

Misurare gli atteggiamenti verso la leadership femminile e maschile in un'ottica di educazione di genere

Eugenia Lodini - Elena Luppi

«Alma Mater Studiorum» Università degli Studi di Bologna,
Dipartimento di Scienze dell'Educazione «G. M. Bertin»

eugenia.lodini@unibo.it
elena.luppi@unibo.it

MEASURING ATTITUDES TO FEMALE AND MALE LEADERSHIP WITHIN A GENDER EDUCATION PERSPECTIVE

ABSTRACT

This paper presents two scales that are proposed as training tools for assessing students' attitudes toward leadership from a gender perspective. The low presence of women in key managerial roles is a very important topic, especially from the educational point of view, considering that, even if young women obtain better results at school and university, they hardly achieve leadership positions in the workplace. The knowledge that women acquire in learning contexts does not appear to be enough to cause a significant change in the workplace and in positions of power. In order to promote a significant increase in future female participation in leadership contexts, it seems important to focus on young women and men's awareness of gender stereotypes and of the concrete situation characterising women's condition in the workplace and in positions of power. The two scales proposed have been validated through a questionnaire survey conducted during winter 2010 on a random stratified sample consisting of 1897 students from the final year of secondary schooling in the provinces of Bologna and Rimini. The scales focus on perceptions concerning leaders' characteristics within a gender perspective. The process for validating the two scale by means of factor analysis and the verification of internal consistency is described.

Keywords: Attitude scale, Gender perspective, Leadership, Tool validation, Stereotypes.

1. PREMESSA

Questo contributo si colloca nell'ambito di un progetto di ricerca finalizzato a esplorare la complessa tematica della costruzione dell'identità di genere negli studenti dell'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado analizzando il problema attraverso differenti approcci disciplinari. Il progetto *Differenze di genere tra adolescenti-studenti della scuola superiore: problematiche e potenzialità educative* del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna è stato, infatti, realizzato da un gruppo di ricercatori di aree disciplinari diverse del Dipartimento con l'obiettivo di approfondire il rapporto tra adolescenza, genere, istruzione-formazione e partecipazione sociale in riferimento ad alcune tematiche specifiche: il rendimento scolastico, le scelte formative e professionali, i modelli di leadership femminile e maschile nell'immaginario giovanile, la partecipazione alle attività formative extrascolastiche e gli atteggiamenti civici e politici¹.

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario strutturato multiscopo contenente item relativi alle dimensioni sopra presentate e somministrato, durante l'inverno del 2010, a un campione casuale stratificato di 1897 studenti frequentanti l'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado nelle province di Bologna e di Rimini.

In questa sede vengono analizzate due scale di atteggiamento centrate sulla percezione degli studenti e delle studentesse rispetto agli stili di leadership maschile e femminile che sono state validate attraverso l'indagine campionaria sopra descritta. La tematica della leadership è stata qui trattata in un'ottica di genere con l'intento di analizzare alcuni impliciti culturali che possono influenzare le scelte future degli studenti e che, proprio per questa ragione, occorre siano prese in considerazione in ambito educativo. Le scale qui proposte si intendono come strumenti diagnostici con una valenza formativa. Le dimensioni che vengono valutate fanno, infatti, riferimento ad alcuni elementi chiave relativi alla consapevolezza di genere nei rapporti fra uomini e donne nel lavoro e, in modo particolare, nei ruoli di potere. Appare importante comprendere le percezioni delle giovani e dei giovani che saranno attrici e attori nel mondo del lavoro di domani in merito alle caratteristiche della leadership in un'ottica di genere e ai relativi stereotipi, al fine di sostenerli nella costruzione di nuovi modelli di gestione del potere che siano maggiormente paritetici, partecipativi e, insieme, rispettosi delle differenze.

¹ Il progetto prevede la collaborazione di un gruppo multidisciplinare composto da pedagogisti, psicologi e sociologi. I risultati dell'intera ricerca *Genere e adolescenza: problematiche e potenzialità educative* saranno oggetto di un volume in uscita nei prossimi mesi a cura di Rossella Ghigi, presso Carrocci.

2. QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

2.1. *Le donne nei contesti lavorativi e nei ruoli di potere*

La segregazione di genere nei ruoli di potere è un fenomeno che può essere letto sia come causa che come effetto della scarsa partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Se le donne sono meno presenti in molti ruoli professionali, difficilmente esse riescono a raggiungere ruoli di potere, d'altro canto, la scarsa presenza femminile ai vertici costituisce un freno allo sviluppo di politiche del lavoro orientate al genere e di organizzazioni *women friendly*. Un' aumentata presenza delle donne nei ruoli di potere, in particolare nella politica, permette o permetterebbe di migliorare le condizioni delle donne stesse e, contemporaneamente, lo sviluppo sociale ed economico potrebbe alimentare la spinta delle donne a migliorare il proprio status nei contesti politici e decisionali. Stevens (2007) sottolinea la circolarità causale che lega i meccanismi di accesso ai ruoli di potere con le caratteristiche economiche e la struttura sociale. Non si dimentichi che al fenomeno della segregazione verticale, anche detto del «soffitto di cristallo», si accompagna una massiccia segregazione orizzontale che fa sì che la maggior parte delle donne lavoratrici si raggruppi in certi tipi di occupazioni; nei Paesi OCSE la maggior parte delle donne lavoratrici è occupata in 19 delle 114 professioni classificate (OECD, 2002, 2005).

Nonostante la presenza delle donne nel lavoro sia aumentata, i tassi di occupazione femminile in Italia rimangono bassi se confrontati con quelli maschili e con quelli europei. I dati ISTAT relativi al biennio 2009-2010 mostrano un grande divario fra il tasso di occupazione maschile, del 48,6%, e quello femminile, del 35,4%. Il dato è ancora più grave se confrontato con la media europea, da cui si discosta di quasi 12 punti (solo Malta, nella lista dei 27 Paesi dell'UE, presenta una situazione del lavoro femminile peggiore di quella italiana) e rispetto all'obiettivo fissato dal Consiglio di Lisbona nel 2006 che prevedeva di portare l'occupazione femminile al 60% entro il 2010 (Consiglio Europeo di Lisbona, 2000).

Per comprendere la condizione lavorativa femminile italiana occorre analizzare le caratteristiche del nostro sistema di welfare: i modelli di welfare costituiscono, infatti, un ulteriore elemento che fa da freno o da propulsore alla partecipazione femminile al mercato del lavoro e ai ruoli di potere.

