

# Ma le **donne** hanno un **problema** di **«visione»?**

È opinione molto diffusa che le donne abbiano meno «visione» degli uomini. Forse si tratta solo di un problema di percezione, ma di fatto impedisce alle donne di arrivare ai vertici.

di **HERMINIA IBARRA** e **OTILIA OBODARU**

**M**olti ritengono che il mondo del business sia ancora dominato da pregiudizi nei confronti delle donne, in particolare quando si tratta di giudicarne le capacità di leadership. Recentemente abbiamo avuto occasione di testare la veridicità di questa tesi. Analizzando migliaia di valutazioni a 360 gradi, raccolte negli ultimi cinque anni all'interno del programma di formazione per dirigenti di Insead, abbiamo voluto controllare se effettivamente le donne abbiano conseguito voti più bassi degli uomini. Con nostra sorpresa, però, abbiamo constatato l'esatto opposto: il gruppo delle donne ha surclassato quello degli uomini nella maggior parte delle dimensioni di leadership misurate. Con un'eccezione non da poco: le donne hanno ottenuto voti più bassi nella «visione», cioè nella capacità di riconoscere nuove opportunità e tendenze nell'ambiente, e sviluppare una nuova direzione strategica per le loro imprese.

Ma questo punto debole esiste effettivamente o è solo di una questione di percezione? Quanto è fondamentale per la capacità di dirigere delle donne? E in che modo

qualcuno che non viene percepito come dotato di visione può acquisire le giuste capacità? Esplorando questi temi insieme ad alcune dirigenti donne di successo siamo giunte a un altro interrogativo: ma le donne ci tengono davvero a godere di una buona reputazione in quanto a capacità di «visione»?

## **Una carriera brillante**

La CEO di un'importante società di servizi, che chiameremo Anne Dumas, per molti aspetti esemplifica la tipologia di donne con cui abbiamo parlato. Il suo stile di leadership era imperniato su un principio che il suo primo direttore le aveva insegnato vent'anni prima: *fai sempre attenzione ai dettagli*. Lei stessa spiegava: «Credo che la strategia venga da sé, una volta che conosci il tuo business, le forze che influenzano il tuo mercato, i clienti e i fornitori, non a un livello generale ma a un livello *dettagliato*. Gli intermediari uccidono le idee. Ovviamente non è possibile monitorare tutto, ma nulla dovrebbe impedirti di conoscere in profondità i processi su cui si basa la tua azienda: non basta supervisionare, bi-

sogna capire ciò che succede in termini di dettaglio. In caso contrario, resti ostaggio di chi fa il gioco politico. Nella migliore delle ipotesi, le informazioni che hai a disposizione non sono complete; nella peggiore, puoi essere vittima di complotti. È mio dovere tenermi informata a un livello di dettaglio adeguato».

Nei suoi quattro anni da CEO, Anne Dumas ha ottenuto risultati impressionanti. Ha raddoppiato i ricavi e i margini operativi, ha dato all'azienda una nuova direzione strategica e ha intrapreso un'importante riorganizzazione dei processi e delle strutture centrali. Più di recente, ha rivolto l'attenzione allo sviluppo del gruppo dirigente.

Eppure Dumas sapeva che in qualche modo avrebbe dovuto migliorare la propria efficacia comunicativa, specialmente una volta entrata a far parte del CdA della capogruppo. Una delle sfide era la grande differenza di stile che aveva rispetto al suo presidente, un uomo incline a giudicare le situazioni a grandi linee in un quadro generale, e spesso portato a rifiutare un'attenzione eccessiva ai dettagli. E lei si era scoperta riluttante a favorire «la forma più che la sostanza». Ci ha detto: «Mi domando sempre che cosa intendono le persone quando dicono 'Non è un granché come manager, ma è un bravo leader'. In che senso leader? Per essere un leader, bisogna fare delle cose». Ha poi proseguito, sottolineando che i cosiddetti «comportamenti visionari» possono addirittura essere dannosi. «Oggi si corre il pericolo di farsi suggestionare da persone che giocano con i nostri istinti primari. Io la chiamo manipolazione. Anch'io sono capace di raccontare storie, ma mi rifiuto di giocare con le emozioni delle persone. Se diventa troppo evidente che in una certa situazione occorre tirare i fili, non voglio essere io a farlo».

La riluttanza della Dumas non è insolita. Uno dei maggiori ostacoli che gli aspiranti leader, sia uomini che

donne, devono superare per crescere è imparare a vendere le proprie idee – cioè, la propria visione del futuro - a stakeholder diversi. Offrire una storia che sia d'ispirazione per il futuro è molto diverso dal mettere a punto un'analisi strategica brillante o confezionare un piano di attuazione logico, competenze sulle quali i manager come la Dumas hanno basato le loro carriere.

In realtà, un'intera generazione di donne arrivate a posizioni dirigenziali deve il proprio successo a un'eccezionale padronanza degli aspetti tecnici del proprio lavoro e a un meticoloso impegno per raggiungere obiettivi quantificabili. Ma appena ottengono posizioni di maggiore leadership, o si valuta il loro potenziale per raggiungerle, le regole del gioco cambiano, e passa in primo piano una serie di capacità diverse.

### Un problema di visione

La nostra ricerca si è basata sulle valutazioni a 360 gradi di 2.816 dirigenti provenienti da 149 Paesi, iscritti a corsi per manager presso Insead. Come avviene solitamente nelle nostre esercitazioni, i manager hanno compilato delle auto-valutazioni e invitato subordinati, colleghi, supervisor e altre persone con cui avevano contatti professionali - come fornitori e clienti - a valutarli su una serie di dimensioni di leadership. In totale, hanno partecipato 22.244 osservatori (si veda il riquadro «Le componenti critiche della leadership» per una descrizione del GELI, Global Executive Leadership Inventory).

Nel cercare uno schema all'interno di questi dati, volevamo soprattutto trovare le differenze tra i leader maschi e femmine, sia in merito alla loro auto-percezione, sia all'opinione degli osservatori nei loro confronti. C'erano senz'altro molti dati su cui lavorare, dal momento che il 20% dei dirigenti valutati e il 27% degli osservatori erano donne. Nell'analizzarli abbiamo tenuto conto dell'età e del livello dei dirigenti.

