



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

Dipartimento di Psicologia  
e Scienze Cognitive

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia (LM-51)

Percorso Psicologia delle Risorse Umane e delle Organizzazioni

**Donne, lavoro e posizioni apicali: un trinomio possibile? Ricerca per indagare eventuali differenze tra donne e uomini in posizioni apicali e donne in posizioni non apicali.**

***Relatore***

Prof. Lorenzo Avanzi

***Laureanda***

Giorgia Parisi

Matricola 223325

Anno Accademico 2021/2022

# Indice

<b>Introduzione</b>	1
<b>Capitolo 1: Introduzione e rassegna della letteratura</b>	3
1. <i>Approcci teorici alle differenze di genere</i>	3
1.1 <i>Teorie biologiche</i>	3
1.2 <i>Teorie sociali</i>	6
1.3 <i>Teorie degli artefatti</i>	9
1.4 <i>Teoria della somiglianza di genere</i>	10
1.5 <i>Minaccia dello stereotipo</i>	12
2. <i>Le differenze di genere in generale e in particolare nella personalità</i>	19
2.1 <i>Differenze di genere nella personalità</i>	20
2.2 <i>Possibili spiegazioni delle differenze</i>	27
3. <i>Quale personalità caratterizza al meglio un leader</i>	29
4.1 <i>Teoria della leadership implicita e teoria della leadership implicita culturalmente approvata</i>	35
4.2 <i>Effetto backlash</i>	36
4.3 <i>Congruenza dei ruoli e aspettative</i>	39
4.4 <i>Aspettative diverse in base al genere per la leadership</i>	41
5. <i>Stile di leadership</i>	43
5.1 <i>La leadership transazionale</i>	44
5.2 <i>La teoria della leadership trasformativa</i>	46
5.3 <i>Differenze di genere nello stile di leadership</i>	47
<b>Capitolo 2: progetto di tesi</b>	52
1. <i>Obiettivo generale e ipotesi</i>	52
2. <i>Tipo di ricerca</i>	57
3. <i>Costruzione questionario e variabili psicologiche indagate</i>	58
3.1 <i>Domande socio-anagrafiche</i>	59
3.2 <i>Successo soggettivo</i>	59
3.3 <i>Successo oggettivo</i>	61
3.4 <i>Personalità</i>	62
3.5 <i>Leadership trasformativa</i>	63
3.6 <i>Motivazione al potere</i>	64
3.7 <i>Percezione di essere viste negativamente</i>	64
3.8 <i>Soddisfazione lavorativa generale</i>	65
3.9 <i>Assenteismo</i>	66
3.10 <i>Ambizione</i>	66
4. <i>Precisazioni etiche</i>	67
5. <i>Campionamento e raccolta dati</i>	67
6. <i>Conclusioni</i>	69

<b>Capitolo 3: Elaborazione e risultati sperimentali</b> .....	70
<i>1. Dati sul campione</i> .....	70
<i>2. Analisi psicometrica e discussione risultati ottenuti</i> .....	73
<i>3. Considerazioni sui risultati ottenuti</i> .....	91
<i>4. Conclusioni</i> .....	96
<b>Ringraziamenti</b> .....	98
<b>Riferimenti bibliografici e sitografia</b> .....	99
<b>Appendice</b> .....	123

## Introduzione

Questa tesi di laurea magistrale credo si possa inserire in un progetto di ricerca più ampio che fa parte dei “Soffitti di cristallo”.

“L’Enciclopedia Treccani” definisce il soffitto di cristallo come: *“L’insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappongono come un ostacolo insormontabile, ma all’apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera nel campo del lavoro per categorie storicamente soggette a discriminazioni”*.<sup>1</sup> Ho scelto questo argomento per un interesse personale, per approfondire la conoscenza delle dinamiche lavorative e non, che portano le donne lavoratrici ad avere maggiori difficoltà ad accedere alle ‘posizioni apicali’ rispetto agli uomini. Credo che sia un argomento rilevante nell’ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni e che sia importante conoscere le eventuali ‘barriere’ per poterle superare. Inoltre, ho avuto modo di approfondire anche altri aspetti che non avevo mai preso in considerazione. La tesi si divide in tre capitoli.

Nel primo capitolo si troverà un approfondimento teorico che riguarda l’argomento scelto facendo riferimento alla letteratura precedente. Cercherò di riassumere i principali approcci teorici sulle differenze e gli stereotipi di genere. Accennerò le differenze di genere, in particolare farò riferimento alle differenze di genere nella personalità. Successivamente parlerò della leadership, dell’influenza delle diverse aspettative legate al genere sulla leadership e della congruenza tra i ruoli e le aspettative. Infine, accennerò agli stili di leadership, in particolare la leadership transazionale e la leadership trasformativa.

Il secondo capitolo riguarderà il progetto di tesi e la definizione del disegno sperimentale, che include l’obiettivo e le ipotesi dello studio, il tipo di ricerca, il processo di costruzione del questionario, le variabili psicologiche indagate e la raccolta dati. Grazie alla ricerca ho anche avuto

---

<sup>1</sup> Fonte: [https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo\\_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/)  
Ultima consultazione URL il 14 maggio 2022.



la possibilità di applicare alcuni concetti studiati nel corso degli anni. L'obiettivo della ricerca condotta è di valutare se ci sono differenze nella personalità, nella percezione del successo (soggettivo e oggettivo), nella leadership trasformativa, nella motivazione al potere e nell'ambizione, tra donne che lavorano in posizioni apicali, uomini che lavorano in posizioni apicali e donne che lavorano in posizioni non apicali. Ho utilizzato un questionario, somministrato online, per indagare le variabili psicologiche di mio interesse. Il campione, come ho già detto sopra è composto da donne che lavorano in posizioni apicali e non e da uomini che lavorano in posizioni apicali. Il questionario è stato composto da item che misurassero le variabili di interesse (citate sopra).

Infine, nel terzo capitolo ripoterò l'analisi dei dati e i principali risultati ottenuti dalle risposte dei partecipanti. Ho analizzato i dati utilizzando il programma Jamovi, grazie al quale ho eseguito un'analisi descrittiva (calcolando alpha di Cronbach, media, deviazione standard, asimmetria, curtosi delle scale utilizzate) e poi un'analisi un po' più approfondita (calcolando T-test, matrici di correlazione, ANOVA, Tukey test etc.).

Il tema trattato è un problema complesso, che non ha una soluzione univoca e quindi questo lavoro fa riferimento solo a una minima parte dell'argomento. Infatti, io non ho potuto considerare altri aspetti rilevanti come, per esempio, il numero dei figli. I dati Eurostat del 2019<sup>2</sup> sull'occupazione in Europa mostrano che il tasso di occupazione degli uomini è più alto di quello delle donne (74% vs. 63%; in Italia 68% vs. 50,1%) e per le donne aumenta il divario con l'arrivo dei figli. In particolare, in Italia il tasso di occupazione delle donne è inversamente proporzionale al numero di figli. Più numerosi sono i figli, minore è il tasso di occupazione. I dati mostrano che senza figli il 69,3% degli uomini lavora contro il 54,5% delle donne; con un figlio diventa 80,4% vs. 58,8% delle donne; con due figli 87,9% vs. 57,5% delle donne; infine, con tre o più figli si arriva al divario massimo di 85,1% vs. 46% delle donne. Esistono, quindi, numerosi altri fattori culturali e sociali che io non ho potuto considerare, ma che sono rilevanti per una maggiore comprensione del problema.

---

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2b.html> Ultima consultazione URL il 21 maggio 2022.

## **Capitolo 1: Introduzione e rassegna della letteratura**

### *1. Approcci teorici alle differenze di genere*

Nel linguaggio comune sesso e genere sono considerati sinonimi. In realtà, gli studi sul genere suggeriscono che sono diversi, anche se collegati; il sesso è un insieme di caratteri biologici, che crea la differenza tra maschio e femmina, mentre il genere rappresenta una costruzione culturale, che dà vita allo status di uomo o donna (Lombardi, 2005).

Il concetto di differenze di genere contiene entrambi gli aspetti; le differenze legate al sesso, che sono biologiche e le differenze di genere dovute ad aspetti diversi dal sesso, come gli aspetti culturali, psicologici e sociali. Il sesso è dato alla nascita, mentre il genere è appreso (Lombardi, 2005). Ogni epoca ha la sua definizione di maschile e femminile, per questo il rapporto che lega sesso e genere dipende dal contesto e dal periodo temporale in cui è utilizzato. Esistono molte ricerche che indagano le differenze di genere, alcune ipotizzano grandi differenze fra uomini e donne, mentre altre partono piuttosto dalla somiglianza di genere. In particolare, ci sono due approcci generali al tema: l'essentialismo (che sostiene che le differenze sono naturali e non modificabili) e il costruttivismo sociale (che sostiene che le differenze sono una costruzione sociale e quindi le differenze variano tra culture) (Bohan, 1993).

A sostegno delle differenze di genere ci sono numerose teorie, in questo caso considererò le teorie biologiche, le teorie sociali e le teorie degli artefatti. Poi riassumerò brevemente la teoria della somiglianza di genere e infine la minaccia allo stereotipo.

#### *1.1 Teorie biologiche*

Secondo la prospettiva biologico evolutiva, le differenze di genere derivano, in parte, da differenze innate tra i sessi (Baron-Cohen, 2003; Buss, 1997; Geary, 1998).

Chi condivide questa prospettiva ritiene che i sessi differiscano psicologicamente solo nei domini in cui i sessi hanno affrontato diversi problemi adattativi nel corso della loro storia evolutiva. Di conseguenza, molte differenze legate al genere, possono essere dovute a pressioni di selezione

sessuale, che hanno modellato le differenze psicologiche tra i sessi nel passato evolutivo (Buss & Kenrick, 1998; Mealey, 2000).

La prospettiva biologico evolutiva non sostiene il determinismo biologico, perché il fatto di possedere una determinata caratteristica non implica necessariamente che l'individuo la esibirà; considera, infatti, anche l'importanza del contesto (in cui sono avvenute diverse esperienze e diverse pressioni selettive). Nel 1972 Robert Trivers elabora la sua teoria sull'investimento parentale e sulla selezione sessuale, che è alla base delle teorie biologiche. Secondo Trivers il sesso che investe di più nella prole (con azioni come l'allattamento, la cura e la protezione) è portato a essere più selettivo nella scelta di un partner con cui accoppiarsi. Il sesso che investe di meno, invece, impiegherà più risorse a cercare un partner con livelli elevati di investimento nella prole (Trivers, 1972).

Quindi, le differenze di genere sono in gran parte influenzate dalla competizione maschile per la scelta dei partner di accoppiamento. Le donne avevano un maggiore coinvolgimento nella riproduzione: dovevano accudire la prole e il loro investimento genitoriale era superiore rispetto a quello degli uomini (Buss, 1999; Smuts, 1995). Per questo, sono più caute quando selezionano i compagni. Al contrario, gli uomini, che competevano con gli altri uomini per l'accesso sessuale alle donne e lottavano per lo status e le risorse per attirare le compagne (Buss, 1999), mostrano forti schemi di dominanza (che sarebbero nati da primitivi schemi di comportamento) (Smuts, 1995).

Simultaneamente, la divisione dei ruoli portava i maschi a sviluppare abilità connesse alla caccia, all'esplorazione dell'ambiente e alla costruzione di utensili. Mentre portava le femmine all'accudimento della prole, alla comunicazione linguistica ed emotiva come mezzo per realizzare meglio questa funzione (Di Nuovo, 2011). Nel corso dell'evoluzione, questo presumibilmente ha favorito lo sviluppo di caratteristiche assertive tra gli uomini, la preferenza per il potere e la leadership (Van Vugt, 2006). Il successo e la sopravvivenza dell'accoppiamento femminile, invece, erano più dipendenti dalla capacità di mantenere un social network di supporto (Silk, 2007). Si presume che gli uomini abbiano cercato attivamente queste disposizioni nelle donne, perché questi tratti avrebbero aumentato le possibilità di sopravvivenza della prole. Le donne, invece, potrebbero aver sviluppato

una motivazione più forte a cooperare piuttosto che a lottare per il potere e leadership (Buss, 1999). Queste differenze possono spiegare le differenze di genere nell'occupazione di ruoli di leadership.

A supporto di questa teoria ci sono alcune evidenze empiriche, in particolare Buss (1989) ha dimostrato che uomini e donne selezionano il compagno/a in base a qualità differenti. Il suo studio si basa su 37 campioni estratti da 33 paesi ( $N = 10.047$ ). Dai risultati emerge che gli uomini cercano maggiormente l'attrazione e caratteristiche fisiche. Le donne, invece, scelgono il compagno in base alle opportunità globali che può fornire (non si basano principalmente sull'aspetto fisico, ma considerano per esempio le risorse che ha, per poter crescere eventuali figli). Inoltre, i risultati su alcuni aspetti come l'affidabilità sono costanti tra culture, mentre altri aspetti variano da cultura a cultura. Per esempio, emerge che le donne mediamente sono più giovani dei maschi all'età effettiva di matrimonio. La maggiore preferenza maschile per la giovinezza e l'attrattiva fisica supporta l'ipotesi di una evoluzione basata sulla preferenza maschile per le femmine che mostrano indizi di un'elevata capacità riproduttiva.

Buss sostiene l'ipotesi che i maschi e le femmine hanno dovuto affrontare diversi problemi di successo riproduttivo nel nostro passato evolutivo. Le femmine sembrano essere state limitate nel successo riproduttivo dall'accesso alle risorse per sé e per la prole. I maschi sembrano essere stati limitati dall'accesso alle femmine fertili. Queste diverse pressioni di selezione hanno presumibilmente prodotto diverse strategie riproduttive maschili e femminili. La maggiore preferenza femminile per i compagni che mostrano segnali di risorse potenziali elevate e la maggiore preferenza maschile per le compagne che mostrano indizi di alta capacità riproduttiva sembrano rappresentare gli adattamenti alla riproduzione differenziata per sesso, legata al nostro passato evolutivo (Buss, 1989).

Risulta evidente però che questo approccio ha dei limiti. In particolare, non spiega le eventuali differenze tra culture e non spiega come si siano adattati all'ambiente le persone a seguito delle pressioni selettive o come i cambiamenti abbiano modificato l'ambiente (in generale come sono avvenuti i cambiamenti nell'ambiente). Infine, è difficile riuscire a spiegare dei comportamenti non adattivi con delle spiegazioni evolutive. Per esempio, per le donne continuare a cercare uomini con



risorse e non compagni che abbiano capacità di cura, non è un comportamento adattivo se poi vanno a lavorare, perché si trovano a dover gestire entrambe le cose, aumentando il carico di lavoro.

## *1.2 Teorie sociali*

Le teorie che fanno riferimento ai ruoli sociali presumono che la maggior parte delle differenze di genere derivino in realtà dall'esposizione alla socializzazione dei ruoli sessuali; un processo per cui la cultura definisce i modi appropriati di pensare, sentire e comportarsi per uomini e donne (Eagly, 1987; Ruble & Martin, 1998; Maccoby, 2000). Queste teorie collegano i tratti di personalità e gli stereotipi di genere. Se i ruoli sociali cambiano, cambiano anche gli stereotipi.

Lo sviluppo psicologico è influenzato in modo determinante dall'interazione tra gli individui e l'ambiente culturale in cui vivono (Carter, 1987; Eckes & Trautner, 2000). I ruoli si associano a un determinato 'copione mentale' e stabiliscono una serie di comportamenti 'socialmente accettabili' per quel ruolo. I ruoli specificano come si devono comportare le persone che occupano determinate posizioni nel gruppo e dipendono anche dal contesto in cui ci troviamo. Facilitano l'interazione sociale, permettendo agli individui di capire cosa si devono aspettare gli uni dagli altri.

La ricerca di Johnson e colleghi (1979) valuta gli effetti degli stimoli a un comportamento prosociale e antisociale e della de-individuazione sulla selezione del livello di shock. Gli autori hanno diviso il campione in due gruppi: uno con gli abiti del Ku Klux Klan e uno con gli abiti da infermiere. Una seconda variabile indipendente era il volto coperto o meno. La variabile dipendente era il livello di scossa elettrica da decidere (per un'altra persona che aveva sbagliato il compito). Il gruppo vestito da Ku Klux Klan ha dato un livello maggiore di scosse e nella condizione di volto coperto aumentavano maggiormente le differenze tra i due costumi. In presenza del costume di Ku Klux Klan, i soggetti erano propensi ad aumentare i livelli di shock, mentre in presenza di segnali prosociali (vestito da infermiere), i soggetti erano propensi a diminuire i livelli di shock.

Gergen e Barton (1973) suggeriscono che gli stimoli nella condizione di de-individuazione possono avere una influenza maggiore. Inoltre, suggeriscono che la de-individuazione può aumentare

il comportamento prosociale, dati gli stimoli positivi, e aumentare il comportamento antisociale, dati gli stimoli negativi. I risultati supportano questa ipotesi. Nella condizione di de-individuazione si verifica un aumento significativo delle risposte prosociali in presenza di stimoli positivi e un aumento non significativo nelle risposte antisociali in presenza di spunti negativi.

Quindi, si può pensare che il comportamento degli individui sia influenzato anche dalle aspettative di comportamento associate a una posizione o a un determinato ruolo. In questo caso si fa riferimento all'abito, che una volta indossato fa sì che il soggetto si comporti secondo le aspettative, ma possiamo pensare che ciò avvenga allo stesso modo anche con l'acquisizione di un ruolo o di una determinata carica (la persona è influenzata nei comportamenti dalle aspettative che ha sul ruolo).

In questo contesto sono molto importanti anche i ruoli di genere. In numerose culture ci si aspetta che le donne assumano il ruolo di mogli e madri e che godano di possibilità di carriera limitate. Questo panorama sta cambiando negli Stati Uniti e in altri paesi, ma il conflitto può insorgere anche quando cambiano le aspettative collegate ad alcuni ruoli e non ad altri occupati dalla medesima persona. Come sottolineato da Aronson e colleghi (2013): "In India, ad esempio, la tradizione concedeva alle donne di occupare solo il ruolo di moglie, madre, lavoratrice agricola e domestica. Le battaglie per i diritti civili delle donne hanno aperto di recente nuove opportunità professionali. Sono ancora molti gli uomini, tuttavia, che si aspettano che siano le loro mogli ad assumere il ruolo di educatrice della prole e padrona di casa, nonostante abbiano già intrapreso altre carriere. Ne segue una conflittualità dovuta al fatto che ci si aspetta ancora che le donne «facciano tutto» insieme" (Aronson, Wilson, Akert, 2013, p. 178).

In questo caso, potrebbe essere utile introdurre brevemente la "teoria dello schema di genere" di Sandra Bem (1981), secondo cui già i bambini adattano i comportamenti in base alle norme di genere e alla cultura di riferimento. La teoria dello schema di genere è una teoria socio-cognitiva che riguarda come le persone nella società acquisiscono la differenza di genere fin dalla più tenera età e spiega l'impatto che ha sulla loro elaborazione cognitiva e categoriale per tutta la vita.



I bambini sviluppano idee e teorie su ciò che significa essere maschile o femminile (chiamati schemi di genere) già da piccoli e usano queste teorie per categorizzare le informazioni, prendere decisioni e regolare il comportamento. Sono come delle lenti attraverso le quali filtrano tutte le informazioni che ricevono dal mondo. Secondo Bem (1981), le persone con schemi di genere è più probabile che dividano il loro mondo e regolino il loro comportamento in base al genere. Bem ha sviluppato la teoria dello schema di genere per indagare e portare maggiore attenzione sui modi in cui la società crea e impone le categorie di genere.

In particolare, la teoria dello schema di genere sostiene che imponendo alla realtà una classificazione basata sul genere, i bambini valutano diversi modi di comportarsi in termini delle definizioni culturali di appropriatezza del genere e rifiutano qualsiasi modo di comportamento che non corrisponde al loro sesso (Bem, 1981).

Gli schemi di genere influiscono sia sul modo in cui vengono elaborate le informazioni sia sulla motivazione, che muove un comportamento adeguato al genere. Così si creano degli stereotipi di genere, che creano a loro volta delle aspettative sul ruolo; le persone penseranno che in certi ruoli si debbano trovare dei maschi e in altri delle femmine. Per esempio, potrebbero essere portati a pensare che il meccanico sia un lavoro per gli uomini e l'insegnante per le donne. Per chi non aderisce a queste norme ci sono dei costi, se per esempio (in una società tradizionale) una donna che non si adegua allo stereotipo di madre che sta a casa ad accudire i figli, ma cerca di dedicarsi alla carriera, potrebbe essere vista come cinica e senza sentimenti. Nel caso opposto (in una società meno tradizionale) un uomo che preferisce stare a casa potrebbe essere visto come una persona che non ha voglia di lavorare o giudicato dai colleghi.

Questa teoria però non illustra chiaramente il contenuto degli schemi di genere, per questo è più difficile misurare gli schemi e non si sa se predicano il comportamento (hanno dimostrato di predire il pensiero, l'attenzione e la memoria). Infine, non spiega come la biologia e il contesto sociale influenzino lo sviluppo degli schemi di genere (Martin, Ruble, & Szkrybalo, 2002).

### *1.3 Teorie degli artefatti*

Un terzo tipo di spiegazione presuppone che le differenze di genere osservate nella personalità siano causate da forme di errore di misurazione. Per esempio, è possibile che i pregiudizi di desiderabilità sociale portino uomini e donne a sostenere particolari tratti rilevanti per il genere a livelli diversi. In alcune culture, alcuni tratti (come la paura) possono essere più desiderabili per le donne che per gli uomini (Schmitt, 2008). Le differenze di genere osservate, in questo caso, non rifletterebero le differenze effettive dei tratti di personalità, ma rifletterebero invece la comodità di ciascun sesso nel rivelare caratteristiche di personalità indesiderabili. Tuttavia, l'ipotesi che uomini e donne abbiano diversi pregiudizi di desiderabilità sociale in alcune culture è improbabile (Schmitt, 2008).

Un'altra possibilità è che siano utilizzati diversi quadri di riferimento per l'auto descrizione in base alla cultura (Guimond et al., 2007). Costa e i suoi colleghi (Costa, Terracciano, & McCrae, 2001) hanno supposto che le auto descrizioni in alcune culture (ma non in altre) fossero basate sul confronto del sé con altri dello stesso genere. Per esempio, quando viene chiesto a una donna se è gentile, una donna in una cultura tradizionale potrebbe classificarsi rispetto alle donne che conosce, ma non rispetto agli uomini. In questo caso, le differenze di genere sarebbero eliminate, proprio come lo sono dall'uso di norme interne al genere. Al contrario, nelle culture moderne e più egualitarie, uomini e donne possono confrontarsi con altri di entrambi i sessi e quindi rivelare vere differenze di genere nella personalità. Se gli intervistati nelle culture tradizionali fossero esplicitamente istruiti a confrontarsi con entrambi i sessi, si potrebbero trovare differenze di genere più grandi (Costa et al., 2001).

Un'altra spiegazione delle differenze di genere nei tratti di personalità, considerata da Costa e colleghi (2001) come la più plausibile, si basa su diversi processi di attribuzione. Nelle culture individualiste ed egualitarie, un atto di gentilezza di una donna può essere percepito (da lei e dagli altri) come un atto di libera scelta che riflette direttamente la sua personalità. Lo stesso atto di una donna in una cultura collettivista e tradizionale potrebbe essere visto come un comportamento conforme alle norme del ruolo sessuale. Così, le reali differenze di genere nel comportamento sociale

potrebbero essere viste oggettivamente ovunque, ma sarebbero attribuite ai ruoli piuttosto che ai tratti nelle culture più tradizionali.

Infine, è plausibile che le differenze nei tratti di personalità siano mascherate da errori di misurazione. Ci si potrebbe aspettare, per esempio, che nei paesi in cui le persone sono meglio istruite e più alfabetizzate, la coerenza interna complessiva delle scale di personalità sia più alta. Nei paesi in cui l'accesso all'istruzione è più limitato, le differenze tra uomini e donne nei tratti di personalità possono ancora esistere, ma queste differenze sono attenuate a causa di una maggiore inconsistenza delle risposte. Infatti, studi interculturali hanno osservato che l'alpha di Cronbach medio su tutti i tratti di personalità tende ad essere più alto nei paesi prosperi e ben istruiti che nei paesi in cui l'accesso alla conoscenza e all'istruzione è più limitato (McCrae et al., 2005).

Questi tre approcci non si escludono a vicenda, e ognuno di essi può spiegare parte della variabilità osservata nelle differenze di genere nella personalità tra le culture.

#### *1.4 Teoria della somiglianza di genere*

Un'altra possibilità sulle differenze di genere è quella di Hyde (2005), che sostiene l'ipotesi delle somiglianze di genere; l'autrice ipotizza che i maschi e le femmine siano simili sulla maggior parte, ma non tutte, le variabili psicologiche. I risultati di una revisione di 46 meta-analisi supportano questa ipotesi.

L'ipotesi delle somiglianze di genere assume che uomini e donne, così come ragazzi e ragazze, sono più simili che diversi. In termini di dimensioni degli effetti, l'ipotesi delle somiglianze di genere afferma che la maggior parte delle differenze psicologiche di genere sono vicine allo zero o piccole, alcune sono nella gamma moderata, e pochissime sono grandi o molto grandi. La revisione di 46 meta-analisi condotta da Hyde (2005) supporta questa ipotesi. In termini di dimensioni degli effetti, l'ipotesi delle somiglianze di genere afferma che la maggior parte delle differenze psicologiche di genere sono vicine allo zero ( $d < 0,10$ ) o piccole ( $0,11 < d < 0,35$ ), alcune sono nella gamma moderata ( $0,36 < d < 0,65$ ), e pochissime sono grandi o molto grandi.

Alcuni ricercatori hanno sottolineato l'importanza del contesto nel creare, cancellare o addirittura invertire le differenze psicologiche di genere (Bussey & Bandura, 1999; Deaux & Major, 1987; Eagly & Wood, 1999). In un esperimento, Lightdale e Prentice (1994) hanno usato la tecnica della de-individuazione per produrre una situazione che rimuovesse l'influenza dei ruoli di genere. In tale condizione, le persone non dovrebbero sentire alcun obbligo di conformarsi alle norme sociali come i ruoli di genere. La metà dei partecipanti, studenti universitari, sono stati assegnati a una condizione 'di identità', identificandosi per nome, indossando grandi etichette con il proprio nome e rispondendo a domande personali. I partecipanti nella condizione di de-individuazione erano seduti lontano dallo sperimentatore, non indossavano etichette con il nome e gli veniva semplicemente detto di aspettare. A tutti i partecipanti è stato anche detto che l'esperimento richiedeva informazioni solo da metà dei partecipanti, il cui comportamento sarebbe stato monitorato, e che l'altra metà sarebbe rimasta anonima. I partecipanti hanno poi giocato ad un videogioco interattivo in cui hanno prima difeso e poi attaccato lanciando bombe. Il numero di bombe sganciate era la misura del comportamento aggressivo. I risultati hanno indicato che nella condizione 'con identità', gli uomini hanno sganciato molte più bombe delle donne. Nella condizione de-individuata, tuttavia, non ci sono state differenze di genere significative e, infatti, le donne hanno lanciato un po' più bombe rispetto agli uomini (Lightdale, Prentice 1994).

Quindi, la significativa differenza di genere nell'aggressività è scomparsa quando sono state rimosse le norme di genere. Esistono risultati simili nel dominio cognitivo, come vedremo nello studio di Spencer e colleghi (1999), una manipolazione del contesto è in grado di creare o cancellare le differenze di genere nella performance di una determinata categoria.

Dire che l'ampiezza delle differenze psicologiche di genere è maggiore di quanto sia in realtà, porta costi seri (Barnett & Rivers, 2004; White & Kowalski, 1994). Questi costi si verificano in molte aree, incluso il lavoro, la genitorialità e le relazioni. Un esempio è l'argomento di Gilligan (1982) secondo cui le donne parlano con una "voce" morale diversa da quella degli uomini. Le donne, secondo Gilligan, parlano con una voce morale di cura, mentre gli uomini parlano con una voce di

giustizia. Nonostante il fatto che le meta-analisi non confermino i suoi argomenti per grandi differenze di genere (Jaffee & Hyde, 2000; Thoma, 1986; Walker, 1984), le idee di Gilligan hanno permeato la cultura americana. Una conseguenza dell'esagerazione delle differenze di genere rende concreto lo stereotipo delle donne come premurose e accudenti e gli uomini come privi di capacità di cura. Per gli uomini, il costo è che possono credere di non poter essere accudenti, anche nel loro ruolo di padre. Per le donne, il costo sul posto di lavoro può essere enorme. Le donne che violano lo stereotipo di essere affettuose e gentili possono essere penalizzate nelle assunzioni e nelle valutazioni.

Rudman e Glick (1999), per esempio, hanno scoperto che le candidate che mostravano qualità attive ricevevano valutazioni di assunzione molto più basse rispetto ai candidati maschi con le stesse qualità. I ricercatori hanno concluso che le donne devono presentarsi come competenti e agili per essere assunte, ma possono poi essere viste come carenti e indifferenti interpersonalmente se violano lo stereotipo di accudimento femminile.

Viceversa, anche se si sminuiscono le differenze di genere, che in realtà sono rilevanti, si hanno dei costi. In termini di comprensione del fenomeno si avrà una visione parziale: il fatto di non considerare le differenze potrebbe portare a interpretare in modo errato i risultati, attribuendo le differenze a qualche altro fattore. Una visione che non ammette differenze reali porta conseguenze anche negli atteggiamenti e nei comportamenti; se si pensa che non esistano differenze, si possono avere atteggiamenti 'non idonei' come il voler ridurre le differenze che ci sono in alcuni ambiti, forzando una situazione, oppure si possono negare delle differenze di personalità o atteggiamento che ci sono (e i relativi stereotipi).