In Italia è prevalso, e tuttora prevale, un modello che viene definito come modello del *male breadwinner* (Lewis & Ostner, 1994). In questo modello la società, o Stato, demanda alla famiglia tutti o la maggior parte dei compiti e delle responsabilità di cura (cura della prole e cura degli individui

anziani) attribuendole un ruolo di assoluta centralità e di altrettanto totale invisibilità nella gestione dei servizi alla persona. Per assolvere le mansioni di cura di cui il welfare italiano non si fa carico (si pensi alla persistente scarsità di servizi per la prima infanzia e al costo degli stessi, analogamente alla scarsa offerta di servizi assistenziali per la terza età che non siano di natura residenziale e a carico dell'utente), le famiglie italiane sono implicitamente portate a mantenere una divisione dei ruoli caratterizzata appunto dal *male breadwinner*, ovvero l'uomo come soggetto portatore di reddito e titolare dei diritti sociali e la donna come colei che, in modo non istituzionalmente riconosciuto, si occupa della cura familiare di figli e anziani (Naldini, 2006). Il sostegno sociale a questo modello, più o meno accentuato, accompagnato allo scarso sviluppo di servizi pubblici per bambini e anziani genera un sistema di aspettative di solidarietà familiare e parentale da parte dello Stato. Difficilmente il ruolo della donna nel mondo del lavoro può cambiare senza un ripensamento di questo modello. Occorre sottolineare che, negli ultimi decenni, crescendo la partecipazione femminile ai processi produttivi, stanno cambiando i bisogni della famiglia e dei suoi componenti, ma rimane, tuttavia, un vuoto nell'adempimento di quei compiti che prima spettavano unicamente alla donna. Uno dei principali freni all'occupazione femminile rimane la nascita di un figlio, in seguito alla quale ancora troppe donne abbandonano il lavoro (Zajczyk, 2007).

Nonostante i tassi di occupazione femminile siano ancora bassi, le donne italiane continuano a studiare di più e meglio degli uomini. Come suggeriscono Sartori e Tamarini (2007), nel mondo scolastico si profila un *gender gap* maschile, mentre nel mondo del lavoro è ancora presente un *gender gap* femminile. L'ultimo rapporto del CNEL mette in evidenza che il livello di istruzione delle lavoratrici è superiore a quello dei lavoratori sebbene le donne faticino ancora ad accedere a tutti i ruoli occupazionali e alle posizioni di potere (quasi il 19% di laureate contro poco più del 12% dei maschi e oltre il 49% di diplomate contro neppure il 43%). Nonostante i migliori risultati nei percorsi formativi, le donne sono sempre penalizzate e la penalizzazione è particolarmente forte per le laureate. I laureati raggiungono, infatti, posizioni dirigenziali e intellettuali molto più spesso delle laureate, molte delle quali occupano, invece, posizioni tecniche e impiegate. I maschi diplomati risultano più rappresentati tra i dirigenti e nei lavori operai specializzati e qualificati, mentre la maggior parte delle diplomate si concentra tra le impiegate, le addette alle vendite e le addette ai servizi alla persona (CNEL, 2010).

2.2. La leadership in un'ottica di genere

Si possono individuare in letteratura differenti approcci di studio sugli stili di leadership maschili e femminili; non potendo coprire l'ampiezza e la complessità della tematica, si farà riferimento, in questa sede, alla distinzione proposta da Court (2005) in due grandi filoni: il primo riconducibile al femminismo culturale e il secondo all'approccio femminista post-strutturalista.

Il femminismo culturale parte da un'analisi delle differenze uomo-donna che valorizzano i vissuti femminili nei contesti lavorativi considerando le donne come portatrici di valori e caratteristiche differenti da quelle maschili e spesso superiori, soprattutto sul piano valoriale e morale (Gilligan, 1982). Secondo questo approccio, la valorizzazione di tali differenze è necessaria per garantire alle donne una presenza attiva in contesti altrimenti egemonizzati da una cultura patriarcale maschile. Gli studi sulla leadership che fanno riferimento a questa prospettiva cercano di individuare le differenze fra leader donne e leader uomini riconducendo a caratteristiche di personalità i differenti stili e approcci alla gestione del potere: le donne vengono definite come maggiormente disponibili all'aiuto, più emotive, comprensive, partecipative alle emozioni altrui e sensibili agli altrui bisogni; mentre gli uomini sarebbero tendenzialmente indipendenti, competitivi, determinati, aggressivi, dominanti (Spence & Buckner, 2000). In generale viene sottolineata la maggiore propensione delle donne verso la dimensione della socialità, così come agli uomini viene riconosciuta una maggiore propensione al pragmatismo (Eagly *et al.*, 2003). In questo senso le donne vengono definite come leader più «transazionali» e gli uomini come leader «trasformativi» (Antonakis *et al.*, 2003). Questo tipo di orientamento allo studio della leadership al femminile parte da un approccio centrato sulle donne per interpretare le differenze degli stili maschili e femminili nei contesti lavorativi e nei ruoli di potere. Si tratta di un approccio allo studio delle differenze che, sebbene importante, rischia, se assunto come unico punto di riferimento, di sostituire stereotipo a stereotipo o di creare nuovi stereotipi per le leader donne. Pur riconoscendo la necessità di valorizzare le diversità fra percorsi maschili e femminili in un'ottica di pensiero della differenza, appare oggi importante sottolineare i numerosi elementi di complessità nella costruzione dell'identità femminile e maschile per assumere uno sguardo capace di cogliere e valorizzare la molteplicità dei percorsi e delle scelte attraverso cui ognuno di noi vive la propria identità di genere (Leonelli, 2010).

A questi elementi critici dell'approccio definito del «femminismo culturale» tenta di dare risposta l'approccio post-strutturalista, tentando di offrire un'analisi più complessa e dinamica della leadership femminile. Secondo questo approccio (Court, 2005), occorre superare una visione universalistica

delle differenze uomo-donna per concentrarsi sulla complessità della costruzione delle soggettività femminili e maschili, in funzione di categorie culturali e sociali che sarebbe riduttivo analizzare unicamente in termini di contrapposizione duale fra patriarcale e matriarcale. Una visione della leadership centrata sulla contrapposizione fra uomo e donna deve essere superata per giungere a una prospettiva cui si riconoscano il valore e la necessità dell'intersoggettività, come preconditione per la costruzione delle identità femminili e maschili e per la costruzione di contesti sociali caratterizzati da partecipazione e cooperazione, in un continuo, proficuo e costruttivo dialogo fra donne e uomini (Frazer & Lacey, 1993). In quest'ottica è molto interessante il contributo di Blackmore (1989), che ipotizza una ricostruzione femminista della leadership in cui il potere è visto come concetto multidimensionale e multidirezionale, non cristallizzato in un ruolo, ma costruito nel contesto e in funzione del contesto in cui si realizza. La leadership, secondo la visione di Blackmore, consiste nel mettere gli altri nelle condizioni di avere maggior potere, o *empowerment*, piuttosto che esercitare su di essi un potere, in un'ottica egualitaria di comunità e partecipazione civica.