La prima sorpresa per noi, rispetto a precedenti ricerche pubblicate, è stata non trovare le prove di un «effetto modestia» femminile. Anzi, al contrario, le donne si auto-assegnavano voti molto più alti rispetto agli uomini in quattro delle dieci dimensioni del GELI che abbiamo analizzato. E nelle altre, donne e uomini si auto-valutavano più o meno nello stesso modo.

Anche il risultato dell'analisi su come i leader erano percepiti da capi, colleghi e subordinati, sia uomini che donne, non coincideva con l'idea comune. Sempre in base a ricerche precedenti, ci aspettavamo che gli stereotipi di genere facessero scendere i voti dei manager donne, specie quelli dati dagli uomini. Ma non è stato

così. Se un pregiudizio di genere esiste, allora favorisce le donne: gli osservatori maschi hanno dato voti più alti ai manager donne che ai manager uomini in sette dimensioni, mentre le osservatrici hanno premiato le donne in otto dimensioni (si veda il riquadro «Confronto tra i voti dei leader maschi e femmine»).

In una dimensione, però, questo schema non è rispettato. Le leader donne hanno ricevuto dagli osservatori maschi (ma non dalle femmine) voti più bassi relativamente alla capacità di avere visione. Questo deficit getta una grossa ombra su quello che altrimenti sarebbe stato un quadro estremamente favorevole dei dirigenti donna. Nello strumento GELI, le diverse dimensioni della leadership non sono necessariamente di uguale importanza e, come mostrano altre ricerche, alcune contano più di altre nell'idea comune di ciò che serve per essere un leader. In particolare, per molti osservatori la *vision* è una qualità indispensabile.

Incuriosite da questo evidente segno di debolezza, abbiamo analizzato più approfonditamente i voti dati dagli osservatori. I punteggi bassi sulla visione erano riconducibili a un particolare gruppo di osservatori? In effetti sì. Come mostrato nel riquadro «Come gli osservatori maschi e femmine hanno valutato i leader sulla visione», sono stati soprattutto i colleghi uomini (che rappresentavano, nel nostro campione, la maggior parte dei pari grado) a dare voti bassi alle donne in quanto a visione. È interessante notare che le donne non hanno dato voti bassi alle colleghe, contrariamente alla comune percezione che le donne si contrastino anziché cooperare l'una con l'altra. I nostri dati indicano che sono gli uomini a sentirsi più competitivi verso le colleghe donne. I superiori e subordinati maschi hanno dato voti pressoché analoghi ai leader di ambo i sessi.

### Che cosa significa avere visione

Una volta, George Bush senior, a chi gli suggeriva di alzare lo sguardo dagli obiettivi a breve termine e iniziare a concentrarsi sul lungo termine, rispose: «Oh, quella storia della visione!». La sua risposta denuncia un certo sentimento di ambiguità nei confronti della visione. Ma che cosa intendiamo veramente quando diciamo che una persona è «visionaria»?

La distinzione tra management e leadership è stata chiarita da tempo. Molti sono concordi nell'identificare nel management un continuo sforzo di miglioramento rispetto allo status quo, che però è diverso dall'essere una forza di cambiamento che genera

innovazione e induce ad allontanarsi dalla routine. E se la leadership è essenzialmente qualcosa che realizza un cambiamento, allora confezionare e articolare la visione di un futuro migliore è un prerequisito per la leadership. Senza visione, non c'è leadership.

Ma anche la visione, proprio come la leadership, è qualcosa che si fa piuttosto che qualcosa che si è. Abbraccia le capacità di inquadrare ciò che non funziona nel normale modo di operare, di generare idee per nuove strategie e di saper ispirare gli altri. Essere visionari, però, non è la stessa cosa che essere carismatici. Richiede di saper «dare un nome» a degli schemi generali e di impostare una strategia basata su tali schemi (si veda il riquadro «Che cosa significa essere visionari?»).

I leader visionari non rispondono alla domanda «Dove stiamo andando?» solo per se stessi: si assicurano che anche tutti i loro collaboratori comprendano la direzione. Nella loro ricerca di nuovi percorsi, si confrontano con una grande quantità di persone interne ed esterne all'organizzazione, sapendo che le grandi visioni raramente emergono da

### L'IDEA in sintesi

- Le donne superano gli uomini in molte aree, misurate con valutazioni a 360 gradi, ma ricevono giudizi bassi su una capacità fondamentale per la leadership: la visione.
- Ciò può essere spiegato da tre teorie. Le donne potrebbero usare processi diversi da quelli degli uomini per modellare il futuro. Potrebbero percepire di avere minore libertà di mettersi in situazioni difficili. Oppure potrebbero non credere nel valore dell'essere considerati visionari.
- La visione è una dote indispensabile per un leader aziendale, uomo o donna che sia. Fortunatamente, è una qualità che si può apprendere.

#### Herminia Ibarra

(herminia.ibarra@insead.edu) è professore di Comportamento organizzativo e di Leadership e Formazione presso l'Insead di Fontainebleau, in Francia. Il suo ultimo libro è *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (Harvard Business School Press, 2002).

Otilia Obodaru è dottoranda in Comportamento organizzativo presso l'Insead.

analisi solitarie. In quanto «futurologi pratici», anche i leader testano le nuove idee in modo pragmatico rispetto alle risorse disponibili (capitali, persone, capacità dell'organizzazione) e collaborano con gli altri per scoprire come realizzare il futuro desiderato. I veri strateghi non si limitano a proclamare genericamente una visione da appendere alle pareti: articolano un punto di vista chiaro su ciò che succederà e predispongono le loro organizzazioni ad agire. Tutto questo rende il compito di leader difficile per chiunque. Non è chiaro, però, perché mai dovrebbe essere una sfida in particolare per le donne.

