

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

Molti 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, supervisori 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.

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.

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.