Nell'affrontare la tematica della leadership in un'ottica di genere è importante analizzare e intervenire sulle condizioni, tanto più discriminanti quanto più implicite e inconsapevoli, che impediscono alle donne di accedere ai ruoli di potere. A questo proposito è interessante il contributo di Stefanie Ernst (2003), la quale sostiene che aspetti che appaiono come «naturali» sono in realtà costruiti dalla società come risultato di una distribuzione del potere non equa. Se da un lato è necessario scalzare i pregiudizi che vedono le donne che rivestono ruoli di potere come inadatte per le loro caratteristiche femminili o per il ruolo di madre che ci si aspetta che ricoprano, dall'altro lato è importante non cadere nella trappola della stereotipizzazione di una leadership forzosamente femminilizzata, centrata sulla comunicazione, sulla collaborazione finanche alla cura. Le donne devono poter accedere ai ruoli di potere in relazione alle loro capacità, senza subire discriminazioni di genere, potendo dialogare alla pari con i colleghi uomini, sentendosi libere di usare le proprie conoscenze e la propria intelligenza per sviluppare stili di leadership che siano prima di tutto validi ed efficaci.

3. PRESENTAZIONE DELLO STRUMENTO

Lo strumento per la valutazione delle opinioni e degli atteggiamenti sulla leadership in un'ottica di genere è stato costruito a partire dall'analisi della letteratura in materia e sulla base di uno studio esplorativo condotto attraverso tre focus

group² che hanno viste coinvolte quindici studentesse del primo anno dei corsi di laurea in Educatore sociale e culturale ed Educatore di nido e comunità infantili della Facoltà di Scienze della Formazione di Bologna, in entrambe le sedi di Bologna e di Rimini. È stato scelto un campione femminile per approfondire le opinioni e gli atteggiamenti di un gruppo di giovani donne relativamente alla leadership in un'ottica di genere. Si è deciso di coinvolgere unicamente studentesse del primo anno perché più giovani e vicine all'esperienza dell'ultimo anno della scuola superiore, contesto in cui è stato successivamente somministrato e tarato lo strumento quantitativo.

Le opinioni raccolte sono state utilizzate per costruire la scala. L'analisi del contenuto sulla deregistrazione del focus group è stata realizzata su due piani: da un lato, si è cercato di individuare i tratti assunti dalla leadership femminile e maschile nell'immaginario delle giovani studentesse, per poi confrontare queste visioni con gli stili di leadership presenti in letteratura; dall'altro lato, alcune affermazioni sono state riprese nella costruzione dei singoli item, in modo da evidenziare gli elementi più salienti nell'elencare i tratti dei diversi leader presi in esame.

I risultati emersi dai focus group evidenziavano diversi stili di leadership riconducibili, nella letteratura, alla doppia polarità indicata da Bass e Avolio nel *Multifactor Leader Questionnaire* (Bass & Avolio, 1995), in cui tali stili vengono collocati in un continuum che va da efficace a inefficace da un lato, e da attivo a passivo dall'altro. Una leadership efficace, letta secondo questa chiave interpretativa, è soprattutto attiva, sia dal punto di vista dei compiti da svolgere che dal punto di vista della comunicazione e della relazione, secondo un modello in cui il leader costruisce un clima di fiducia, agisce con integrità, incoraggia il pensiero innovativo, stimola la crescita professionale. In un punto intermedio fra leadership attiva-passiva ed efficace-inefficace si colloca un leader che ha funzioni di controllo, che tiene monitorati i collaboratori e ne rileva gli errori. Una leadership totalmente passiva è rappresentata, invece, da un modello passivo e inefficace, in cui il leader genera conflitti e, allo stesso tempo, evita il coinvolgimento. Altri interessanti contributi in letteratura sono rappresentati dal modello della *leadership trasformativa* (Bennis & Nanus, 1986; Schein, 1985), caratterizzata da un atteggiamento attivo e propositivo verso il cambiamento e un forte orientamento all'innovazione, nonché dal modello della *empowering leadership* (Piccardo, 1995; Quaglino, 1999; Senge, 1990; Quinn, 1990), che vede il leader come colui che fa crescere i propri collaboratori attraverso la costruzione di un'organizzazione che apprende.

² La presentazione della metodologia del focus group e dei risultati saranno oggetto di una pubblicazione in uscita nei prossimi mesi.

Le scale di valutazione della leadership sono state costruite sulla base dell'idea che sia possibile individuare competenze e azioni che definiscono un modello efficace di leadership e che si contrappongono a caratteristiche riconducibili a un modello inefficace o autoritario. Fra le caratteristiche di una leadership efficace si è deciso di distinguere due differenti tipologie: uno stile di leadership in cui prevalgono l'efficienza e la centratura sul compito, e uno stile centrato sulle capacità relazionali e di gestione del gruppo³. Dal punto di vista delle differenze di genere, aspetto che ci interessa particolarmente in questa sede, si è scelto di tenere separati gli stili che definiamo «centrato sul compito» e «centrato sulla relazione» poiché costituiscono, sul piano concettuale, rappresentazioni riconducibili a modelli di leadership rispettivamente maschile e femminile, come suggerito da diverse teorie sulle differenze di genere nei ruoli di potere (Tanton, 1994).

I tre stili di leadership identificati dovrebbero permettere di riflettere sulle opinioni che i giovani e le giovani intervistate hanno sugli uomini e sulle donne che ricoprono posizioni di potere, secondo due linee interpretative: da un lato, si intende comprendere la loro visione di leadership in un'ottica di genere rispetto alla polarità leader efficace - leader inefficace o autoritario, in base all'approccio qui scelto (Bass & Avolio, 1995); dall'altro, si vuole sondare l'adesione o la mancata adesione a modelli sull'esercizio del potere da parte delle donne e degli uomini, in funzione dei due stili definiti come «leader centrato sul compito» e «leader centrato sulla relazione» caratterizzanti, rispettivamente, modelli di leadership maschile e femminile.

Passiamo ora ad analizzare gli item che compongono le scale proposte in relazione ai tre modelli cui fanno riferimento.

Il primo modello, che abbiamo chiamato «leader centrato sulle relazioni» (successivamente LR), consiste, come abbiamo visto, in un approccio alla leadership focalizzato sui rapporti interpersonali e sul gruppo di lavoro con un orientamento valoriale che mira alla cooperazione, alla valorizzazione di ogni collaboratore e alla lealtà verso il gruppo. L'atteggiamento di un leader che aderisce a questo modello viene declinato nella batteria di domande in sei comportamenti:

- motivare all'impegno e alla cooperazione;
- avere una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori;
- delegare compiti e responsabilità ai suoi collaboratori;
- andare oltre il proprio interesse per il bene del gruppo;

³ All'interno degli stili di leadership centrati sul compito e sulle relazioni rientrano i tratti di leadership efficace dei modelli di *empowering leadership* e di *leadership trasformativa*.

- prendere decisioni ascoltando il punto di vista dei collaboratori;
- essere coerente con i propri ideali e non lasciarsi corrompere.

Il secondo stile di leadership, riferito al modello che abbiamo chiamato «leader centrato sul compito» (successivamente LC), indica un tipo di leader efficiente, competente, pragmatico e carismatico. Si tratta di una leadership in cui la razionalità è a servizio della buona riuscita del lavoro, l'efficacia e l'efficienza orientano l'organizzazione delle attività. Le azioni che descrivono il comportamento di un leader che aderisce a questo modello sono state esemplificate attraverso le seguenti caratteristiche e azioni:

- padroneggiare le competenze del proprio campo professionale;
- perseguire i propri obiettivi con determinazione e coraggio;
- essere in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente;
- affrontare i problemi con pragmatismo e concretezza;
- avere tra le proprie qualità carisma e creatività;
- agire con razionalità senza farsi condizionare dalle emozioni.