## Percezione o realtà?

Nel nostro tentativo di comprendere perché le donne non riescano a comunicare la propria visione con forza sufficiente, abbiamo verificato che i risultati delle ricerche precedenti non sono di grande aiuto. Per cominciare, la maggior parte dei tentativi di confrontare gli stili degli uomini e delle donne si è concentrata sulle valutazioni dei leader da parte dei loro subordinati. Ma, come tutti sappiamo, i leader hanno un ruolo chiave nella gestione degli stakeholder sopra, dentro e fuori dalle loro unità. Per di più, quasi tutti gli studi chiedevano ai partecipanti di valutare dei leader ipotetici dei due sessi, o di valutare «la maggior parte» dei leader maschi e femmine loro noti, anziché dei veri, specifici leader che conoscevano bene. Studi empirici sulle differenze di genere negli stili di leadership hanno spesso inserito nel campione studenti, membri di associazioni di vario tipo e altre figure non manageriali, anziché dirigenti di livello medio e alto, che sono quelli che noi stiamo tentando di comprendere.

Perciò ci siamo rivolti agli esperti che vivono questa realtà ogni giorno: le donne che partecipano ai nostri

programmi di formazione per dirigenti. Quando abbiamo chiesto loro di interpretare i nostri dati, abbiamo ricevuto tre spiegazioni. Primo: molte donne hanno notato che tendono a definire la strategia attraverso processi diversi da quelli usati dalle loro controparti maschili. Ciò suggerisce che quella che potrebbe di fatto essere una leadership visionaria non è percepita come tale, perché prende un percorso diverso. Secondo: abbiamo sentito che le donne spesso considerano un rischio allontanarsi da dati, analisi e dettagli concreti. Terzo: molte donne tradiscono un atteggiamento negativo verso la leadership visionaria. Poiché si considerano solide, concrete e dirette, e hanno visto in azione troppi promotori di idee cosiddette visionarie, tendono a guardare con sospetto comportamenti troppo fantasiosi. Ciascuna di queste interpretazioni invita a una seria considerazione.

**Teoria 1: le donne sono altrettanto visionarie, ma in un modo diverso.** Molte delle donne che avevano svolto il sondaggio GELI hanno sostenuto che in realtà la visione non manca alle donne, ma che si manifesta in un modo meno direttivo che negli uomini. Una mana-

ger l'ha spiegato in questi termini: «Molte donne tendono a essere piuttosto collaborative nell'elaborare la propria visione. Prendono in considerazione i suggerimenti di molti e poi descrivono il risultato come una visione di gruppo, piuttosto che come propria». Un'altra ha detto: «Non mi considero particolarmente visionaria in senso creativo. Mi vedo come una persona che mette insieme delle informazioni astratte, o delle osservazioni che conducono a possibili strategie e opportunità future». Vivienne Cox, CEO di BP Alternative Energy, è famosa per avere uno stile di leadership «organico». Ha diretto un team che ha formulato una strategia per rendere più unitario e sostanziale il passaggio di BP alle energie alternative, combinando una serie di business periferici come gli impianti a energia solare, eolica e a idrogeno in una nuova unità a bassa emissione di carbonio nella quale BP aveva l'intenzione di investire dei miliardi. Se chiedete alle persone coinvolte come è nata la nuova strategia, le risposte parlano sempre di vari cervelli che hanno operato in modo collaborativo. Una sua vice ha descritto così l'approccio di Cox: «Lei pensa a come creare incentivi o obiettivi in modo che l'organizzazione trovi naturalmente le soluzioni e le strutture più adatte. Incoraggia le per-

sone a essere riflessive, innovative e autonome». La stessa Cox definisce il proprio ruolo come di «catalizzatore». Articola con coerenza una filosofia di management in cui il leader non guida il cambiamento, ma lascia piuttosto emergere il potenziale.

Curiosamente, i processi descritti da queste donne non dipendono soltanto da uno stile collaborativo. Inoltre si affidano a input e alleanze eterogenei ed esterni. Presso BP Alternative Energy, la Cox ha passato molto del suo tempo a parlare con dei personaggi chiave esterni al suo gruppo e all'azienda, per sviluppare una prospettiva strategica sulle opportunità e vendere l'idea dell'energia a basse emissioni di carbonio al CEO e ai colleghi. Per elaborare le sue idee, ha tratto informazioni da un ampio network di cui fanno parte importanti esperti di svariati settori. Si è rivolta a degli esterni, immuni dalle visioni parrocchiali dei gruppi interni, ponendoli in posizioni chiave; e ha invitato potenziali avversari fin dalle prime fasi del processo, per assicurarsi che il suo team ascoltasse anche le idee di chi non ha la medesima prospettiva. I nostri risultati suggeriscono un'ipotesi interessante: coinvolgendo i colleghi maschi nel processo di creazione della visione, è possibile che le donne leader ricevano minor credito per i risultati raggiunti.

## L'IDEA in pratica

>> **QUANDO ASSUMONO** ruoli di leadership più strategici, sia gli uomini che le donne devono fare i conti con la questione della visione. Ecco un piano per farlo con alta professionalità.