### *1.5 Minaccia dello stereotipo*

Le donne sono sottorappresentate nei campi della matematica e delle scienze fisiche; attualmente rappresentano il 27% degli scienziati informatici e matematici, il 29% degli scienziati fisici e il 16% degli ingegneri (National Science Board, 2020; National Science Foundation, National Center for Science and Engineering Statistics, 2017). Questi numeri bassi sono dovuti, in parte, all'iscrizione



relativamente più bassa e ai tassi di abbandono più alti delle donne (rispetto agli uomini) in questi domini nel tempo al college (Chen & Soldner, 2013) e nella forza lavoro (American Association of University Women [AAUW], 2015; Economics and Statistics Administration, 2017).

Gli stereotipi culturali che svalutano le capacità e le competenze delle donne in questi campi sono stati implicati come un fattore chiave alla base dei tassi sproporzionati di rappresentazione (Beasley & Fischer, 2012; Seron et al., 2016). In particolare, i climi accademici e organizzativi intellettualmente ostili che mettono in discussione l'abilità e la competenza delle donne contribuiscono all'allontanamento delle donne dalle cosiddette lauree STEM (scienze, tecnologia, ingegneria e matematica). Una buona percentuale di donne abbandona ingegneria al college a causa degli stereotipi negativi da parte dei coetanei e dei professori (Seron et al., 2016). Nella forza lavoro, lo stress prolungato dovuto all'assegnazione di compiti di genere (non tecnici), svaluta i contributi delle donne (rispetto ai coetanei maschi) e impedisce l'avanzamento di carriera (Seron et al., 2016). Questa potrebbe essere una delle principali ragioni per cui le donne escono dalle STEM.

La minaccia all'identità sociale è sperimentata in situazioni che segnalano sottilmente che una persona, in virtù dell'appartenenza a un gruppo stigmatizzato, è socialmente svalutata (Steele et al., 2002). Quando viene esaminato solo in contesti di test o di valutazione, il fenomeno viene indicato come minaccia dello stereotipo.

La ricerca di Spencer e colleghi (1999) ha esaminato la minaccia dello stereotipo, che possiamo definire come l'esperienza di trovarsi in una situazione in cui si affronta un giudizio basato su stereotipi sociali sul proprio gruppo. La minaccia dello stereotipo è la preoccupazione e l'ansia di confermare come veri gli stereotipi negativi riguardanti l'abilità di un gruppo emarginato in un dato dominio (Steele, 1997). È un fenomeno psicosociale che si verifica quando i membri dei gruppi stigmatizzati svolgono compiti impegnativi in domini in cui gli stereotipi negativi sul loro gruppo sono salienti (Steele & Aronson, 1995). Questa esperienza si basa sul fatto che la maggior parte degli stereotipi di gruppo negativi sono ampiamente conosciuti in tutte le società.



Per esempio, in un campione di partecipanti molto diversi nei pregiudizi verso gli afroamericani, Devine (1989) ha trovato che tutti i partecipanti conoscevano gli stereotipi su questo gruppo. Ciò significa che anche le persone che sono il bersaglio di questi stereotipi probabilmente li conoscono. Qui sta la minaccia dello stereotipo.

La minaccia allo stereotipo opera sotto una serie specifica di condizioni. Dipende da:

- (a) l'identificazione di una persona con il dominio stereotipato,
- (b) la consapevolezza di (ma non necessariamente la convinzione di) uno stereotipo negativo riguardante il dominio stereotipato (per esempio, "le donne non sono brave con i numeri"),
- (c) e la difficoltà del compito - il compito da eseguire deve essere rilevante per il dominio stereotipato e abbastanza impegnativo da rendere possibile la minaccia dello stereotipo (Steele, 1997).

I primi due riguardano le caratteristiche individuali.

Una forte identificazione del dominio è molto importante per l'esperienza della minaccia dello stereotipo, perché lo stereotipo può essere minaccioso solo per chi apprezza e ha un interesse acquisito nel dominio stereotipato (Steele, 1997). Nelle situazioni in cui lo stereotipo si applica, le persone affrontano l'implicazione che qualsiasi cosa facciano o qualsiasi caratteristica abbiano che si adatti allo stereotipo rende più plausibile che siano valutati in base allo stereotipo. La minaccia dello stereotipo influisce negativamente sulle prestazioni di qualsiasi gruppo emarginato in domini in cui esistono stereotipi negativi sull'abilità del gruppo, per esempio, gli anziani per quanto riguarda la memoria (Kit et al, 2008). Nella ricerca di Spencer e colleghi (1999) gli autori ipotizzano che: quando uno stereotipo sul proprio gruppo indica un'abilità importante, la performance di una persona è influenzata dalla conoscenza dello stereotipo (che interferisce con la performance). Gli autori hanno condotto tre studi in relazione alle prestazioni matematiche delle donne su compiti difficili, sia come prova della teoria, sia come mezzo per comprendere i processi che peggiorano le prestazioni e la partecipazione delle donne nelle aree legate alla matematica. Dalla letteratura emergono stereotipi ampiamente conosciuti, che imputano alle donne una minore abilità in matematica e nei campi correlati (Eccles, Jacobs, & Harold, 1990; Fennema & Sherman, 1977; Jacobs & Eccles, 1985; Swim,

1994). Così, nelle situazioni in cui le abilità matematiche sono esposte a un giudizio - che si tratti di un test formale, della partecipazione in classe, o semplicemente del calcolo della mancia del cameriere - le donne sopportano il peso aggiuntivo di avere uno stereotipo che afferma un'incapacità basata sul sesso. Per diverse ragioni è più probabile che interferisca con le prestazioni del test quando esso è difficile. Se il test non è difficile, l'esperienza positiva di una donna contrasterà la minaccia che lo stereotipo potrebbe altrimenti causare. Quando il test è difficile, invece, qualsiasi difficoltà nel risolvere i problemi pone lo stereotipo come una possibile spiegazione per la propria prestazione. Quindi per le donne la minaccia dello stereotipo dovrebbe essere più alta nei test difficili.

Nel primo studio, gli autori hanno replicato il modello trovato nella letteratura, nel quale le donne hanno prestazioni inferiori a quelle degli uomini nei test difficili, ma hanno prestazioni uguali a quelle degli uomini nei test facili (Spencer et al., 1999).

Nel secondo studio indagano sulla causa di tali differenze. La loro posizione è che le donne sperimentano la minaccia dello stereotipo quando fanno i test di matematica e questa minaccia compromette le prestazioni solo nei test difficili. Hanno testato gli effetti della minaccia dello stereotipo dando a tutti i partecipanti un esame di matematica difficile, ma variando la presenza/assenza dello stereotipo di genere per la loro performance. Hanno manipolato la rilevanza dello stereotipo variando il modo in cui il test era rappresentato. Nella condizione di rilevanza, ai partecipanti veniva detto che il test aveva mostrato differenze di genere in passato (evocava esplicitamente lo stereotipo sull'abilità matematica delle donne). Nella condizione in cui lo stereotipo doveva essere irrilevante, ai partecipanti veniva detto che il test non aveva mai mostrato differenze di genere in passato (Spencer et al., 1999).

Quando ai partecipanti è stato detto esplicitamente che il test produceva differenze di genere, le donne hanno ottenuto risultati molto inferiori rispetto agli uomini. Ma quando è stato detto che il test non produceva differenze di genere, le donne si sono comportate allo stesso livello degli uomini ugualmente qualificati. Questo è successo, naturalmente, anche se il test in queste due condizioni era lo stesso.

Caratterizzare il test come insensibile alle differenze di genere era sufficiente per eliminare totalmente la sottoperformance delle donne in questo esperimento. Tuttavia, quando lo stesso test è stato caratterizzato come sensibile alle differenze di genere, le donne hanno sottoperformato in modo significativo rispetto agli uomini ugualmente qualificati. Gli autori, quindi, presentando il test come uno in cui le differenze di genere non si verificano, hanno reso lo stereotipo dell'incapacità matematica delle donne irrilevante per interpretare la loro performance nel test. Questo ha permesso alle donne di non preoccuparsi dello stereotipo basato sul genere, di sentirsi come gli uomini (ugualmente qualificate) e successivamente di ottenere le stesse prestazioni (Spencer et al., 1999). Questi risultati forniscono una forte prova che la sottoperformance delle donne in questi difficili test di matematica deriva dalla minaccia dello stereotipo, piuttosto che da differenze di abilità legate al sesso che sono rilevabili solo su materiale matematico avanzato.

Se le donne fossero semplicemente incapaci di fare matematica ai livelli più avanzati misurati in questi test, le loro prestazioni non sarebbero migliorate quando hanno detto loro che non c'erano differenze di genere nel test che stavano facendo. Il miglioramento delle prestazioni delle donne dimostra che c'era qualcosa nella situazione del test e non nella loro abilità, che ha determinato la differenza nelle loro prestazioni.

Nel terzo studio hanno replicato l'effetto del secondo studio, ma con un campione meno selezionato e da un'altra università, su un test con una gamma più ampia di problemi, e con un gruppo di controllo in cui non viene fatta alcuna menzione esplicita delle differenze di genere. In questo ultimo studio le donne hanno avuto performance inferiori rispetto agli uomini nella condizione di controllo, ma si sono comportate allo stesso modo nella condizione senza differenza di genere. I risultati, quindi, suggeriscono che le prestazioni matematiche delle donne sono migliorate quando la minaccia degli stereotipi è stata diminuita. Per questo la riduzione della minaccia dello stereotipo può aumentare le prestazioni matematiche delle donne (Spencer et al., 1999).

Essere il potenziale bersaglio di uno stereotipo negativo di gruppo, crea una situazione specifica: in ogni situazione in cui lo stereotipo si applica, i comportamenti e le caratteristiche

dell'individuo che corrispondono allo stereotipo lo rendono plausibile come spiegazione della propria performance. La ricerca mostra che questa situazione influisce significativamente sulle prestazioni delle donne nei test matematici standardizzati. Gli autori credono però che questi processi possano anche contribuire alle differenze di genere in altre forme di risultati matematici così come le prestazioni del test (e ai deficit di risultati in altri gruppi che affrontano la minaccia degli stereotipi, per esempio, Steele & Aronson, 1995). Per esempio, la minaccia degli stereotipi che le donne sperimentano nei domini legati alla matematica può far sì che non si identifichino con la matematica e cerchino di evitare o di abbandonare quel dominio; per evitare la minaccia valutativa che potrebbero sentire (Major, Spencer, Schmader, Wolfe, & Crocker, 1998; Steele, 1997).

Tale processo, quindi, originato dalla minaccia degli stereotipi, può influenzare la partecipazione delle donne nelle professioni legate alla matematica, così come le loro prestazioni nei test. Secondo il modello di processo della minaccia dello stereotipo di Schmader et al. (2008), la minaccia dello stereotipo attiva concetti di sé relativi al proprio (a) gruppo sociale (stereotipato) e (b) abilità nel dominio stereotipato. Attiva anche i corrispondenti collegamenti proposizionali tra questi concetti, che sono alla base dell'esperienza della minaccia dello stereotipo. Quindi, la minaccia dello stereotipo si verifica quando questi aspetti del concetto di sé sono definiti in opposizione l'uno all'altro (ad esempio, il mio gruppo non ha questa abilità; io sono come il mio gruppo, ma penso di avere questa abilità). Questa opposizione induce uno stato di squilibrio cognitivo (tra l'identificazione al proprio gruppo sociale e al dominio stereotipato) che motiva l'individuo a lottare per ottenere una soluzione.

Sfortunatamente, i tentativi di risolvere questo squilibrio e di evitare di confermare lo stereotipo devono considerare le risorse limitate della memoria di lavoro e portano a un'elaborazione cognitiva inefficiente, a una performance degradata e, di conseguenza, alla conferma involontaria dello stereotipo di gruppo. Certamente, le donne esposte a stereotipi di genere negativi sulla loro abilità quantitativa sperimentano una riduzione della memoria di lavoro rispetto alle loro controparti in condizioni di non minaccia (Schmader & Johns, 2003). Ci sono anche forti prove a sostegno del fatto

che la minaccia dello stereotipo induce pensieri e preoccupazioni legati al compito (Beilock et al., 2007; Cadinu et al., 2005), che mirano agli aspetti fonologici della memoria di lavoro necessari per il buon esito di alcuni tipi di problemi matematici (Beilock et al., 2007).

Tuttavia, nonostante i progressi compiuti nell'identificazione di questi meccanismi, esiste una quantità sostanziale di variazioni negli effetti della minaccia dello stereotipo, che non può essere spiegata dai moderatori e mediatori della minaccia dello stereotipo esistenti (Nguyen & Ryan, 2008; Picho et al., 2013). Alcuni ricercatori ipotizzano che ciò potrebbe essere dovuto a meccanismi di mediazione della minaccia dello stereotipo che non sono ancora stati scoperti (Nguyen & Ryan, 2008). Meta-analisi precedenti hanno trovato un piccolo effetto medio della minaccia dello stereotipo sulle prestazioni delle donne (Flore & Wicherts, 2015; Nguyen & Ryan, 2008; Picho et al., 2013; Stoet & Geary, 2013).

Picho-Kiroga e colleghi (2021) propongono una visione alternativa, che prevede che negli studi sperimentali la mancata specificazione delle condizioni in cui i fenomeni sono osservati introduce un errore nei risultati dello studio. L'errore aumenta la probabilità di falsi effetti che potrebbero non essere spiegati da variabili psicologiche esistenti. Perciò, la varianza degli errori a livello di inferenza (empirica e teorica) nella ricerca sulla minaccia dello stereotipo potrebbe essere responsabile dell'eterogeneità non spiegata degli effetti della minaccia dello stereotipo. A entrambi i livelli di inferenza, le pratiche di ricerca e di analisi non ottimali introducono un rumore sperimentale e quindi variazioni (Oberauer & Lewandowsky, 2019) nei risultati degli studi (in questo caso, gli effetti della minaccia dello stereotipo) che difficilmente possono essere spiegati dai moderatori esistenti. Per esempio, la flessibilità del ricercatore nelle scelte metodologiche effettuate in diverse fasi del processo di ricerca (cioè i gradi di libertà del ricercatore), il disegno dello studio (per esempio, la selezione del campione), la raccolta e l'analisi dei dati, potrebbero produrre una variabilità nella qualità dello studio. In particolare, Picho-Kiroga e colleghi sostengono che la varianza inspiegabile negli effetti della minaccia dello stereotipo può essere ricondotta a difetti commessi a livello teorico di inferenza nella ricerca sulla minaccia dello stereotipo. Cioè, a debolezze nella relazione logica tra



la teoria e test empirici della minaccia dello stereotipo (perché la teoria è stata ampiamente mal specificata in alcuni studi sperimentali). Per questo, credono che dove e quando si è verificata una mancata specificazione (della teoria della minaccia dello stereotipo), il potenziale di errore e quindi di distorsione nei risultati della minaccia dello stereotipo è stato amplificato. Nel loro studio, gli autori hanno, quindi, esaminato le potenziali fonti di errore che indeboliscono le inferenze relative alla minaccia dello stereotipo a livello teorico e la misura in cui esse potrebbero spiegare l'eterogeneità inspiegabile degli effetti della minaccia dello stereotipo.

Gli autori hanno ipotizzato che se le condizioni essenziali per la minaccia dello stereotipo non erano prese in considerazione nel disegno di ricerca, in particolare nella selezione del campione, allora ci sarebbe stata una maggiore eterogeneità nella suscettibilità alla minaccia dello stereotipo tra i partecipanti allo studio, che avrebbe potuto distorcere gli effetti medi della minaccia dello stereotipo in e tra gli studi. In base ai risultati del modello finale, l'effetto medio previsto della minaccia dello stereotipo era moderato-grande e statisticamente significativo. Negli studi in cui i ricercatori non includevano condizioni essenziali per la minaccia dello stereotipo gli effetti della minaccia dello stereotipo erano gonfiati in modo significativo (Picho-Kiroga et al., 2021).

I risultati di questa meta-analisi multilivello hanno mostrato effetti di minaccia dello stereotipo maggiori per gli studi sottopotenziati, cioè che non hanno incluso alcuna condizione essenziale di minaccia dello stereotipo. I risultati, inoltre, hanno anche rivelato una relazione inversa tra la minaccia dello stereotipo e l'inclusione di condizioni essenziali di minaccia dello stereotipo; ignorare le condizioni essenziali di minaccia dello stereotipo nel disegno della ricerca ha aumentato artificialmente la grandezza degli effetti di minaccia dello stereotipo (Picho-Kiroga et al., 2021).

## *2. Le differenze di genere in generale e in particolare nella personalità*

Assumiamo che uomini e donne siano diversi, ma quanto e in cosa differiscano psicologicamente è una domanda più controversa, che richiede una ricerca approfondita. Le differenze psicologiche tra uomini e donne sono sempre state un argomento molto discusso e per questo esistono posizioni



diverse. Ciò su cui si concorda, è che i tratti di personalità in entrambi i sessi sono ereditabili e abbastanza stabili nell'arco della vita (Polderman et al., 2015). Sono anche importanti per gli esiti futuri della vita, come le scelte educative, le scelte occupazionali (Roberts, Kuncel, Shiner, Caspi, & Goldberg, 2007), le scelte nel tempo libero e per le preferenze professionali (Browne, 1998; Collaer & Hines, 1995; Lippa, 2005).

Lo studio della personalità è utile per esaminare le differenze psicologiche tra i generi. La personalità è spesso concettualizzata come la misura in cui qualcuno mostra livelli alti o bassi di tratti specifici. I tratti sono i modelli coerenti di pensieri, sentimenti, motivazioni e comportamenti che una persona mostra nelle varie situazioni (Fleeson & Gallagher, 2009). Una persona che ha un punteggio alto in un tratto mostrerà stati psicologici e comportamenti relativi a quel tratto più spesso e in misura maggiore rispetto agli individui che hanno un punteggio basso in quel tratto.

Le differenze di genere nei tratti di personalità sono spesso calcolate in termini di quale genere ha mediamente punteggi più alti su quel tratto. Per esempio, le donne risultano spesso più disponibili degli uomini (Feingold, 1994; Costa et al., 2001). Le donne, in media, sono più affettuose, tenere e altruiste e in misura maggiore degli uomini. Tuttavia, queste affermazioni non escludono il fatto che anche gli uomini possano sperimentare stati di accudimento, tenerezza e altruismo, e che alcuni uomini possano addirittura ottenere punteggi più alti in questi tratti rispetto ad alcune o anche la maggioranza delle donne. Sia gli uomini che le donne possono sperimentare stati attraverso l'intera gamma della maggior parte dei tratti. Le differenze di genere non implicano che uomini e donne sperimentino stati solo alle estremità opposte dello spettro dei tratti; al contrario, possono esistere differenze significative assieme a un alto grado di sovrapposizione tra le distribuzioni di uomini e donne (Hyde, 2005).

### *2.1 Differenze di genere nella personalità*

Dalla letteratura emergono risultati concordi su alcuni aspetti, anche se la differenza complessiva tra i sessi in molti casi è piccola o moderata (Zell, Teeter, & Zell, 2015), ma consequenziale (Feingold,

1994). Sono state riportate anche grandi differenze apparenti, come l'assunzione di rischi e la motivazione al potere, che tendono ad essere maggiori tra gli uomini (Byrnes, Miller, & Schafer, 1999) e la motivazione all'affiliazione, che tende ad essere maggiore nelle donne (Drescher & Schultheiss, 2016).

In generale, le disposizioni alla cura e alla benevolenza risultano essere più elevate nelle femmine (Jaffee & Hyde, 2000), e sono considerate tratti femminili in 127 culture (Schwartz & Rubel, 2005). Le differenze di genere nei tratti di personalità possono essere rilevate nella prima infanzia (Else-Quest, Hyde, Goldsmith, & Van Hulle, 2006; Wilgenbusch & Merrell, 1999) e rimangono abbastanza costanti in età adulta (Feingold, 1994; McCrae & Costa, 1984). Le donne sono risultate complessivamente più alte nelle dimensioni: amicalità e nevroticismo, e in particolare nelle sottodimensioni amicizia e apertura alle emozioni (Feingold, 1994; Costa et al., 2001 e Kajonius et al. 2018). Le differenze di genere si sviluppano anche in modo prevedibile nell'arco della vita. Già nella prima adolescenza entrambi i tratti dell'amicalità e del nevroticismo risultano essere più alti nelle ragazze, mentre la coscienziosità è più bassa nei ragazzi (Borghuis et al., 2017).

Una meta-analisi basata su 92 campioni longitudinali (seguendo le persone tra i 10 e gli 80 anni) ha mostrato che l'amicalità e la coscienziosità aumentano maggiormente in entrambi i sessi lungo l'arco della vita (Roberts, Walton, & Viechtbauer, 2006). Il nevroticismo invece diminuisce nel corso della vita, e tende a diminuire di più nelle donne, mentre l'estroversione e l'apertura sono più ambigue nei loro andamenti (Soto, John, Gosling, & Potter, 2011).

In uno studio in cui agli studenti universitari è stato chiesto di identificare un uomo o una donna adulti (o in età da college) che conoscevano bene e di valutare i tratti di personalità di quella persona, usando il NEO Personality Inventory rivisto (McCrae, Terracciano, & 78 membri del Personality Profiles of Cultures Project, 2005), gli osservatori hanno assegnato punteggi superiori agli uomini rispetto alle donne per quanto riguarda l'assertività, la ricerca dell'eccitazione e l'apertura alle idee. Le donne sono state valutate dagli osservatori come più alte in molti tratti, specialmente in ansia, vulnerabilità, estetica, sentimenti e tenerezza (McCrae et al., 2005). Quindi, le differenze di genere nei tratti di

personalità sembrano essere piuttosto robuste, persistendo in una gamma diversificata di misure, fonti di dati, età e culture.

Dall'articolo di Schmitt e colleghi (2008) emerge che nelle risposte al Big Five, le donne hanno riportato livelli significativamente più alti nelle dimensioni: nevroticismo, amicalità, estroversione e coscienziosità, rispetto agli uomini nella maggior parte delle nazioni. In particolare, l'articolo fa riferimento a due studi in cui è stato usato il NEO Personality Inventory rivisto, sia in formato self report (Costa et al., 2001; McCrae, 2002) sia in formato observer report (McCrae et al., 2005).

Gli studi hanno rivelato che le donne nella maggior parte dei paesi ottengono punteggi più alti nei tratti legati a nevroticismo, amicalità, calore e apertura ai sentimenti, mentre gli uomini ottengono punteggi più alti nelle scale che misurano l'assertività e l'apertura alle idee (Costa et al., 2001; McCrae, 2002). Come nello studio di Costa e colleghi (Costa et al., 2001), le differenze sono risultate di diversa grandezza in base alla cultura. L'entità delle differenze di genere nelle diverse dimensioni della personalità era correlata tra le culture: le culture in cui le differenze di genere in un settore della personalità erano prominenti tendevano ad avere anche grandi differenze di genere in altri settori. Inoltre, è stata confermata la tendenza delle diverse regioni del mondo ad avere differenze di genere che diminuiscono man mano che ci si sposta dalle culture occidentali a quelle non occidentali. Nelle culture in cui le donne hanno più opportunità o con opportunità alla pari degli uomini emergono differenze di personalità maggiori. Eccetto per l'apertura all'esperienza in cui non emergono differenze significative.

In poche parole, le differenze di genere nei tratti di personalità sono spesso più grandi nelle culture prospere, sane ed egualitarie in cui le donne hanno maggiori opportunità alla pari degli uomini (Costa et al., 2001; McCrae, 2002). Sia utilizzando misure self-report che other-report, le culture asiatiche e africane mostrano generalmente differenze di genere minime, mentre le culture europee e americane – in cui si trovano gli indici del tenore di vita e dell'equità di genere generalmente più elevate – mostrano le maggiori differenze (McCrae et al., 2005). Con una migliore ricchezza nazionale e l'uguaglianza di genere, sembra che le differenze tra uomini e donne nei tratti della

personalità non diminuiscano. Al contrario, le differenze diventano più grandi. Risultati significativi suggeriscono che una maggiore parità di genere a livello nazionale porta alla diversità psicologica nei tratti della personalità di uomini e donne.

Lo studio di Schmitt e colleghi (2008) conferma che le differenze tra uomini e donne nei loro tratti di personalità diventano maggiori con il crescente sviluppo della società umana. I dati indicano che lo sviluppo umano (una vita lunga e sana, l'accesso all'istruzione e la ricchezza economica) è un correlato primario del divario tra uomini e donne nei loro tratti di personalità. Nei paesi tradizionali e meno sviluppati, quindi, un uomo medio è più simile a una donna media, non in termini di ruoli sociali o preferenze di valore, ma nelle sue tendenze di base della personalità a sentire, pensare e agire in un modo più simile alle donne.

L'articolo di Kajonius e colleghi (2018) riporta la dimensione delle differenze di genere in 30 sottodimensioni di personalità, utilizzando un campione molto ampio di 320.128 persone. Lo studio utilizza l'IPIP-NEO-120. Il campione aveva età comprese tra i 19 e 69 anni, perché è stato dimostrato che in questo periodo i tratti sono relativamente stabili e mostrano un cambiamento prevedibile durante gli anni (Briley & Tucker-Drob, 2014). Anche in questo caso le donne hanno ottenuto punteggi più alti in tutti e cinque i domini dei tratti, ma in modo significativo solo amicalità e nevroticismo. In particolare, le donne hanno ottenuto  $d > 0,50$  in alcune delle sottodimensioni dei tratti principali: ansia, vulnerabilità, emotività, altruismo e simpatia. Gli uomini hanno mostrato punteggi marcatamente ( $d > 0,20$ ) più alti solo nella ricerca di emozioni e nell'intelletto.

L'articolo di Weisberg e colleghi (2011) indaga le differenze di genere nei tratti della personalità, sia a livello delle dimensioni principali del Big Five che nelle diverse sottodimensioni. Hanno replicato i risultati precedenti a livello delle dimensioni principali. Tuttavia, sono state riscontrate differenze di genere più estese a livello delle sottodimensioni. Per l'estroversione, l'apertura e la coscienziosità, è stato riscontrato che le differenze di genere divergono a livello delle sottodimensioni, rendendole piccole o non rilevabili a livello delle cinque dimensioni principali. Per questo, gli autori hanno considerato anche le dieci sottodimensioni del Big Five. L'ipotesi degli autori

era che le donne dovessero ottenere un punteggio più alto in entrambe le dimensioni del nevroticismo e in entrambi gli aspetti dell'amicalità. Nella coscienziosità si aspettavano invece che le due sottodimensioni divergessero poiché la ricerca suggerisce che le donne dovrebbero ottenere un punteggio più alto sull'ordine, mentre non vi era una previsione chiara per la sottodimensione dell'operosità. Per l'estroversione gli autori hanno ipotizzato che le donne dovrebbero ottenere un punteggio più alto degli uomini nell'entusiasmo, mentre gli uomini dovrebbero ottenere un punteggio più alto nell'assertività. Le differenze di genere dovrebbero anche essere in direzioni opposte per gli aspetti di apertura/intelletto. Le donne dovrebbero ottenere punteggi più alti degli uomini in apertura, mentre gli uomini dovrebbero ottenere punteggi più alti delle donne in intelletto.

Le differenze di genere nelle dimensioni principali sono state trovate solo per nevroticismo, amicalità ed estroversione. Tuttavia, come atteso dai ricercatori, sono state riscontrate differenze di genere in tutte le sottodimensioni ad eccezione dell'operosità. Le donne hanno ottenuto punteggi più alti degli uomini in entusiasmo, compassione, gentilezza, ordine, instabilità, ritiro e apertura. Gli uomini hanno ottenuto punteggi più alti delle donne in assertività e intelletto. Ciò indica che le due sottodimensioni sia dell'estroversione (entusiasmo vs assertività) che dell'apertura (apertura vs intelletto) mostrano differenze di genere in direzioni opposte (Weisberg et al., 2011).

L'entusiasmo riflette la socievolezza e le esperienze di emozioni positive. Le donne ottengono punteggi più alti degli uomini in entusiasmo e questo è coerente con le ricerche precedenti che mostravano modelli simili nelle sottodimensioni del Big Five (Feingold, 1994; Costa et al., 2001). L'assertività invece, riflette tratti legati al dominio. Coerentemente con le ricerche precedenti che prevedono che gli uomini sono favoriti per gli aspetti come l'assertività e la ricerca attiva (Feingold, 1994; Costa et al., 2001), gli uomini ottengono punteggi più alti delle donne nell'assertività. In apertura, le donne hanno ottenuto punteggi più alti degli uomini. Al contrario, gli uomini hanno ottenuto punteggi più alti rispetto alle donne in intelletto. Questo modello è coerente con i modelli precedenti sulle differenze di genere, in cui le donne ottengono punteggi più alti degli uomini nelle



sottodimensioni che riguardano l'apertura e gli uomini ottengono un punteggio maggiore nelle sottodimensioni che riguardano le idee, indicatore dell'intelletto (Feingold, 1994; Costa et al., 2001). Sebbene l'intelletto includa percezioni di capacità cognitive ed è maggiormente associato ai punteggi del QI rispetto all'apertura (DeYoung et al., 2011), il fatto che i punteggi degli uomini siano più alti delle donne nell'intelletto non dovrebbe essere preso come indicativo di una maggiore intelligenza per gli uomini rispetto alle donne. Le differenze di genere nell'intelligenza generale, infatti, sono trascurabili, anche se gli uomini in genere mostrano più varianza nei punteggi rispetto alle donne (Deary et al., 2007; Van der Sluis et al., 2008). Vedere sintesi in Tabella 1.