L'ultimo stile di leader è stato chiamato «leader autoritario» (successivamente LA). Si tratta di un modello che, in antitesi con entrambi i precedenti stili riconducibili al leader efficace, descrive un leader che fa un uso inefficace e autoritario del proprio potere, è centrato sui successi personali e non valorizza i singoli collaboratori né il gruppo. Le caratteristiche e le azioni che descrivono questo leader sono le seguenti:

- usare il proprio potere per farsi obbedire;
- valutare ponendo molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori;
- avere tendenza a decidere in modo individuale;
- controllare con insistenza l'operato dei membri del gruppo;
- enfatizzare in particolare i propri successi personali all'interno del gruppo di lavoro;
- porsi in competizione con gli altri membri del gruppo.

Dal punto di vista educativo ci si aspetta che, nelle visioni dei ragazzi e delle ragazze, le caratteristiche di leadership riconducibili a un modello autoritario siano riconosciute come appartenenti a uno stile che si contrappone agli altri due proposti, sia per la leadership femminile sia per quella maschile. Si auspica, inoltre, che le visioni dei giovani e delle giovani sugli stili di leadership maschili e femminili non mettano in evidenza una separazione tanto netta di competenze legate al compito e competenze legate alle relazioni, soprattutto se questa separazione viene attribuita alle differenze di genere. Un'immagine convincente della leadership dovrebbe, a nostro avviso, risultare da un positivo e costruttivo intreccio di caratteristiche e competenze, in un'integrazione dialogica fra l'approccio centrato sull'efficienza e l'approccio centrato sulle relazioni, secondo una visione in cui le differenze di genere

sono occasione di arricchimento delle visioni di ciascuno e di tutti, nonché condizione per instaurare un dialogo paritetico fra donne e uomini.

La batteria di domande relativa alla leadership (complessivamente composta di 18 item) è stata proposta, come presentato in Tabella 1, chiedendo di indicare in quale misura i comportamenti e le caratteristiche descritte possano essere ricondotte a un leader uomo e a una leader donna.

Tabella 1. – Batteria di domande relative alla leadership.

INDICA QUANTO CIASCUNA DELLE SEGUENTI AFFERMAZIONI CORRISPONDE SECONDO TE ALLE CARATTERISTICHE DI UN UOMO LEADER E DI UNA DONNA LEADER, METTENDO NELLA CASELLA UN NUMERO FRA 1 E 4 (1 = PER NIENTE, 2 = POCO, 3 = ABBASTANZA, 4 = MOLTO)	UN UOMO LEADER	UNA DONNA LEADER
Ha una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padroneggia le competenze del proprio campo professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usa il proprio potere per farsi obbedire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agisce con razionalità senza farsi condizionare dalle emozioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persegue i propri obiettivi con determinazione e coraggio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva all'impegno e alla cooperazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delega compiti e responsabilità ai suoi collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tende a decidere in modo individuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Affronta i problemi con pragmatismo e concretezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlla con insistenza l'operato dei membri del gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Va oltre il proprio interesse per il bene del gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È coerente con i propri ideali e non si lascia corrompere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha tra le sue qualità carisma e creatività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si pone in competizione con gli altri membri del gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. VALIDAZIONE DELLA SCALA

La scala è stata validata nell'ambito del questionario multiscopo contenente domande relative ai seguenti aspetti: provenienza socioculturale; esperienza scolastica; esperienze di lavoro e intenzioni per il futuro; rapporti con la famiglia, opinioni sulla leadership femminile e maschile, partecipazione ad attività formative e culturali extrascolastiche, partecipazione civica e politica, percezione di benessere.

Il campione è stato stratificato per zona territoriale individuando zone geograficamente differenti, per Bologna e la relativa provincia (nel complesso quattro zone: città, provincia nord - pianura, provincia sud - montagna, provincia est) e per Rimini (nel complesso tre zone: città, provincia - mare, provincia - collina). All'interno delle zone territoriali il campione è stato stratificato per tipologia di scuola.

Il campione è composto da 1897 studenti, 56,2% femmine e 43,8% maschi, in netta prevalenza italiani (91,6%); al momento della somministrazione l'età media era di 19 anni (deviazione standard 1,40). Il 40% dei rispondenti frequentava un liceo, il 45% un istituto tecnico e il 15% un istituto professionale.

Dopo un'analisi esplorativa delle frequenze e delle correlazioni, le due batterie di domande sulla leadership maschile e femminile presenti in Tabella 1 sono state sottoposte ad analisi fattoriale al fine di verificare la presenza di dimensioni concettuali soggiacenti in relazione ai tre stili di leadership elaborati nel costrutto ipotetico.

4.1. *Scala sulla leadership maschile*

La prima analisi esplorativa della scala sulla leadership relativa al leader uomo non ha confermato l'ipotesi che distingueva i tre stili di leader: leader centrato sulle relazioni, leader centrato sul compito e leader autoritario. Sono, invece, emerse due *subscales* che l'analisi confermativa a due fattori ha evidenziato mostrando alti livelli di significatività (0,0001) con una varianza totale spiegata del 38,1%.

Come viene mostrato nella Tabella 2, il primo fattore emerso risulta composto da caratteristiche sia di leadership centrata sul compito, sia di leadership centrata sulle relazioni, mentre il secondo fattore risulta composto unicamente da caratteristiche di leadership autoritaria.

Gli item che compongono il primo fattore fanno emergere un profilo di leadership decisamente efficace, i cui tratti sono caratterizzati da un intreccio bilanciato di comportamenti e competenze relativi agli aspetti di comunicazione e relazione, e all'efficienza organizzativa.

Tabella 2. – Matrice dei componenti ruotata per la scala sulla leadership maschile.

MODELLO DI LEADERSHIP*	MATRICE DEI COMPONENTI RUOTATA	COEFFICIENTI DI SATURAZIONE	
		1	2
LR	Motiva all'impegno e alla cooperazione	0,651	
LC	È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente	0,630	
LC	Persegue i propri obiettivi con determinazione e coraggio	0,589	
LC	Affronta i problemi con pragmatismo e concretezza	0,538	
LR	Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori	0,526	
LR	È coerente con i propri ideali e non si lascia corrompere	0,512	
LR	Ha tra le sue qualità carisma e creatività	0,511	
LR	Va oltre il proprio interesse per il bene del gruppo	0,509	
LR	Ha una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori	0,503	
LC	Padroneggia le competenze del proprio campo professionale	0,469	
LA	All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali		0,743
LA	Tende a decidere in modo individuale		0,716
LA	Usa il proprio potere per farsi obbedire		0,713
LA	Si pone in competizione con gli altri membri del gruppo		0,710
LA	Controlla con insistenza l'operato dei membri del gruppo		0,429

* LR = leader centrato sulle relazioni; LC = leader centrato sul compito; LA = leader autoritario.
 Metodo estrazione: analisi componenti principali.
 Metodo rotazione: Varimax con normalizzazione di Kaiser.
 La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 3 iterazioni.
 KMO pari a 0,834.