- **1. Fate un test di visione.** Sottoponetevi a una valutazione a 360 gradi per esplorare le differenze tra come vi auto-percepite e come venite percepiti dagli altri. Scoprite se c'è un divario da colmare, e chi lo percepisce. Come dicono gli istruttori dell'Insead: «Se una persona vi dice che avete le orecchie d'asino, non ascoltatela; se ve lo dicono in due, andate a comprarvi una sella».
- **2. Guadagnatevi nuovo rispetto.** Imparate ad apprezzare la vision non solo come una questione di stile, ma di sostanza. Non si tratta di astratte dichiarazioni sulla missione aziendale, ma di acume strategico e know-how sul posizionamento dell'azienda. Rispettate le dimensioni delle sfide che vi si pareranno davanti. Se siete eccessivamente vicini ai dipendenti, potreste dover reinventare la vostra identità di leader per stabilire la distanza necessaria per guardare la situazione dall'alto.
- **3. Sfruttate (o create) una rete.** L'analisi strategica richiede una solida conoscenza di ciò che accade al di fuori del gruppo o dell'azienda. Un buon network esterno è la prima linea di difesa per evitare di pensare in modo isolato. Per la maggior parte dei dirigenti che abbiamo studiato, la rete esistente non è sufficientemente forte per passare al livello successivo.
- **4. Imparate l'arte.** La visione, per lo più, si può apprendere con un metodo antico: stare a fianco di un maestro. Trovate dei modelli da seguire e studiate in che modo sviluppano e comunicano idee strategiche. Poi lavorate con chi si occupa dello sviluppo della leadership, o con un buon formatore, per identificare gli strumenti che possono aiutarvi a sviluppare le vostre capacità.
- **5. Fate attenzione alle trappole di identità.** Se siete molto bravi a svolgere un'attività necessaria, l'organizzazione cospirerà per farvi continuare in quell'attività. Smettete di essere così pragmatici. Anche se concentrarvi sui dettagli è sempre stato il vostro biglietto per la promozione, a questo livello è rischioso.
- **6. Comunicate sempre.** Mentre la vostra visione si sviluppa, trovate il modo di articolarla. Non aspettate che sia perfetta. Continuate a sperimentare le «bozze» della vostra visione anche dopo che saranno diventate mature. Non sarete mai considerati visionari se non dimostrate di esserlo.
- **7. Accettate la sfida.** Una visione non viene solo dall'esterno, ma viene da una maggiore fiducia in se stessi. È un'intima convinzione della propria competenza; datevi spazio, siate convinti delle vostre capacità e assumetevi la responsabilità di creare un futuro per gli altri.

## Le componenti critiche della leadership

>> Il Global Executive Leadership Inventory (GELI) è uno strumento di feedback a 360 gradi sviluppato presso il Global Leadership Center dell'Insead, da Manfred Kets de Vries, Pierre Vriegnaud ed Elizabeth Florent-Treacy. Per identificare le dimensioni significative di una leadership esemplare, gli sviluppatori del GELI hanno intervistato oltre 300 dirigenti nel corso di tre anni. Il questionario che ne è emerso è stato poi verificato su un campione internazionale di oltre 300 dirigenti e studenti di MBA. Il GELI misura i gradi di competenza di ciascuna delle seguenti dimensioni di leadership globale, che è definita come segue:

- **Avere una visione**  
Articolare una visione, una mission e una strategia convincenti che includano una prospettiva multiculturale ed eterogenea e creino un collegamento su scala globale tra dipendenti, azionisti, fornitori e clienti.
  - **Progettare e allineare**  
Creare una struttura organizzativa e sistemi di controllo di alto livello e utilizzarli per allineare il comportamento dei dipendenti con i valori e gli obiettivi dell'organizzazione.
  - **Orientamento esterno**  
Rendere i dipendenti consapevoli degli interessi dei soggetti esterni come clienti, fornitori, azionisti e altri gruppi di interesse, tra cui le comunità locali.
  - **Intelligenza emotiva**  
Alimentare la fiducia nell'organizzazione creando, soprattutto attraverso l'esempio, una forza lavoro con intelligenza emotiva, i cui membri sono autocoscienti e trattano gli altri con rispetto e comprensione.
  - **Delegare il potere**  
Assegnare potere ai collaboratori a tutti i livelli dell'organizzazione, tramite deleghe e condivisione delle informazioni.
  - **Dare incentivi e feedback**  
Definire adeguate strutture di incentivazione e offrire riscontri costruttivi.
  - **Mentalità globale**  
Inculcare una mentalità globale, infondendo i valori che possono unificare le culture locali o nazionali rappresentate nelle organizzazioni.
  - **Infondere energia**  
Infondere energia e motivazione nei dipendenti per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.
  - **Creare team coesi**  
Preparare i membri del team al lavoro di squadra instillando in loro un'atmosfera cooperativa, promuovendo la collaborazione e incoraggiando il conflitto costruttivo.
  - **Tenacia**  
Promuovere la tenacia e il coraggio tra i dipendenti, dando personalmente l'esempio nell'assumersi rischi di ragionevole portata.
- Il GELI contiene altre due dimensioni – equilibrio personale e resistenza allo stress – che non abbiamo analizzato nel nostro studio, dato che molti osservatori non erano in grado di valutarli.*

**Teoria 2: le donne esitano a mettersi in situazioni difficili.** Alcune donne hanno reagito ai nostri risultati sottolineando la necessità di basare la loro attività operativa su fatti concreti e analisi incontrovertibili, non su affermazioni indimostrabili di come si profilerà il futuro. In merito, possiamo notare un interessante parallelismo con i due candidati democratici alle primarie per le elezioni presidenziali USA 2008. Barack Obama era considerato un «visionario», un comunicatore carismatico che offriva un futuro migliore, benché indistinto nei particolari. Hillary Clinton era percepita come un'esecutrice competente con un'impressionante, ma poco ispiratrice, padronanza dei dettagli della politica. Secondo un recente articolo di George Packer apparso sul *New Yorker*, la Clinton ha ammesso che non è nel suo stile ispirare attraverso la retorica e le emozioni. Ha detto: «Un Presidente, indipendentemente da quanto sappia ispirare con la retorica, deve comunque saper mostrare forza ed efficacia nella gestione quotidiana del suo compito, perché le persone ci contano. Dunque, è vero, le parole hanno un'importanza fondamentale, ma non sono abbastanza. Bisogna agire. Nella mia espe-

rienza, a volte si tratta di mettere un piede davanti all'altro giorno dopo giorno». È possibile che le donne sentano di dover scegliere tra essere percepite come competenti e capaci o essere visionarie? Ricordiamo Anne Dumas, la CEO di una società di servizi, e il suo orgoglio di conoscere in modo profondo e dettagliato ciò che succede nella sua azienda. Ci ha detto di avere spesso fatto ricorso a questa riserva di informazioni per difendere la propria posizione quando si ponevano delle sfide. Lo stesso atteggiamento emerge dall'osservazione di una consulente di management, che ci ha detto: «Gli uomini parlano di un determinato argomento con maggiore audacia e sicurezza, con pochissimi dati a supporto. Le donne vogliono avere molte informazioni per sentirsi sicure di poter provare ciò che stanno dicendo». Un ostacolo comune per le donne manager è che spesso non godono di quella presunzione di competenza che viene accordata ai loro colleghi maschi. Di conseguenza, le donne evitano di avventurarsi su terreni difficili, allontanandosi da fatti e cifre in favore di interpretazioni più facilmente contestabili. Quando