Tabella 1. Differenze fra uomini e donne nei BigFive

<b>Dimensioni del Big Five</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>
<i>Estroversione</i>	Osservati come maggiori nell'assertività (McCrae et al., 2005, Weisberg et al. 2011), maggiore assunzione di rischi e motivazione al potere (Byrnes, Miller, & Schafer, 1999)	Maggior calore e apertura ai sentimenti (Costa et al., 2001; McCrae, 2002), in entusiasmo (Weisberg et al. 2011) e maggiore motivazione all'affiliazione (Drescher & Schultheiss, 2016)
<i>Coscientiosità</i>	Minor coscientiosità (Borghuis et al., 2017)	Maggiori nella sottodimensione ordine (Weisberg et al. 2011) e in generale maggiori nella coscientiosità (Feingold, 1994; Costa et al., 2001, Kajonius et al. 2018 e Schmitt et al. 2008)
<i>Amicalità</i>	Minori valori in emotività, altruismo e simpatia (Kajonius et al. 2018)	Maggiori disposizioni alla cura e alla benevolenza (Jaffee & Hyde, 2000), maggiori nelle sottodimensioni compassione e gentilezza (Weisberg et



		al. 2011). In generale maggiori nell'amicizia (Feingold, 1994; Costa et al., 2001, Kajonius et al. 2018 e Schmitt et al. 2008)
<i>Stabilità emotiva (Nevroticismo)</i>	Minori valori in ansia e vulnerabilità (Kajonius et al. 2018) e in generale minor nevroticismo (Borghuis et al., 2017)	Osservati come maggiori in ansia e vulnerabilità (McCrae et al., 2005), nella sottodimensione instabilità (Weisberg et al. 2011) e in generale nel nevroticismo (Feingold, 1994; Costa et al., 2001, Kajonius et al. 2018 e Schmitt et al. 2008)
<i>Apertura all'esperienza</i>	Punteggi più alti delle donne in intelletto (Weisberg et al. 2011) e in apertura alle idee e ricerca dell'eccitazione (McCrae et al., 2005)	Maggiori nelle sottodimensioni ritiro e apertura (Weisberg et al. 2011) e come maggiori in estetica, emozioni e tenerezza (McCrae et al., 2005)

Questi risultati sono coerenti con ricerche precedenti, che mostrano che gli uomini hanno mediamente autovalutazioni più elevate nell'intelligenza rispetto alle donne; sono stati ottenuti risultati simili in diverse culture (Von Stumm et al., 2009). Questo risultato è stato descritto come modello «di arroganza maschile» e «di umiltà femminile» in relazione all'intelligenza. La differenza di genere nell'intelletto potrebbe probabilmente riflettere i pregiudizi legati alla fiducia nelle capacità intellettuali.

L'età sembra moderare la differenza di genere nell'intelletto in modo tale che la differenza di genere tende ad essere più piccola in età più elevate. Inoltre, la differenza di intelletto tra donne anziane e più giovani è maggiore di quella tra uomini più anziani e più giovani. Questo modello suggerisce che

le donne acquisiscono percezioni della loro intelligenza con l'aumentare dell'età, quindi, forse grazie ad un incremento nell'autostima o nella fiducia in loro stesse (Orth et al., 2010).

## *2.2 Possibili spiegazioni delle differenze*

Come abbiamo visto, ci sono diverse ipotesi che cercano di spiegare le differenze tra uomini e donne. Alcune attribuiscono le differenze riscontrate a specificità strutturali (es. biologiche, genetiche, evolutive), altre ad aspettative culturali diverse, altre le attribuiscono a diverse aspettative di ruolo che si hanno per uomini e donne, altre ancora fanno riferimento a possibili artefatti, per cui tali differenze in sostanza non sarebbero reali. Per esempio, nelle valutazioni auto riportate e nelle valutazioni etero riportate, una donna può essere valutata come maggiormente nevrotica rispetto a un uomo, perché si può avere una serie di aspettative riguardo il comportamento di una donna, che non si hanno per l'uomo. Viceversa, si possono valutare gli uomini come maggiormente assertivi perché ci si aspetta che sia così, senza valutare se effettivamente tali differenze emergano.

Altre differenze rilevate con etero valutazioni si possono attribuire a differenze motivazionali e comportamentali, che influiscono sulla percezione del sé. Per esempio, le differenze di genere nell'amicalità, si possono collegare alle differenze di genere nel concetto di sé.

Lo studio di Schmitt e colleghi (2008) limita la gamma di possibili spiegazioni del crescente divario tra i tratti di personalità degli uomini e delle donne nei paesi sviluppati e in quelli più egualitari. In particolare, gli autori ritengono che differenze di genere elevate derivino dal fatto che i tratti di personalità di uomini e donne sono meno limitati e più in grado di divergere naturalmente nelle nazioni sviluppate. In condizioni sociali ed economiche meno fortunate, le differenze innate di personalità tra uomini e donne possono essere attenuate.

Questi risultati possono sembrare paradossali perché nei paesi tradizionali ed economicamente deprivati la divisione del lavoro tra i sessi appare più eterogenea di quanto non lo sia nelle società ricche ed egualitarie. Nei paesi patriarcali e tradizionali, le donne occupano ruoli che richiedono comportamenti comunitari, domestici e subordinati più degli uomini. Gli uomini, al contrario,

occupano posizioni che richiedono comportamenti d'azione e dominanti per una performance di genere di successo (Eagly & Wood, 1999).

Se le differenze nei tratti di personalità sono controllate dai ruoli sociali molto diversi che uomini e donne svolgono nella società, allora nelle culture in cui le donne guadagnano molto meno degli uomini, in cui hanno un accesso limitato all'istruzione e in cui solo poche di loro diventano professioniste, i profili di personalità delle donne dovrebbero essere molto diversi da quelli degli uomini. In realtà, i profili di personalità di queste donne sono più simili a quelli degli uomini. È quindi improbabile che le differenze nei ruoli sociali giochino un ruolo causale significativo. Come abbiamo visto, le teorie evolutive possono facilmente spiegare l'esistenza di differenze culturalmente pervasive tra uomini e donne, ma queste spiegazioni sono meno adatte a spiegare la variabilità nella dimensione delle differenze di genere tra le culture (Buss, 2001; Gangestad, Haselton, & Buss, 2006; Gangestad & Simpson, 2000).

Le differenze nei tratti di personalità possono essere controllate o mediate da geni legati al sesso. Tuttavia, le differenze sessuali innate non spiegano il crescente divario tra le personalità di uomini e donne con lo sviluppo di società più prospere ed egualitarie. Ci possono essere altri meccanismi che guidano la variazione culturale nella grandezza delle differenze di genere nei tratti di personalità. Secondo lo schema di interazione diatesi-stress (Meehl, 1962; Monroe & Simons, 1991), le pressioni ambientali e gli eventi della vita possono attivare o sopprimere predisposizioni innate a pensare, sentire e comportarsi in modo coerente. Può essere che le predisposizioni genetiche della personalità di uomini e donne siano sensibili a certi fattori contestuali (per esempio, lo stress ambientale) in modi che attivano o sopprimono in modo diverso queste predisposizioni (per esempio, Belsky, 1999; Ellis & Garber, 2000). Le variazioni di personalità, quindi, riflettono probabilmente sottili reazioni alle forze ambientali, come il clima, la nutrizione, lo stress e le malattie (per esempio, Bogin & Rios, 2003; Frayer & Wolpoff, 1985; Katzmarzyk & Leonard, 1998).

Le maggiori differenze di genere nella personalità tra le nazioni moderne possono riflettere una tendenza biologica più generale verso una maggiore differenza in ambienti ricchi di risorse e una

differenza minore in condizioni ambientali vincolate o ad alto stress (Teder & Tammaru, 2005). Sembra anche universale che il più grande dei due sessi (tra gli insetti le femmine sono tipicamente più grandi dei maschi) sia il più vulnerabile alle pressioni ambientali (Abouheif & Fairbairn, 1997; Teder & Tammaru, 2005). È quindi possibile che la maggiore differenza osservata nei paesi più sviluppati corrisponda a una tendenza naturale di uomini e donne a sviluppare personalità diverse. Nei paesi sviluppati le differenze innate di personalità tra uomini e donne hanno più possibilità di svilupparsi e quindi aumenta il divario nei loro tratti.

In generale, visto che le differenze medie nella personalità che hanno trovato sono da piccole a moderate, le distribuzioni dei tratti per uomini e donne sono in gran parte sovrapposte. Si può notare, ad esempio, che sia gli uomini che le donne si possono trovare in una gamma simile di punteggi di amicalità. Nonostante le donne ottengano un punteggio medio più alto degli uomini, ci sono molti uomini che sono più amichevoli di molte donne, e molte donne che sono meno amichevoli di molti uomini.

In questo paragrafo abbiamo visto che uomini e donne sono diversi e che esistono diverse posizioni sulle differenze psicologiche tra uomini e donne, che prevedono diverse spiegazioni. In particolare, abbiamo visto le differenze di genere nella personalità. I risultati ci mostrano che le differenze di personalità sono piccole e moderate, ma non sono né da sottovalutare né da 'gonfiare', perché entrambe le posizioni hanno dei costi. Infine, ho riportato alcune spiegazioni possibili, ma non sono le uniche.

### *3. Quale personalità caratterizza al meglio un leader*

Prima di definire quale personalità caratterizzi al meglio un leader credo sia utile avere una definizione comune di ciò che intendiamo con la parola 'leadership'. Haslam, Reicher, & Platow (2013) la definiscono come un processo che non consiste semplicemente nel convincere le persone a fare qualcosa. Si tratta di riuscire a convincere le persone di voler fare quel qualcosa. La leadership

riguarda la formazione di credenze, desideri e priorità. Implica la condivisione di una visione su come il mondo era, è e dovrebbe essere. Infine, si tratta di ottenere influenza, non di garantire la conformità. Per Northouse (2016) la leadership è un processo, non è statica, ma interattiva e si realizza nel tempo. Il risultato del processo è l'influenza sui gruppi e riguarda anche la condivisione degli obiettivi con i followers. Un buon leader, quindi, deve essere in grado di fare in modo che le persone vogliano fare qualcosa e non solo che la facciano. Esistono diversi approcci alla leadership e hanno limiti diversi. Alcuni, soprattutto i primi tendono a dimenticare che un leader è tale perché è riconosciuto tale dai membri del gruppo, perché si focalizzano sull'individuo e non sul processo.

La relazione leader - seguaci è molto importante per garantire una buona leadership ed è uno scambio sociale; consiste nel dare e avere da entrambe le parti, non è unidirezionale. Inoltre, non è un sistema chiuso che non genera nulla di nuovo. I leader, infatti, possono scambiare alcune risorse con i seguaci per perseguire gli obiettivi o possono usare le risorse per imporre gli obiettivi. Tuttavia, i leader che impongono le loro idee non riescono a creare un cambio di atteggiamento.

Le prime teorie, chiamate del grande uomo cercano di individuare dei tratti comuni ai grandi leader. La teoria dei tratti sostiene che i grandi leader esibiscono determinate caratteristiche e/o profili di tratti (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003; Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012). Non c'è convergenza tra i tratti individuati, che spesso dipendono dagli autori, ma in generale possiamo dire che: l'intelligenza, la fiducia in sé stessi, la responsabilità, l'integrità e le abilità sociali sono tratti comuni tra molti studi (per esempio Stogdill et al., 1948 e Kirkpatrick e Locke, 1991).

L'intelligenza è intesa come una forte capacità verbale, percettiva e di ragionamento. La fiducia in sé stessi si può definire come la capacità di essere certi delle proprie competenze e abilità. Include l'autostima, la sicurezza di sé, la convinzione di essere in grado di risolvere le situazioni e di poter fare la differenza. Avere fiducia in sé stessi è molto importante per influenzare gli altri. Per responsabilità si intende il desiderio di portare a termine il lavoro. Include iniziativa, persistenza, dominio e determinazione. I leader che mostrano questo tratto sono proattivi e hanno la capacità di perseverare contro gli ostacoli. L'integrità è intesa come sinonimo onestà e affidabilità. Il leader



aderisce e rispetta una serie di principi e si assume la responsabilità delle proprie azioni. Un leader con queste caratteristiche ispira fiducia negli altri. L'ultima caratteristica individuata riguarda la socievolezza, i leader con questo tratto cercano di creare molte relazioni sociali piacevoli. Sono leader cordiali, estroversi, cortesi, con molto tatto e diplomatici. Inoltre, sono sensibili ai bisogni degli altri, si preoccupano del loro benessere.

Dalla teoria del "Grande Uomo" si è sviluppato un altro approccio, chiamato approccio dei tratti. Come la teoria del grande uomo, la teoria dei tratti presuppone che la leadership dipenda dalle qualità personali del leader, ma a differenza della teoria del grande uomo, non presuppone necessariamente che la leadership risieda esclusivamente nella sfera di pochi uomini eroici. La proposizione centrale di questo approccio è che i leader efficaci mostrano certi tratti innati.

Sono state mosse alcune critiche a questo approccio, per l'incapacità di spiegare il comportamento e la motivazione (Schneider & Smith, 2004); per la mancata considerazione del contesto (Ng, Ang, & Chan, 2008); per l'incoerenza della struttura (Colbert, et al., 2012); e per la mancanza di impatto a lungo termine (Day, Fleemore, Atwater, Sturm, & McKee, 2013). Nonostante le numerose critiche a questo approccio, esistono molte meta-analisi a supporto della previsione dell'efficacia della leadership attraverso alcuni tratti, che sostengono le relazioni tra i tratti e l'efficacia del leader.

La creatività, il carisma e le abilità interpersonali sono correlate all'efficacia (Hoffman, Lyons, Magdalen Youngjohn, & Woehr, 2011). L'intelligenza e la mascolinità predicono le percezioni di leadership (Lord deVader, & Aliger, 1986). Inoltre, la dominanza, la socievolezza, la realizzazione e l'affidabilità, così come 4 tratti del Big Five (estroversione, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura) sono correlati con la capacità di leadership complessiva (Judge, et al., 2002). House e Aditya (1997) riassumono tre punti chiave dai risultati della teoria dei tratti fino ad oggi: (1) ci sono tratti di leader identificati in modo coerente, (2) gli effetti sono maggiori quando il tratto è rilevante, e (3) i tratti influenzano i comportamenti in misura maggiore in situazioni "deboli". Numerosi risultati supportano l'approccio dei tratti, suggerendo che certe caratteristiche o profili influenzano la leadership (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003; Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012;

Motel & Stoll, 2015). Goldberg (1992) e McCrae e Costa (1994) forniscono alcune definizioni per ogni caratteristica del Big Five, riassunte come segue:

L'amicalità valuta le buone o cattive intenzioni di una persona; descrive il grado di fiducia, gentilezza e cooperatività di una persona. È la tendenza ad essere fiduciosi, accondiscendenti, premurosi e gentili. Il legame tra amicalità e leadership in letteratura è un po' ambiguo. Da un lato la cooperatività tende ad essere collegata alla leadership (Bass, 1990), e Zaccaro et al. (1991) hanno trovato che la sensibilità interpersonale era collegata alla leadership. Dall'altro, gli individui gradevoli sono probabilmente modesti (Goldberg, 1990), e i leader tendono a non essere eccessivamente modesti (Bass, 1990). Inoltre, sebbene sia spesso considerato parte dell'Estroversione (Watson & Clark, 1997), molti studiosi considerano l'affiliazione un indicatore dell'amicalità (Piedmont, McCrae, & Costa, 1991) e sembra essere correlato negativamente alla leadership (Yukl, 1998).

La coscienziosità è composta da due aspetti correlati: realizzazione e affidabilità. È caratterizzata da tratti come scrupolosità, laboriosità, ambiziosità, energia, concentrazione, affidabilità (McCrae & Costa, 1987). La coscienziosità è collegata alla performance lavorativa complessiva (Barrick & Mount, 1991) e questo suggerisce che la coscienziosità sia collegata all'efficacia del leader. Inoltre, l'iniziativa e la persistenza sono collegate alla leadership.

L'estroversione misura tratti come la loquacità e la socievolezza e l'apprezzare la compagnia degli altri (McCrae & Costa, 1987). Rappresenta la tendenza ad essere socievoli, assertivi, attivi e la tendenza a provare affetti positivi, come energia e zelo. L'estroversione è fortemente correlata alla leadership sociale (Costa & McCrae, 1988) e, secondo Watson e Clark (1997), all'emergere del leader nei gruppi. Hogan et al. (1994) hanno notato che l'estroversione è collegata all'essere percepiti come leader.

L'apertura mentale misura tratti come l'immaginazione, la curiosità e la creatività (McCrae e Costa, 1987). È la disposizione ad essere fantasiosi, anticonformisti, non convenzionali e autonomi. L'apertura è correlata al pensiero divergente (McCrae, 1987) ed è fortemente correlata a misure di creatività basate sulla personalità e sul comportamento (Feist, 1998; McCrae & Costa, 1997). La

creatività sembra essere un'abilità importante dei leader efficaci. La ricerca indica che la creatività è collegata alla leadership efficace (vedi Sosik, Kahai, & Avolio, 1998), suggerendo che gli individui aperti hanno maggiori probabilità di emergere come leader e di essere leader efficaci.

Il nevroticismo include tratti come la preoccupazione, l'insicurezza, l'ansia e l'impulsività (Uziel, 2006). Rappresenta la tendenza a mostrare una scarsa regolazione emotiva e a sperimentare sentimenti negativi. Hill e Ritchie (1977) hanno suggerito che l'autostima, un altro indicatore di basso nevroticismo (Eysenck, 1990), è predittiva della leadership.

I tratti di personalità influenzerebbero pertanto in modo specifico le capacità di leadership. Ma cosa intendiamo per efficacia di un leader? L'efficacia della leadership si riferisce alla performance di un leader nell'influenzare e guidare le attività dei suoi seguaci verso il raggiungimento dei suoi obiettivi (Stogdill, 1950). Hogan et al. (1994) hanno suggerito che l'efficacia della leadership dovrebbe essere misurata in termini di efficacia di squadra, di gruppo o organizzativa.

In pratica, tuttavia, le valutazioni dell'efficacia della leadership consistono più comunemente in valutazioni fatte dal supervisore, dal pari o dal subordinato del leader (o da qualche combinazione di questi tre). L'efficacia della leadership, quindi, descrive quanto bene un leader svolge il suo ruolo, la qualità dei risultati generali, dei compiti e delle relazioni. La teoria dei tratti propone che i leader efficaci esibiscano certi tratti innati. In particolare, come hanno notato Kirkpatrick e Locke (1991), "i leader devono essere instancabilmente persistenti nelle loro attività e seguire i loro programmi" e "hanno più probabilità dei non leader di avere un alto livello di energia e resistenza e di essere generalmente attivi, vivaci e spesso irrequieti" (p. 50), quindi dovrebbero mostrare elevati punteggi in coscienziosità, bassi livelli di nevroticismo, alti livelli di apertura ed estroversione. Per l'amicalità ci sono risultati ambigui, ma potrebbe esserci una bassa correlazione positiva.

Molteplici risultati meta-analitici supportano le relazioni tra i tratti e l'efficacia, le percezioni e l'emergere dei leader. Il Big Five composto da amicalità, coscienziosità, estroversione, apertura e stabilità, riflette una struttura ampiamente accettata che dimostra un'adeguata coerenza interculturale. Predice in modo coerente, in vari gradi, l'in/efficacia della leadership.

La meta-analisi di Motel (2017), che ha valutato l'efficacia della leadership in termini di tratti di personalità in diverse culture, sostiene che i leader possiedono in effetti certe caratteristiche di personalità, ma con ampie variazioni culturali. Lo studio supporta in larga parte la teoria dei tratti, rivelando in particolare come alcuni tratti mostrino una relazione positiva e significativa con l'efficacia. In particolare, all'aumentare della gradevolezza, dovrebbe aumentare anche l'efficacia complessiva della leadership. Stessa cosa per coscienziosità, estroversione apertura e stabilità. I risultati della meta-analisi sostengono le ipotesi. L'apertura ha dimostrato la relazione maggiore, seguita da coscienziosità, amicalità, stabilità ed estroversione (Motel, L. 2017). Complessivamente tutti i tratti sono risultati un predittore dell'efficacia della leadership. Come le meta-analisi precedenti, questa ricerca ha trovato un supporto che collega i tratti, in particolare i Big Five, ai risultati di efficacia della leadership. Nel complesso quindi, la personalità ha predetto positivamente l'efficacia della leadership.

Nello studio di Judge e colleghi (2002) vengono stimate le relazioni tra personalità e leadership. Gli autori cercano di capire quali tratti distinguono i leader dalle altre persone e qual è l'entità di queste differenze. Dalla letteratura precedente si aspettavano che estroversione, coscienziosità, nevroticismo e l'apertura all'esperienza fossero correlate con l'emergere e l'efficacia della leadership. Per l'amicalità si aspettavano basse correlazioni. I risultati della loro meta-analisi, che mette in relazione i tratti dei Big Five con la leadership, confermano che l'estroversione ha la correlazione più forte con la leadership, seguita da coscienziosità, nevroticismo e apertura all'esperienza. Come atteso, l'amicalità ha mostrato una correlazione relativamente debole con la leadership, anche se significativa.

La correlazione, relativamente forte tra i tratti dei Big Five e la capacità di leadership, suggerisce che la tipologia dei Big Five è una base utile per esaminare i predittori disposizionali della leadership, che l'estroversione è il tratto più importante dei leader e della leadership efficace e che l'amicalità è il tratto meno rilevante dei Big Five. Collettivamente, i risultati forniscono supporto alla rilevanza del modello a cinque fattori nella ricerca sulla leadership.

#### *4. Leadership, personalità e genere*

La leadership e di conseguenza la percezione della leadership è un fenomeno complesso, che è stato indagato da diversi ricercatori. La percezione della leadership è diversa tra le persone, ma alcuni tratti sono comuni. Inoltre, le percezioni sono diverse anche in base alla cultura.

Per spiegare queste diversità ho introdotto la teoria della leadership implicita e teoria della leadership implicita culturalmente approvata. In seguito, ho introdotto l'effetto 'Backlash' e ho cercato di indagare brevemente la congruenza tra ruolo e le aspettative diverse in base al genere per la leadership.

##### *4.1 Teoria della leadership implicita e teoria della leadership implicita culturalmente approvata*

La teoria della leadership implicita (ILT) rappresenta una teoria basata sulla percezione che fa leva sui prototipi di leader come meccanismo per discutere lo stile di leadership e valutare il successo. Lord e Shondrick (2011) definiscono la teoria implicita della leadership come la rappresentazione implicita di un percettore delle caratteristiche prototipiche di un leader e le connessioni semantiche di una categoria di leadership con altri costrutti strettamente correlati, come la performance del compito. Prevede, quindi, che le persone abbiano degli schemi cognitivi relativi a come un leader dovrebbe comportarsi in determinati contesti.

Quando è possibile, i leader vengono confrontati e successivamente abbinati a una teoria della leadership implicita. Se l'individuo viene categorizzato come leader, vengono attivati anche altri costrutti correlati, come la capacità di influenzare gli altri o la performance, che generano altre aspettative di comportamento su quella persona.

Le teorie sono sviluppate attraverso l'esperienza e possono essere raffinate per adattarsi a un contesto specifico (per esempio, leader aziendali, leader aziendali giapponesi, leader religiosi e leader femminili). I tratti rappresentano etichette percettive, piuttosto che caratteristiche oggettive, usati dai seguaci per sviluppare prototipi di leader; la probabilità di assumere un ruolo di leadership si basa sulla conformità percepita al prototipo di leader (Epitropaki & Martin, 2004).



La categorizzazione del leader, o come una persona centrale si allinea con altri prototipi di leader, predice le percezioni di leadership (Cronshaw, Lord, & Guion, 1987; Epitropaki & Martin, 2004). Quindi un leader è ritenuto efficace se riesce a soddisfare le caratteristiche che i seguaci si aspettano che abbia in un determinato contesto.

La teoria della leadership implicita culturalmente approvata (CLT) estende la teoria della leadership implicita (ILT) al livello culturale sostenendo che la struttura e le credenze coerenti influenzano gli attributi definitori dei leader idealizzati (Javidan, Dorfman, Sully de Luque, & House, 2006). Propone, infatti, che la cultura influenzi la percezione idealizzata del leader; producendo prototipi di leader percepiti a livello culturale da tratti idealizzati applicati soggettivamente. La CLT integra la ILT con le teorie dei valori/credenze culturali (Hofstede, 1980), motivazionali (McClelland, 1985) e strutturali (House, et al., 1999).

La teoria distingue come gli attributi culturali contribuiscono agli atteggiamenti e ai comportamenti organizzativi e dei leader più frequentemente messi in atto, accettati ed efficaci (House, et al., 1999). Tra le proposizioni chiave, la CLT afferma un'influenza reciproca tra cultura/società, organizzazioni e percezioni e pratiche di leadership. Quindi, i tratti culturalmente idealizzati dovrebbero riferirsi alle percezioni e ai risultati dell'efficacia del leader.

I tratti di personalità sono buoni/cattivi predittori dell'efficacia del leader in base alla cultura. Non è facile tuttavia da verificare, visto che spesso i vasti studi inclusi nelle meta-analisi includono prevalentemente campioni di studi nordamericani, specialmente statunitensi (Salgado, Rumbold, A., Santamaria, G., Losada, 1995).

#### *4.2 Effetto backlash*

L'effetto di contraccolpo/backlash è definito come una reazione negativa sociale ed economica, che deriva da un comportamento, che non si conforma all'aspettativa data dallo stereotipo (Rudman et al., 1998). In questo caso riguarda le donne leader, che quando si comportano come ci si aspetta da un leader uomo, spesso vengono criticate.

Lo studio di Rudman e colleghi (2008) riporta che gli stereotipi di genere definiscono tratti, comportamenti e ruoli desiderabili per uomini e donne; quindi, sono come un insieme di aspettative che contengono sia elementi descrittivi che prescrittivi. Oltre a una componente descrittiva, che riflette come uomini e donne sono tipicamente percepiti, gli stereotipi di genere contengono anche una forte componente prescrittiva che riflette come uomini e donne "dovrebbero essere" e, soprattutto, come "non dovrebbero essere" (Fiske & Stevens, 1993). Gli stereotipi prescrittivi e descrittivi tendono a sovrapporsi, con le qualità 'communal' viste come tipiche e ideali per le donne (ma non considerate adeguate per gli uomini) e le qualità 'agentic' viste come tipiche e ideali per gli uomini (ma considerate non adeguate per le donne).

Come abbiamo visto, le aspettative basate sul ruolo di genere sono in gran parte responsabili degli stereotipi di genere, e quindi potremmo aspettarci che questi svaniscano (o almeno che diminuiscano la loro presa) ora che le donne sono entrate sul posto di lavoro in numero commisurato agli uomini. In realtà, alcune ricerche suggeriscono che le credenze descrittive possono cambiare per riflettere i ruoli più 'agentic' che le donne ora possiedono, ma le credenze prescrittive sono rimaste statiche (Prentice & Carranza, 2002). Prentice e Carranza (2002) mostrano che anche se i tratti relativi alla competenza (ad esempio, intelligente e razionale) sono valutati come ugualmente tipici per uomini e donne (stereotipo descrittivo), sono stati valutati come meno desiderabili per le donne rispetto agli uomini (stereotipo prescrittivo).

Così, anche quando gli stereotipi descrittivi sono in evoluzione, le prescrizioni di genere tradizionali rimangono intatte. Inoltre, molti tratti richiesti per la leadership (capacità di leadership, fiducia in sé stessi, assertività, competitività, forte personalità, forza e persuasione) sono stati valutati come meno desiderabili e meno tipici per le donne, rispetto agli uomini (Prentice & Carranza, 2002). Così, nonostante i numerosi cambiamenti nelle opportunità di carriera e nei ruoli lavorativi delle donne, la percezione che le donne debbano differire dagli uomini in modi che si riflettono negativamente sulla loro capacità di svolgere lavori di alto livello persiste come una barriera alla parità di genere.

manager di successo sono percepite come più ostili, egoiste, subdole e litigiose, rispetto alle controparti maschili (Heilman et al., 1995).

Le donne così si trovano in una situazione che possiamo definire di 'doppio impegno', con effetti paradossali. Se lavorano per soddisfare le richieste specifiche del lavoro, corrono il rischio di essere valutate negativamente per aver mostrato un comportamento antitetico all'aspettativa stereotipica per le donne. Se soddisfano le richieste prescritte dal genere, corrono il rischio di essere viste come incapaci di avere una carriera di successo.

In altre parole, le donne in posizioni apicali possono dover scegliere tra essere apprezzate ma non rispettate (mostrando qualità 'communal') o essere rispettate ma non apprezzate (mostrando qualità 'agentic').

Anche gli uomini che non aderiscono allo stereotipo rischiano questo effetto. Per esempio, rispetto alle controparti 'agentic', i candidati maschi non 'agentic' sono considerati meno competenti e meno assumibili per ruoli manageriali (Rudman, 1998). Gli uomini che mostrano competenza in domini femminili possono essere sabotati dai loro pari, e quindi con meno probabilità di guadagnare ricompense finanziarie (Rudman & Fairchild, 2004). Questi risultati sono coerenti con ricerche precedenti che dimostrano che gli uomini che violano gli stereotipi di genere hanno probabilità di subire l'effetto backlash (Cherry & Deaux, 1978).

#### *4.3 Congruenza dei ruoli e aspettative*

Abbiamo descritto come le donne devono superare gli stereotipi negativi sulla loro competenza e capacità di leadership per ottenere posizioni di potere, ma rischiano di essere percepite come antipatiche e non sufficientemente "femminili" quando lo fanno. Eagly e Karau (2002) hanno combinato queste due barriere alla parità di genere nella loro teoria della congruenza di ruolo del pregiudizio verso le donne leader. Il modello consiste in due tipi di pregiudizio. Il primo tipo sostiene che gli stereotipi descrittivi portano i valutatori a percepire che gli uomini sono più adatti alle posizioni di leadership rispetto alle donne. Questo tipo di pregiudizio deriva dalla "mancanza di

adattamento" tra le caratteristiche femminili e i tratti di leadership richiesti, e impedisce un uguale accesso alle opportunità di leadership per le donne - una conseguenza degli stereotipi descrittivi.

Allo stesso modo, gli stereotipi prescrittivi causano reazioni più negative all'autorità femminile, rispetto a quella maschile. Quando una donna riesce a superare il primo tipo di sessismo (per esempio, "comportandosi come un uomo"), deve ancora affrontare il secondo tipo. Di conseguenza, le donne rimangono svantaggiate rispetto alle posizioni con status e di potere.

Il trattamento delle donne potenti da parte dei media è un esempio del secondo tipo di pregiudizio nella teoria di Eagly e Karau (2002). Per esempio, quando Margaret Thatcher era primo ministro britannico, i giornalisti si riferivano a lei come "Attila la gallina". Allo stesso modo, quando Hillary Clinton iniziò ad esercitare il potere all'interno dell'amministrazione del marito (per esempio, proponendo un piano per la copertura sanitaria universale), i giornalisti americani avevano commenti non rispettosi.

