Diana

Carismatica e  
intelligente

Supporta e  
comprende le  
emozioni del team

Buona conoscenza  
delle personalità e  
della situazione  
personale di tutti i  
membri del team.

Molto interessata  
alla coerenza nel  
team

Gestisce bene lo  
stress a cui il team è  
sottoposto

Interessato a creare  
un ambiente di  
lavoro sereno

Valorizza i feedback  
positivi

Le persone sono la  
sua preoccupazione  
principale

Forti valori ed etica  
del lavoro

# Emma

Timida e introversa

Desiderio di guidare  
con il suo esempio

Da autonomia ai  
collaboratori

Vuole prendere  
decisioni  
consultando  
democraticamente  
il suo team

Ha bisogno costante  
della validazione del  
team per le proprie  
azioni

Valorizza la  
trasparenza nella  
condivisione delle  
informazioni

Regge gli errori  
commessi

Ascolta le esigenze e  
le prospettive del  
suo team

# Claudia

Ha un alto livello di fiducia nel suo team e interviene molto poco nel loro lavoro, lasciando a ciascun membro del team lo spazio per decidere del proprio lavoro come meglio crede

Consente a tutti i dipendenti di utilizzare la propria creatività e le proprie risorse per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Fornisce un contesto in cui ogni membro del team può assumersi la responsabilità del proprio lavoro.

Non costruisce e non valorizza una struttura rigida

Crea un ambiente di lavoro rilassato, adatto a lavoratori creativi e indipendenti.

# Adele

Flessibile e capace di adattarsi

Ama fare domande e ascoltare

Fornisce un feedback su punti di forza e vulnerabilità

Risponde prontamente alle esigenze del team

Si adatta alle esigenze individuali e sostiene la crescita

Da ed esige fiducia

Ritiene che il suo ruolo principale sia quello di aiutare le persone a scoprire e utilizzare al meglio il proprio potenziale.

Sostiene e si assume la responsabilità degli obiettivi di carriera di ciascun membro del team.

# Frequenti stili di leadership



Dalla vostra  
posizione di  
leadership  
preferita, come  
gestireste i seguenti  
casi?

---



**Lisa** è una collaboratrice straordinaria. Tuttavia, ultimamente le sue prestazioni sono state penalizzate. Sembra distaccata e caotica. I suoi risultati non sono buoni e ha iniziato a comportarsi in modo anomalo: è in ritardo alle riunioni, ha mancato due scadenze, ha iniziato un conflitto con un altro collega. Come si gestisce questa situazione? Come comprendere meglio il cambiamento di Lisa e sostenerla in questo percorso? Come avviare una conversazione con lei su ciò che sta accadendo?

**Lucas** è molto legato ai suoi colleghi e si diverte a far parte del suo team. Gli chiedete di lavorare su un rapporto molto importante e lui conferma che le scadenze sono ragionevoli. Un giorno dopo la scadenza, vedendo che non ha ancora inviato nulla, vi informate sul rapporto. Lucas vi dice che non l'ha finito perché non è riuscito a raccogliere tutti i dati dai suoi colleghi. Vi sentite molto frustrati, perché questa situazione creerà molte situazioni spiacevoli anche per voi. Come iniziate a parlare con Lucas di quello che sta succedendo? Come gestite la situazione?

**Jim** lavorava nella vostra azienda da molto tempo. È molto ben collegato a tutti i suoi colleghi e di solito è il primo ad accedere alle informazioni e a diffonderle, sia in modo formale che informale. Quando assumete un nuovo collega per una mansione simile alla sua, lo sentite dire ai suoi colleghi che avete assunto quell'uomo solo perché è bello e volete un po' di "bellezza per gli occhi" in ufficio. Ha anche detto che un'altra assunzione che avete fatto sei mesi fa era vostra nipote, il che non è vero. Come si gestisce questa situazione?

**Andrea** diventa molto irritabile quando lavora sotto pressione. È sempre in grado di svolgere il suo lavoro, anche in condizioni di stress, ma l'atmosfera che crea in ufficio è davvero difficile da gestire. I colleghi si lamentano del suo comportamento creando di fatto un ambiente di lavoro ostile per loro. Come si gestisce questa situazione? Come iniziare la conversazione con Andrea?



**GRAZIE!**