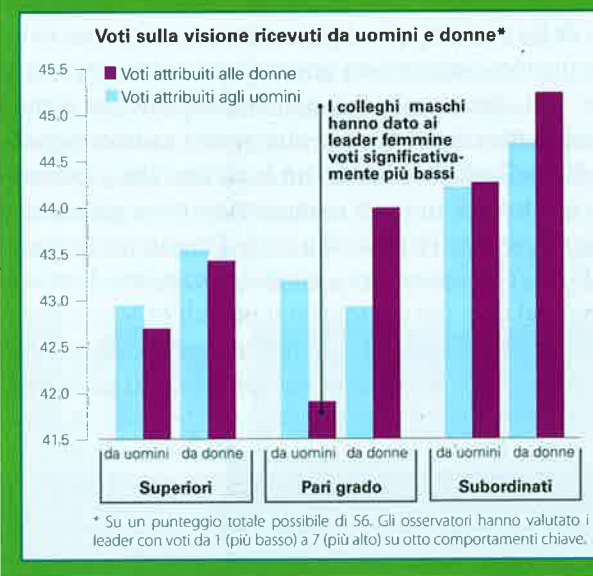
### Confronto tra i voti dei leader maschi e femmine

>> Nelle valutazioni a 360 gradi dei partecipanti al programma di formazione per dirigenti di Insead, le leader donne hanno ricevuto voti più alti delle controparti maschili nella maggior parte delle dimensioni di leadership. Tuttavia, in una dimensione, la visione, le donne ricevono voti più bassi rispetto agli uomini.

	Quali leader si sono auto-attribuiti i voti più alti in questa dimensione?	Quali leader hanno ricevuto i voti più alti in questa dimensione dagli uomini?	Quali leader hanno ricevuto i voti più alti in questa dimensione dalle donne?
Avere una visione	Nessuno	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>
Delegare il potere	Nessuno	Nessuno	Nessuno
Infondere energia	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>
Progettare e allineare	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>
Dare incentivi e feedback	Nessuno	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>
Creare team coesi	Nessuno	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>
Orientamento esterno	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>
Mentalità globale	Nessuno	Nessuno	Nessuno
Tenacia	Nessuno	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>
Intelligenza emotiva	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>	<b>Donne</b>

### Chi l'ha detto che le donne non hanno visione?

>> In una valutazione a 360 gradi, le donne hanno ricevuto voti relativamente bassi sulla visione, ma in primo luogo perché i voti sono stati dati dai loro colleghi maschi. <



una situazione trabocca di minacce – quando le persone, uomini e donne, si aspettano di essere ritenuti «colpevoli finché non vengono giudicati innocenti» – adottano un atteggiamento difensivo, spesso rigido, che si affida meno all'immaginazione e alla creatività e resta ancorato alle scelte sicure.

L'effetto della presunzione di competenza si combina agli stereotipi di genere, che portano ad aspettarci donne emotive e collaborative e uomini razionali e direttivi. Quando gli uomini comunicano con il cuore o promuovono la partecipazione, questo viene considerato una prova di maggiori capacità, un «di più». La comunicazione emotiva o un processo inclusivo nelle donne, invece, viene implicitamente considerato sintomo di incapacità o riluttanza a fare altrimenti, anche quando la situazione lo richiede.

### Teoria 3: le donne non credono molto nella visione.

Ma gli uomini e le donne hanno davvero stili di leadership diversi? Su questo tema si è versato molto inchiostro, certo, ma la risposta fornita da centinaia di studi, con relativa meta-analisi, è no. Se altri fattori (come il titolo, il ruolo e il reddito) sono costanti, le analogie tra lo stile degli uomini e delle donne sono molto più numerose delle differenze. Il dato occasionale che le donne siano

leggermente più orientate alla partecipazione e attente alle altre persone non si verifica negli ambienti con bassa presenza femminile, ovvero nelle posizioni con ruoli strategici e dirigenziali. Ma lasciamo da parte la scienza e chiediamo alle singole persone se secondo loro uomini e donne hanno stili di leadership diversi: la maggior parte delle donne (e degli uomini) risponde di sì.

Questo non fa che complicare la soluzione al deficit di visione. Un conto è quando una donna che sospetta di essere vittima di una percezione sbagliata decide di cambiare alcuni comportamenti per esprimere la competenza e la sostanza che ha da offrire. Ben diverso è quando l'idea che ha di se stessa viene offuscata dallo stesso pregiudizio.

Le nostre interviste a dirigenti donne hanno evidenziato una potenziale differenza tra i generi che potrebbe spiegare i bassi voti ottenuti dalle donne sulla visione. Sospettiamo che le donne possano non considerare l'essere visionari una competenza fondamentale per la leadership tanto quanto gli uomini, o che abbiano una concezione più scettica del ruolo della visione nel risultato generale. Più e più volte, nelle nostre discussioni con le donne, le abbiamo sentite parlare con orgoglio del loro atteggiamento concreto e dell'orientamento pratico verso i problemi lavorativi di ogni giorno. Ci è stato ricordato un commento fatto da Margaret Thatcher: «Se vuoi che ti si dica qualcosa, chiedilo a un uomo; se vuoi che si faccia qualcosa, chiedilo a una donna». Molte delle donne che abbiamo intervistato hanno

### Che cosa significa avere una vision?

Secondo vari studi e tradizioni di ricerca, la *vision* è considerata la componente centrale della «leadership carismatica» e l'essenza della distinzione tra management e leadership. Ma come appare nella pratica? Come specificato dal GELI, comportarsi in modo visionario significa fare bene tre cose:

#### Individuare opportunità e minacce nell'ambiente

- semplificare situazioni complesse
- prevedere eventi che avranno un impatto sull'organizzazione

#### Definire la direzione strategica

- promuovere l'apertura a nuovi business
- definire nuove strategie
- prendere decisioni tenendo conto del quadro complessivo

#### Essere d'ispirazione per gli stakeholder

- sfidare lo status quo
- essere aperti a nuovi modi per fare le cose
- ispirare gli altri a guardare oltre gli ostacoli

espresso in modo simile l'opinione che le donne siano più concrete, con maggiore padronanza dei dettagli e una minore inclinazione all'auto-promozione rispetto agli uomini. Come Anne Dumas, danno più valore alla sostanza che alla forma come mezzo per guadagnare credibilità presso gli stakeholder. Una dirigente farmaceutica ha completato il pensiero: «Le donne mi sembrano più pratiche. Anche se le donne della mia organizzazione hanno un atteggiamento strategico, spesso sono anche quelle che ci fanno tenere i piedi per terra, indicando che cosa umanamente si può o non si può fare».