Quando le persone si comportano "fuori ruolo" (Goffman, 1959) 'vengono punite'. È importante notare che l'incongruenza di ruolo per le donne leader rappresenta di fatto un'incongruenza di status tra il loro ruolo di potere e il loro sesso di "seconda classe". I sociologi distinguono tra lo status basato sui risultati (guadagnarsi la vetta) e lo status attribuito, basato invece sulle caratteristiche personali (per esempio, sesso, etnia ed età; Berger, Webster, Ridgeway, & Rosenholtz, 1986). Le donne possiedono automaticamente uno status inferiore a quello degli uomini (Rudman & Kilianski, 2000), tanto che quando entrano in un'occupazione, lo status dell'occupazione può scendere significativamente (Nieva & Gutek, 1981; Touhey, 1974). Gli effetti dell'effetto 'Backlash' hanno un'influenza grave e di ampia portata sulla capacità delle donne di raggiungere la parità di genere nei contesti di performance. Inoltre, le donne potrebbero sentirsi limitate e non stimolate allo sviluppo del loro potenziale e questo può penalizzare anche le aziende/organizzazioni, che si privano di un potenziale talento.

#### *4.4 Aspettative diverse in base al genere per la leadership*

Le persone hanno diverse concezioni riguardo al successo della leadership. In generale possiamo dire che le aspettative sono fortemente associate ad aggettivi come competitivo, assertivo e deciso, che sono considerati tradizionalmente maschili. Il risultato è un disadattamento tra il ruolo di genere femminile e i requisiti percepiti del ruolo di leadership (Heilman, 2001). Il ruolo incongruente alle aspettative di comportamento va spesso di pari passo con sanzioni sociali e approvazione (Wood et al., 1997). Quindi, le donne che si sforzano di raggiungere una posizione di leadership sono più inclini a conflitti di ruolo rispetto alle loro controparti maschili (Eagly et al., 1994). Rischiano però reazioni sociali negative; le loro aspirazioni possono essere giudicate come una violazione delle aspettative di comportamento femminile (Eagly e Karau, 2002).

Per questo, le donne leader tendono a essere giudicate in modo più ostile rispetto alle loro controparti maschili (Heilman et al., 1995). La prospettiva centrata sul genere presuppone che le donne sviluppino uno stile femminile di leadership e gli uomini adottino uno stile maschile di leadership (Eagly et al., 1992). Secondo la teoria del ruolo sociale gli individui si comportano in accordo con le aspettative sociali del ruolo di genere (Eagly, 1987).

Dall'articolo di Brandt e colleghi (2013) emerge che ci sono delle differenze nel comportamento nella leadership in base al genere; le donne hanno un comportamento più abilitante/enabling e gratificante e gli uomini un comportamento più sfidante. Inoltre, il genere e la personalità hanno un impatto sul comportamento di leadership, come riportato sia dai leader che dai subordinati. Nella loro ricerca, i leader hanno fatto una auto-valutazione del loro comportamento di leadership e ne hanno ricevuta una da alcuni subordinati. La personalità è stata definita con l'MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) e la leadership trasformazionale con la versione finlandese dell'LPI. I risultati mostrano che i tipi di personalità sono equamente distribuiti tra i generi, solo le preferenze in pensiero/sentimento (MBTI) erano distribuite in modo leggermente diverso tra i sessi. In particolare, le donne si considerano più enabling/abilitanti e gratificanti, mentre gli uomini si considerano più sfidanti. Le valutazioni dei subordinati erano coerenti con le autovalutazioni dei leader.



La teoria del ruolo sociale (Eagly, 1987) suggerisce che ci si aspetta che le donne siano per esempio più disponibili e gentili, mentre ci si aspetta che gli uomini siano per esempio più assertivi e sicuri di sé (Eagly, 1987; Heilman, 2001). I risultati di questo studio (Brandt & Laiho, 2013) supportano la teoria del ruolo sociale, perché l'abilitazione e la gratificazione possono essere considerati comportamenti femminili tra le dimensioni della leadership trasformazionale. Queste dimensioni rappresentano il prendersi cura di tutti, creare un'atmosfera di approvazione sul posto di lavoro e organizzare piccoli eventi di gratificazione quando si raggiungono gli obiettivi. Lo sfidare, invece, esprime un comportamento più maschile, che significa mettere in discussione i vecchi metodi, a volte in modo aggressivo, e questo può essere un comportamento più adatto agli uomini secondo la teoria del ruolo sociale.

L'articolo di Schuh e colleghi (2014) si basa su un'integrazione di teorie sociali strutturali, evolutive e motivazionali. Gli autori si chiedono se donne e uomini differiscano nella loro motivazione al potere e se le differenze di genere nella motivazione al potere possano essere un meccanismo che contribuisce all'inequale rappresentazione di donne e uomini in posizioni di leadership.

Quattro studi hanno fornito un supporto convergente alle loro ipotesi. In particolare, gli autori hanno trovato costantemente che gli uomini ottengono punteggi più alti nella motivazione al potere rispetto alle donne. Inoltre, hanno indagato il legame tra genere e occupazione del ruolo di leadership. A conferma della loro ipotesi, dai dati emerge che la motivazione al potere può mediare la relazione tra genere e il fatto di occupare un ruolo di leadership. In particolare, i risultati suggeriscono che la maggiore motivazione al potere tra gli uomini è una via che favorisce la più alta proporzione di leader uomini.

Abbiamo visto come la leadership e la percezione della leadership siano un fenomeno complesso. La percezione della leadership varia tra le persone e attraverso la cultura, ma alcuni tratti sono comuni. Le persone hanno degli schemi cognitivi relativi a come un leader dovrebbe comportarsi in determinati contesti, che predicono le percezioni di leadership come pure le percezioni di

leadership al maschile e al femminile. Nel caso delle donne leader, se si comportano come ci si aspetta da un leader uomo, spesso vengono criticate. La teoria della leadership implicita e teoria della leadership implicita culturalmente approvata, l'effetto 'Backlash' e le aspettative diverse in base al genere per la leadership cercano di spiegare queste differenze.

### *5. Stile di leadership*

Gli studi sulla leadership hanno evidenziato che esistono diversi stili. Uno dei primi studi, quello di Lewin e colleghi (1939) ha individuato tre stili di leadership: autoritario, democratico e laissez-faire. Questi stili sono la base di molte altre teorie, che si sono evolute. In particolare, considero come evoluzioni la leadership transazionale e la leadership trasformativa.

Nello studio dei "climi sociali", Lewin e colleghi (1939) hanno previsto dei gruppi di lavoro artigianali per ragazzi in età da scuola elementare con i tre diversi modelli di leadership. In base al tipo di leadership adottato dal leader sono emersi comportamenti diversi nei gruppi. Il leader autoritario dettava le attività del gruppo ed evitava la partecipazione dei membri del gruppo. Le critiche (o le eventuali lodi) erano soggettive e dovevano essere accettate come un dato di fatto. Il leader democratico, al contrario, alimentava la pianificazione del gruppo, incoraggiava il processo decisionale individuale e promuoveva un clima di gruppo informale e amichevole. Infine, il leader laissez-faire assumeva un atteggiamento passivo, che lasciava tutte le decisioni al gruppo e offriva consigli o consulti solo su richiesta. Quando il comportamento dei ragazzi in ciascuno dei tre diversi gruppi è stato confrontato, sono emerse alcune differenze: i gruppi con leadership autoritaria e democratica tendevano a lavorare bene sui loro progetti di artigianato. I gruppi laissez-faire invece, erano meno produttivi. Quando i leader lasciavano la stanza, il lavoro si fermava solo nei gruppi con leader autoritario (Lewin et al., 1939). Nei gruppi con leader democratici e laissez-faire le attività continuavano. L'atmosfera generale nei gruppi con leader autoritario assumeva due forme distinte: o una sottomissione apatica o un'aggressività aperta. I gruppi democratici invece mostravano molta

coesione e maggior soddisfazione. Quando veniva chiesto cosa preferissero, i ragazzi dicevano di preferire i leader democratici (Lewin et al., 1939).

Come abbiamo visto, dal tipo di leadership emerge uno stile di leadership diverso. Lo stile democratico prevede che i followers siano coinvolti nelle decisioni, abbiano la possibilità di esprimere ciò che pensano e siano ascoltati. Questo crea un clima favorevole al confronto e alla discussione, che permette una buona produttività e una motivazione intrinseca.

Lo stile autoritario potrebbe essere collocato idealmente al polo opposto dello stile democratico; in questo caso, infatti, il leader prende le decisioni in autonomia, senza considerare i bisogni e le esigenze dei followers, spesso i seguaci hanno una motivazione estrinseca e lavorano solo in presenza del leader (che solitamente è rispettato per timore e per i premi o le punizioni che decide).

Infine, nello stile laissez-faire il leader è come se fosse assente, lascia fare ai followers, che in caso di necessità possono richiedere un supporto. Questo tipo di leader evita o nega la responsabilità e si rifiuta di prendere qualsiasi iniziativa sul posto di lavoro. In particolare, per la mia ricerca credo che sia utile approfondire brevemente la leadership transazionale, successivamente la leadership trasformativa e concluderò con le differenze di genere nello stile di leadership.

### *5.1 La leadership transazionale*

Prima dell'introduzione in letteratura della teoria della leadership carismatico-trasformativa (Bass, 1985; House, 1977), la maggior parte dei ricercatori si riferiva al rinforzo contingente transazionale come la componente centrale di un comportamento di leadership efficace nelle organizzazioni. Esibire una leadership transazionale significava avere i followers d'accordo con il leader in cambio di lodi, ricompense e risorse o per evitare punizioni (con azioni disciplinari). Ricompense e riconoscimenti vengono forniti in funzione del fatto che i seguaci svolgessero con successo i loro ruoli e incarichi (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982).

La leadership transazionale con ricompensa contingente chiarisce le aspettative e offre dei premi quando vengono raggiunti gli obiettivi. Chiarire gli obiettivi e come verrà riconosciuto

l'impegno, una volta raggiunti gli obiettivi, dovrebbe far raggiungere agli individui e ai gruppi i livelli di performance attesi (Bass, 1985). Il termine transazionale, quindi, si riferisce alla relazione di transazione tra il leader e i membri del gruppo, che è regolata da una forma di scambio costi-benefici, dove si fornisce una prestazione (solitamente di lavoro) in cambio di retribuzione o di altre forme di benefit. Le transazioni possono essere sia positive che negative. L'eccezione è la leadership *laissez-faire* in cui non avvengono transazioni. Come abbiamo visto, avviene quando il leader non dà alcuna risposta al comportamento dei seguaci (quindi è come se non ci fosse una vera e propria leadership). Gli altri stili di gestione si possono inserire in una linea a due poli, dove a una estremità troviamo le transazioni positive e all'altra le transazioni negative.

Un primo tipo di gestione è la gestione per eccezioni, che avviene quando le transazioni sono negative. In questo tipo di gestione, i leader rispondono solo agli errori dei sottoposti e quando non viene raggiunto uno standard di performance stabilito. Esiste una gestione per eccezioni di tipo attivo e una di tipo passivo. Nel primo caso i leader si impegnano a individuare gli errori dei dipendenti. Hanno un comportamento attivo, sorvegliano attentamente i dipendenti e li controllano costantemente per assicurarsi che i compiti siano svolti come si deve. Se individuano comportamenti anomali o errori, il leader agisce con una punizione per il seguace (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2019).

Nel secondo caso, abbiamo una combinazione della leadership *laissez-faire* e la gestione per eccezioni passiva. Durante lo svolgimento del lavoro solitamente i leader seguono uno stile *laissez-faire* e non considerano ciò che fanno i seguaci. Quando però si accorgono di un errore o di un mancato raggiungimento di uno standard di performance, i leader rispondono con critiche e punizioni. Questo stile è simile allo stile attivo, perché quando vengono a conoscenza di un errore utilizzano lo stesso metodo (punizione), ma è diverso dallo stile attivo, perché non c'è una ricerca attiva degli errori (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2019).

Un secondo tipo di gestione si basa sui comportamenti di ricompensa contingente, che avvengono con transazioni positive. I leader che scelgono questo stile decidono alcuni obiettivi e li comunicano in modo chiaro ai dipendenti, successivamente forniscono un feedback sulla base del

comportamento. Il comportamento del leader è basato sul comportamento del seguace. In caso di errori, il leader fornisce un feedback negativo e un modo per correggere il comportamento errato. Se tutto procede al meglio, il leader loda e supporta i dipendenti. Il leader in ambito organizzativo dovrebbe quindi consultare i lavoratori già in fase di progettazione; definire obiettivi con i lavoratori, chiarire le aspettative e le richieste che verranno fatte ai lavoratori e mostrare le ricompense che riceveranno per i loro sforzi. Inoltre, sono importanti i feedback sul lavoro svolto, perché agiscono sulla motivazione (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2019).

La meta-analisi della letteratura condotta da Judge e Piccolo (2004) mostra che quanto più i leader adottano comportamenti di *laissez-faire* e di gestione per eccezioni, tanto più i dipendenti esprimono insoddisfazione nei confronti dei leader e del loro lavoro e li giudicano meno efficaci.

### *5.2 La teoria della leadership trasformazionale*

La leadership trasformazionale secondo Roberts (1985) si concentra sull'azione collettiva, che permette di generare un arricchimento per chi partecipa al processo. È una leadership che permette di ridefinire la visione delle persone e i loro scopi e che di conseguenza modifica anche il loro impegno e i sistemi per raggiungere gli obiettivi. Bass (1985) sostiene che "la leadership trasformazionale ha maggiori probabilità di riflettere i valori sociali e di emergere in tempi di difficoltà e cambiamento, mentre la leadership transazionale ha maggiori probabilità di essere osservata in una società ben ordinata" (p. 154).

La teoria della leadership trasformazionale (Bass, 1985) distingue il comportamento di leadership transazionale da quello trasformazionale. Il primo si fonda su una transazione o uno scambio tra il leader e il seguace nel quale il leader compie determinati comportamenti (per esempio le lodi) in risposta al comportamento del seguace. Il secondo, invece, va oltre il piano delle transazioni e considera sia i processi che i risultati, con il fine di ottenere risultati migliori. Gli stili di leadership previsti dalla teoria generale della leadership trasformazionale si possono ordinare in un continuum che varia dalla leadership attivo-costruttiva a quella passivo-evitante. I leader attivo-costruttivi sono



attivi, efficaci e positivi, mentre i leader passivo-evitanti cercano di minimizzare gli sforzi, lavorare meno possibile ed evitare le responsabilità della leadership (Bass, 1985).

La leadership trasformativa si basa su quattro tipi di comportamento (Bass & Riggio 2006): l'influenza idealizzata, la motivazione ispirazionale, la stimolazione intellettuale e la considerazione individualizzata.

L'influenza idealizzata avviene se i leader si preoccupano di ciò che è meglio per i seguaci e per l'organizzazione. Il leader si preoccupa di fare la cosa migliore per i seguaci e non quella più conveniente o più facile. Così riesce a creare un senso di obiettivo comune e costruisce un rapporto di fiducia e rispetto. La motivazione ispirazionale si crea fissando standard elevati, ma raggiungibili e che incoraggiano i seguaci a fare più di quanto credono. Punta ad aumentare l'autostima, la motivazione e l'autoefficacia percepita dei dipendenti. La stimolazione intellettuale fa riferimento all'incoraggiamento del pensiero critico e all'utilizzo della creatività, per trovare nuove soluzioni a vecchi problemi. Infine, è importante che i leader mostrino una considerazione individualizzata verso i seguaci, lodando e premiando personalmente i follower (Bass & Riggio 2006).

Gli stili di leadership transazionale e trasformativa non si escludono a vicenda, ma possono anche essere visti come complementari. In alcune situazioni può essere necessario una gestione per transazioni, mentre in altre può essere migliore una leadership trasformativa.

### *5.3 Differenze di genere nello stile di leadership*

Per spiegare le somiglianze nel comportamento di leadership tra uomini e donne, l'analisi dei ruoli sociali prevede che i ruoli di leadership, come altri ruoli organizzativi, forniscano norme che regolano l'esecuzione di molti compiti e che quindi sono eseguiti in modo simile da leader uomini e donne.

Per esempio, un manager è obbligato a svolgere molte attività, come monitorare le prestazioni dei subordinati e raccogliere e diffondere informazioni.

Nonostante le pressioni per conformarsi a tali norme, i manager hanno generalmente una certa libertà di variare il modo in cui svolgono le loro attività richieste e di andare oltre i confini dei loro

ruoli (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). I manager possono quindi essere amichevoli o più distanti, mostrare molto o poco entusiasmo per gli obiettivi futuri, consultare pochi o molti colleghi sulle decisioni, fornire un mentoring esteso o limitato ai subordinati, etc.

Gli aspetti che differiscono tra uomini e donne invece, non sono strettamente regolati dalle norme associate ai ruoli di leader e quindi sono più suscettibili all'influenza delle norme specifiche di genere. Come sostenuto da Eagly et al. (2000), l'influenza dei ruoli di genere sul comportamento organizzativo si verifica non solo perché le persone reagiscono ai leader in termini di aspettative di genere e i leader rispondono a loro volta, ma anche perché la maggior parte delle persone ha interiorizzato il proprio ruolo di genere in qualche misura (Cross & Madson, 1997; Deaux & Major, 1987; Gabriel & Gardner, 1999; Wood, Christensen, Hebl, & Rothgerber, 1997). Come conseguenza delle diverse identità sociali che ne derivano, donne e uomini tendono a differire nelle loro aspettative per il proprio comportamento in contesti organizzati (Ely, 1995).

Come abbiamo visto, una ragione per cui i ruoli di genere hanno implicazioni diverse per i leader femminili e maschili è che spesso esiste un'incoerenza tra le qualità prevalentemente 'communal' associate alle donne e le qualità prevalentemente 'agentic' che generalmente credono siano necessarie per avere successo come leader (e che sono per lo più associate agli uomini). Le convinzioni delle persone sui leader sono quindi più simili alle loro convinzioni sugli uomini che sulle donne, come Schein (2001) ha dimostrato nei suoi studi.

Inoltre, come citato in precedenza, c'è un'altra forma di pregiudizio, per cui il comportamento di leadership messo in atto dalle donne è spesso valutato meno favorevolmente del comportamento equivalente messo in atto dagli uomini. Questo limita lo stile di leadership delle donne, perché per evitare l'effetto backlash molte donne in posizioni manageriali manifestano un linguaggio e stili di comunicazione che sono un po' più collaborativi e meno gerarchici di quelli delle loro controparti maschili, cioè, un repertorio di comportamenti che è in qualche modo coerente con i requisiti comuni del ruolo di genere femminile (Eagly & Johnson, 1990; Hall & Friedman, 1999). Inoltre, come mostrato in una meta-analisi di studi sulla motivazione dei manager a gestire in modo tradizionale e

gerarchico (Eagly, Karau, Miner, & Johnson, 1994), le donne potrebbero essere meno propense degli uomini a imporre la loro autorità in uno stile di comando e controllo.

Quindi, le norme associate ai ruoli di genere possono influenzare il comportamento organizzativo e le identità di genere dei leader possono influenzare i loro comportamenti in una direzione coerente con il loro ruolo di genere. Inoltre, l'incongruenza tra il ruolo di leader e il genere femminile potrebbe rendere in qualche modo difficile per le donne raggiungere ruoli di leadership (perché potrebbe produrre disapprovazione se il comportamento non è sufficientemente conforme ai requisiti comuni del ruolo). Un'implicazione di questa analisi della teoria del ruolo sociale sugli stili di leadership è che gli stili trasformatore, transazionale e laissez-faire delle donne e degli uomini possono essere diversi a causa delle dinamiche di incongruenza dei ruoli e dell'influenza dei ruoli di genere sul comportamento attraverso la diffusione e l'interiorizzazione delle norme specifiche di genere. Le donne possono favorire uno stile trasformatore, perché può diventare un mezzo per superare il dilemma dell'incongruenza dei ruoli. Come ha sostenuto Yoder (2001), la leadership trasformatore può permettere alle donne di evitare l'impressione eccessivamente maschile, che possono produrre esercitando il controllo gerarchico e impegnandosi in un comportamento da leader strettamente 'agentico'. Se il contesto organizzativo non è caratterizzato da ruoli fortemente gerarchici e da una tradizione di leadership di comando e controllo, uno stile trasformatore, accompagnato dai comportamenti di ricompensa contingenti dello stile transazionale, può essere un approccio efficace alla leadership che comprende alcuni comportamenti, coerenti con la richiesta del ruolo di genere femminile di comportamenti di cura, sostegno e considerazione.

Gli studi hanno dimostrato che i subordinati percepiscono una maggiore corrispondenza complessiva tra gli attributi di personalità femminile dei leader e il loro stile trasformatore rispetto al loro stile transazionale (Hackman, Furniss, Hills, & Paterson, 1992; Ross & Offermann, 1997). Inoltre, questa probabile coerenza di alcuni aspetti della leadership trasformatore con il ruolo di genere femminile permetterebbe a questi comportamenti di essere promossi nelle donne attraverso la diffusione delle norme sul comportamento organizzativo e l'accettazione personale di queste norme

come standard per il loro comportamento. Infine, possono attenuare le reazioni negative alla leadership femminile quando sono attente a mostrare anche calore e mancanza di interesse personale, per esempio, esprimendo consenso, sorridendo, sostenendo gli altri e dichiarando esplicitamente un interesse ad aiutare gli altri a raggiungere i loro obiettivi (Carli, 2001).

Da questa prospettiva, alcuni aspetti della leadership trasformativa come la considerazione individualizzata possono essere molto importanti. Inoltre, anche i comportamenti di ricompensa contingenti (della leadership transazionale), come notare e lodare le buone prestazioni dei subordinati, possono favorire relazioni di lavoro positive e di supporto. Infatti, possono creare un contesto particolarmente favorevole per l'attuazione di una leadership femminile competente.

Coerentemente con la ricerca sperimentale e sul campo sull'applicazione di doppi standard nel giudicare le performance (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Foschi, 2000), è probabile che alle donne vengano imposti standard più alti per raggiungere ruoli di leadership e forse anche per mantenerli. Visto che gli stili trasformativi sono particolarmente utili nella maggior parte dei contesti organizzativi, una tendenza delle donne ad adottare uno stile più trasformativo degli uomini potrebbe riflettere la selezione di donne che hanno soddisfatto lo standard più alto imposto alle donne. Tali donne potrebbero anche mostrare più comportamenti transazionali efficaci di ricompensa contingente e meno comportamenti transazionali inefficaci (cioè, gestione passiva per eccezione) e comportamenti di *laissez-faire*. Inoltre, coerentemente con l'ipotesi di un doppio standard, le donne che hanno manifestato questi stili inefficaci e quindi hanno ottenuto risultati inadeguati possono essere deselezionate dalla leadership più rapidamente delle loro controparti maschili (Foschi, 2000).

La meta-analisi di Eagly e colleghi (2003) ha esaminato 45 studi sugli stili di leadership trasformativa, transazionale e *laissez-faire* e ha confermato le ipotesi date dalla letteratura precedente. Ha trovato infatti, che i leader femminili utilizzano maggiormente stili trasformativi rispetto ai leader maschili e utilizzano più comportamenti di ricompensa contingente (componente della leadership transazionale). Inoltre, ha mostrato che i leader maschi sono più propensi a

manifestare gli altri aspetti della leadership transazionale (gestione attiva e passiva per eccezione) e laissez-faire.

Le differenze tra i leader maschili e femminili sono piccole, ma le implicazioni di questi risultati sono incoraggianti per la leadership femminile perché altre ricerche hanno stabilito che tutti gli aspetti dello stile di leadership su cui le donne hanno superato gli uomini si riferiscono positivamente all'efficacia dei leader, mentre tutti gli aspetti su cui gli uomini hanno superato le donne hanno relazioni negative o nulle con l'efficacia.



## Capitolo 2: progetto di tesi

Questo capitolo è dedicato alla descrizione delle fasi che hanno portato alla costruzione del progetto di ricerca. Nel primo paragrafo ho descritto l'obiettivo generale e ho definito le ipotesi della ricerca e il tipo di ricerca. Successivamente ho riportato le fasi della costruzione del questionario (introducendo brevemente le variabili psicologiche indagate), alcune precisazioni etiche sul trattamento dei dati e infine, ho descritto il campionamento e la raccolta dati.

### *1. Obiettivo generale e ipotesi*

Esistono numerosi fattori che incidono sul successo delle donne nel mondo del lavoro, tra cui fattori intrinseci (come la possibilità di empowerment e la personalità) ed estrinseci (come l'uguaglianza sul posto di lavoro, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, mezzi e tecnologie a disposizione). Per fattori intrinseci considero i fattori relativi al soggetto, mentre per fattori estrinseci quelli relativi all'ambiente di lavoro.

Tra i fattori intrinseci ipotizzo ci sia anche l'ambizione. L'ambizione è una disposizione personale relativamente stabile, definita come "lo sforzo persistente e generalizzato per il successo, il raggiungimento e la realizzazione" (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 759). Si presume spesso che l'ambizione sia una caratteristica di personalità molto rilevante in molti contesti sociali (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Pettigrove, 2007) e che dovrebbe esercitare effetti significativi su una vasta gamma di comportamenti e risultati lavorativi e di carriera (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), come la performance lavorativa (Huang et al., 2014).

Hirschi e colleghi (2021) cercano di chiarire quali risultati porti l'ambizione sul posto di lavoro. In due studi spiegano come, perché e quando l'ambizione sia collegata alle valutazioni delle prestazioni, ai risultati e all'impegno organizzativo. In particolare, gli autori si aspettavano che l'ambizione fosse positivamente associata ai risultati legati alla performance, e che l'ambizione, come disposizione generale, spinga le persone a perseguire obiettivi legati alla realizzazione (per esempio, ricevere riconoscimenti) e all'aspirazione allo status (per esempio, influenza, posizioni di alto livello).

Questi obiettivi richiedono di lavorare duramente, di soddisfare i requisiti del lavoro e di mostrare alte prestazioni lavorative, perché questi sono mezzi importanti per raggiungere gli obiettivi di realizzazione e di status (per esempio, riconoscimento e promozioni). L'ambizione come disposizione generale può quindi portare a stati motivazionali (ad esempio, l'investimento di energia e l'avere livelli più alti di impegno sul lavoro e obiettivi ambiziosi) che guidano i comportamenti legati al lavoro e le prestazioni lavorative (Barrick et al., 2002).

Il primo studio degli autori esamina le triadi dipendente-supervisore-coniuge/partner per esplorare come e perché l'ambizione sia collegata alle valutazioni delle prestazioni lavorative da parte dei supervisori. Lo studio suggerisce che l'ambizione esercita importanti effetti di reputazione e quindi collega l'ambizione autovalutata alle valutazioni di ambizione del supervisore e del coniuge/partner. Inoltre, l'ambizione di un dipendente, valutata dal supervisore, ma non l'ambizione autovalutata, correla significativamente in modo positivo con la performance lavorativa valutata dal supervisore e con la possibilità di essere promossi, oltre alla proattività valutata dal dipendente e all'autoefficacia generalizzata (Hirschi et al., 2021).

Il secondo studio si è concentrato sui risultati dell'ambizione sull'impegno organizzativo con uno studio longitudinale di tre mesi. L'ambizione come disposizione generale dovrebbe quindi portare le persone a mostrare un maggiore impegno nel perseguimento di obiettivi ambiziosi. Gli autori hanno trovato che l'ambizione correla positivamente con un impegno organizzativo affettivo più alto, al di là della ricerca di risultati, specialmente quando vengono percepite più opportunità di carriera organizzativa. Tuttavia, controllando le opportunità di carriera organizzativa percepite e l'aspirazione alla realizzazione, l'ambizione era anche positivamente collegata ad un aumento delle intenzioni di turnover organizzativo. Infine, dai risultati emerge che le differenze di genere nell'ambizione non sono molto pronunciate. Questo suggerisce che i maschi e le femmine sono ugualmente ambiziosi ma potrebbero esprimere la loro ambizione generale in modi e contesti diversi (Hirschi et al., 2021).

Io ipotizzo che le donne in posizioni apicali abbiano maggior ambizione rispetto alle donne lavoratrici in posizioni apicali. Inoltre, ipotizzo che non ci siano differenze significative nella stessa disposizione tra uomini e donne che lavorano in posizioni apicali.

Alcune ricerche sulla carriera professionale e organizzativa hanno cercato di identificare i fattori che permettono alle persone di raggiungere il successo di carriera (Schein, 1978). Il successo di carriera si riferisce al successo oggettivo e soggettivo. Il primo è verificabile esternamente, solitamente valutato in termini di stipendio e promozioni (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005); il secondo si riferisce alla valutazione soggettiva dei progressi di carriera secondo i propri criteri (Ng & Feldman, 2014). Lo stipendio è una variabile importante sia per i dipendenti che per le organizzazioni. Per gli individui, lo stipendio è un fattore chiave per la soddisfazione sul lavoro (Lawler & Porter, 1963; Whyte, 1955), il tenore di vita che può essere goduto fuori dal lavoro (Vogel, 2003), status sociale e autostima (Stumpf & Tymon, 2012), e soddisfazione generale della vita (Diener, Louis, & Shigehiro, 2013).

Ng e Feldman (2014a) hanno classificato teoricamente i correlati del successo di carriera in fattori socio-demografici (ad esempio, il genere, avere figli), legati ai tratti di personalità (ad esempio, capacità cognitive, estroversione), motivazionali (ad esempio, l'ambizione, il coinvolgimento nel lavoro), legati alle competenze (ad esempio, il livello di istruzione, i trasferimenti geografici nella carriera), l'ambiente sociale (ad esempio, la qualità dello scambio leader-membro, il comportamento di networking e l'ambiente di lavoro, ambizione, coinvolgimento nel lavoro), abilità (per esempio, livello di istruzione, spostamenti geografici nella carriera), ambiente sociale (per esempio, qualità dello scambio leader-membro, comportamento di networking), e fattori legati all'ambiente di lavoro (per esempio, supporto organizzativo legato alla carriera, controllo del lavoro). Le loro analisi hanno confermato che le variabili di tutte e sei le categorie erano significativamente correlate con lo stipendio.

