

La rivista dedicata ai manager dell'azienda. www.leadershipmanagementmagazine.com

Nuovi tratti di leadership: una questione di genere?

A cura di: Luciana d'Ambrosio Marri - Pubblicato il 7 maggio 2018



Nelle organizzazioni la leadership e l'autorevolezza di chi ha ruoli di guida, direzione o comando costituiscono fattori chiave di successo per la gestione di una squadra e per il raggiungimento del risultato di qualità, coerente con gli obiettivi da traguardare.

Nelle imprese e nelle organizzazioni di varia tipologia, articolate, che operano in ambienti di mercato o scenari operativi complessi e delicati, lavorano insieme persone appartenenti talvolta a cinque differenti generazioni, che a loro volta nutrono differenti bisogni, motivazioni verso il lavoro, verso il compito, verso le modalità di azione, e affidano significati diversi al rapporto con l'engagement, il dovere, il senso della mission per cui s'impegnano, e sono chiamate a una potente identificazione con il ruolo. **Lavorano insieme donne e uomini** che verso un obiettivo comune manifestano – con le loro competenze – approcci e tendenzialità talvolta differenti anche per ragioni storiche e culturali: queste differenze, in una logica di **pari opportunità e di Diversity Management**, costituiscono un valore aggiunto e come tale un patrimonio soggettivo e della collettività che va valorizzato per un benessere comune e sociale.

Ma la convivenza organizzativa tra donne e uomini nel mondo del lavoro sappiamo non essere così semplice e tantomeno lo è la questione della leadership. Inoltre sappiamo anche che non è "solo" una questione di competenza, già di per sé non banale, ma di logiche e meccanismi che nei fatti governano il traguardo di posizioni apicali e

della **gestione del potere!** Su questo terreno, infatti e purtroppo, i fattori che incidono e influenzano dinamiche e nomine ai vertici di qualsiasi tipo di organizzazione hanno a che fare con questioni che con la "oggettiva competenza" c'entrano poco e, spesso, addirittura nulla. D'altronde in molti meeting "che contano" su temi cruciali dello sviluppo e dell'economia (che vanno dalla politica alla finanza) è uno **shock** vedere in platea, oltre che molto spesso anche tra i relatori, solo uomini e il dramma è che a questo ci si è abituati.

Questa prevalenza maschile è soprattutto indicatore di arretratezza, quasi a significare che le donne non esistano, e non è certo un bel segnale di apprendimento anche per le nuove generazioni. Infatti, le donne ci sono e hanno anche ruoli di leadership in territori che fino a poco tempo fa erano soprattutto maschili (non solo nei CdA grazie alla discussa legge Golfo-Mosca - L.120/2011), ma spesso sono poco visibili per eccesso di modestia personale o per ignoranza altrui.

Molte donne *al vertice* esprimono **tratti di leadership innovativi**, che vanno ben oltre quelli tradizionali descritti nei classici manuali di management. Mi riferisco a **donne della realtà** che lavorano, per esempio, come comandanti di aviazione, direttrici d'orchestra, responsabili di ambiti e di ricerche scientifiche chiave per il futuro dell'umanità, solo per citarne alcune. Costoro, come altre, danno significato a loro stesse, contribuiscono al senso della propria organizzazione dove operano e sono capaci di trasformarla con competenza, capacità, energia.

I nuovi tratti di leadership che queste donne manifestano secondo vari studi e nuovi vocaboli a essi dedicati (d'Ambrosio Marri, Mallen, 2011) sono: a) **la leadership civica**, centrata sulla capacità di intesa del servizio, della delega e della responsabilità intrisa di passione civile; b) **la leadership migrante**, frutto della capacità di ricostruirsi e ricostruire oltre i pregiudizi; c) **la leadership immaginifica**, che tra i focus ha la capacità di cogliere ciò che gli altri ignorano e quella di saper ispirare gli altri; d) **la leadership volitiva**, ispirata da volontà realizzatrice, che si muove in ambienti fortemente competitivi senza perdere l'ironia e la centratura sugli obiettivi; e) **la leadership interpretativa**, che guida e si fa interprete della mission anche attraverso un particolare orecchio uditivo che riconosce rapidamente la relatività dei contesti; f) **la leadership sperimentale**, che sa condurre scomponendo e ricomponendo gruppi, stare nel caos e vivere il dubbio guardando lontano; g) **la leadership dell'impossibile**, che con logica inclusiva lavora grazie alla potenza di un progetto interiore per l'evoluzione della realtà; h) **la leadership consapevole**, che guida con il senso della sfida dell'alta prestazione, con coscienza di sé e degli altri che conduce, sempre desta tra emergenze e rischi.