Come viene evidenziato dalla Tabella 2, cinque degli item che compongono il fattore appartengono alle caratteristiche del leadership centrato sul compito mentre i restanti cinque item sono relativi alle caratteristiche del leadership centrato sulle relazioni. Il fattore è composto da elementi legati alla leadership centrata sul compito e alla leadership centrata sulle relazioni senza che si

evidenzi una prevalenza di una delle due dimensioni sull'altra. I coefficienti di saturazione dei singoli item, infatti, non evidenziano un peso superiore di uno dei due stili rispetto all'altro.

Il secondo fattore, al contrario, si compone unicamente di caratteristiche della leadership autoritaria:

Rimangono esclusi dai due fattori emersi tre item:

- delega compiti e responsabilità ai propri collaboratori;
- agisce con razionalità senza farsi condizionare dalle emozioni;
- nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori.

Il primo è relativo alla leadership centrata sulle relazioni, il secondo alla leadership centrata sul compito, mentre il terzo appartiene alle caratteristiche della leadership autoritaria.

Dal punto di vista concettuale i due fattori emersi risultano soddisfacenti poiché, come esposto nelle premesse, gli stili di leader individuati si intendevano come proposte di riflessione su determinate caratteristiche e competenze di un leader che, anche in letteratura, vengono considerate separate solo su un piano teorico, nella realtà ci si aspetta che un leader presenti tratti misti, con eventuali propensioni verso l'uno o l'altro modello. Non si riscontra l'adesione a un'idea di leadership maschile unicamente centrata sul compito, al contrario, l'analisi fattoriale ha fatto emergere due tipologie di leader fondamentalmente distinte per l'efficacia o l'autorevolezza dell'approccio al comando. Il primo fattore presenta, infatti, un leader che unisce gli elementi efficaci degli stili del leader centrato sul compito e di quello centrato sulle relazioni, mentre il secondo fattore raggruppa tutti gli aspetti della leadership autoritaria. Sulla base di queste premesse chiameremo il primo fattore «leadership maschile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni» e il secondo fattore «leadership maschile autoritaria».

È stata effettuata un'analisi dell'affidabilità andando a misurare la coerenza interna di ogni sottoscala attraverso il modello dell'Alfa di Cronbach.

Per quanto riguarda il fattore «leadership maschile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni», l'Alfa di Cronbach totale raggiunge un valore che possiamo considerare discreto: 0,738.

Se consideriamo l'Alfa di ogni singolo item emergono, differenze di significatività. Come evidenziato nella Tabella 3, due item risultano maggiormente significativi rispetto agli altri: «Motiva all'impegno e alla cooperazione» (Alpha 0,508) e «È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente» (Alpha 0,470), il primo relativo allo stile del leader centrato sulle relazioni e il secondo al leader centrato sul compito. Al contrario, l'item «Padroneggia le competenze del proprio campo professionale» mostra una significatività piuttosto bassa.

Tabella 3. – Alpha di Cronbach di ogni item per la sottoscala 1 – Leadership maschile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni.

	ALPHA DI CRONBACH
Motiva all'impegno e alla cooperazione	0,508
È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente	0,470
Persegue i propri obiettivi con determinazione e coraggio	0,417
Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori	0,411
Va oltre il proprio interesse per il bene del gruppo	0,392
È coerente con i propri ideali e non si lascia corrompere	0,387
Ha tra le sue qualità carisma e creatività	0,375
Affronta i problemi con pragmatismo e concretezza	0,367
Ha una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori	0,367
Padroneggia le competenze del proprio campo professionale	0,307

Tabella 4. – Alpha di Cronbach di ogni item per la sottoscala 2 – Leadership maschile autoritaria.

	ALPHA DI CRONBACH
All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali	0,577
Si pone in competizione con gli altri membri del gruppo	0,528
Usa il proprio potere per farsi obbedire	0,515
Tende a decidere in modo individuale	0,514
Controlla con insistenza l'operato dei membri del gruppo	0,511

I restanti item mostrano discreti livelli di significatività. Anche in questo caso si tratta di caratteristiche relative ad entrambi i profili di leader centrato sul compito e sulle relazioni, che evidenziano l'emergere di un profilo di leader efficiente in cui si riscontrano sia elementi che vengono ricondotti alle caratteristiche femminili, sia aspetti tradizionalmente considerati tipici della leadership maschile.

Relativamente al fattore «leadership maschile autoritaria», l'Alfa di Cronbach totale è pari a 0,744. La lettura dei valori dell'Alfa di ogni singolo item (Tabella 4) mostra livelli di significatività soddisfacenti per tutti gli item presi in esame, senza differenze particolarmente importanti fra l'uno e l'altro.

4.2. Scala sulla leadership femminile

Anche per la scala sulla leadership femminile la prima analisi esplorativa ha disconfermato l'ipotesi dei tre differenti stili di leader per sottolineare la presenza di due sottoscale, evidenziate anche dall'analisi confermativa a due fattori con alti livelli di significatività (0,0001) con una varianza totale spiegata del 38,4%.

Come viene evidenziato dalla Tabella 5, il primo fattore emerso risulta composto da caratteristiche sia del leader centrato sul compito sia del leader centrato sulle relazioni, mentre il secondo fattore risulta composto unicamente da caratteristiche del leader autoritario, in analogia con i fattori di leadership maschile.

Gli item che compongono il primo fattore sono gli stessi relativi al fattore «leadership maschile efficace» e delineano un profilo di leader efficace, con un intreccio di caratteristiche relative a competenze di natura comunicativa-relazionale e gestionale-organizzativa.

Il fattore è composto da cinque item che fanno riferimento al leader centrato sul compito e cinque item relativi alle caratteristiche del leader centrato sulle relazioni. Anche in questa scala i coefficienti di saturazione dei singoli item non mettono in evidenza un peso superiore di uno dei due stili rispetto all'altro.

Il secondo fattore, come per la leadership maschile, si compone unicamente di caratteristiche del leader autoritario ma, a differenza del fattore «leadership maschile autoritaria», contiene un item in più: «Nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori».

Rimangono esclusi dai due fattori emersi due item, uno del leader centrato sulle relazioni e uno del leader centrato sul compito, esclusi anche dal fattore di «leadership maschile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni»:

- delega compiti e responsabilità ai propri collaboratori;
- agisce con razionalità senza farsi condizionare dalle emozioni.

Il primo fattore sarà chiamato «leadership femminile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni» e il secondo fattore «leadership femminile autoritaria». Anche in questo caso i due fattori emersi risultano soddisfacenti dal punto di vista concettuale poiché si pongono come rielaborazioni degli stili proposti, con una netta distinzione sulla base della polarità efficacia-autoritarismo, senza mostrare una visione della leadership femminile legata al modello che vede la donna che ricopre un ruolo di potere unicamente centrato sulla dimensione relazionale. Il primo fattore risulta composto dagli stessi item del fattore «leadership maschile efficace» e delinea uno stile di leadership femminile in cui sono positivamente uniti elementi di comunicazione, relazione ed efficienza.