In un'altra ricerca, Ng e Feldman (2014b), hanno esaminato i correlati del successo di carriera soggettivo e li hanno categorizzati teoricamente in fattori legati al background (ad esempio, il genere),

al tratto, alla motivazione, alle abilità, alla rete sociale e ai fattori organizzativi e lavorativi. Hanno dimostrato che alcuni fattori come bassa stabilità emotiva, estroversione, coscienziosità, apertura all'esperienza e amicalità correlano negativamente con il successo di carriera soggettiva, così come locus of control esterno e proattività bassa. Inoltre, anche bassa soddisfazione al lavoro, basso impegno, motivazione e coinvolgimento, così come basso supporto e la mancanza di opportunità di promozione e il basso controllo sul lavoro sono fattori che incidono negativamente sul successo soggettivo di carriera. I risultati hanno mostrato che i fattori legati al background e alle competenze non erano generalmente correlati in modo significativo, mentre gli aspetti appartenenti alle categorie legate al tratto, alla motivazione, alla rete sociale, all'organizzazione e al lavoro hanno mostrato correlazioni significative con la soddisfazione della carriera. C'è quindi una vasta gamma di fattori legati al successo di carriera oggettivo e soggettivo.

L'articolo di Hirschi e colleghi (2018) cerca di identificare i principali predittori del successo di carriera. Gli autori propongono una struttura integrativa delle risorse di carriera, che comprende: il capitale umano, le risorse ambientali, motivazionali e di comportamento nella gestione della carriera rappresentate da 13 fattori distinti. Hanno inoltre sviluppato il Career Resources Questionnaire (CRQ) per valutare questi fattori nei lavoratori e negli studenti universitari. Hanno integrato intuizioni da diversi modelli esistenti e le hanno adattate al modello delle risorse di carriera di Hirschi (2012). La prima ipotesi prevede che i fattori del CRQ mostrino correlazioni significative con gli indicatori più comunemente stabiliti del successo di carriera soggettivo e oggettivo. In particolare, i fattori del CRQ con la soddisfazione della carriera e la soddisfazione sul lavoro (per il successo soggettivo) e lo stipendio e le promozioni (per il successo di carriera oggettivo).

La seconda ipotesi prevede che i fattori del CRQ mostrino correlazioni positive significative con gli indicatori di successo di carriera soggettivo (cioè, soddisfazione di carriera e soddisfazione lavorativa) e oggettivo (cioè, stipendio e promozioni). I risultati supportano le ipotesi. I fattori CRQ misurano le risorse di carriera che sono importanti per raggiungere il successo di carriera. In particolare, i fattori del CRQ erano generalmente correlati maggiormente con gli indicatori del

successo di carriera soggettivo rispetto al successo oggettivo, in particolare in termini di stipendio (Hirschi et al., 2018). Ipotizzo che le donne che raggiungono elevati livelli di successo oggettivo di carriera, abbiano anche una elevata percezione di successo soggettivo di carriera. Quindi mi aspetto che a un maggior successo oggettivo corrisponda anche una maggior percezione di successo soggettivo e maggior soddisfazione rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali.

L'ipotesi principale del mio studio è che le donne che raggiungono posizioni apicali potrebbero avere tratti di personalità con punteggi maggiori in assertività, assunzione di rischi, motivazione al potere e intelletto e minori in compassione, gentilezza, ordine, instabilità e ritiro rispetto a donne che non lavorano o che non ricoprono posizioni di responsabilità. In particolare, che le donne in posizioni apicali ottengano punteggi maggiori in estroversione e apertura e minori in nevroticismo, coscienziosità e amicalità rispetto alle donne in posizioni non apicali. Inoltre, se le donne che raggiungono posizioni apicali hanno caratteristiche di personalità simili agli uomini, potrebbero avere la percezione di essere viste negativamente dai colleghi perché non si conformano allo stereotipo e questo potrebbe avere delle conseguenze negative sulle leader donne, in termini di motivazione al lavoro, diminuendo la loro motivazione al lavoro e in termini di salute, per esempio, aumentando le loro assenze dal lavoro.

Infine, mi aspetto che le donne in posizioni apicali abbiano uno stile di leadership trasformativa più spiccato rispetto ai colleghi uomini.

Visto che la presenza delle donne nel mondo del lavoro diminuisce in percentuale più si sale nella scala gerarchica, io deciso di confrontare le donne che lavorano in posizioni apicali con donne che lavorano in posizioni non apicali. Secondo i dati Eurostat del 2019 gli uomini occupano generalmente posizioni più elevate delle donne. Ad esempio, solo un terzo (33%) dei manager nell'Ue nel 2019 erano donne (in Italia la percentuale scende al 28%). Inoltre, confronterò anche le donne che lavorano in posizioni apicali con uomini che lavorano in posizioni apicali.

Dai dati Istat del 2019 sulle differenze di stipendio emerge che le donne mediamente ottengono uno stipendio minore rispetto agli uomini in una posizione equivalente. Visto che come misura del



successo oggettivo la maggior influenza è data dallo stipendio mi aspetto che le donne in posizioni apicali ottengano una misura di successo oggettivo minore rispetto agli uomini.

Ipotesi: mi aspetto di trovare che le donne che lavorano in posizioni apicali:

- a. Ottengano punteggi maggiori in estroversione e apertura e minori in amicalità, nevroticismo e coscienziosità rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali (e quindi abbiano i tratti tipici degli uomini che lavorano in posizioni apicali);
- b. riferiscano maggior soddisfazione e una percezione maggiore di successo di carriera rispetto alle donne non in posizione di leadership;
- c. riferiscano minor successo di carriera e soddisfazione rispetto agli uomini in posizioni apicali;
- d. adottino maggiormente uno stile di leadership trasformazionale rispetto agli uomini in posizione di leadership;
- e. abbiano maggior percezione di essere viste negativamente dai colleghi rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali e rispetto agli uomini in posizioni apicali;
- f. abbiano minor motivazione al potere rispetto agli uomini in posizioni di leadership e maggior motivazione rispetto alle donne che lavorano in posizioni subordinate;
- g. facciano maggiori assenze rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali;
- h. abbiano maggior ambizione rispetto alle donne che non lavorano in posizioni apicali ma non rispetto agli uomini in posizioni apicali.

## *2. Tipo di ricerca*

La presente ricerca è una ricerca correlazionale e cross-sectional. Il termine correlazione è usato per riferirsi a un'associazione, una connessione, o qualsiasi forma di relazione, legame o corrispondenza tra due variabili, che però non implica causalità. La correlazione rappresenta quanto strettamente due variabili co-variano (Mukaka, 2012).

In particolare, la ricerca correlazionale si occupa di stabilire relazioni tra due o più variabili nella stessa popolazione o tra le stesse variabili in due popolazioni (Leedy e Ormrod 2010).

In questo caso, andremo a indagare la relazione tra alcune variabili misurate con le scale psicologiche e le relative domande del questionario, presentate successivamente (per la coscienziosità, l'amicizia, il nevroticismo, l'estroversione, l'apertura/intelletto, la soddisfazione generale, il successo oggettivo, il successo soggettivo, motivazione al potere, leadership trasformazionale, assenteismo, percezione di essere visti negativamente e ambizione) differenziandole per il ruolo lavorativo dei partecipanti (donne in posizioni apicali, uomini in posizioni apicali e donne lavoratrici in posizioni non apicali).

### *3. Costruzione questionario e variabili psicologiche indagate*

Ho deciso di somministrare un questionario che comprendesse tutte le variabili rilevanti per le ipotesi. In particolare, la fascia di reddito netta mensile, i tratti di personalità, la percezione soggettiva di successo di carriera (es. la soddisfazione) e il successo oggettivo, lo stile di leadership trasformazionale, la percezione di come sono visti dai colleghi (per valutare come i leader pensano di essere percepiti dai colleghi), il numero di assenze, la motivazione al potere e l'ambizione.

I partecipanti sono donne e uomini che lavorano in posizioni apicali e donne che non lavorano in posizioni apicali. In particolare, ho confrontato donne che lavorano in posizioni apicali con donne che non lavorano in posizioni apicali e donne che lavorano in posizioni apicali con uomini che lavorano in posizioni apicali. In seguito, ho sintetizzato brevemente la costruzione del questionario.

Il questionario è stato composto di 8 sezioni chiamate: "Consenso e privacy", "Domande socio-anagrafiche", "La mia carriera", "Posizione in azienda", "Come sono io", "Comportamento con gli altri", "Motivazione al lavoro" e "Ambizione". Ho diviso le sezioni in base al costrutto che misuravano, tranne la prima parte che richiedeva il consenso e le informazioni generali sulla ricerca. La prima parte, infatti, presentava in modo sintetico alcune informazioni di carattere generale e sulla ricerca (come, per esempio, il trattamento dei dati in forma anonima e la libertà del partecipante di poter lasciare la ricerca in ogni momento e senza vincoli).

Infine, informava sul trattamento dei dati e prevedeva la possibilità di scegliere tra “Acconsento” e “Non acconsento”. La scelta “Acconsento” dava la possibilità di proseguire con il questionario; la scelta “Non acconsento” portava direttamente al messaggio di ringraziamento a fine questionario (una copia delle domande utilizzate per la costruzione del questionario è disponibile in Appendice). Una volta concluso il questionario, compariva un messaggio di ringraziamento e la mia e-mail per eventuali dubbi o informazioni necessarie.

### *3.1 Domande socio-anagrafiche*

Questa prima parte “introduttiva” richiedeva di indicare il genere (maschio o femmina), l’età, il ruolo ricoperto nel lavoro (erano presenti alcune possibilità di scelta e per i ruoli non presenti c’era una casella in cui si poteva scrivere il ruolo) e l’anzianità organizzativa (da quanti anni il partecipante lavora presso l’impresa in cui è occupato attualmente).

### *3.2 Successo soggettivo*

Storicamente, il successo di carriera è stato misurato attraverso fattori oggettivi, come lo stipendio e le promozioni (Hall, 2002; Ng, Eby, Sorenson, & Feldman, 2005). Tuttavia, questi fattori oggettivi tradizionali non sono più sufficienti nelle organizzazioni contemporanee e con gli atteggiamenti dei lavoratori contemporanei. In particolare, le gerarchie organizzative sono diventate sempre più piatte, fornendo opportunità limitate di avanzamento verso l’alto (Hall et al., 1996). Contemporaneamente, molti impiegati hanno adottato un’idea di carriera senza confini (Arthur & Rousseau, 1996), che non prevede più traiettorie di carriera per tutta la vita all’interno di una singola organizzazione. L’insieme dei cambiamenti strutturali e attitudinali citati, evidenziano il ruolo sempre più importante dei fattori non oggettivi nel successo di carriera, noti come “successo di carriera soggettivo” (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Sullivan, 1999; Wang, Olson & Shultz, 2013). Per cui ho inserito anche la variabile successo soggettivo di carriera.

Le definizioni di successo soggettivo sono abbastanza vaghe, in particolare esso è definito come “un'autovalutazione dei progressi di carriera” (Arthur et al., 2005, p. 179) o come l'insieme delle “valutazioni percettive degli individui e le reazioni affettive alle loro carriere” (Ng e Feldman, 2014b, p. 170). Possiamo quindi definire il successo soggettivo come la percezione soggettiva degli individui verso la loro carriera nel complesso e in particolare verso i loro progressi di carriera.

Per il successo soggettivo di carriera ho utilizzato la scala validata nell'articolo di Shockley e colleghi (2016). L'obiettivo del loro studio era di creare e validare una misura di successo soggettivo di carriera, “*Subjective Career Success Inventory (SCSI)*”, che si estendesse oltre la soddisfazione e che comprendesse le dimensioni significative del successo nella carriera.

Lo SCSI è composto da 24 item, che riguardano il successo soggettivo di carriera attraverso otto dimensioni, con 3 domande per ogni dimensione. Le dimensioni previste sono: “Recognition”, “Quality work”, “Meaningful work”, “Influence”, “Authenticity”, “Personal life”, “Growth and development” e “Satisfaction”. Le domande sono state presentate seguendo l'ordine delle dimensioni viste sopra. In particolare, per la dimensione “Recognition” un esempio di domanda è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso i miei supervisori mi hanno detto che faccio un buon lavoro*” ( $\alpha = 0.78$ ). Per la dimensione “Quality work” un esempio di domanda è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso sono orgoglioso/a della qualità del lavoro che ho prodotto*” ( $\alpha = 0.71$ ). Per la dimensione “Meaningful work” un esempio è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso penso che il mio lavoro sia stato significativo*” ( $\alpha = 0.75$ ). Per la dimensione “Influence” un esempio è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso le decisioni che ho preso hanno avuto un impatto sulla mia organizzazione*” ( $\alpha = 0.78$ ). Per la dimensione “Authenticity” un esempio è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso sono stato/a in grado di proseguire il lavoro che soddisfa le mie esigenze e preferenze personali*” ( $\alpha = 0.83$ ). Per la dimensione “Personal life” un esempio è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso sono stato/a in grado di passare tutto il tempo che voglio con i miei amici e la mia famiglia*” ( $\alpha = 0.82$ ). Per la dimensione “Growth and development” un esempio è: “*Considerando la mia carriera nel suo complesso ho ampliato le mie*

*abilità per ottenere prestazioni migliori*" ( $\alpha = 0.81$ ). Infine, per la dimensione "Satisfaction" un esempio è: *"Considerando la mia carriera nel suo complesso la mia carriera è personalmente soddisfacente"* ( $\alpha = 0.92$ ).

Le possibilità di risposta erano in una scala che va da 1 "Per niente soddisfatto" a 5 "Molto soddisfatto".

### 3.3 Successo oggettivo

Il successo di carriera è definito da Arthur et al. (2005) come "la realizzazione di risultati desiderabili legati al lavoro in qualsiasi punto delle esperienze lavorative di una persona nel corso del tempo" (p. 179). Come abbiamo visto precedentemente, il successo di carriera comprende sia criteri oggettivi e soggettivi (Hughes, 1958). La letteratura si concentra maggiormente sulla definizione dei criteri oggettivi, direttamente osservabili, e quindi facilmente misurabili e verificabili. Il successo di carriera oggettivo tipicamente si basa su "punti di riferimento" che possono essere facilmente comparati tra le persone, come metro di giudizio per il successo (Abele & Wiese, 2008). In questo caso per il successo oggettivo considero il salario, lo status gerarchico, avere la possibilità di gestire progetti e il riconoscimento della posizione occupata da parte dell'organizzazione.

Per il successo oggettivo di carriera ho utilizzato l'indice di successo oggettivo utilizzato nell'articolo di Abele e Spurk (2009). Sono 4 domande che richiedono: il salario inteso come reddito mensile netto, lo status gerarchico, la responsabilità di progetto e la posizione riconosciuta da parte dell'organizzazione. La prima domanda richiede di inserire il reddito mensile netto in una serie di possibilità che vanno da nessun salario a maggiore di 10000 euro. Le altre tre domande prevedono una risposta dicotomica: sì/no. Per cui oltre alla domanda sul reddito, ho inserito altre domande: "Nel suo lavoro ha il permesso di delegare attività lavorative ad altri (per esempio a colleghi o altri lavoratori)"; "Ha responsabilità di progetti (anche temporanei)?"; "Ha una posizione ufficiale di leadership (riconosciuta dall'organizzazione)?".



Il salario viene valutato su una scala impostata di 13 step che va da "nessun salario" codificato come 0 a "più di 10000 euro" codificato come 11 aumentando di 1000 euro ogni punto in più. Le tre variabili rimanenti implicano una scelta dicotomica tra "sì" a cui è dato valore 1 e "no" a cui è dato valore 0. Infine, si costruisce un indice di successo di carriera oggettivo che va da 0 a 14, in cui il salario ha il peso maggiore.

### 3.4. Personalità

Lo studio della personalità è utile per esaminare le differenze psicologiche tra i generi. La personalità è spesso concettualizzata come la misura in cui qualcuno mostra livelli alti o bassi di tratti specifici. I tratti sono i modelli coerenti di pensieri, sentimenti, motivazioni e comportamenti che una persona mostra nelle varie situazioni (Fleeson & Gallagher, 2009). Cioè, una persona che ha un punteggio alto in un tratto mostrerà stati psicologici relativi a quel tratto più spesso e in misura maggiore rispetto agli individui che hanno un punteggio basso in quel tratto. I principali test utilizzati per i tratti di personalità sono: l'IPIP e il BigFive. Noi abbiamo deciso di utilizzare l'IPIP e non il BigFive, perché a differenza del BigFive è gratuito.

L'International Personality Item Pool (IPIP) è nato all'interno di un progetto di scrittura di item di personalità organizzato da Wim K. B. Hofstee e dai suoi colleghi e studenti all'Università di Groningen nei Paesi Bassi (Hendriks, 1997; Hendriks, Hofstee, & de Raad, 2002). Sono 50 domande, che stimano i 5 tratti del BigFive: 10 affermazioni che indagano la coscienziosità, 10 che indagano l'amicalità, 10 che indagano l'estroversione, 10 che indagano il nevroticismo e 10 che indagano l'apertura. Le domande prevedono una scala Likert a 5 punti per le risposte, da 1 "Molto inesatto" a 5 "Molto esatto". Le domande sono state presentate nel seguente ordine: coscienziosità (un esempio di domanda è: *"Finisco subito le faccende"*) ( $\alpha = 0.79$ ), amicalità (un esempio di domanda è: *"Credo che gli altri abbiano buone intenzioni"*) ( $\alpha = 0.73$ ), estroversione (un esempio di domanda è: *"Mi sento a mio agio con le persone"*) ( $\alpha = 0.86$ ), nevroticismo (un esempio di domanda è: *"Non sono*

*facilmente infastidito dalle cose*") ( $\alpha = 0.86$ ) e apertura (un esempio di domanda è: *"Conduco la conversazione ad un livello più elevato"*) ( $\alpha = 0.77$ ).

### 3.5. Leadership trasformativa

Come abbiamo visto nel paragrafo sugli stili di leadership esistono diversi stili di leadership e lo stile che è rilevante per la mia ricerca è lo stile di leadership trasformativa. In particolare, abbiamo visto come sia complesso trovare una definizione univoca di leadership, che essendo un processo di influenza sociale riguarda diversi aspetti, tra cui la capacità di guidare, di comprendere, di creare un'identità comune/una visione, etc. Inoltre, abbiamo visto che la leadership trasformativa permette di ridefinire la visione delle persone e i loro scopi e che di conseguenza modifica anche il loro impegno e i sistemi per raggiungere gli obiettivi.

Per la leadership trasformativa abbiamo unito la scala di Carless e colleghi (2000) al questionario della leadership autentica di Walumbwa e colleghi (2008). Per formare la scala di Carless e colleghi (2008), gli autori hanno estrapolato dalla letteratura esistente i comportamenti dei leader trasformativi. In particolare, hanno utilizzato una revisione della letteratura di Podsakoff e colleghi (1990), che ha permesso di individuare sei comportamenti dei leader trasformativi; cioè: identificare e articolare una visione, fornire un modello appropriato, favorire l'accettazione degli obiettivi del gruppo, alte aspettative di rendimento, fornire supporto individuale al personale e la stimolazione intellettuale. Carless e colleghi (2000) hanno adattato la loro sintesi e hanno aggiunto un comportamento, distinguendo tra i comportamenti dei leader che forniscono supporto al personale (Podsakoff et al.) e incoraggiano il loro sviluppo individuale (e hanno sostituito aspettative di alte prestazioni con carisma, considerato il concetto più generale). Quindi, hanno individuato sette comportamenti, riassunti in: (1) comunica una visione, (2) sviluppa il personale, (3) fornisce supporto, (4) rafforza il personale, (5) è innovativo, (6) dà l'esempio e (7) è carismatico. Per ogni comportamento hanno creato un item che misurasse il comportamento e quindi una scala sulla

leadership trasformativa, che poi hanno validato. Io ho inserito le sette domande nel questionario e un esempio è: *"Come superiore comunico una visione del futuro chiara e positiva"* ( $\alpha = 0.91$ ).

Le altre domande sono del questionario di Walumbwa e colleghi (2008), che prevede otto domande per la leadership autentica. Un esempio è: *"Come superiore stimolo opinioni che possano mettere in discussione anche le mie posizioni più radicate"* ( $\alpha = 0.82$ ).

Quindi, nel questionario ho inserito quindici domande sul comportamento da leader considerando varie situazioni. Le prime 7 della scala di Carless e colleghi (2008) e le otto rimanenti del questionario di Walumbwa e colleghi (2008), nei quali i partecipanti hanno espresso il loro grado di accordo agli item attraverso una scala Likert a 7 punti dove 1 indica "Poco" e 7 "Molto".

### 3.6 Motivazione al potere

La motivazione al potere si può definire come un desiderio/un bisogno di influenzare, esercitare controllo e ricevere un riconoscimento per i comportamenti per raggiungere il potere. Come agente motivante, incoraggia l'azione e la incanala verso gli obiettivi che soddisfano il bisogno di base (Carver & Scherier, 2008). Per la motivazione al potere ho utilizzato la scala Schönbrodt e colleghi (2012) che nella loro ricerca hanno costruito e validato un nuovo inventario: l'Unified Motive Scales. Io ho scelto di utilizzare i 10 item della scala complessiva, che indagano la motivazione al potere nel contesto lavorativo. Ho chiesto di esprimere il grado di accordo verso gli item in una scala Likert che va da 0 "Fortemente in disaccordo" a 5 "Fortemente d'accordo". Un esempio di item è: *"Cerco di controllare gli altri piuttosto che permettere loro di controllarmi"* ( $\alpha = 0.89$ ). L'item *"Ho poco interesse a guidare gli altri"* prevede una codifica inversa.

### 3.7. Percezione di essere viste negativamente

La percezione di essere viste negativamente fa riferimento a una percezione dei lavoratori di essere considerati in modo negativo dai colleghi. Per la percezione di essere visti negativamente non ho trovato una scala adatta e quindi ho chiesto con un'unica domanda se avessero questa percezione. La

domanda presentata è stata: *“Rispetto alla posizione lavorativa che occupo, penso di essere considerato/a dai miei collaboratori e colleghi”*. Da 1 *“In modo molto positivo”* a 5 *“In modo molto negativo”*.

### *3.8. Soddisfazione lavorativa generale*

La soddisfazione sul lavoro è un costrutto complesso, che può essere interpretato in modo diverso e può significare cose diverse per persone diverse. Esistono numerose ricerche su questo tema e gli studiosi hanno presentato opinioni diverse da varie prospettive. Una delle prime definizioni risale al 1976, quando Locke ha definito la soddisfazione sul lavoro come lo stato affettivo positivo e piacevole, che un individuo ha nei confronti del suo lavoro. Successivamente nel 1977, Kalleberg ha sostenuto che la soddisfazione sul lavoro è l'atteggiamento normale di un dipendente verso il suo lavoro. L'impiegato bilancia la sua soddisfazione o insoddisfazione per diverse parti del lavoro e infine forma una conclusione generale sul lavoro, che può essere soddisfacente o no (Zhu, 2013).

Successivamente, la soddisfazione sul lavoro è stata definita come una combinazione di sentimenti positivi o negativi che i lavoratori hanno verso il loro lavoro. Inoltre, si concentra l'attenzione anche sui bisogni, sui desideri e sulle esperienze del lavoratore (che viene inserito in un contesto di organizzazione aziendale), che determinano le aspettative che si crea. La soddisfazione sul lavoro rappresenta, quindi, la misura in cui le aspettative si realizzano e corrispondono ai premi reali. Per questo la soddisfazione sul lavoro è strettamente legata al comportamento dell'individuo sul posto di lavoro (Davis et al., 1985).

Infine, una prospettiva più recente, vede la soddisfazione sul lavoro come il senso di realizzazione e di successo di un lavoratore sul lavoro. È generalmente percepita come direttamente collegata alla produttività e al benessere personale. La soddisfazione sul lavoro implica fare un lavoro che piace, farlo bene ed essere ricompensati per i propri sforzi. Inoltre, prevede entusiasmo e felicità per il proprio lavoro. Grazie a questi elementi si ha riconoscimento, reddito, promozioni, che di conseguenza permettono il raggiungimento di altri obiettivi e una sensazione di pienezza (Kaliski,

2007). Quindi, se i dipendenti hanno sentimenti positivi e piacevoli al lavoro e sul lavoro, i loro atteggiamenti verso il lavoro saranno definiti come soddisfacenti. Altrimenti, se gli impiegati hanno sentimenti negativi e spiacevoli al lavoro e sul lavoro, i loro atteggiamenti verso il lavoro saranno definiti come insoddisfacenti (Chen, 2005).

Per la soddisfazione lavorativa generale, ho fatto un'unica domanda: *"Quanto si ritiene soddisfatto del suo attuale lavoro?"*, che prevedeva una scala di risposta da 1 "Per niente soddisfatto" a 7 "Completamente soddisfatto".

### 3.9 Assenteismo

L'assenteismo si può definire come il numero delle assenze medie di un lavoratore in un determinato periodo. Nel questionario, per individuare questa variabile, ho chiesto: *"Quanti giorni di assenza ha fatto negli ultimi mesi?"*. I partecipanti hanno risposto in un box di risposte, che permetteva di inserire il numero di assenze.

### 3.10 Ambizione

Come abbiamo visto, l'ambizione è una disposizione personale relativamente stabile, definita come "lo sforzo persistente e generalizzato per il successo, il suo raggiungimento e la realizzazione" (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 759). Per l'ambizione ho utilizzato la scala sviluppata e valutata da Hirschi e colleghi (2021).

Sono cinque affermazioni, che riguardano l'ambizione verso alcuni aspetti dell'esperienza lavorativa del partecipante. Ho chiesto di esprimere il grado di accordo per ogni affermazione in una scala va da 0 "Fortemente in disaccordo" a 5 "Fortemente d'accordo". Un esempio di item è: *"Reputo molto importante raggiungere risultati eccellenti nella mia vita"* ( $\alpha = 0.85$ ).



#### *4. Precisazioni etiche*

Non è stata prevista e data nessuna ricompensa per la compilazione del questionario, la partecipazione era volontaria e il trattamento dei dati personali è avvenuto secondo il Regolamento UE 2016/679 “Regolamento Generale sulla protezione dei dati personali”, il D. lgs. n. 196/2003 “Codice in materia di protezione dei dati personali” e il relativo l’Allegato A.4 “Codice di deontologia e di buona condotta per i trattamenti di dati personali per scopi statistici e scientifici” (Provvedimento del Garante n. 2 del 16 giugno 2004, Gazzetta Ufficiale 14 agosto 2004, n. 190). I partecipanti sono stati informati riguardo al trattamento dei dati e della loro totale libertà nel poter terminare il questionario in qualsiasi momento.

#### *5. Campionamento e raccolta dati*

In generale, le tecniche di campionamento possono essere divise in due tipi: campionamento probabilistico (casuale) e campionamento non probabilistico (non casuale). Nel campionamento probabilistico ogni elemento della popolazione ha la stessa probabilità di essere inserito nel campione. Il campionamento probabilistico ha minori distorsioni, ma è più costoso in termini di tempo ed energia (Brown, 1947). Le principali modalità di campionamento casuale sono: il campionamento casuale semplice, il campionamento sistematico, il campionamento casuale stratificato, il campionamento a grappolo e il campionamento a più stadi (Taherdoost, 2016).

Nel campionamento non probabilistico il ricercatore può scegliere in autonomia chi inserire nel campione sulla base di diversi fattori (come per esempio la disponibilità), per questo non è casuale. Le principali modalità di campionamento non probabilistico sono: campionamento per quote, campionamento a palla di neve e campionamento di convenienza (Taherdoost, 2016). Il campione non è rappresentativo, ma è presente una motivazione per l’inclusione di alcuni individui piuttosto che altri. Il campionamento per quote è una tecnica di campionamento in cui i partecipanti vengono scelti sulla base di caratteristiche predeterminate in modo che il campione totale abbia la stessa distribuzione di caratteristiche della popolazione più ampia (Davis, 2005). Il campionamento a

valanga è un metodo di campionamento che utilizza alcuni casi per incoraggiare altri casi a partecipare allo studio, aumentando così la dimensione del campione. Questo approccio è più applicabile in piccole popolazioni che sono di difficile accesso a causa della loro natura chiusa, ad esempio società segrete e professioni inaccessibili (Breweton e Millward, 2001). Il campionamento di convenienza consiste nel selezionare i partecipanti perché sono spesso prontamente e facilmente disponibili. In genere, il campionamento di convenienza tende ad essere una tecnica di campionamento preferita tra gli studenti in quanto è poco costoso e un'opzione più facile rispetto ad altre tecniche di campionamento (Ackoff, 1953). Il campionamento di convenienza spesso aiuta a superare molte delle limitazioni associate alla ricerca. Per esempio, usare amici o familiari come parte del campione è più facile che trovare individui sconosciuti. Ogni modalità ha dei limiti e dei vantaggi, per questo il ricercatore sceglie la migliore per il suo esperimento, in base al contesto e alle risorse disponibili.

Il questionario è stato somministrato online, attraverso la piattaforma 'Google Moduli'. Ho creato un link che contenesse l'URL (localizzatore unico della risorsa), dal quale si potesse accedere al questionario. Ho scelto di somministrare il questionario online perché, data la situazione pandemica sarebbe stato complicato andare nei contesti lavorativi e perché credo sia più facile diffonderlo. Principalmente ho utilizzato un campionamento di convenienza, perché le donne in posizioni apicali sono difficili da reperire, essendo in numero minore rispetto agli uomini. In parte ho utilizzato anche un campionamento a valanga, perché alle persone contattate attraverso WhatsApp ho richiesto gentilmente, se possibile, di condividere il link del questionario con persone di loro conoscenza, per aumentare l'ampiezza del campione. Il campione è composto da uomini e donne che lavorano contattati con WhatsApp e per e-mail (per i docenti universitari ho utilizzato le e-mail presenti sul sito <https://webapps.unitn.it/du/en/Persona>). In particolare, gli uomini dovevano essere solo in posizione apicale, mentre le donne sia in posizioni apicali che non apicali.