### Effettuare la transizione

Le donne potranno anche minimizzare l'importanza della visione e sentirsi rassicurate dalle tante rivedicazioni fatte negli anni sulla loro «intelligenza emotiva», ma resta il fatto che all'interno dei gruppi dirigenti delle organizzazioni sono una minoranza. I nostri risultati indicano che questa carenza è dovuta

anche, e in larga parte, alla percepita mancanza di visione nelle donne.

È quanto emerge anche dai dati di uno studio del 2008 delle ricercatrici Jeanine Prime e Nancy Carter di Catalyst, e dei professori dell'IMD Karsten Jensen e Martha Maznevsky. In questo studio, oltre 1.000 dirigenti di nove Paesi (tutti iscritti a programmi di formazione per dirigenti) sono stati intervistati sulle loro impressioni generali nei confronti di leader dei due sessi. Sia gli uomini che le donne tendevano a credere che i due generi avessero qualità di leadership distinte, con le donne che superavano gli uomini in certi comportamenti e gli uomini che vincevano in altri. Ma ecco l'inghippo: quando agli intervistati veniva chiesto di valutare l'importanza relativa dei comportamenti sull'efficacia generale della leadership, i comportamenti «maschili» erano i più accreditati. Tra gli intervistati di vari Paesi, «ispirare gli altri» – una qualità che fa parte

della dimensione della visione – era ai primi posti come fattore più importante per l'efficacia generale della leadership. E come erano valutate le aree di leadership dove le donne erano più forti, anche a detta degli uomini? Prendiamo l'area in cui le donne hanno il vantaggio più schiacciante: la loro maggiore capacità di «supportare gli altri». Questa qualità era in fondo alla classifica. Come componente dell'efficacia di leadership generale, chiaramente non era critica, ma semplicemente una nota positiva.

Abbiamo visto come queste priorità si traducano, in pratica, nelle storie personali delle donne che abbiamo studiato. In particolare devono farvi i conti a metà della carriera, quando i vertici aziendali vagliano il potenziale di leadership dei manager. La storia

di una manager, che chiameremo Susan, può essere di monito. Nota per la sua elevata capacità di performance, Susan si era fatta strada nell'area Logistica e distribuzione grazie alle ottime doti tecniche e interpersonali, e all'attitudine al comando. Come manager, era orgogliosa delle proprie capacità di pianificazione e organizzazione, e del proprio successo nel creare un team leale e altamente performante. Tuttavia, il suo capo ne percepiva diversamente le capacità. A quel punto della sua carriera, si aspettava che Susan fiutasse le tendenze emergenti o le opportunità ancora inesplorate nel loro settore di attività, che creasse strategie basate su una visione del business anziché su una visione della propria funzione, e che lavorasse attivamente per identifica-



IL COMMENTO

### La professionalità non ha genere

di Patrizia Grieco\*

>>> Quando, come manager donna, mi viene chiesto quali penso siano i principali punti di forza e di debolezza che il genere femminile dimostra quando viene chiamato a svolgere ruoli chiave in un'azienda, inevitabilmente rispondo con un'altra domanda: perché mai le donne dovrebbero avere capacità e competenze diverse da quelle dei loro colleghi uomini?

Non credo che la differenza di genere possa realmente influenzare l'attitudine manageriale o le capacità di leadership, piuttosto si deve andare a cercare più in profondità, nel percorso che ciascun manager ha alle proprie spalle, nel contesto culturale e organizzativo in cui si trova a operare, nelle attitudini specifiche della singola persona. La capacità di vedere e costruire il futuro non ha a che fare con l'essere donne o uomini: la profonda crisi economica in cui ci troviamo, in gran parte dovuta proprio alla mancanza di una visione prospettica, ci dimostra che non è così semplice e che molti manager uomini per primi non hanno saputo astrarsi dalla situazione contingente quel tanto che sarebbe stato sufficiente per accorgersi delle enormi criticità che si profilavano all'orizzonte.

Quanto sta accadendo nell'economia mondiale deve aiutarci a ripensare molta parte degli stereotipi che hanno da sempre accompagnato la presenza di uomini e donne ai

posti di comando. Ma non solo. Credo sia utile anche allargare ulteriormente la riflessione, e considerare quanto l'attitudine ad avere una visione prospettica sia poca cosa se non è supportata dalla capacità di tradurre le più alte strategie in pratiche concrete. Lo sintetizzano in modo molto efficace gli americani con il loro motto "Walk the Talk": il vero manager, colui che vuole esercitare sui propri collaboratori una leadership non solo carismatica, ma anche fondata sull'esercizio di competenze reali, deve saper ridurre l'astrazione in concretezza e indicare ai propri collaboratori scenari futuribili, ma anche percorsi ben definiti che ne permettano l'effettiva realizzazione. E allora, una volta di più, le differenze di genere sono un parametro che aiuta davvero poco nella valutazione complessiva delle facoltà di un manager. <

\*Patrizia Grieco è, dal novembre 2008, amministratore delegato di Olivetti. In precedenza, è stata dal 2002 amministratore delegato di Italtel; dal 2003 al 2006 amministratore delegato di Siemens Informatica, società capogruppo in Italia di Siemens Business Services, e membro dell'Executive Council di quest'ultima a livello mondiale; dal 2006 al 2008 è stata partner della società di consulenza Value Partners e amministratore delegato del Gruppo Value Team.