Tabella 5. – Matrice dei componenti ruotata per la scala sulla leadership femminile.

MODELLO DI LEADERSHIP*	MATRICE DEI COMPONENTI RUOTATA	COEFFICIENTE DI SATURAZIONE	
		1	2
LC	È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente	0,678	
LR	Motiva all'impegno e alla cooperazione	0,649	
LC	Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori	0,624	
LR	Ha tra le sue qualità carisma e creatività	0,617	
LC	Persegue i propri obiettivi con determinazione e coraggio	0,596	
LC	Affronta i problemi con pragmatismo e concretezza	0,587	
LR	È coerente con i propri ideali e non si lascia corrompere	0,584	
LR	Va oltre il proprio interesse per il bene del gruppo	0,544	
LR	Ha una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori	0,520	
LC	Padroneggia le competenze del proprio campo professionale	0,497	
LA	All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali		0,682
LA	Tende a decidere in modo individuale		0,677
LA	Si pone in competizione con gli altri membri del gruppo		0,650
LA	Usa il proprio potere per farsi obbedire		0,609
LA	Controlla con insistenza l'operato dei membri del gruppo		0,554
LA	Nel valutare pone molta attenzione agli errori e le disattenzioni dei collaboratori		0,527

* LR = leader centrato sulle relazioni; LC = leader centrato sul compito; LA = leader autoritario.
 Metodo estrazione: analisi componenti principali.
 Metodo rotazione: Varimax con normalizzazione di Kaiser.
 La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 3 iterazioni.
 KMO pari a 0,857.

Il secondo fattore contiene tutte le caratteristiche del profilo della leadership negativa, aggiungendo, rispetto al fattore della «leadership maschile autoritaria» un'ulteriore caratteristica o atteggiamento descritto dall'item: «Nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori». Anche in questo caso è stata effettuata un'analisi dell'affidabilità dei due fattori emersi misurandone la coerenza interna attraverso il modello dell'Alfa di Cronbach.

Per quanto riguarda il fattore «leadership femminile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni» l'Alfa di Cronbach totale è pari a 0,795, valore che possiamo considerare buono.

Se consideriamo l'Alfa di ogni singolo item emergono differenze di significatività. Come emerge dalla lettura della Tabella 6, sono piuttosto significativi gli item: «È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente» ($\alpha = 0,555$), «Motiva all'impegno e alla cooperazione» ($\alpha = 0,519$), «Ha tra le sue qualità carisma e creatività» ($\alpha = 0,500$), «Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori» ($\alpha = 0,495$). Come per la scala «leadership maschile efficace», l'item con i livelli di significatività più bassi è il seguente: «Padroneggia le competenze del proprio campo professionale» (di 0,4 inferiore all'Alfa di Cronbach totale).

I restanti item, relativi a caratteristiche di leadership centrata sulle relazioni e sul compito, mostrano livelli di significatività discreti.

Relativamente al fattore «leadership femminile autoritaria», l'Alfa di Cronbach totale è pari a 0,690, valore che consideriamo sufficiente. Analizzando i valori dell'Alfa di ogni singolo item (Tabella 7) non si evidenziano item con livelli di significatività così bassi da essere molto distanti dall'Alfa totale. Gli item con valori più alti sono i seguenti: «All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali» e «Tende a decidere in modo individuale».

Fra tutti i fattori emersi, quello della «leadership femminile autoritaria» appare quello la cui significatività risulta più bassa e che, pertanto, richiederebbe di essere rivista. Nel complesso, i quattro fattori emersi mettono in evidenza due tipologie di leadership efficace e autoritaria coerenti con le premesse teoriche e la letteratura relativa alla tematica. È interessante sottolineare che le due scale della leadership efficace, maschile e femminile, sono composte dagli stessi item, mentre si differenziano le scale della leadership autoritaria in quanto la scala sulla «leadership femminile autoritaria» contiene un item in più rispetto all'equivalente scala maschile. Se è pur vero che questo dato fa emergere una differenza nelle due visioni della leadership, è necessario sottolineare che, fra tutti gli item che compongono il fattore «leadership femminile autoritaria» quello che differenzia questa scala da quella maschile («Nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori») è anche quello che manifesta livelli di significatività più bassi rispetto agli altri.

Tabella 6. – Alpha di Cronbach di ogni item per la sottoscala 3 – Leadership femminile efficace, centrata sul compito e sulle relazioni.

	ALPHA DI CRONBACH
È in grado di organizzare il lavoro in modo efficace ed efficiente	0,555
Motiva all'impegno e alla cooperazione	0,519
Ha tra le sue qualità carisma e creatività	0,500
Per prendere decisioni ascolta il punto di vista dei collaboratori	0,495
Persegue i propri obiettivi con determinazione e coraggio	0,479
Affronta i problemi con pragmatismo e concretezza	0,470
È coerente con i propri ideali e non si lascia corrompere	0,460
Va oltre il proprio interesse per il bene del gruppo	0,424
Ha una predisposizione naturale a prendersi cura del suo gruppo di collaboratori	0,404
Padroneggia le competenze del proprio campo professionale	0,391

Tabella 7. – Alpha di Cronbach di ogni item per la sottoscala 4 – Leadership femminile autoritaria.

	ALPHA DI CRONBACH
All'interno del gruppo di lavoro enfatizza in particolare i propri successi personali	0,462
Tende a decidere in modo individuale	0,457
Si pone in competizione con gli altri membri del gruppo	0,430
Usa il proprio potere per farsi obbedire	0,405
Controlla con insistenza l'operato dei membri del gruppo	0,392
Nel valutare pone molta attenzione agli errori e alle disattenzioni dei collaboratori	0,372

In ogni caso, nel complesso, i quattro fattori emersi, mostrano, sia per le donne che per gli uomini, una netta e decisa distinzione fra le caratteristiche di un leader autoritario e di un leader efficace (che definiamo tale anche perché emerge come fattore in antitesi rispetto alle caratteristiche della leadership autoritaria). Indipendentemente dal genere del leader, i fattori emersi sottolineano l'inscindibilità delle competenze comunicativo-relazionali e organizzativo-gestionali per descrivere un leader o una leader con caratteristiche positive.

4.3. Risultati dell'applicazione delle scale

Al fine di definire uno standard normativo relativo agli studenti e alle studentesse dell'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado, presentiamo di seguito i punteggi medi e le relative deviazioni standard per ogni scala sul campione complessivo e relativamente ai maschi e alle femmine. Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, c'è una differenza fra la scala «leadership maschile autoritaria» e «leadership femminile autoritaria» (la seconda contiene un item in più); per ovviare a queste differenze fra le scale e rendere comparabili le medie e le deviazioni standard dei quattro fattori, i punteggi sono stati trasformati in punti z e punti t^4 .