## *6. Conclusioni*

Il secondo capitolo è stato dedicato alla descrizione del progetto di ricerca nelle sue fasi. In particolare, ho descritto la costruzione delle ipotesi, il tipo di ricerca, i costrutti indagati e come sono stati misurati nel questionario. Infine, ho aggiunto alcune precisazioni etiche e ho descritto la modalità di campionamento e di raccolta dei dati. In questo capitolo, quindi, ho cercato di spiegare i processi che hanno guidato le mie scelte, nel capitolo successivo descriverò l'elaborazione dei dati e i risultati ottenuti.

### Capitolo 3: Elaborazione e risultati sperimentali

In questo ultimo capitolo descriverò la procedura di elaborazione e analisi dei dati sperimentali acquisiti grazie alla somministrazione del questionario. I risultati sono stati ottenuti con il programma 'Jamovi'. Nella prima parte ho riportato un'analisi descrittiva del campione di riferimento, nella seconda ho descritto i risultati dell'analisi psicometrica e infine, nella terza ho riportato alcune considerazioni sui risultati ottenuti.

#### *1. Dati sul campione*

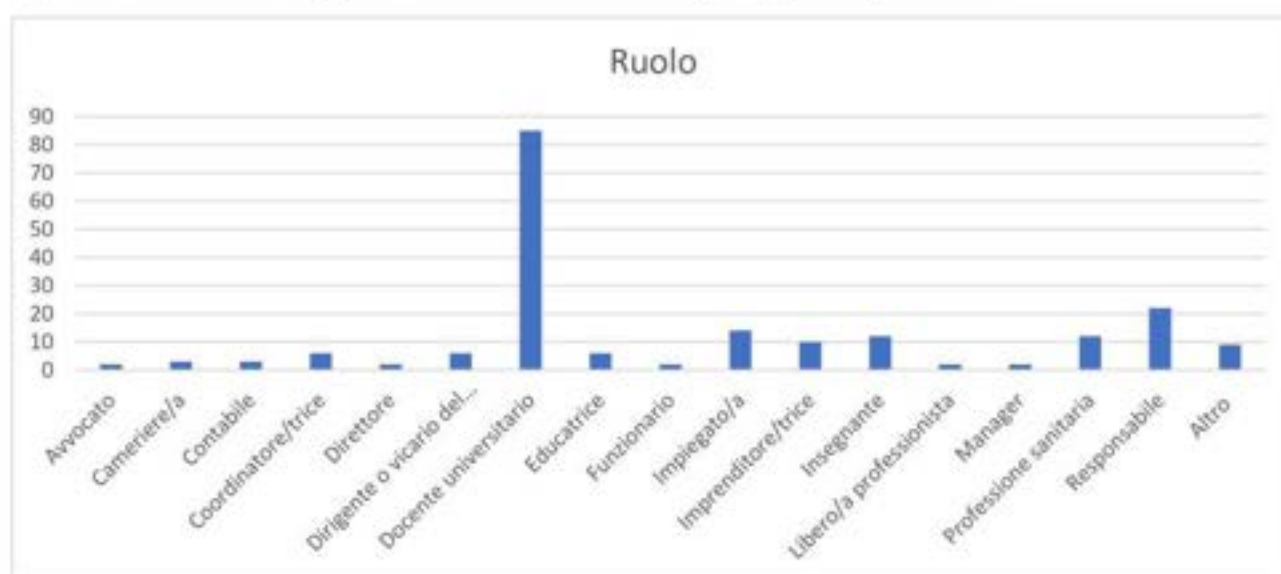
Nella prima parte del questionario erano presenti quattro domande socio-anagrafiche, per permettere la divisione del campione tra donne lavoratrici e donne che lavorano in posizioni apicali e uomini che lavorano in posizioni apicali e per capire la composizione del campione. In particolare, una richiedeva il ruolo nell'organizzazione, una il genere, una l'età e una l'anzianità organizzativa. Hanno risposto al questionario 206 partecipanti di cui: 64 donne in posizioni apicali, 59 donne lavoratrici e 83 uomini. Le risposte analizzate sono state 198 di cui: 62 donne in posizioni apicali, 58 donne lavoratrici e 78 uomini in posizioni apicali. Non ho considerato 5 uomini, perché 4, pur dichiarando di lavorare in posizioni apicali, di fatto non risultavano in tali posizioni (impiegato, educatore, insegnante scuola professionale e collaboratore commerciale) e uno ha dichiarato di non ricevere salario, di non avere una posizione riconosciuta nell'organizzazione, di non avere responsabilità e di non avere il permesso di delegare attività. Inoltre, non ho considerato due donne in posizioni apicali, una perché senza reddito e una perché in pensione; inoltre, non ho considerato una donna lavoratrice perché da insegnante aveva un reddito netto mensile maggiore di 10.000 euro ed essendo l'unica in tutta la sua categoria aumentava la media di 0,15 (mentre togliendo un qualsiasi altro soggetto la media rimaneva circa invariata).

L'età media del campione è di  $48,2 \pm 12,2$ . In particolare, l'età media delle donne in posizioni apicali è di  $49,1 \pm 11,1$ ; l'età media delle donne lavoratrici è di  $40,9 \pm 11,7$ ; e l'età media degli uomini in posizioni apicali è di  $52,8 \pm 10,8$ .

L'anzianità organizzativa è mediamente più alta per gli uomini in posizioni apicali ( $20,9 \pm 11,2$ ), anche se molto simile alla media delle donne in posizione apicale ( $19,6 \pm 10,7$ ). Le donne lavoratrici sono mediamente più giovani e con meno anzianità organizzativa ( $15,3 \pm 11,6$ ). Nel calcolo delle medie dell'anzianità organizzativa mancano 4 partecipanti, che hanno dato risposte non codificabili come per esempio: 'Qualche mese'.

La distribuzione dei ruoli nel campione comprende (vedi Figura 1): docenti universitari (42,9%), responsabili (11,1%), impiegati (7,1%), insegnanti (6,1%), professionisti sanitari (6,1%), imprenditori (5,1%), coordinatori (3%), dirigenti o vicari del dirigente (3%), educatori (3%), camerieri (1,5%), contabili (1,5%), direttori (1%), avvocati (1%), funzionari (1%), liberi professionisti (1%), manager (1%) e altri lavori (4,5%).

Figura 1. Grafico delle frequenze dei settori lavorativi dei partecipanti al questionario



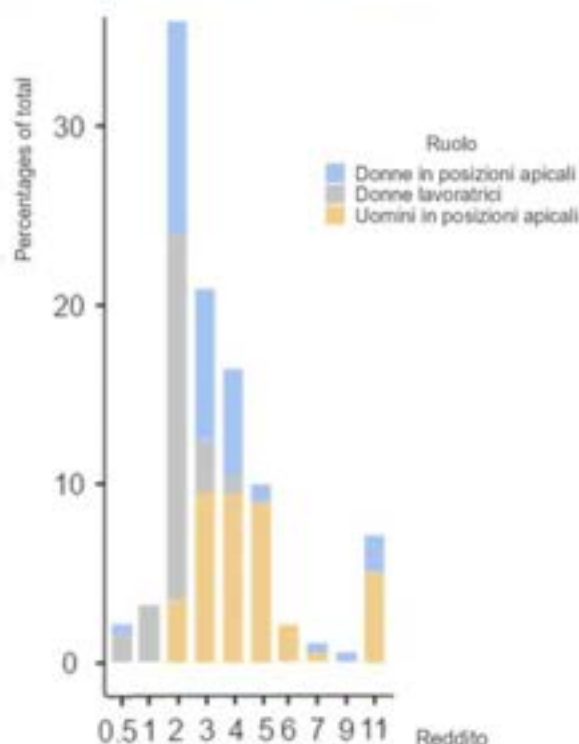
Inoltre, dalla media dei redditi netti mensili emerge che gli uomini in posizioni apicali ( $4,85 \pm 2,61$ ) guadagnano di più rispetto alle donne in posizioni apicali ( $3,51 \pm 2,37$ ) ed entrambi di più rispetto alle donne lavoratrici ( $1,99 \pm 0,69$ ). Gli uomini in posizioni apicali si collocano mediamente nella fascia '5000/6000 euro mensili' e partono da un minimo di '2000/3000 euro mensili' a un massimo di 'più di 10000 euro'. Le donne in posizioni apicali mediamente guadagnano '3000/4000 euro mensili' e partono da un minimo di 'meno 500 euro' a un massimo di 'più di 10000 euro'. Le donne



lavoratrici mediamente guadagnano meno, perché si collocano tra i ‘1000/2000 euro mensili’ e partono da un minimo di ‘meno 500 euro’ a un massimo di ‘3000/4000 euro mensili’.

Nella figura 2 è visibile la distribuzione degli stipendi in percentuale per fasce di reddito (a 0,5 corrisponde un salario minore di 500 euro, a 1 corrisponde un salario compreso tra 500 euro e 1000, a 2 corrisponde un salario compreso tra 1000 e 2000, etc.). Sull’ordinata sono presenti le percentuali e sull’ascissa le fasce di reddito. Si vede che gli uomini in posizioni apicali in percentuale si collocano nelle fasce di reddito più alte rispetto alle donne in posizioni apicali; sia gli uomini che le donne in posizioni apicali mediamente si collocano nelle fasce più alte rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali.

Figura 2. Grafico del reddito in relazione al ruolo



In particolare, eseguendo un test del Chi-quadro ( $\chi^2 (8, N = 140) = 31.00, p < .001$ ), tra il reddito mensile netto e il ruolo (confrontando donne in posizioni apicali e uomini in posizioni apicali, presente in Tabella 2) si può notare che in alcune fasce le frequenze attese e quelle osservate sono molto diverse. In fascia 2 ci sono quasi il doppio delle donne attese e quasi la metà degli uomini attesi. In fascia 5 ci sono circa 7 uomini in più rispetto alle attese e circa 6 donne in meno rispetto alle attese. Infine, in fascia 11 ci sono circa 2 donne in meno rispetto alle attese e due uomini in più. In generale quindi, le donne in posizioni apicali sono più presenti nelle fasce di reddito ‘basse’, rispetto agli uomini in posizioni apicali, che sono più presenti nelle fasce di reddito ‘alte’. Questo è coerente con la letteratura precedente, dalla quale è emerso che le donne mediamente ottengono uno stipendio minore rispetto agli uomini in una posizione equivalente.

Tabella 2. Chi-quadro tra reddito e ruolo

Ruolo	Frequenze	Reddito									Total
		0.5	2	3	4	5	6	7	9	11	
Donne in posizioni apicali	Osservate	1	24	17	12	2	0	1	1	4	62
	Attese	0.44	13.7	15.9	13.7	8.86	1.77	0.89	0.44	6.20	62.0
Uomini in posizioni apicali	Osservate	0	7	19	19	18	4	1	0	10	78
	Attese	0.56	17.3	20.1	17.3	11.14	2.23	1.11	0.56	7.80	78.0
Totale	Osservate	1	31	36	31	20	4	2	1	14	140
	Attese	1.000	31.0	36.0	31.0	20.00	4.00	2.000	1.00	14.00	140.0

 $\chi^2$  Tests

	Value	df	p
$\chi^2$	31.0	8	<.001
N	140		

## 2. Analisi psicometrica e discussione risultati ottenuti

I dati raccolti hanno permesso di esaminare le ipotesi formulate precedentemente (nel Capitolo 2). In primo luogo, ho calcolato l'affidabilità di tutte le scale psicologiche utilizzate nel questionario attraverso l'Alpha di Cronbach. I coefficienti sono risultati tutti accettabili (maggiori di 0.7) e sono stati riportati nel Capitolo 2, quindi le scale sono risultate affidabili per misurare i costrutti indagati dal questionario.

In Tabella 3 ho riportato i principali elementi descrittivi (media, deviazione standard, asimmetria e curtosi) delle donne in posizioni apicali.

Tabella 3. I principali elementi descrittivi delle donne in posizioni apicali (N=62)

	Media	SE	SD	Asimmetria		Curtosi	
				Asimmetria	SE	Curtosi	SE
Successo soggettivo	3.87	0.06	0.44	-0.25	0.30	-0.14	0.60
Coscienziosità	4.28	0.06	0.47	-1.64	0.30	3.76	0.60
Amicalità	4.20	0.05	0.40	-0.67	0.30	0.95	0.60
Estroversione	3.52	0.08	0.62	0.01	0.30	-0.42	0.60
Nevroticismo	2.20	0.08	0.66	0.94	0.30	0.43	0.60
Apertura/Intelletto	3.99	0.07	0.52	-0.44	0.30	-0.72	0.60
Leadership trasformativa	5.83	0.08	0.62	-0.93	0.30	1.02	0.60
Motivazione al potere	2.89	0.09	0.71	-0.13	0.30	-0.71	0.60
Percezione di essere visti negativamente	2.35	0.13	0.99	0.37	0.30	-0.86	0.60
Ambizione	3.35	0.10	0.81	-0.14	0.30	-0.50	0.60
Assenteismo	2.15	0.46	3.59	1.79	0.30	2.48	0.60
Successo oggettivo	5.78	0.32	2.54	1.85	0.30	3.74	0.60
Soddisfazione generale	5.32	0.15	1.20	-1.19	0.30	2.24	0.60

In Tabella 4 ho riportato i principali elementi descrittivi (media, deviazione standard, asimmetria e curtosi) delle donne lavoratrici in posizioni non apicali.

Tabella 4. I principali elementi descrittivi delle donne lavoratrici non in posizioni apicali (N=58)

	Media	SE	SD	Asimmetria		Curtosi	
				Asimmetria	SE	Curtosi	SE
Successo soggettivo	3.55	0.07	0.51	0.22	0.31	0.07	0.62
Coscienziosità	4.14	0.06	0.43	-0.73	0.31	0.58	0.62
Amicalità	4.20	0.06	0.43	-0.66	0.31	0.39	0.62
Estroversione	3.20	0.09	0.67	0.00	0.31	-0.05	0.62
Nevroticismo	2.43	0.08	0.62	0.81	0.31	1.46	0.62
Apertura/Intelletto	3.66	0.09	0.66	-0.57	0.31	-0.61	0.62
Leadership trasformativa	5.34	0.11	0.85	-0.63	0.31	0.41	0.62
Motivazione al potere	2.60	0.10	0.77	0.73	0.31	0.64	0.62
Percezione di essere visti negativamente	2.29	0.11	0.86	0.59	0.31	0.74	0.62
Ambizione	3.18	0.10	0.74	0.04	0.31	0.33	0.62
Assenteismo*	2.89	0.65	4.73	2.15	0.33	4.92	0.64
Successo oggettivo	3.53	0.16	1.24	0.38	0.31	-0.51	0.62
Soddisfazione generale	4.83	0.17	1.29	-0.54	0.31	-0.43	0.62

\*53 risposte

In Tabella 5 ho riportato i principali elementi descrittivi (media, deviazione standard, asimmetria e curtosi) degli uomini in posizioni apicali.

Tabella 5. I principali elementi descrittivi degli uomini in posizioni apicali (N=78)

	Media	SE	SD	Asimmetria		Curtosi	
				Asimmetria	SE	Curtosi	SE
Successo soggettivo	3.99	0.06	0.50	-0.78	0.27	1.59	0.54
Coscienziosità	4.16	0.05	0.46	-0.50	0.27	0.23	0.54
Amicalità	4.00	0.06	0.49	-0.69	0.27	0.90	0.54
Estroversione	3.31	0.08	0.67	-0.22	0.27	1.07	0.54
Nevroticismo	2.13	0.08	0.68	0.83	0.27	0.76	0.54
Apertura/Intelletto	3.96	0.06	0.57	-0.15	0.27	-0.92	0.54
Leadership trasformativa	5.71	0.08	0.66	-0.73	0.27	0.78	0.54
Motivazione al potere	3.24	0.09	0.77	-0.34	0.27	-0.41	0.54
Percezione di essere visti negativamente	2.35	0.11	0.96	0.94	0.27	0.78	0.54
Ambizione	3.59	0.08	0.74	-0.33	0.27	0.13	0.54
Assenteismo*	0.92	0.29	2.50	2.91	0.28	7.64	0.55
Successo oggettivo	7.41	0.31	2.72	1.30	0.27	1.10	0.54
Soddisfazione generale	5.81	0.12	1.03	-1.20	0.27	2.09	0.54

\*75 risposte

Successivamente, ho eseguito un T-test tra uomini in posizioni apicali e donne in posizioni apicali, tra donne in posizioni apicali e donne lavoratrici e tra donne lavoratrici e uomini apicali, per fare un'analisi "primitiva", che poi ho confrontato con i risultati dell'ANOVA e del test di Tukey.

Nel caso degli uomini e delle donne in posizioni apicali i risultati statisticamente significativi (presenti nella Tabella 6) riguardano l'amicizia ( $t(138) = 2.61, p = 0.01$ ), la soddisfazione generale ( $t(138) = -2.57, p = 0.011$ ), il successo oggettivo ( $t(138) = -3.62, p < .001$ ), la motivazione al potere ( $t(138) = -2.73, p = 0.007$ ) e l'assenteismo ( $t(135) = 2.35, p = 0.02$ ).

Tabella 6. T-Test per donne e uomini in posizioni apicali

		Statistic	df	p
Coscienziosità	Student's t	1.52	138	0.131
Amicalità	Student's t	2.61	138	0.010
Estroversione	Student's t	1.95	138	0.053
Nevroticismo	Student's t	0.68	138	0.498
Apertura/Intelletto	Student's t	0.35	138	0.723
Soddisfazione generale	Student's t	-2.57	138	0.011
Successo soggettivo	Student's t	-1.60	138	0.113
Successo oggettivo	Student's t	-3.62	138	< .001
Leadership trasformazionale	Student's t	1.04	138	0.302
Percezione di essere visti negativamente	Student's t	0.05	138	0.958
Motivazione al potere	Student's t	-2.73	138	0.007
Assenteismo	Student's t	2.35	135	0.020
Ambizione	Student's t	-1.85	138	0.066

L'amicizia risulta maggiore nelle donne in posizioni apicali e questo risultato non va nella direzione della mia ipotesi, che prevedeva tratti simili tra uomini e donne in posizione apicali. Inoltre, dai dati emerge che gli uomini in posizioni apicali riferiscono maggior soddisfazione generale e maggiore successo di carriera oggettivo rispetto alle donne. Questo confermerebbe i dati presenti in letteratura, che vedono lo stipendio come una variabile chiave per la soddisfazione sul lavoro (Lawler & Porter, 1963; Whyte, 1955). Sembrerebbe confermata anche l'ipotesi della motivazione al potere, che prevedeva maggior motivazione al potere negli uomini in posizioni di leadership. Infine, dai primi risultati del T-test emergerebbe che le donne si assentano maggiormente dal lavoro rispetto agli uomini in posizioni apicali e questo risultato confermerebbe la mia ipotesi secondo cui le donne in posizioni apicali fanno maggiori assenze. In particolare, quindi, le donne in posizioni apicali risulterebbero più amichevoli degli uomini in posizione apicale e farebbero maggiori assenze dal lavoro. Gli uomini in posizioni apicali risulterebbero più soddisfatti, con una percezione maggiore di successo oggettivo e con maggior motivazione al potere rispetto alle donne in posizioni apicali.

il nevroticismo ( $t(134) = 2.64, p = 0.009$ ), l'apertura/intelletto ( $t(134) = -2.86, p = 0.005$ ), la soddisfazione generale ( $t(134) = -4.93, p < .001$ ), il successo soggettivo ( $t(134) = -5.12, p < .001$ ), il successo oggettivo ( $t(134) = -10.12, p < .001$ ), la leadership trasformazionale ( $t(134) = -2.85, p = 0.005$ ), la motivazione al potere ( $t(134) = -4.72, p < .001$ ), l'assenteismo ( $t(126) = 3.05, p = 0.003$ ) e l'ambizione ( $t(134) = -3.26, p = 0.001$ ).

Tabella 8. T-Test Donne lavoratrici in posizioni non apicali e uomini in posizioni apicali

		Statistic	df	p
Coscienziosità	Student's t	-0.24	134	0.812
Amicalità	Student's t	2.48	134	0.014
Estroversione	Student's t	-0.93	134	0.353
Nevroticismo	Student's t	2.64	134	0.009
Apertura/Intelletto	Student's t	-2.86	134	0.005
Soddisfazione generale	Student's t	-4.93	134	< .001
Successo soggettivo	Student's t	-5.12	134	< .001
Successo oggettivo	Student's t	-10.12	134	< .001
Leadership trasformazionale	Student's t	-2.85	134	0.005
Percezione di essere visti negativamente	Student's t	-0.33	134	0.740
Motivazione al potere	Student's t	-4.72	134	< .001
Assenteismo	Student's t	3.05	126	0.003
Ambizione	Student's t	-3.26	134	0.001

In particolare, le donne che lavorano in posizioni non apicali hanno punteggi maggiori nell'amicalità, nel nevroticismo e nel numero di assenze dal lavoro. Gli uomini che lavorano in posizioni apicali ottengono punteggi maggiori nell'apertura/intelletto, nella soddisfazione generale, nel successo soggettivo e oggettivo, nella leadership trasformazionale, nella motivazione al potere e nell'ambizione. I risultati ottenuti nella personalità sembrano confermare la letteratura secondo cui le donne ottengono punteggi maggiori nell'amicalità e nel nevroticismo e gli uomini ottengono punteggi maggiori nell'apertura. Inoltre, per la soddisfazione generale, il successo soggettivo e oggettivo, la leadership trasformazionale, la motivazione al potere e l'ambizione come previsto gli uomini sembrerebbero ottenere punteggi maggiori. Infine, nelle assenze sembrerebbe che le donne facciano un numero maggiore di assenze rispetto agli uomini. Successivamente, riporterò i risultati ottenuti dall'ANOVA e dal Test di Tukey, che ho eseguito per avere dei risultati più sicuri, rispetto al T-test.



Nella tabella 9 ho riportato i risultati dell'ANOVA, nella quale ho confrontato contemporaneamente le medie delle risposte del questionario per le diverse variabili dei tre gruppi, per individuare in che variabili ci fossero dei risultati significativi.

Tabella 9. ANOVA delle variabili psicologiche indagate

Variabile		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Successo soggettivo	Ruolo	6.82	2	3.41	14.46	<.001
	Residuals	45.94	195	0.24		
Successo oggettivo	Ruolo	501.95	2	250.97	46.57	<.001
	Residuals	1050.89	195	5.39		
Coscientiosità	Ruolo	0.70	2	0.35	1.70	0.185
	Residuals	39.94	195	0.20		
Amicalità	Ruolo	1.89	2	0.95	4.77	0.010
	Residuals	38.68	195	0.20		
Estroversione	Ruolo	3.32	2	1.66	3.85	0.023
	Residuals	84.06	195	0.43		
Nevroticismo	Ruolo	3.11	2	1.56	3.59	0.030
	Residuals	84.70	195	0.43		
Apertura	Ruolo	4.11	2	2.05	6.09	0.003
	Residuals	65.76	195	0.34		
Leadership trasformativa	Ruolo	7.68	2	3.84	7.63	<.001
	Residuals	98.03	195	0.50		
Motivazione al potere	Ruolo	13.56	2	6.78	11.94	<.001
	Residuals	110.70	195	0.57		
Percezione di essere visti negativamente	Ruolo	0.14	2	0.07	0.08	0.927
	Residuals	173.86	195	0.89		
Ambizione	Ruolo	6.02	2	3.01	5.17	0.006
	Residuals	113.42	195	0.58		
Assenteismo	Ruolo	127.18	2	63.59	4.93	0.008
	Residuals	2410.53	187	12.89		
Soddisfazione generale	Ruolo	32.15	2	16.07	11.87	<.001
	Residuals	263.94	195	1.35		

Dai risultati emerge che nei tre gruppi c'è almeno una differenza statisticamente significativa nel successo soggettivo ( $F(2,195) = 14.46, p = <.001$ ), nel successo oggettivo ( $F(2,195) = 46.57, p = <.001$ ), nell'amicalità ( $F(2,195) = 4.77, p = 0.010$ ), nell'estroversione ( $F(2,195) = 3.85, p = 0.023$ ), nel nevroticismo ( $F(2,195) = 3.59, p = 0.030$ ), nell'apertura/intelletto ( $F(2,195) = 6.09, p = 0.003$ ), nella leadership trasformativa ( $F(2,195) = 7.63, p = <.001$ ), nella motivazione al potere ( $F(2,195) = 11.94, p = <.001$ ), nell'ambizione ( $F(2,195) = 5.17, p = 0.006$ ), nell'assenteismo ( $F(2,187) = 4.93, p = 0.008$ ) e nella soddisfazione generale ( $F(2,195) = 11.87, p = <.001$ ).

Coerentemente con i t-test non risultano coppie di differenze statisticamente significative nella coscienziosità e nella percezione di essere visti negativamente.

Successivamente ho eseguito il test di Tukey per le variabili indagate, per effettuare un confronto multiplo tra le tre medie e per individuare le coppie di risultati significativi. Come emerge dai risultati (in Tabella 10), ci sono numerose coppie con differenze statisticamente significative, che analizzerò nel dettaglio nel paragrafo tre.

Tabella 10. Test di Tukey delle variabili psicologiche indagate

Variabile	Donne in posizioni apicali - Donne lavoratrici	Donne in posizioni apicali - Uomini in posizioni apicali	Donne lavoratrici - Uomini in posizioni apicali
Successo soggettivo	3,87 - 3,55 **	3,87 - 3,99	3,55 - 3,99 ***
Successo oggettivo	5,78 - 3,53 ***	5,78 - 7,41 ***	3,53 - 7,41 ***
Coscienziosità	4,28 - 4,14	4,28 - 4,16	4,14 - 4,16
Amicalità	4,20 - 4,20	4,20 - 4,00 **	4,20 - 4,00 **
Estroversione	3,52 - 3,20 **	3,52 - 3,31	3,20 - 3,31
Nevroticismo	2,20 - 2,43	2,20 - 2,13	2,43 - 2,13 *
Apertura	3,99 - 3,66 **	3,99 - 3,96	3,66 - 3,96 **
Leadership trasformatzionale	5,83 - 5,34 ***	5,83 - 5,71	5,34 - 5,71 **
Motivazione al potere	2,89 - 2,60 $p = 0.098$	2,89 - 3,24 *	2,60 - 3,24 ***
Percezione di essere visti negativamente	2,35 - 2,29	2,35 - 2,35	2,29 - 2,35
Ambizione	3,35 - 3,18	3,55 - 3,59	3,18 - 3,59 **
Soddisfazione generale	5,32 - 4,83 $p = 0.054$	5,32 - 5,81 *	4,83 - 5,81 ***

Nota. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

Nel successo soggettivo le donne in posizioni apicali ottengono punteggi mediamente maggiori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali e gli uomini in posizioni apicali ottengono punteggi maggiori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali. Inoltre, per il successo oggettivo risultano significative tutte e tre le differenze. Le donne e gli uomini in posizioni apicali ottengono punteggi maggiori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali e gli uomini ottengono punteggi maggiori anche rispetto alle donne in posizioni apicali. Questi risultati confermano la mia ipotesi e i dati presenti in letteratura, secondo cui le donne che lavorano in posizioni apicali dovrebbero avere una percezione di carriera soggettiva “migliore” rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali. Confermano in parte l’ipotesi secondo cui le donne in

posizioni apicali avrebbero dovuto ottenere punteggi minori rispetto agli uomini, sia nel successo soggettivo, che in quello oggettivo. Dai risultati emerge, infatti, che le donne ottengono punteggi minori rispetto agli uomini solo nel successo oggettivo e non in quello soggettivo.

Per quanto riguarda la personalità, è emerso che nella coscienziosità non ci sono differenze significative tra le coppie; quindi, la mia ipotesi che prevedeva che le donne in posizioni apicali ottenessero punteggi minori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni subordinate non è stata verificata nel campione. In amicalità le donne in posizioni apicali e le donne lavoratrici in posizioni non apicali hanno ottenuto punteggi maggiori rispetto agli uomini. Questo non conferma la mia ipotesi, che prevedeva che le donne in posizioni apicali ottenessero punteggi minori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni subordinate. In estroversione le donne in posizioni apicali hanno punteggi maggiori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali e questo conferma l'ipotesi. Nel nevroticismo solo le donne lavoratrici in posizioni non apicali hanno ottenuto punteggi maggiori rispetto agli uomini in posizioni apicali. La mia ipotesi si è verificata in parte, perché non sono risultate differenze significative tra donne e uomini in posizioni apicali e le donne lavoratrici in posizioni subordinate hanno mostrato mediamente punteggi maggiori rispetto agli uomini in posizioni apicali, ma non ci sono state differenze tra donne in posizioni apicali e donne lavoratrici in posizioni non apicali. Infine, nell'apertura mi sarei aspettata dei punteggi maggiori nelle donne in posizioni apicali rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali ed effettivamente c'è una differenza significativa. Inoltre, anche gli uomini in posizioni apicali hanno ottenuto punteggi maggiori rispetto alle donne lavoratrici in posizioni subordinate; questo conferma la mia ipotesi.

Per la variabile "leadership trasformazionale" mi sarei aspettata che le donne in posizioni apicali adottassero maggiormente uno stile trasformazionale rispetto agli uomini in posizioni apicali. Dai dati non emerge questa differenza, ma emerge che le donne e gli uomini in posizioni apicali utilizzano maggiormente uno stile di leadership trasformazionale rispetto alle donne lavoratrici in posizioni subordinate.

Per la motivazione al potere mi sarei aspettata di trovare che gli uomini in posizioni apicali avessero maggior motivazione rispetto alle donne in posizioni apicali e che le donne in posizioni apicali avessero maggior motivazione rispetto alle donne in posizioni subordinate. I dati confermano in parte le ipotesi; gli uomini in posizioni apicali hanno mostrato maggior motivazione al potere rispetto alle donne in posizioni apicali e in posizioni subordinate. I dati delle donne in posizioni apicali confrontati con le donne lavoratrici in posizioni non apicali non sono significativi ( $p = 0.098$ ), ma sembrano andare nella direzione della mia ipotesi, secondo cui le donne in posizioni apicali dovrebbero avere maggior motivazione al potere rispetto alle donne lavoratrici in posizioni subordinate.