IL COMMENTO

### Il coraggio di cambiare

di Marina Salamon / Amministratore unico di Altana Spa e Alchimia Spa

>>> Magnifico, questo articolo di Ibarra e Obodaru. Concordo con tutto, o quasi, ciò che le autrici hanno scritto. Non credo neppure che la tematica affrontata riguardi solo la visione del management al maschile o al femminile: in realtà, la crisi finanziaria, e i cambiamenti conseguenti nei mercati, offriranno a tutti noi una grande opportunità di trasformazione, a partire dal nostro modo di dirigere le aziende.

Di recente un amico, monaco buddista, mi ha insegnato a riflettere sul pericolo di «rimanere aggrappati a noi stessi e al nostro consueto approccio ai problemi...». La tesi sostenuta nell'articolo è che le donne abbiano minore capacità di visione, cioè di sviluppare nuove direzioni strategiche per le imprese da esse guidate, mentre sono molto più attente alla gestione accurata delle cose, a un livello di estremo dettaglio. Sono d'accordo, poiché ho verificato l'esistenza di questo limite anche su me stessa. Ho quindi dovuto imparare il valore fondamentale di superare la mia antica «rigorosa e approfondita» modalità organizzativa che non poteva più essere al centro dei miei pensieri, se volevo essere strumento di sviluppo e svolgere un ruolo di spinta in avanti, alternativo a quello precedente di gestione e controllo in prima persona.

È stato per me difficile, ma necessario, rinunciare ai ruoli operativi nelle aziende: li conoscevo bene ed erano fortemente rassicuranti, nella loro prevedibilità. Anch'io credevo che l'unico modo per essere un leader consistesse nel «fare le cose»: ho sperimentato in seguito che il mio ruolo è, invece, quello di far accadere dei cambiamenti, senza imporli né praticarli in prima persona, e che questo è l'unico modo corretto, e solo apparentemente umile, per essere leader. «Smettila di tenere tutto nelle tue mani», ho dovuto continuare a ripetere a me stessa nei primi tempi, fino a che ho

capito che questo mio atteggiamento deresponsabilizzava gli altri e mi impediva di analizzare con il distacco necessario l'evoluzione delle nostre diverse realtà aziendali. È una sfida più creativa, in cui ho dovuto imparare l'uso della pazienza e il valore dell'intelligenza emotiva. Le scelte forti e non discutibili mi sono permesse solo talvolta, quando è necessario, o urgente, far convergere su di esse i capi delle aziende, insieme alle squadre che li affiancano.

Il management non coincide sempre con la leadership: per i miei primi vent'anni di lavoro, però, avevo evitato di riconoscerlo. Forse, mi era più semplice gestire la quotidianità, rispetto alla costruzione di una visione del futuro che implica la capacità di affrontare percorsi nuovi, confrontandosi con le persone circostanti, ed evitando fughe solitarie in avanti...

Importante la testimonianza di Vivienne Cox, CEO di BP Alternative Energy: «lavorava per sviluppare una prospettiva strategica sulle opportunità...»; così come è significativo il riferimento alla sconfitta di Hillary Clinton, una donna certamente pragmatica, ma incapace di comunicare un'idea entusiasmante di futuro. Ancora una citazione trasmessa dal mio amico monaco: «Non temere la rigidità: essa è solo un indicatore di paura».

Le donne, ma anche molti manager uomini, esprimono a volte un atteggiamento rigoroso, ma difensivo, poiché non hanno ancora un'autostima adeguata, che consenta loro di fidarsi della propria immaginazione con auto-ironia, e si aggrappano perciò a schemi conosciuti. Per questo, credo a un futuro in cui sia possibile ridere e commuoversi insieme, nei CdA o altrove, senza perdere autorevolezza. Tornano alla mente le sagge parole di F.D. Roosevelt, nel pieno del New Deal: «L'unica cosa di cui dobbiamo avere paura è la paura stessa». <



## IL COMMENTO

## L'impresa salvata dalle donne

di Paola Palmerini\*

>>> Ogni volta che vedo affrontare il tema di gender non nascondo il disappunto di veder spesso tratteggiato l'universo femminile senza una contemporanea analisi dell'universo maschile, quasi che l'universo femminile dovesse essere sempre forzatamente oggetto di una sorta di ricerca di laboratorio. Nell'ambito del dibattito circa la capacità e possibilità di crescita della partecipazione femminile nei cambiamenti della nostra società, e in particolare del mondo economico finanziario, spesso l'argomento anche da noi donne è trattato solo con toni di pura autoreferenzialità: le capacità oggettive come derivato e generalizzazione dell'esperienza personale. Ben venga allora che, come propone la ricerca, si analizzino comportamenti e mappe di competenza, e se ne ricavano oggettivi riscontri.

Non nascondo anche però un grande piacere ogni volta che studi e ricerche danno voce ai grandi passi compiuti in questi anni, in particolare negli Stati Uniti, dove si trova oltre il 16% di donne ai vertici, e, sorprendentemente, in Paesi emergenti come Cina ed Emirati Arabi Uniti, dove le donne stanno occupando posti importanti di vertice con ritmi frenetici. La diffusione di schemi comportamentali propri del mondo femminile e maschile aiuta entrambi nella comprensione reciproca: ogni essere umano ha nel suo esser persona un po' di universo maschile e femminile. Il mio disappunto sta anche nel temere che quanto si può rilevare, in fondo, interessi sempre più l'universo femminile che quello maschile.

La ricerca e l'analisi condotte sono, in ogni caso, molto condivisibili. Non sorprende che lo scoring raggiunto dalle donne in molte aree delle valutazioni a 360 gradi condotte da Ibarra e Obodaru, sia così alto e pervasivo in molte aree caratterizzanti la leadership. La mia esperienza di donna e manager mi ha consentito di riconoscere me stessa e molte mie colleghe nei risultati della ricerca. Alcune pratiche suggerite, come ad esempio «conquistare un nuovo rispetto», sono necessarie e a volte determinanti per agire da leader d'impresa senza dover subire condizionamenti dovuti al gender.