Come si evidenzia nella Tabella 8, emergono alcune differenze nel confronto fra le *subscales* e fra i punteggi maschili e femminili, tuttavia i valori risultano spesso molto vicini, con livelli di dispersione abbastanza bassi. Soffermendosi sulle differenze più significative, è interessante osservare che la media del fattore «leadership maschile efficace» è lievemente inferiore alla media del fattore «leadership femminile efficace» e che, viceversa, la media dei punteggi sul fattore «leadership femminile autoritaria» appare più elevata rispetto alla media dei punteggi sul fattore «leadership maschile autoritaria». Nel complesso l'immagine di leader femminile autoritaria supera l'equivalente maschile e tale differenza si riscontra anche se si confrontano le medie di maschi e femmine su questa *subscale*.

Tabella 8. – Risultati generali relativi alle scale.

FATTORI	PUNTI T TOTALI		PUNTI T MASCHI		PUNTI T FEMMINE	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Leadership maschile efficace centrata sul compito e sulle relazioni	30,48	4,26	30,11	4,50	30,83	4,01
Leadership maschile autoritaria	15,05	3,15	15,38	3,12	14,74	3,16
Leadership femminile efficace centrata sul compito e sulle relazioni	31,56	4,53	32,87	5,00	30,41	3,70
Leadership femminile autoritaria	17,04	3,27	17,15	3,36	16,95	3,19

⁴ Il punteggio massimo per le scale maschili e femminili «leadership efficace» è pari a 40, per la scala «leadership maschile autoritaria» a 20 e per la scala «leadership femminile autoritaria» a 24.

È opportuno mettere in rilievo anche la differenza fra maschi e femmine nella *subscale* «leader femminile efficace» in cui emerge una media più alta per i maschi rispetto alle femmine, sebbene il dato maschile risulti più disperso (con una deviazione standard pari a 5, contro il 3,70 del dato femminile).

In sintesi l'immagine della leadership femminile risulterebbe più autoritaria se comparata con quella maschile, sia per i maschi che per le femmine, e l'immagine della leadership femminile efficace risulta superiore per i ragazzi. Nel complesso sembra emergere una visione della leadership femminile peggiore, anche se di poco, rispetto alla leadership maschile; questa visione, peraltro, sembra essere radicata nelle ragazze ancor più di quanto non lo sia nei ragazzi. Questo dato ci fa riflettere sulla necessità di lavorare sugli stereotipi di genere nella leadership, per contribuire a costruire nuovi modelli più positivi, paritetici e partecipativi.

5. ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE

In quale modo i contesti e i processi educativi possono contribuire a promuovere una maggiore partecipazione femminile ai ruoli di potere e un approccio alla leadership che superi i pregiudizi e gli stereotipi sessisti? Se da un punto di vista della riuscita scolastica e del profitto le ragazze sembrano avere fatto molta strada; rimane il problema degli accessi limitati e delle opportunità impari nel mercato del lavoro. Le competenze acquisite nei percorsi formativi non sembrano essere sufficienti a promuovere un significativo cambio di orientamento nei luoghi di lavoro e nelle stanze del potere. Jill Blackmore (1989) individua nei contesti educativi i luoghi per un cambiamento emancipatorio nelle visioni della leadership femminile. In questi contesti, ancora più che in altri, il ruolo del leader dovrebbe essere visto come educativo per la promozione di processi democratici. Le scale qui presentate si propongono, in quest'ottica, come strumenti di diagnosi formativa degli atteggiamenti di giovani studentesse e studenti nei confronti della leadership in un'ottica di genere⁵. Ci si aspetta che il loro uso possa mettere in luce le visioni dei ragazzi e delle ragazze sulle caratteristiche della leadership maschile e femminile, secondo la polarità efficacia-autoritarismo. L'emergere di fattori legati non

⁵ I dati qui presentati si propongono come valori normativi per un uso diagnostico-formativo delle scale: qualora i punteggi ottenuti dal loro utilizzo si posizionino, ad esempio, sopra la norma, nel caso della leadership autoritaria, e sotto la norma, nel caso della leadership efficace, si può ipotizzare la necessità di un intervento educativo finalizzato al superamento stereotipi di genere nella leadership.

tanto alle visioni tradizionali di leader maschile e femminile, quanto all'immagine di un leader efficace (che mescola competenze legate al compito da svolgere e capacità di natura relazionale) in contrapposizione con un leader autoritario, mette in luce l'importanza di un lavoro educativo e formativo sulla leadership che si concentri in primo luogo sulle competenze, con l'intento di formare una leadership positiva ed efficace. I risultati raggiunti nelle scale ci invitano a soffermarci sulla presenza di atteggiamenti pregiudiziali negativi verso la leadership femminile, più che verso quella maschile, nonché sull'adesione o la mancata adesione a immagini di leadership condizionate da modelli rigidi sugli stili delle donne e degli uomini che ricoprono ruoli di potere. Come evidenziato dalla letteratura dedicata a questa tematica, le differenze di genere, intese come differenze sociali apprese, che presentano variazioni intraculturali e interculturali e che tendono a mutare con il tempo, vengono cristallizzate in stereotipi e, grazie a questi, assumono la stabilità delle differenze relative a tutto ciò che è determinato dalla biologia. Come sottolinea Telmon (1987), «Per l'efficacia stessa di questi stereotipi si finisce con l'avvertire come 'naturali' differenze di comportamento determinate invece da rapporti sociali: quali ad esempio la timidezza femminile o l'aggressività maschile, la predisposizione ad attività o mestieri 'maschili' o 'femminili', l'irrequietezza dei bambini e la docilità delle bambine».

In modo del tutto utopico vorremmo immaginare un mondo del lavoro in cui ogni donna che sia in possesso delle competenze e della capacità necessarie possa ricoprire ruoli di potere portando avanti il proprio sguardo «differente» (Gilligan, 1982). Immaginiamo che queste donne dialoghino alla pari con i colleghi uomini, in un clima in cui le caratteristiche di ognuno vengono valorizzate e si collabora per raggiungere delle visioni tanto più complete quanto più provenienti da sguardi e prospettive differenti. Pensiamo a luoghi di lavoro in cui l'incrocio fra sguardi femminili e maschili sia vissuto non come *superfluo* ma come *necessario*.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV. (1993). *European women in business and management*. London: Chapman.
- Addis, E. (1997). *Economia e differenze di genere*. Bologna: CLUEB.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire for research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