Nella percezione di essere visti negativamente non ho ottenuto risultati significativi; quindi, non ci sono differenze nella percezione di sé stessi al lavoro tra uomini e donne in posizioni apicali e donne in posizioni subordinate. La mia ipotesi, secondo cui le donne in posizioni apicali avrebbero avuto la percezione di essere viste negativamente non si è verificata.

Per quanto riguarda l'ambizione mi sarei aspettata di trovare maggior ambizione nelle donne che lavorano in posizioni apicali, l'ipotesi non è stata confermata nei dati, perché non ho trovato differenze significative. L'unica differenza significativa è tra uomini in posizioni apicali e donne lavoratrici in posizioni subordinate, nel quale gli uomini risultano avere maggior ambizione rispetto alle donne.

Per quanto riguarda la soddisfazione generale mi sarei aspettata di trovare maggior soddisfazione nelle donne in posizione di leadership rispetto alle donne lavoratrici in posizioni subordinate e minor soddisfazione delle donne in posizione apicale rispetto agli uomini in posizioni apicali. L'ipotesi è parzialmente verificata nel campione, perché gli uomini in posizioni apicali riportano maggior soddisfazione delle donne in posizioni apicali e anche delle donne in posizioni subordinate. Per quanto riguarda le donne in posizioni apicali con le donne lavoratrici in posizioni subordinate sembra che la direzione sia quella ipotizzata (che le donne in posizioni apicali siano più soddisfatte), ma la differenza non è significativa ( $p = 0.054$ ).

Infine, per le assenze (in Tabella 11) non ho utilizzato il test di Tukey, perché solitamente hanno una distribuzione non assimilabile alla normale e quindi ho utilizzato un'analisi con la distribuzione di Poisson e la correzione di Bonferroni. In questo caso mi sarei aspettata maggiori assenze nelle donne in posizioni apicali rispetto alle donne in posizioni subordinate. Non ho ritrovato questa ipotesi nei dati, perché la differenza non è significativa. L'unica differenza significativa riguarda le donne lavoratrici in posizioni subordinate e gli uomini in posizioni apicali. In questo caso le donne si assentano maggiormente dal lavoro rispetto agli uomini. Il confronto tra donne in posizioni apicali e uomini in posizioni apicali, pur non essendo significativo ( $p = 0.086$ ) indicherebbe che le donne fanno maggiori assenze rispetto agli uomini e questo potrebbe suggerire un'eventuale differenza di genere nelle assenze, per cui le donne fanno maggiori assenze rispetto agli uomini.

Tabella 11. Analisi assenteismo con distribuzione di Poisson

Variabile	Donne in posizioni apicali - Donne lavoratrici	Donne in posizioni apicali - Uomini in posizioni apicali	Donne lavoratrici - Uomini in posizioni apicali
Assenteismo	0.74	2.33 $p = 0.086$	3.14 **

Nota. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

Infine, analizzando i dati presenti nelle matrici di correlazione (presenti in tabella 12, 13 e 14), si vede che molte variabili psicologiche correlano tra loro in modo significativo:

#### - Donne leader

Per quel che riguarda le donne in posizione apicale, dai risultati delle donne in posizioni apicali (in Tabella 12) emerge che la coscienziosità correla positivamente con l'estroversione ( $r = 0.26$ ,  $p = 0.042$ ), con il successo soggettivo ( $r = 0.30$ ,  $p = < .001$ ) e con la leadership trasformazionale ( $r = 0.40$ ,  $p = 0.001$ ); correla in modo significativo, ma negativo con il nevroticismo ( $r = - 0.37$ ,  $p = 0.003$ ). L'amicizia correla positivamente con la soddisfazione generale ( $r = 0.34$ ,  $p = 0.007$ ); correla negativamente con il nevroticismo ( $r = - 0.34$ ,  $p = 0.007$ ) e la percezione di essere visti negativamente ( $r = - 0.35$ ,  $p = 0.005$ ). L'estroversione correla positivamente con l'apertura/intelletto ( $r = 0.32$ ,  $p = 0.012$ ), con la soddisfazione generale ( $r = 0.30$ ,  $p = 0.019$ ), con il successo soggettivo ( $r = 0.26$ ,  $p = 0.042$ ), con la leadership trasformazionale ( $r = 0.27$ ,  $p = 0.033$ ), con la motivazione al potere ( $r =$



0.27,  $p = 0.034$ ) e l'ambizione ( $r = 0.43$ ,  $p = <.001$ ). Il nevroticismo correla negativamente con la soddisfazione generale ( $r = - 0.34$ ,  $p = 0.006$ ) e con il successo soggettivo ( $r = - 0.34$ ,  $p = 0.006$ ). L'apertura/intelletto correla positivamente con la leadership trasformazionale ( $r = 0.28$ ,  $p = 0.026$ ). La soddisfazione generale correla positivamente con il successo soggettivo ( $r = 0.69$ ,  $p = <.001$ ), il successo oggettivo ( $r = 0.31$ ,  $p = 0.014$ ) e la leadership trasformazionale ( $r = 0.37$ ,  $p = <.001$ ). Il successo soggettivo correla positivamente con la leadership trasformazionale ( $r = 0.46$ ,  $p = <.001$ ). La leadership trasformazionale correla positivamente con l'ambizione ( $r = 0.26$ ,  $p = 0.043$ ). Infine, la motivazione al potere correla positivamente con l'ambizione ( $r = 0.51$ ,  $p = <.001$ ).

In generale, quindi, possiamo dire che la correlazione più rilevante è tra la soddisfazione generale e il successo soggettivo (che mostra una correlazione lineare alta e quindi una relazione intensa, perché  $0.6 < r > 0.8$ ); poi tra coscienziosità e leadership trasformazionale, estroversione e ambizione, successo soggettivo e leadership trasformazionale e tra motivazione al potere e ambizione (che mostrano una correlazione lineare regolare e quindi una relazione considerevole, perché  $0.4 < r > 0.6$ ). Le altre correlazioni, seppur statisticamente significative, sono piccole e basse e quindi in alcuni casi quasi inesistenti.

Tabella 12. Matrice di correlazione tra le donne in posizioni apicali (N=62)

		Conscientività	Amabilità	Estroversione	Neuroticismo	Apertura/Intelligenza	Soddisfazione generale	Successo soggettivo	Successo oggettivo	Leadership trasformazionale	Percezione di essere visti negativamente	Motivazione al potere	Assunzione	Ambizione
Conscientività	Pearson's r	—												
	p-value	—												
Amabilità	Pearson's r	0.06	—											
	p-value	0.624	—											
Estroversione	Pearson's r	0.26*	0.22	—										
	p-value	0.042	0.088	—										
Neuroticismo	Pearson's r	-0.17**	-0.34**	-0.19	—									
	p-value	0.003	0.007	0.113	—									
Apertura/Intelligenza	Pearson's r	0.06	-0.06	0.32*	0.01	—								
	p-value	0.662	0.626	0.012	0.967	—								
Soddisfazione generale	Pearson's r	0.18	0.34**	0.30*	-0.32**	-0.01	—							
	p-value	0.173	0.007	0.019	0.006	0.929	—							
Successo soggettivo	Pearson's r	0.30*	0.11	0.26*	-0.32**	0.39	0.09***	—						
	p-value	0.019	0.389	0.042	0.006	0.061	< .001	—						
Successo oggettivo	Pearson's r	-0.00	-0.20	0.06	-0.10	0.06	0.31*	0.10	—					
	p-value	0.993	0.124	0.637	0.443	0.637	0.014	0.141	—					
Leadership trasformazionale	Pearson's r	0.40**	0.15	0.27*	-0.31	0.28*	0.17**	0.40***	0.13	—				
	p-value	0.003	0.254	0.033	0.015	0.026	0.005	< .001	0.190	—				
Percezione di essere visti negativamente	Pearson's r	-0.07	-0.31**	0.09	-0.05	0.05	-0.06	0.62	0.47	-0.07	—			
	p-value	0.390	0.007	0.506	0.802	0.811	0.663	0.367	0.171	0.388	—			
Motivazione al potere	Pearson's r	0.06	-0.03	0.27*	0.07	0.14	-0.05	0.15	-0.03	0.17	0.06	—		
	p-value	0.548	0.830	0.034	0.604	0.269	0.691	0.249	0.787	0.188	0.622	—		
Assunzione	Pearson's r	-0.18	0.06	-0.15	-0.17	-0.14	-0.06	-0.10	-0.14	-0.14	0.06	0.03	—	
	p-value	0.139	0.619	0.234	0.196	0.205	0.640	0.420	0.278	0.064	0.624	0.827	—	
Ambizione	Pearson's r	0.25	-0.20	0.41***	-0.05	0.17	0.00	0.24	-0.06	0.26*	0.16	0.31***	-0.08	—
	p-value	0.032	0.117	< .001	0.707	0.191	0.983	0.059	0.664	0.043	0.224	< .001	0.568	—

Note: \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

- *Uomini leader*

Analizzando le correlazioni relative agli uomini in posizioni apicali (in Tabella 13) emerge che la coscienziosità correla positivamente con l'estroversione ( $r = 0.40, p = <.001$ ), con la soddisfazione generale ( $r = 0.46, p = <.001$ ), con il successo soggettivo ( $r = 0.58, p = <.001$ ), con il successo oggettivo ( $r = 0.25, p = 0.025$ ), con la leadership trasformativa ( $r = 0.49, p = <.001$ ), con la motivazione al potere ( $r = 0.34, p = 0.002$ ) e con l'ambizione ( $r = 0.45, p = <.001$ ); correla in modo significativo, ma negativo con il nevroticismo ( $r = -0.43, p = <.001$ ) e l'assenteismo ( $r = -0.29, p = 0.013$ ). L'amicalità correla positivamente con l'estroversione ( $r = 0.34, p = 0.003$ ), con la soddisfazione generale ( $r = 0.24, p = 0.034$ ), con il successo soggettivo ( $r = 0.22, p = 0.049$ ), con la leadership trasformativa ( $r = 0.34, p = 0.002$ ); correla negativamente con il nevroticismo ( $r = -0.36, p = 0.001$ ). L'estroversione correla positivamente con l'apertura/intelletto ( $r = 0.24, p = 0.034$ ), con la soddisfazione generale ( $r = 0.46, p = <.001$ ), con il successo soggettivo ( $r = 0.64, p = <.001$ ), con la leadership trasformativa ( $r = 0.50, p = <.001$ ), con la motivazione al potere ( $r = 0.34, p = 0.002$ ) e l'ambizione ( $r = 0.46, p = <.001$ ); correla negativamente con il nevroticismo ( $r = -0.48, p = <.001$ ). Il nevroticismo correla negativamente con la soddisfazione generale ( $r = -0.62, p = <.001$ ), con il successo soggettivo ( $r = -0.68, p = <.001$ ), con la leadership trasformativa ( $r = -0.54, p = <.001$ ), con la motivazione al potere ( $r = -0.31, p = 0.005$ ) e con l'ambizione ( $r = -0.38, p = <.001$ ). L'apertura/intelletto correla positivamente con la leadership trasformativa ( $r = 0.30, p = 0.007$ ). La soddisfazione generale correla positivamente con il successo soggettivo ( $r = 0.71, p = <.001$ ), la leadership trasformativa ( $r = 0.37, p = <.001$ ) e l'ambizione ( $r = 0.44, p = <.001$ ). Il successo soggettivo correla positivamente con la leadership trasformativa ( $r = 0.65, p = <.001$ ), la motivazione al potere ( $r = 0.47, p = <.001$ ) e l'ambizione ( $r = 0.63, p = <.001$ ); correla negativamente con la percezione di essere visti negativamente ( $r = -0.22, p = 0.048$ ) e con l'assenteismo ( $r = -0.26, p = 0.026$ ). La leadership trasformativa correla positivamente con la motivazione al potere ( $r = 0.34, p = 0.003$ ) e con l'ambizione ( $r = 0.51, p = <.001$ ); correla negativamente con l'assenteismo ( $r$

= - 0.36,  $p = 0.001$ ). Infine, la motivazione al potere correla positivamente con l'ambizione ( $r = 0.70$ ,  $p = <.001$ ).

In generale, possiamo dire che le correlazioni più rilevanti sono tra estroversione e successo soggettivo, nevroticismo e soddisfazione generale, tra nevroticismo e successo soggettivo, tra soddisfazione generale e successo soggettivo, tra successo soggettivo e leadership trasformativa, tra successo soggettivo e ambizione e infine, tra motivazione al potere e ambizione (che mostrano una correlazione lineare alta e quindi una relazione intensa, perché  $0.6 < r > 0.8$ ); poi tra coscienziosità ed estroversione, coscienziosità e nevroticismo, coscienziosità e soddisfazione generale, coscienziosità e successo soggettivo, coscienziosità e leadership trasformativa, coscienziosità e ambizione, estroversione e nevroticismo, estroversione e soddisfazione generale, estroversione e leadership trasformativa, estroversione e ambizione, nevroticismo e leadership trasformativa, soddisfazione generale e ambizione, successo soggettivo e motivazione al potere e infine, leadership trasformativa e ambizione (che mostrano una correlazione lineare regolare e quindi una relazione considerevole, perché  $0.4 < r > 0.6$ ). Le altre correlazioni, seppur statisticamente significative, sono piccole e basse e quindi in alcuni casi quasi inesistenti.

Tabella 13. Misure di correlazione tra gli uomini in posizioni apicali (N=74)

		Conscientività	Amicalità	Estroversione	Neuroticismo	Apertura/Intelligenza	Soddisfazione generale	Successo soggettivo	Successo oggettivo	Leadership trasformazionale	Percezione di essere visti negativamente	Motivazione al potere	Assunzione	Ambizione
Conscientività	Pearson's r	—												
	p-value	—												
Amicalità	Pearson's r	0.23	—											
	p-value	0.062	—											
Estroversione	Pearson's r	0.40***	0.34**	—										
	p-value	< .001	0.003	—										
Neuroticismo	Pearson's r	-0.41***	-0.36	-0.48***	—									
	p-value	< .001	0.004	< .001	—									
Apertura/Intelligenza	Pearson's r	0.18	0.00	0.24*	-0.39	—								
	p-value	0.122	0.418	0.034	0.002	—								
Soddisfazione generale	Pearson's r	0.64***	0.24*	0.46***	-0.42***	-0.04	—							
	p-value	< .001	0.034	< .001	< .001	0.726	—							
Successo soggettivo	Pearson's r	0.14***	0.21*	0.44***	-0.48***	0.17	0.72***	—						
	p-value	< .001	0.045	< .001	< .001	0.144	< .001	—						
Successo oggettivo	Pearson's r	0.26*	0.00	0.08	-0.06	0.35	0.17	0.18	—					
	p-value	0.025	0.689	0.511	0.486	0.189	0.143	0.096	—					
Leadership trasformazionale	Pearson's r	0.49***	0.34**	0.50***	-0.54***	0.30**	0.37***	0.65***	0.21	—				
	p-value	< .001	0.002	< .001	< .001	0.007	< .001	< .001	0.071	—				
Percezione di essere visti negativamente	Pearson's r	-0.14	-0.07	-0.10	0.13	-0.12	-0.16	-0.22*	-0.03	-0.14	—			
	p-value	0.209	0.532	0.361	0.274	0.300	0.178	0.048	0.794	0.222	—			
Motivazione al potere	Pearson's r	0.34**	-0.13	0.34**	-0.31**	0.00	0.21	0.47***	0.12	0.34**	-0.07	—		
	p-value	0.002	0.345	0.002	0.006	0.968	0.089	< .001	0.283	0.008	0.949	—		
Assunzione	Pearson's r	-0.28*	-0.17	-0.14	0.20	-0.09	-0.21	-0.26*	-0.13	-0.36**	0.17	-0.18	—	
	p-value	0.013	0.149	0.235	0.086	0.770	0.070	0.026	0.211	0.001	0.134	0.380	—	
Ambizione	Pearson's r	0.41***	0.04	0.46***	-0.38***	0.01	0.44***	0.43***	0.28	0.51***	-0.11	0.70***	-0.23	—
	p-value	< .001	0.755	< .001	< .001	0.931	< .001	< .001	0.062	< .001	0.122	< .001	0.061	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



- *Donne in posizioni subordinate*

Infine, dai risultati delle donne lavoratrici in posizioni non apicali (in Tabella 13) emerge che la coscienziosità correla positivamente con l'amicizia ( $r = 0.32, p = 0.014$ ), con l'estroversione ( $r = 0.39, p = 0.002$ ), con la soddisfazione generale ( $r = 0.32, p = 0.015$ ), con il successo soggettivo ( $r = 0.40, p = 0.002$ ) e con la leadership trasformazionale ( $r = 0.32, p = 0.013$ ); correla in modo significativo, ma negativo con il nevroticismo ( $r = - 0.32, p = 0.015$ ). L'amicizia correla positivamente con il successo soggettivo ( $r = 0.28, p = 0.034$ ) e con la leadership trasformazionale ( $r = 0.48, p = <.001$ ). L'estroversione correla positivamente con il successo soggettivo ( $r = 0.46, p = <.001$ ), con la leadership trasformazionale ( $r = 0.31, p = 0.017$ ), con la motivazione al potere ( $r = 0.37, p = 0.004$ ). L'apertura/intelletto correla positivamente con il successo oggettivo ( $r = 0.27, p = 0.043$ ) e con la leadership trasformazionale ( $r = 0.27, p = 0.041$ ). La soddisfazione generale correla positivamente con il successo soggettivo ( $r = 0.60, p = <.001$ ), con la leadership trasformazionale ( $r = 0.27, p = 0.043$ ) e con la motivazione al potere ( $r = 0.27, p = 0.042$ ). Il successo soggettivo correla positivamente con la leadership trasformazionale ( $r = 0.49, p = <.001$ ), con la motivazione al potere ( $r = 0.47, p = <.001$ ) e con l'ambizione ( $r = 0.39, p = 0.002$ ). La leadership trasformazionale correla positivamente con la motivazione al potere ( $r = 0.35, p = 0.007$ ) e con l'ambizione ( $r = 0.34, p = 0.008$ ). Infine, la motivazione al potere correla positivamente con l'ambizione ( $r = 0.49, p = <.001$ ).

In generale, possiamo dire che la correlazione più rilevante è tra la soddisfazione generale e il successo soggettivo (che mostra una correlazione lineare alta e quindi una relazione intensa, perché  $0.6 < r > 0.8$ ); poi tra coscienziosità e successo soggettivo, amicizia e leadership trasformazionale, estroversione e successo soggettivo, successo soggettivo e leadership trasformazionale, successo soggettivo e motivazione al potere e tra motivazione al potere e ambizione (che mostrano una correlazione lineare regolare e quindi una relazione considerevole, perché  $0.4 < r > 0.6$ ). Le altre correlazioni, seppur statisticamente significative, sono piccole e basse e quindi in alcuni casi quasi inesistenti.

In tutti e tre i casi la soddisfazione generale mostra un'elevata correlazione con il successo oggettivo, e ci sono molte variabili psicologiche misurate che correlano tra loro, tendenzialmente il nevroticismo ha correlazioni negative con le altre variabili, mentre le altre variabili correlano in modo positivo.

Tabella 14. Misure di correlazione tra le donne leaderici in posizioni non apicali (N=58)

		Conscientività	Amabilità	Estroversione	Neuroticismo	Apertura Intellettuale	Solidificazione generale	Successo soggettivo	Successo oggettivo	Leadership trasformazionale	Percezione di essere stati ingratamente	Motivazione al potere	Aspirazione	Ambizione
Conscientività	Pearson's r	—												
	p-value	—												
Amabilità	Pearson's r	0.32*	—											
	p-value	0.014	—											
Estroversione	Pearson's r	0.19**	0.17	—										
	p-value	0.002	0.208	—										
Neuroticismo	Pearson's r	-0.32*	-0.19	-0.18	—									
	p-value	0.015	0.368	0.177	—									
Apertura Intellettuale	Pearson's r	0.11	0.13	0.22	-0.34	—								
	p-value	0.399	0.340	0.093	0.279	—								
Solidificazione generale	Pearson's r	0.32*	0.19	0.19	-0.04	-0.00	—							
	p-value	0.015	0.364	0.361	0.799	0.996	—							
Successo soggettivo	Pearson's r	0.40**	0.28*	0.46***	-0.04	0.00	0.68***	—						
	p-value	0.002	0.054	< .001	0.775	0.936	< .001	—						
Successo oggettivo	Pearson's r	-0.07	0.01	0.09	-0.02	0.27*	0.07	0.11	—					
	p-value	0.586	0.923	0.498	0.889	0.045	0.579	0.415	—					
Leadership trasformazionale	Pearson's r	0.32*	0.48***	0.31*	-0.17	0.27*	0.27*	0.49***	0.06	—				
	p-value	0.013	< .001	0.017	0.194	0.041	0.045	< .001	0.646	—				
Percezione di essere stati ingratamente	Pearson's r	-0.28	-0.19	0.02	0.34	-0.35	-0.26	-0.17	-0.01	-0.00	—			
	p-value	0.052	0.399	0.881	0.285	0.265	0.055	0.281	0.957	0.404	—			
Motivazione al potere	Pearson's r	0.18	0.05	0.37**	-0.07	0.07	0.27*	0.47***	0.17	0.37**	0.11	—		
	p-value	0.216	0.695	0.004	0.625	0.608	0.042	< .001	0.192	0.007	0.422	—		
Aspirazione	Pearson's r	-0.06	-0.00	0.04	0.09	-0.06	0.12	-0.08	-0.03	0.11	0.09	0.09	—	
	p-value	0.658	0.917	0.739	0.525	0.692	0.195	0.388	0.696	0.448	0.350	0.518	—	
Ambizione	Pearson's r	0.11	0.08	0.24	-0.25	0.25	0.15	0.39**	0.04	0.34**	0.07	0.49***	0.07	—
	p-value	0.407	0.331	0.073	0.062	0.089	0.272	0.062	0.761	0.008	0.629	< .001	0.642	—

Note: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### *3. Considerazioni sui risultati ottenuti*

Dalla prima ipotesi formulata (vedi Capitolo 2) mi sarei aspettata che le donne in posizioni apicali ottenessero punteggi maggiori in estroversione e apertura e minori in amicalità, nevroticismo e coscienziosità rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali (e quindi che avessero i tratti tipici degli uomini che lavorano in posizioni apicali).

Dai risultati ottenuti (in Tabella 9 e 10) emerge che emergono differenze statisticamente significative solo per l'estroversione e l'apertura. Le donne in posizioni apicali ottengono punteggi maggiori nell'estroversione e nell'apertura rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali e questo risulta coerente con l'ipotesi e i dati presenti in letteratura, mentre per quanto riguarda l'amicalità, la coscienziosità e il nevroticismo non ho ottenuto risultati significativi e quindi nel campione analizzato non risultano esserci differenze in questi tratti di personalità tra donne in posizioni apicali e non. Dal confronto tra donne in posizioni apicali e uomini in posizioni apicali risulta significativamente diversa solo l'amicalità, per la quale le donne in posizioni apicali ottengono punteggi maggiori. Infine, tra uomini in posizioni apicali e donne lavoratrici in posizioni non apicali sono significativi i dati relativi all'amicalità, al nevroticismo e all'apertura/intelletto. Le donne in posizioni subordinate ottengono punteggi maggiori in amicalità e nevroticismo e minori in apertura/intelletto rispetto agli uomini. Questi risultati sono in parte coerenti con altri dati presenti in letteratura, che mostrano che le donne riportano punteggi maggiori nell'amicalità e nel nevroticismo (Feingold, 1994; Costa et al., 2001, Kajonius et al. 2018 e Schmitt et al., 2008); mentre gli uomini ottengono punteggi maggiori in apertura: intelletto (Weisberg et al., 2011) e apertura alle idee e ricerca dell'eccitazione (McCrae et al., 2005). Possiamo dire che i dati significativi ottenuti risultano coerenti con l'ipotesi formulata, con l'eccezione dell'amicalità tra donne e uomini in posizioni apicali, perché le donne hanno ottenuto punteggi maggiori in amicalità e io mi sarei aspettata di non trovare differenze. Per l'amicalità, quindi, sembra esserci un effetto relativo del genere, rispetto al ruolo ricoperto, perché sia le donne che lavorano in posizioni apicali sia le donne che lavorano in posizioni subordinate hanno mostrato punteggi maggiori in questo tratto. Questo risultato conferma la

letteratura vista nel Capitolo 1, secondo cui le donne risultano complessivamente più alte nella dimensione amicalità (Feingold, 1994; Costa et al., 2001 e Kajonius et al., 2018). Per gli altri tratti (estroversione, apertura e nevroticismo) invece, sembrerebbe presente un effetto dovuto al ruolo ricoperto, perché le donne in posizioni apicali assumono i tratti 'tipici' degli uomini in posizioni apicali. Per quanto riguarda la coscienziosità non ho trovato nessuna differenza significativa tra i tre gruppi, questo potrebbe essere dovuto al fatto che non ci sono differenze di genere significative in questo tratto (e questo sosterebbe la teoria della somiglianza di genere) oppure perché i risultati di alcuni studi utilizzano il BigFive, che ha la possibilità di dividere le dimensioni in sottodimensioni (e quindi di verificare nello specifico se in una sottodimensione esistono differenze che non sono emerse utilizzando solo la dimensione), cosa che non è stata fatta nel presente studio, ma queste sono solo ipotesi esplicative, che non sono state verificate.

L'ipotesi b) prevedeva che le donne in posizione apicale riferissero maggiore soddisfazione e una percezione maggiore di successo di carriera rispetto alle donne non in posizione di leadership. Dai dati in Tabella 9 e 10 coerentemente con le ipotesi emerge che le donne in posizioni apicali hanno una percezione maggiore di successo (sia soggettivo che oggettivo). Per la soddisfazione il *p-value* non risulta significativo per poco ( $p = 0.054$ ), ma i dati suggeriscono che la direzione sia verso una maggior soddisfazione. Questi dati confermano la letteratura e si collegano anche allo studio di Ng e Feldman (2014b), che ha dimostrato che alcuni fattori come bassa stabilità emotiva, estroversione, coscienziosità, apertura all'esperienza e amicalità correlano negativamente con il successo di carriera soggettiva. Le donne in posizioni apicali, infatti, a differenza delle donne che lavorano in posizioni subordinate hanno punteggi maggiori in estroversione e apertura, due tratti rilevanti per la percezione di successo soggettivo. Per il successo oggettivo invece la variabile con 'maggiore peso' era lo stipendio e quindi dai risultati emerge che le donne in posizioni apicali hanno punteggi maggiori nel successo oggettivo, perché nelle posizioni apicali il reddito mensile netto è maggiore. Per la soddisfazione generale non risultano differenze e questo potrebbe essere dovuto al fatto che le donne in posizioni subordinate sono soddisfatte in ugual misura, ma se la direzione che suggeriscono i dati

fosse reale potrebbe esserci una differenza anche nella soddisfazione. Studi futuri dovrebbero testare questa differenza con campioni più ampi. L'eventuale differenza confermerebbe che lo stipendio è una variabile importante per la soddisfazione sul lavoro (Lawler & Porter, 1963; Whyte, 1955) e per la soddisfazione generale della vita (Diener, Louis, & Shigehiro, 2013).

L'ipotesi c) prevedeva che le donne in posizioni apicali riferissero minor successo di carriera rispetto agli uomini in posizioni apicali. Dai dati ottenuti (in Tabella 9 e 10) gli uomini in posizione apicale hanno una percezione maggiore di soddisfazione generale e di successo oggettivo rispetto alle donne in posizioni apicali. Come per le donne che lavorano in posizioni apicali e le donne che lavorano in posizioni subordinate questi risultati potrebbero confermare l'importanza dello stipendio sulla soddisfazione generale oppure, in questo caso, visto che si tratta di posizioni apicali, la diversa percezione di soddisfazione e di successo oggettivo potrebbe essere dovuta alle aspettative diverse in base al genere per la leadership (vedi Capitolo 1) e in particolare alla definizione di successo, che fa riferimento ad aggettivi solitamente 'maschili'.

Nell'ipotesi d) mi aspettavo che le donne in posizioni apicali adottassero maggiormente uno stile di leadership trasformatore rispetto agli uomini in posizione di leadership, come emerso in precedente letteratura. Dai dati ottenuti (in Tabella 9 e 10) emerge che non ci sono differenze significative tra uomini e donne in posizioni apicali nello stile di leadership. Tuttavia, dai dati è emerso anche che sia gli uomini in posizioni apicali, che le donne in posizioni apicali mostrano punteggi maggiori in leadership trasformatore rispetto alle donne lavoratrici in posizioni non apicali. Per cui, almeno dai dati riportati, non emerge quanto riferito in letteratura, sulla prevalenza dello stile trasformatore per le donne leader rispetto agli uomini leader. In tutti i modi, future ricerche potrebbero controllare per le etero-valutazioni (cioè le valutazioni dei follower rispetto al proprio leader). Se avessi incrociato le percezioni auto-riferite con le percezioni dei dipendenti e dei supervisor o dei colleghi avrei ottenuto dei risultati più completi e forse diversi, anche se questa rimane una speculazione.



L'ipotesi e) prevedeva che le donne in posizione apicale avessero la percezione di essere viste negativamente dai colleghi. La percezione di essere viste negativamente non è mai risultata statisticamente significativa (in Tabella 9 e 10). Questo disconferma una parte della letteratura che afferma che quando le donne presentano caratteristiche tipicamente 'maschili' per essere viste come qualificate per ruoli di leadership, poi rischiano conseguenze negative sociali ed economiche. In particolare, la letteratura afferma che le donne 'agentic' sono valutate come altamente competenti e capaci di leadership, ma sono anche viste come socialmente carenti e antipatiche da chi le percepisce, sia uomini che donne (Rudman, 1998). Io quindi, mi sarei aspettata delle percezioni negative per aver mostrato un comportamento antitetico all'aspettativa stereotipica per le donne, che però non si è verificato. Questo risultato inatteso potrebbe dipendere da vari fattori, per esempio che molte donne leader lavorano all'università e forse la percezione di essere viste negativamente è meno influenzata da quel contesto lavorativo, rispetto ad altri. Un altro potenziale problema è legato al fatto che ho utilizzato un singolo item per valutare la percezione di essere visti in modo negativo, forse scale più articolate potevano far emergere differenze significative. Ovviamente è anche possibile che tale percezione negativa non emerga affatto o che esistano altre condizioni di contesto che andrebbero valutate. Va anche considerato, infine, che rispetto a quanto sostenuto inizialmente, almeno in questo campione il profilo delle donne leader non era perfettamente speculare a quello degli uomini leader (vedi ad esempio la dimensione della amicalità).