Chi si è occupato di gestione d'impresa ha certo sperimentato l'importanza e la necessità di caratterizzare la propria leadership anche in base alle capacità di visione: sapere ispirare un futuro, disegnarne i contorni e il contesto, riuscire a farlo leggere a diverse categorie di stakeholder. I meccanismi che ciascuno applica per ottenere questo risultato sono certamente diversi per genere, e meno naturali per le donne, proprio perché le altre caratteristiche della leadership sono più fortemente collegate all'universo femminile (instillare energia, team building, feedback costruttivi).

Vi è un modo di leggere i comportamenti nella leadership femminile rispetto a quella maschile che lo spiega: la donna spesso, se non sempre, nelle sue relazioni di lavoro proietta l'agire e il pensiero verso chi di volta in volta si relaziona con lei, e si spende in funzione del risultato; la relazione dell'uomo è, invece, di norma egocentrica, cioè proiettata sul sé e sul risultato per se stesso derivato dalla buona relazione con l'altro. Quindi è naturale che le donne eccellano nelle attività di relazione. Ma tutto ciò serve a far funzionare le cose, non ad aprire la strada

e far correre tutti verso lo stesso ideale.

Spesso, però, in queste analisi dimentichiamo il fattore del contesto. Le analisi sono, cioè, centrate sulle diversità tra uomo e donna, tra universo femminile e maschile e questo non basta. Occorre tenere in considerazione il contesto in cui la visione deve emergere, quello di tipo socialmente strategico in cui ciascuno opera, che è a volte facilitante, ma è spesso fattore inibitore della capacità del singolo. In questo contesto, l'elemento caratterizzante è il potere, nascosto o evidente, ma inamovibile, tipico di una cultura maschile della persona che ha nel proprio Dna la ricerca del potere in quanto tale, anche a scapito di un senso umano, sociale, sostenibile nel tempo. Il potere è facile terreno per la self-confidence. Allora mentre il nostro lato femminile deve lavorare per migliorare la propria capacità di visione, il nostro lato maschile deve lavorare a ridimensionare, o riportare a sani principi di applicazione, il desiderio di quel tipo di potere.

Vi è poi il contesto politico: una politica al femminile, delle pari opportunità, come strategia sociale di rimozione di ostacoli e valorizzazione di tutte le risorse umane. Una politica che lavori per ottenere nuovi modelli comportamentali, per governare processi sociali che ancora si abbattono sul genere femminile. Una politica che, generando l'effettivo empowerment con decentramento dei punti decisionali, alzi e diffonda il peso delle donne nei punti decisionali, con effetti sulla qualità dello sviluppo e della valorizzazione della risorsa umana. In un modello di impresa e di istituzione a rete, dobbiamo agire per far sì che si rafforzi la consapevolezza femminile nel contesto internazionale.

Vi è, infine, l'elemento del sistema di governo delle imprese private e pubbliche. Lo sviluppo della leadership femminile nel senso della visione mai avrà evidenze diffuse se nell'agenda di coloro che guidano direttamente o indirettamente la composizione degli organi di governo delle imprese, o di ciascun leader di impresa, non vi sia innanzitutto un sistema di governo e gestione dell'impresa che la porti in un terreno di competizione trasparente ed etica. Un sistema di governo vero, che dia un rinnovato rispetto al fare impresa, faccia leva sulla relazione costruttiva con gli stakeholder, non per affermare la propria leadership o, peggio, il proprio interesse. A un sistema di questo tipo le donne partecipano con naturale propensione e capacità: a uno diverso non ritengo vogliano partecipare. Quindi ben venga, se necessario per rompere gli schemi, agire sulla richiesta di aprire a obiettivi di presenza femminile i consigli di amministrazione; ma ciò accadrà naturalmente quando questi, prima di tutto, si apriranno a regole di funzionamento fortemente etiche e trasparenti per obiettivi seriamente comuni. <

\*Paola Palmerini ha lavorato in Ibm dal 1978 al 1999, ricoprendo diverse posizioni di responsabilità, anche come membro del Board di Ibm Italia. Dal 2000 a oggi è stata amministratore delegato di CGE&Y Italia e Omar SpA, e partner e consigliere di amministrazione di Governance Consulting. È attualmente presidente di Atema (Associazione per il Temporary Management) e socia di Fondazione Bellisario e Aidda.



re e coinvolgere nuovi stakeholder. Alla fine, arrivò una proposta esterna, che proponeva una radicale riorganizzazione della sua divisione. Sempre concentrata sul miglioramento continuo delle attività operative, Susan non aveva coltivato quelle reti informative che l'avrebbero aiutata a individuare il mutamento di priorità nel mercato più ampio, e fu colta alla sprovvista.

Si osserva spesso che, proprio quei talenti che portano i manager ad avere successo in ruoli di medio livello, possono rivelarsi ostacoli nella loro ascesa a ruoli più importanti. È anche il caso di Susan ed è possibile che questa sia generalmente una trappola più frequente per le donne. Se viene loro inculcato il messaggio che devono essere razionali, non emotive e iper-efficienti potrebbero in realtà attribuire un valore maggiore, rispetto agli uomini, alla conoscenza dei dettagli e all'esecuzione del lavoro. Ciò a sua volta rende ancor più difficile la loro transizione alla leadership, perché restano ancorate a ciò che sanno

da più tempo. Un'altra donna che abbiamo intervistato, che lavora per una banca d'investimento, ha compreso le proporzioni della sfida. «È come se mi togliessero la base stessa della mia esistenza», ci ha detto, «se non posso fare affidamento su dati e fatti». Le sue parole ci hanno ricordato che l'approccio abituale e lo stile di un manager definiscono la sua personalità come leader. Separarsene significa restare senza un chiaro senso di identità.

La sfida che le donne hanno di fronte è smettere di sottovalutare il problema della vision, e farne invece un loro punto di forza. In un ruolo di alta dirigenza, è l'uso migliore che possono fare del loro tempo e della loro attenzione. Si tratta di una serie di competenze che è possibile sviluppare e, tra tutte le dimensioni della leadership che abbiamo misurato, è l'unica cosa in cui le donne restano indietro.

(Traduzione di SEI Servizi Srl)

Ristampa n. 09013