- Battistoni, L., Giacobazzi, D., & Merelli, M. (1993). *Doppi legami, creatività e variabile di genere nelle organizzazioni*. Roma: Ediesse.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders*. San Francisco: Harper and Row.
- Blackmore, J. (1989). Educational leadership, a feminist critique and reconstruction. In J. Smith (Ed.), *Critical perspective on educational leadership* (pp. 93-130). London: The Falmer Press.
- Blackmore, J. (1999). *Troubling women. Feminism, leadership and educational change*. Buckingham: Open University Buckingham Press.
- Bombelli, M. C. (a cura di). (2000). *Soffitto di vetro e dintorni: il management al femminile*. Milano: ETAS.
- Boneschi, M. (1998). *Santa pazienza. La storia delle donne italiane dal dopoguerra ad oggi*. Milano: Mondadori.
- Campus, D. (2011). *L'immagine della donna leader*. Bologna: Bononia University Press.
- Catemario, M. G., & Conti, P. (a cura di). (2003). *Donne e leadership: per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- CNEL – Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (2010). *Il lavoro delle donne in Italia: osservazioni e proposte*. Roma: CNEL.
- Court, M. (2005). Negotiating and reconstructing gender leadership discourses. In J. Collard & C. Reynolds (Eds.), *Leadership, gender, culture and education* (pp. 3-17). New York: Open University Press.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (1994). *Women in management: Current research issues*. London: Chapman.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2004). *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis*. Aldershot: Ashgate.
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (1994). *Gender, managers, and organizations*. Berlin: Walter De Gruyter.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834. <http://www.sciencedirect.com>.
- Ernst, S. (2003). From blame gossip to praise gossip? Gender, leadership and organizational change. *European Journal of Women's Studies*, 10, 277.
- Eurostat (2006). *Eurostat yearbook 2005. The statistical guide to Europe*. Belgium: European Communities.
- Fine, B. (1992). *Womens employment and the capitalist family*. London - New York: Routledge.
- Franchi, M. (a cura di). (1992). *Donne imprenditrici: le regole del gioco*. Milano: Franco Angeli.

- Frazer, E., & Lacey, N. (1993). *The politics of community: A feminist critique of the liberal-communitarian debate*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Gheradi, S. (1998). *Il genere e le organizzazioni*. Milano: Cortina.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice, psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press (trad. it., Milano: Feltrinelli).
- Goldmann, A. (1996). *Les combats des femmes*. Bruxelles: Castermann (trad. it., Firenze: Giunti Gruppo Editoriale).
- Halpen, D. F. (1992). *Sex differences in cognitive abilities*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Helgensen, S. (1995). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Jacoud, R., & Metsch, M. (1991). *Diriger autrement: le cinqs réflexes du leader*. Paris: Les Éditions d'Organisation (trad. it., Milano: Franco Angeli).
- Leonelli, S. (2010). *Costruzioni di identità e Pedagogia di genere*. In M. Contini (a cura di), *Molte infanzie, molte famiglie. Sguardi pedagogici in contesti di transizione* (pp. 57-76). Roma: Carocci.
- Lewis, J., & Ostner, I. (1994). Gender and the evolution of European social policies, *Arbeitspapier*, 4/94. University of Bremen: ZE-S.
- Marshall, J. (1995). *Women managers moving on: Exploring career and life choices*. London - New York: Routledge.
- Moss Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporations*. New York: Basic Books - Perseus Books Lcc. (trad. it., Milano: Olivares).
- Naldini, M. (2006). *Le politiche sociali in Europa*. Roma: Carocci.
- Nava, P. (a cura di). (1992). *Operaie, serve, maestre, impiegate*. Torino: Rosenberg and Sellier.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2002). *Women at work: Who are they and how are they faring?* Paris: OECD.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2005). *Trade and gender, issues and interactions*. Paris: OECD.
- Palombo, V. (2009). *L'ora delle ragazze Alfa*. Roma: Fermento.
- Piccardo, C. (a cura di). (1998). *Insegnare e apprendere la leadership*. Milano: Guerini e Associati.
- Piccardo, C. (2000). Il mentoring per lo sviluppo della leadership. *FOR, Rivista per la formazione*, 42, 31-36.
- Piccardo, C., & Quaglino, G. P. (2006). *Scene di leadership*. Milano: Cortina.
- Piva, P. (1994). *Il lavoro sessuato: donne e uomini nelle organizzazioni*. Milano: Anabasi.
- Powell, G. N., & Park, N. (1988). *Women & men in management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Quaglino, G. P. (1985). *Fare formazione*. Milano: Franco Angeli.

- Quaglino, G. P., & Ghislieri, C. (2004). *Avere leadership*. Milano: Cortina.
- Quinn, R. E. (1990). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sala, E. (2008). *Donne, uomini e potere, disuguaglianze di genere in azienda, politica, accademia*. Milano: Franco Angeli.
- Sartori, F., & Tamarini, C. (2007). La ricerca «Genere e percorsi formativi» finalit , obiettivi e metodologia. In C. Tamarini (a cura di), *Maschi e femmine a scuola: stili relazionali e di apprendimento* (pp. 33-46). Trento: Editore Provincia Autonoma di Trento.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Simmons, M. (1996). *New Leadership for women and men: Building an inclusive organization*. Aldershot: Gower.
- Spence, J., & Buckner, C. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: What do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 24, 44-63.
- Stevens, A. (2007). *Women, power and politics*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillian Houndmills (trad. it., Bologna: Il Mulino).
- Sullerot, E. (1968). *Histoire et sociologie du travail f minin*. Paris: Gonthier (trad. it., Torino: Bompiani).
- Tanton, M. (1994). *Women in management: A developing presence*. London - New York: Routledge.
- Telmon, D. (1987). *Le donne nel management*. Roma: Il Ventaglio.
- Valian, V. (1998). *Why so slow? The advancement of women*. Cambridge - London: MIT Press.
- Woolf, V. (1929). *A room of one's own*. London: Logarth Press.
- Zajczyk, F. (2007). *La resistibile ascesa delle donne in Italia: stereotipi di genere e costruzione di nuove identit *. Milano: Il Saggiatore.

RIASSUNTO

In questo contributo vengono presentate due scale che si propongono come strumenti di diagnosi formativa degli atteggiamenti di giovani studentesse e studenti nei confronti della leadership in un'ottica di genere. La tematica della scarsa partecipazione delle donne ai ruoli di potere appare piuttosto rilevante sul piano educativo se si considera che, nonostante le ragazze ottengano maggiori successi formativi, difficilmente esse riescono a occupare posi-

zioni di potere una volta entrate nel mondo del lavoro. Le competenze acquisite nei percorsi formativi scolastici e universitari non sembrano essere sufficienti a promuovere un significativo cambio di orientamento nei luoghi di lavoro e nelle stanze del potere. Nell'ottica di favorire un incremento della partecipazione delle future generazioni di donne ai ruoli di potere, appare importante soffermarsi sul livello di consapevolezza dei giovani e delle giovani rispetto agli stereotipi di genere e alle reali condizioni che riguardano contesti lavorativi e ruoli di potere. Le due scale, messe a punto attraverso un processo di validazione tramite un questionario somministrato durante l'inverno del 2010 a un campione casuale stratificato composto da 1897 studenti iscritti all'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado delle province di Bologna e di Rimini, sono centrate sulla percezione delle caratteristiche della leadership rispettivamente al maschile e al femminile. Nel contributo viene descritto il processo di validazione delle scale attraverso l'analisi fattoriale e la verifica della loro coerenza interna.

Parole chiave: Leadership, Prospettiva di genere, Scala di atteggiamento, Stereotipi, Validazione di strumenti.