Ecco quindi che da modelli reali e positivi si può imparare **che si può**; e possono apprendere non solo le donne ma anche gli uomini. **L'apprendimento tra generi di stili di leadership** proficui, efficaci, eticamente sostenibili e utili, anche in quanto punti di riferimento, può infatti favorire, nello scambio delle conoscenze e delle esperienze in proposito tra uomini e donne, una maggiore ampiezza di visuale di ciò che può significare gestire ruoli apicali di responsabilità e quindi di potere (d'Ambrosio Marri, 2015). Ciò può essere utile per sottolineare che l'esercizio della **leadership costruttiva non è di per sé una questione di genere**, ma è di certo segnata da approcci e sensibilità che oggi le donne tendono maggiormente a manifestare, senza per questo averne l'esclusiva in quanto donne!

Va tenuto conto però che il lavoro da fare per **sfatare pregiudizi di ogni tipo e reciproci tra generi** è ancora molto, e questo vale anche per le donne. A questo proposito è interessante una ricerca antropologica condotta da Eikon Strategic Consulting all'interno

del progetto Pari Opportunità 2015 dell'Osservatorio Cera di Cupra: al campione di donne e uomini è stato chiesto di creare un racconto con una donna e un uomo protagonisti in varie fasi della loro vita.

I soggetti del campione di entrambi i generi hanno più spesso immaginato la donna protagonista della storia in professione di impiegata o di insegnante, in pochi l'hanno immaginata imprenditrice o informatica. Secondo il 52% degli uomini e il 43% delle donne la donna protagonista della storia nutre desiderio del matrimonio. Inoltre, mentre la collaborazione nella vita domestica non presenta differenze significative di genere all'interno del campione, rispetto alla cura dei figli il 41% delle donne attribuisce alla mamma questa attività contro il 36% degli uomini. Per quanto riguarda il futuro dei figli della coppia, le donne immaginano aree inerenti danza, disegno e bellezza come prerogativa e interesse delle ragazze e aree inerenti tecnologia, calcio e arti marziali per i maschi. Ecco allora da qui qualche indicazione su come alcuni stereotipi di genere – di cui anche le donne sono portatrici – possano tramandarsi alle generazioni future e su come forse siano presenti delle ambivalenze nell'immaginario delle stesse donne, almeno per quanto riguarda la "resistenza" alla delega o alla condivisione a 360 gradi della cura dei figli con il partner (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2017).

Insomma i motivi di **orgoglio e pregiudizio** reciproci tra donne e uomini sono molti, spesso profondi e inconsapevoli. Fatto sta che oggi le donne delle nuove generazioni sono più orientate alla genitorialità condivisa, rifiutano il dilemma figli/lavoro, cercando nuovi tipi d'impegno professionale, sfruttando passioni personali, nuove tecnologie...

D'altronde si potrebbe anche cambiare prospettiva: potremmo dire che esiste soprattutto la **questione maschile**: quel monopolio blu, sempre più incalzato dalla valanga rosa supportata da leggi spesso comunque soft e da scelte politiche di incarichi istituzionali e politici non ancora secondo una logica di normalità d'uso di criteri come 50% e 50% (fermo restando la competenza), il permanere di preclusioni, l'attaccamento esasperato al potere per sé anziché per la collettività, seppur in ottica di legittima soddisfazione personale che, di certo, non esclude il concetto di "servizio", la violenza sulle donne eclatante fino al femminicidio, o latente. Ecco: è di tutto questo che l'uomo dovrebbe prendere consapevolezza e cogliere il vero sé, confrontandosi con gli altri su aspetti dei quali non è abituato a parlare.

C'è bisogno dunque della ricchezza delle differenze tra generi, del dialogo aperto anche sul tema dell'interpretazione dell'essere leader. Essere, infatti, diversi nell'espressione della **leadership sana è un valore e può diventare valore comune**. Non solo in teoria, ma come prassi organizzativa e condivisa.

Bibliografia

- Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2017), RISORSE UMANE E DISUMANE. COME VIVERE OGGI SUL PIANETA R.U. Giunti O.S. Psychometrics, Firenze.
- d'Ambrosio Marri L. (2015) APPRENDIMENTI DI LEADERSHIP TRA GENERI. PER UNA VIA RESPONSABILE E SOSTENIBILE "(Focus a cura di), in *FOR-Rivista per la formazione*, n. 96-97. Pp. 12-44.
- d'Ambrosio Marri L., Mallen M. (2011), EFFETTO D. SE LA LEADERSHIP È AL FEMMINILE: STORIE SPECIALI DI DONNE NORMALI. FrancoAngeli, Milano.