L'ipotesi f) prevedeva che le donne in posizione apicale avessero minor motivazione al potere rispetto agli uomini in posizioni di leadership. I risultati (in Tabella 9 e 10) mostrano che gli uomini in posizioni apicali hanno maggior motivazione al potere rispetto alle donne in posizioni apicali e alle donne lavoratrici in posizioni subordinate. Questo sostiene le teorie biologiche, secondo cui le donne potrebbero aver sviluppato una motivazione più forte a cooperare piuttosto che a lottare per il potere e leadership (Buss, 1999).

Dall'ipotesi g) mi sarei aspettata che le donne in posizioni apicali facessero maggiori assenze rispetto alle donne che lavorano in posizioni non apicali. Questa differenza nel numero di assenze

non è stata trovata nei dati (in Tabella 9 e 10). Contrariamente a quanto ipotizzato, non ci sono differenze significative tra donne in posizioni apicali e non, ma ci sono differenze tra uomini e donne lavoratrici in posizioni subordinate e sembrerebbe dai dati (anche se la differenza non è significativa  $p = 0.086$ ) che anche tra donne in posizioni apicali e uomini ci potrebbe essere una differenza (per cui gli uomini fanno mediamente meno giorni di assenza). Se con studi successivi venisse confermata questa direzione, gli uomini in posizioni apicali mediamente farebbero un numero minore di assenze rispetto alle donne in generale. Il numero maggiore di giorni di assenza dal lavoro potrebbe essere dovuto per esempio al fatto che le donne a differenza degli uomini hanno dei periodi maternità, inoltre è anche possibile che le donne più degli uomini siano coinvolte nell'accudimento di minori o altre contingenze familiari che le costringono più facilmente ad assenze dal lavoro.

Infine, nell'ipotesi h) mi sarei aspettata che le donne in posizioni apicali avessero maggior ambizione rispetto alle donne che non lavorano in posizioni apicali e che non ci fosse differenza invece tra donne e uomini in posizioni apicali. Non ho ottenuto risultati significativi (in Tabella 9 e 10) tra donne che lavorano in posizioni apicali e donne che lavorano in posizioni non apicali e neanche tra donne e uomini che lavorano in posizioni apicali. L'ipotesi principale, quindi, non è stata verificata nei dati, perché non ho ottenuto risultati statisticamente significativi tra le donne che lavorano in posizioni apicali e non, anche se non ho riscontrato differenze tra uomini e donne in posizioni apicali. Viene confermato quindi lo studio di Hirschi e colleghi (2021) secondo cui i maschi e le femmine sono ugualmente ambiziosi, ma potrebbero esprimere la loro ambizione generale in modi e contesti diversi. Un motivo per cui la mia ipotesi secondo cui le donne in posizioni apicali avrebbero dovuto avere maggior ambizione rispetto alle donne in posizioni subordinate non è stata riscontrata nei dati, potrebbe essere che le differenze di genere nell'ambizione non erano molto pronunciate; quindi, visto che il mio campione non era molto grande potrebbero non essere emerse. Inoltre, gli studi sull'ambizione sono abbastanza recenti e non ci sono molti approfondimenti sulle differenze di genere, per questo magari in futuro verranno approfonditi anche questi aspetti, anche se, come ho detto sopra, le differenze di genere nell'ambizione non sono molto pronunciate. L'unico risultato

significativo è stato trovato tra gli uomini in posizioni apicali e le donne che lavorano in posizioni non apicali. Gli uomini mostrano maggior ambizione rispetto alle donne.

Nel complesso credo ci siano stati molti risultati statisticamente significativi, che hanno in parte confermato i dati presenti in letteratura e le ipotesi e in parte no.

Fra i limiti dello studio, oltre alla numerosità campionaria, come già detto, possiamo notare anche la mancanza di un gruppo (uomini in posizione subordinata). Purtroppo, non sono riuscita a raccogliere dati in questo gruppo, futuri studi dovranno integrare le analisi fatte tenendo conto anche di loro.

#### *4. Conclusioni*

In questo capitolo ho eseguito inizialmente un'analisi descrittiva sulla composizione del campione, successivamente ho verificato che le dimensioni delle scale psicologiche utilizzate avessero una buona affidabilità e ho cercato di approfondire l'analisi (riportando i risultati dei t-test, dell'ANOVA, del test di Tukey, della matrice di correlazione). Infine, ho cercato di trarre alcune conclusioni sui risultati ottenuti, considerando le ipotesi di partenza. Dall'analisi dei risultati sono emersi alcuni risultati interessanti, alcuni a sostegno delle teorie sociali e quindi dell'influenza del ruolo, altri a sostegno delle teorie biologiche (viste nel Capitolo 1).

Per quanto riguarda la personalità, i dati dell'estroversione, dell'apertura e del nevroticismo (solo nel caso di uomini e donne lavoratrici in posizioni subordinate) suggeriscono un effetto dovuto al ruolo, nel quale chi lavora in posizioni apicali assume i tratti tipici degli uomini. I risultati ottenuti sull'amicalità invece, suggeriscono che questo tratto è maggiormente sviluppato nelle donne in quanto donne, senza effetti dovuti al ruolo e quindi supportano le teorie biologiche secondo cui le differenze di genere derivano, in parte, da differenze innate tra i sessi (Baron-Cohen, 2003; Buss, 1997; Geary, 1998). Per la coscienziosità sembra non ci siano differenze.

Per il successo, dai dati tra donne e uomini in posizioni apicali, sembra ci sia un effetto a supporto delle teorie sociali, secondo cui le aspettative relative al ruolo "favoriscono" gli uomini, che

quindi sono maggiormente soddisfatti. Anche per gli altri due gruppi sembra esserci lo stesso effetto dovuto alle aspettative di ruolo, anche se nella soddisfazione generale tra donne in posizioni apicali e donne in posizioni subordinate sembra che non ci siano differenze.

Per la leadership trasformativa non ho confermato i dati in letteratura di Eagly e colleghi (2003) secondo cui le leader utilizzano maggiormente stili trasformativi rispetto ai leader maschili.

Per la motivazione al potere ho confermato i dati presenti in letteratura. In particolare, lo studio di Schuh e colleghi (2014) nel quale gli autori hanno trovato che gli uomini ottengono punteggi più alti nella motivazione al potere rispetto alle donne. Questo risultato può essere visto a supporto delle teorie biologiche, secondo cui gli uomini potrebbero aver sviluppato, grazie all'evoluzione una motivazione al potere maggiore rispetto alle donne (Buss, 1999).

Non è stata confermata la percezione di essere viste negativamente per le donne in posizione di leadership. In particolare, non ha trovato conferma la teoria dello schema di genere di Bem (1981), secondo cui le donne che non si adeguano allo stereotipo di madre che sta a casa ad accudire i figli, ma cercano di dedicarsi alla carriera, potrebbero essere viste come ciniche e senza sentimenti. Come ho già detto sopra, i risultati potrebbero essere dovuti al campione prevalentemente composto da professori universitari e quindi in un ambiente maggiormente 'favorevole' o per aver fatto un'unica domanda. Anche in questo caso, studi con campioni più ampi ed eterogenei potrebbero aiutare a rispondere a tale domanda.

Infine, non ho verificato l'ipotesi sull'ambizione. Non ci sono differenze tra donne che lavorano in posizioni apicali e donne che lavorano in posizioni non apicali e neanche tra donne e uomini che lavorano in posizioni apicali. Come ho detto sopra, gli studi sull'ambizione sono abbastanza recenti e non ci sono molti approfondimenti sulle differenze di genere, per questo magari in futuro verranno approfonditi anche questi aspetti.

## **Ringraziamenti**

Al termine di questo percorso vorrei ringraziare tutte le persone che mi hanno permesso di raggiungere questo piccolo traguardo.

Ringrazio il mio Relatore, il professor Lorenzo Avanzi, che in questi mesi mi ha guidata, sostenuta e supportata con feedback e suggerimenti per scrivere questo elaborato.

Ringrazio tutti i professori che mi hanno aiutata a crescere e a vedere le cose da una prospettiva diversa.

Un ultimo ringraziamento, non per importanza, va a tutte le persone che ci sono state, che ci sono e decideranno di continuare a essere presenti nel mio percorso.



## Riferimenti bibliografici e sitografia

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62.
- Abele, A., & Wiese, B. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 733-749.
- Abouheif, E., & Fairbairn, D. J. (1997). A comparative analysis of allometry for sexual size dimorphism: Assessing Rensch's Rule. *American Naturalist*, 149, 540-562.
- Ackoff, R. L. 1953. *The Design of Social Research*, Chicago, University of Chicago Press.
- Aronson, E., Wilson, T.D., & Akert, R.M. (2013). Psicologia sociale. *Capitolo ottavo: i processi di gruppo* (pp. 175-202). Bologna: Il Mulino (traduzione e edizione italiana a cura di Paola Villano).
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundary less career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Barnett, R., & Rivers, C. (2004). *Same difference: How gender myths are hurting our relationships, our children, and our jobs*. New York: Basic Books.
- Baron-Cohen, S. (2003). *Essential difference: Male and female brains and the truth about autism*. New York, NY: Basic Books.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Barsh, J., & Yee, L. (2012). Unlocking the full potential of women at work. *McKinsey & Company/Wall Street Journal*, 2-12.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Beasley, M. A., & Fischer, M. J. (2012). Why they leave: The impact of stereotype threat on the attrition of women and minorities from science, math and engineering majors. *Social Psychology of Education*, 15(4), 427-448.
- Beilock, S. L., Rydell, R. J., & McConnell, A. R. (2007). Stereotype threat and working memory: Mechanisms, alleviation, and spillover. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(2), 256-276.
- Belsky, J. (1999). Modern evolutionary theory and patterns of attachment. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment* (pp.141-161). New York: Guilford Press.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364.
- Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *ILR Review*, 55(1), 3-21.

- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender-and race-based standards of competence: lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 544-557.
- Bogin, B., & Rios, L. (2003). Rapid morphological change in living humans: implications for modern human origins. *Comparative Biochemistry and Physiology Part A: Molecular & Integrative Physiology*, 136(1), 71-84.
- Bohan, J. S. (1993). Regarding gender: Essentialism, constructionism, and feminist psychology. *Psychology of Women Quarterly*, 17(1), 5-21.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks: Centre for Leadership Studies. *University of Exeter Exeter*.
- Borghuis, J., Denissen, J., Oberski, D. L., Sijtsma, K., Meeus, W. H., Branje, S. J., ... & Bleidorn, W. (2017). Big Five personality stability, change, and co-development across adolescence and early adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(4), 641-657.
- Brandt Maarit, Laiho Tiina (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66.
- Brewerton, P. M., & Millward, L. J. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage.
- Briley, D. A., & Tucker-Drob, E. M. (2014). Genetic and environmental continuity in personality development: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(5), 1303-1331.
- Browne, K. (1998). *Divided labours*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Bruni, D. I limiti della psicologia evoluzionista. Il caso dell'attrazione sessuale. *I linguaggi delle scienze cognitive*, 39, 38-45.
- Buss, D. M. (1989). Sex differences in human mate preferences: Evolutionary hypotheses tested in 37 cultures. *Behavioral and Brain Sciences*, 12(1), 1-14.

- Buss, D. M. (1997). Evolutionary foundations of personality. In R. Hogan (Ed.), *Handbook of personality psychology* (pp. 317–344). London: Academic Press.
- Buss, D. M. (1999). Human nature and individual differences: The evolution of human personality. *Handbook of personality: Theory and research*, 2, 31-56.
- Buss, D. M. (2001). Human nature and culture: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Personality*, 69, 955–978.
- Buss, D. M., & Kenrick, D. T. (1998). Evolutionary social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 982–1026). Boston: McGraw-Hill.
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676-713.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(3), 367.
- Cadinu, M., Maass, A., Rosabianca, A., & Kiesner, J. (2005). Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking. *Psychological Science*, 16(7), 572–578.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636.
- Carter D.B. (ed.) (1987). *Current conceptions of sex role and sex typing*. Praeger, New York.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2008). Feedback processes in the simultaneous regulation of action and affect. *Handbook of Motivation Science*, 308-324.
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423.

- Chen, X., & Soldner, M. (2013). *STEM attrition: College students' paths into and out of STEM fields. National Center for Education Statistics (2014-001)*. Washington, DC: National Center for Education Statistics
- Cherry, F., & Deaux, K. (1978). Fear of success versus fear of gender-inappropriate behavior. *Sex Roles, 4*(1), 97-101.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an International Journal, 33*(6), 523-540.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2019). *Introduzione alla psicologia delle organizzazioni: Una prospettiva internazionale*. Bologna: Il Mulino.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 670-685.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly, 23*, 670-685.
- Collaer, M. L., & Hines, M. (1995). Human behavioral sex differences: A role for gonadal hormones during early development? *Psychological Bulletin, 118*, 55-107.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(2), 258-265.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1994). Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Holland, J. L. (1984). Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 390-400.

- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
- Cronshaw, S. F., Lord, R. G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122(1), 5-37.
- Curtis, E. A., Comiskey, C., & Dempsey, O. (2016). Importance and use of correlational research. *Nurse Researcher*, 23(6), 20-25.
- Davis, A. K. (2005). Effect of handling time and repeated sampling on avian white blood cell counts. *Journal of Field Ornithology*, 76(4), 334-338.
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, p.109.
- Day, D. V., Fleemor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.
- Deary, I. J., Strand, S., Smith, P., & Fernandes, C. (2007). Intelligence and educational achievement. *Intelligence*, 35(1), 13-21.
- Deaux, K., & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94(3), 369-389.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18.
- DeYoung, C. G., Cicchetti, D., Rogosch, F. A., Gray, J. R., Eastman, M., & Grigorenko, E. L. (2011). Sources of cognitive exploration: Genetic variation in the prefrontal dopamine system predicts Openness/Intellect. *Journal of Research in Personality*, 45(4), 364-371.



- Di Nuovo, S. (2011). Differenze di genere: dal biologico al sociale. *Annali della facoltà di Scienze della formazione Università degli studi di Catania*, 3, p-127.
- Diener, E., Tay, L., & Oishi, S. (2013). Rising income and the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 267-276.
- Diener, E., Tay, L., & Oishi, S. (2013). Rising income and the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 267-276.
- Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4), 253-264.
- Drescher, A., & Schultheiss, O. C. (2016). Meta-analytic evidence for higher implicit affiliation and intimacy motivation scores in women, compared to men. *Journal of Research in Personality*, 64, 1-10.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*, 5(1), 1-35.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American psychologist*, 54(6), 408-423.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

- Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B., & Johnson, B. T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 135-159.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The Developmental Social Psychology of Gender*, 12(174), 9781410605245-12.
- Eccles, J. S., Jacobs, J. E., & Harold, R. D. (1990). Gender role stereotypes, expectancy effects, and parents' socialization of gender differences. *Journal of Social Issues*, 46(2), 183-201.
- Ellis, B. J., & Garber, J. (2000). Psychosocial antecedents of variation in girl's pubertal timing: Maternal depression, stepfather presence, and marital and family stress. *Child Development*, 71, 485-501.
- Else-Quest, N. M., Hyde, J. S., Goldsmith, H. H., & Van Hulle, C. A. (2006). Gender differences in temperament: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 132(1), 33-72.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Eysenck, H. J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: The three major dimensions of personality. *Journal of Personality*, 58(1), 245-261.
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116, 429-456.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
- Fennema, E., & Sherman, J. (1977). Sex-related differences in mathematics achievement, spatial visualization and affective factors. *American educational research journal*, 14(1), 51-71.

- Fiske, S. T., & Stevens, L. E. (1993). *What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination*. Sage Publications, Inc.
- Fleeson, W., & Gallagher, P. (2009). The implications of Big Five standing for the distribution of trait manifestation in behavior: fifteen experience-sampling studies and a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 97(6), 1097-1114.
- Fleeson, W., & Gallagher, P. (2009). The implications of Big Five standing for the distribution of trait manifestation in behavior: fifteen experience-sampling studies and a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1097-1114.
- Flore, P. C., & Wicherts, J. M. (2015). Does stereotype threat influence performance of girls in stereotyped domains? A meta-analysis. *Journal of School Psychology*, 53(1), 25–44.
- Fodor, E. M., Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (2010). *Power motivation*. Implicit motives, 3-29.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 21-42.
- Freyer, D. W., & Wolpoff, M. H. (1985). Sexual dimorphism. *Annual Review of Anthropology*, 14, 429–473
- Gangestad, S. W., & Simpson, J. A. (2000). The evolution of human mating: Trade-offs and strategic pluralism. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 573–587.
- Gangestad, S. W., Haselton, M. G., & Buss, D. M. (2006). Evolutionary foundations of cultural variation: Evoked culture and mate preferences. *Psychological Inquiry*, 17, 75–95.
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). “I” value freedom, but “we” value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological Science*, 10(4), 321-326.
- Geary, D. C. (1998). *Male, female: The evolution of human sex differences*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Gergen, K. J., Gergen, M. M., & Barton, W. H. (1973). Deviance in the dark. *Psychology Today*, 7, 129-130.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glick, P., Wilk, K., & Perreault, M. (1995). Images of occupations: Components of gender and status in occupational stereotypes. *Sex Roles*, 32(9), 565-582.
- Glick, P., Zion, C., & Nelson, C. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 178-186.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26.
- Gow, I. D., Kaplan, S. N., Larcker, D. F., & Zakolyukina, A. A. (2016). *CEO personality and firm policies* (Working Paper No. 22435). National Bureau of Economic Research.
- Greenberg, H., Straight, B., Hassenger, W., & Raska, W. (1961). Personality and attitudinal differences between employed and unemployed married women. *The Journal of Social Psychology*, 53(1), 87-96.
- Guimond, S., Branscombe, N. R., Brunot, S., Buunk, A. P., Chatard, A., Desert, M., ... Yzerbyt, V. (2007). Culture, gender, and the self: Variations and impact of social comparison processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 1118-1134.
- Gutek, B. A., Nakamura, C. Y., & Nieva, V. F. (1981). The interdependence of work and family roles. *Journal of Organizational Behavior*, 2(1), 1-16.
- Hackman, M. Z., Hills, M. J., Furniss, A. H., & Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75(1), 311-319.

- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D., & Associates (1996). *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, J. A., & Friedman, G. B. (1999). Status, gender, and nonverbal behavior: A study of structured interactions between employees of a company. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(9), 1082-1091.
- Haslam, S. A., Reicher, S., Platow, M., & Sarchielli, G. (2013). *Psicologia del leader: identità, influenza e potere*. Bologna: Il Mulino.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers?. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4), 237-252.
- Hendriks AAJ, Hofstee WKB, De Raad B. (2002). The Five-Factor Personality Inventory: Assessing the Big Five by means of brief and concrete statements. In: De Raad B, Perugini M, editors. *Big Five assessment*. Göttingen, Germany: Hogrefe & Huber. pp. 79–108.
- Hendriks, A. A. J. (1997). *The construction of the five-factor personality inventory (FFPI)* (Doctoral dissertation, Rijksuniversiteit Groningen).
- Hill, N. C., & Ritchie, J. B. (1977). The effect of self-esteem on leadership and achievement: A paradigm and a review. *Group & Organization Studies*, 2(4), 491-503.
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103576.
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Striving for success: Towards a refined understanding and measurement of ambition. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103577.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338-358.

- Hoffman, B. J., Lyons, B. D., Magdalen-Youngjohn, R., & Woehr, D. J. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 347-381.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1.
- Huang, J., Huang, A., Ryan, K., Zabel, A., & Palmer. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-179.
- Hughes, E. (1958). *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Hyde, J.S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581-592.
- Jacobs, J. E., & Eccles, J. S. (1985). Gender differences in math ability: The impact of media reports on parents. *Educational researcher*, 14(3), 20-25.
- Jaffee, S., & Hyde, J. S. (2000). Gender differences in moral orientation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(5), 703-726.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Johnson, R. D., & Downing, L. L. (1979). Deindividuation and valence of cues: Effects on prosocial and antisocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1532-1538.



- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758-775.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kajonius, P. J., & Johnson, J. (2018). Sex differences in 30 facets of the five factor model of personality in the large public (N= 320,128). *Personality and Individual Differences*, 129, 126-130.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.
- Katzmarzyk, P. T., & Leonard, W. R. (1998). Climatic Influences on human body size and proportions: Ecological adaptations and secular trends. *American Journal of Physical Anthropology*, 106, 483-503.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kit, K. A., Tuokko, H. A., & Mateer, C. A. (2008). A review of the stereotype threat literature and its application in a neurological population. *Neuropsychology Review*, 18(2), 132-148.
- Leedy P.D. & Ormrod J.E. (2010) *Practical Research: Planning and Design*. 9th edn. Pearson Educational International, Boston.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lia Lombardi (2005). Società, culture e differenze di genere: percorsi migratori e stati di salute. *Società e differenze di genere* (pp. 10-56). Milano: Franco Angeli.

- Lightdale, J. R., & Prentice, D. A. (1994). Rethinking sex differences in aggression: Aggressive behavior in the absence of social roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 34 – 44.
- Lippa, R. A. (2005). *Gender, nature, and nurture*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Lippa, R. A. (2010). Gender differences in personality and interests: When, where, and why?. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(11), 1098-1110.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, p.4.
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 207-222.
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Maccoby, E. E. (2000). Perspectives on gender development. *International Journal of Behavioral Development*, 24, 398–406.
- Major, B., Spencer, S., Schmader, T., Wolfe, C., & Crocker, J. (1998). Coping with negative stereotypes about intellectual performance: The role of psychological disengagement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(1), 34-50.
- Martin, C. L., Ruble, D. N., & Szkrybalo, J. (2002). Cognitive theories of early gender development. *Psychological Bulletin*, 128(6), 903-933.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
- McCrae, R. R. (2002). NEO-PI-R data from 36 cultures. In *The Five-factor Model of Personality across Cultures* (pp. 105-125). Springer, Boston, MA.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.

- McCrae, R. R., Terracciano, A., & 78 Members of the Personality Profiles of Cultures Project (2005). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 547–561.
- Mealey, L. (2000). *Sex differences: Developmental and evolutionary strategies*. New York: Academic Press.
- Meehl, P. E. (1962). Schizotaxia, schizotypy, schizophrenia. *American Psychologist*, 17, 827–838.
- Monroe, S. M., & Simons, A. D. (1991). Diathesis stress theories in the context of stress research: Implications for depressive-disorders. *Psychological Bulletin*, 110, 406–425.
- Motel, L. (2017). Cross Cultural Meta-analysis of Personality and Leadership Effectiveness and Evaluation of Changes Over Time (*Doctoral dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee*).
- Motel, L., & Stoll, A. (2015, November 21). The changing face of leadership: A meta-analysis of personality traits as predictors of leadership effectiveness over time. Essay presented at National Communication Association 101st Annual Conference, Las Vegas, NV.
- Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69-71.
- Ng, K., Ang, S., & Chan, K. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93, 733-743.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014a). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 156-168.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014b). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.

- Nguyen, H. D., & Ryan, A. M. (2008). Does stereotype threat affect test performance of minorities and women? A meta-analysis of experimental evidence. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1314–1334.
- Northouse, T. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Oberauer, K., & Lewandowsky, S. (2019). Addressing the theory crisis in psychology. *Psychonomic Bulletin & Review, 26*(5), 1596–1618.
- Orth, U., Trzesniewski, K. H., & Robins, R. W. (2010). Self-esteem development from young adulthood to old age: a cohort-sequential longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(4), 645–658.
- Pettigrove, G. (2007). Ambitions. *Ethical Theory and Moral Practice, 10*(1), 53–68.
- Picho, K., Rodriguez, A., & Finnie, L. (2013). Exploring the moderating role of context on the mathematics performance of females under stereotype threat: A meta-analysis. *The Journal of Social Psychology, 153*(3), 299–333.
- Picho-Kiroga, K., Turnbull, A., & Rodriguez-Leahy, A. (2021). Stereotype Threat and Its Problems: Theory Misspecification in Research, Consequences, and Remedies. *Journal of Advanced Academics, 32*(2), 231–264.
- Piedmont, R. L., McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adjective Check List scales and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*(4), 630–637.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal, 25*(4), 810–821.

- Polderman, T. J., Benyamin, B., De Leeuw, C. A., Sullivan, P. F., Van Bochoven, A., Visscher, P. M., & Posthuma, D. (2015). Meta-analysis of the heritability of human traits based on fifty years of twin studies. *Nature Genetics*, 47(7), 702-709.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological bulletin*, 64(1), 23-51
- Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281.
- Ridgeway, C. L., & Berger, J. (1986). Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. *American Sociological Review*, 603-617.
- Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological science*, 2(4), 313-345.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1-25.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046.
- Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078-1086.
- Ruble, D. N., & Martin, C. L. (1998). Gender development. In W. Damon & N. Eisenberg (Eds.), *Handbook of child psychology* (5th ed.), pp. 933-1016. New York: Wiley.

- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629–645.
- Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: the role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 157–176.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004–1010.
- Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1315–1328.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in organizational behavior*, 28, 61–79.
- Salgado, J. F., Rumbos, A., Santamaria, G., & Losada, M. R. (1995). 16 PF, five factor model, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 5, 81–94.
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White study of leadership and “social climates” revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123–127.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Schmader, T., & Johns, M. (2003). Converging evidence that stereotype threat reduces working memory capacity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 440–452.
- Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological review*, 115(2), 336–356.



- Schmitt, D. P., Long, A. E., McPhearson, A., O'Brien, K., Remmert, B., & Shah, S. H. (2017). Personality and gender differences in global perspective. *International Journal of Psychology*, 52, 45-56.
- Schmitt, D. P., Realo, A., Voracek, M., & Allik, J. (2008). Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(1), 168-182.
- Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). Personality and organizational culture. In B. Schneider, & D. B. Smith (Eds.). *Personality and organizations* (pp. 347-370). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schönbrodt, F. D., & Gerstenberg, F. X. (2012). An IRT analysis of motive questionnaires: The unified motive scales. *Journal of Research in Personality*, 46(6), 725-742.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010-1028.
- Seeram, E. (2019). An overview of correlational research. *Radiologic Technology*, 91(2), 176-179.
- Seron, C., Silbey, S. S., Cech, E., & Rubineau, B. (2016). Persistence is cultural: Professional socialization and the reproduction of sex segregation. *Work and Occupations*, 43(2), 178-214.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.
- Silk, J. B. (2007). Social components of fitness in primate groups. *Science*, 317(5843), 1347-1351.
- Smuts B. (1995). The evolutionary origins of patriarchy. *Human Nature*, 6, pp. 1-32.

- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121.
- Soto, C. J., John, O. P., Gosling, S. D., & Potter, J. (2011). Age differences in personality traits from 10 to 65: Big Five domains and facets in a large cross-sectional sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 330-348.
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of experimental social psychology*, 35(1), 4-28.
- Squires, V. (2016). Northouse, PG (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 379-440). Academic Press.
- Steffens, N. K., & Haslam, S. A. (2013). Power through 'us': Leaders' use of we-referencing language predicts election victory. *PloS one*, 8(10), e77952.
- Stoet, G., & Geary, D. C. (2013). Sex differences in mathematics and reading achievement are inversely related: Within- and across-nation assessment of 10 years of PISA data. *PLOS ONE*, 8(3), Article e57988.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.

- Von Stumm, S., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2009). Decomposing self-estimates of intelligence: Structure and sex differences across 12 nations. *British Journal of Psychology*, 100(2), 429-442.
- Walker, L. J. (1984). Sex differences in the development of moral reasoning: A critical review. *Child Development*, 55, 677-691.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, M., Olson, D., & Shultz, K. (2013). *Mid and late career issues: An integrative perspective*. New York, NY: Routledge Academic Press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of Personality Psychology* (pp. 767-793). Academic Press.
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 2, 1-10.
- White, J. W., & Kowalski, R. M. (1994). Deconstructing the myth of the nonaggressive woman: A feminist analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 18(4), 487-508.
- Whyte, W. F. (1955). *Money and Motivation an analysis of Incentives in Industry*.
- Wilgenbusch, T., & Merrell, K. W. (1999). Gender differences in self-concept among children and adolescents: A meta-analysis of multidimensional studies. *School Psychology Quarterly*, 14(2), 101-120.
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 523-535.
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 815-828.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations (4th ed)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Von Stumm, S., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2009). Decomposing self-estimates of intelligence: Structure and sex differences across 12 nations. *British Journal of Psychology*, 100(2), 429-442.
- Walker, L. J. (1984). Sex differences in the development of moral reasoning: A critical review. *Child Development*, 55, 677-691.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, M., Olson, D., & Shultz, K. (2013). *Mid and late career issues: An integrative perspective*. New York, NY: Routledge Academic Press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of Personality Psychology* (pp. 767-793). Academic Press.
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 2, 1-10.
- White, J. W., & Kowalski, R. M. (1994). Deconstructing the myth of the nonaggressive woman: A feminist analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 18(4), 487-508.
- Whyte, W. F. (1955). *Money and Motivation an analysis of Incentives in Industry*.
- Wilgenbusch, T., & Merrell, K. W. (1999). Gender differences in self-concept among children and adolescents: A meta-analysis of multidimensional studies. *School Psychology Quarterly*, 14(2), 101-120.
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 523-535.
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 815-828.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations (4th ed)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342.
- Zell, E., Krizan, Z., & Teeter, S. R. (2015). Evaluating gender similarities and differences using metasynthesis. *American Psychologist*, 70(1), 10-20.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.

### **Sitografia:**

[www.pariopportunita.provincia.tn.it/italy/SC/1035/Identita\\_di\\_genere.html](http://www.pariopportunita.provincia.tn.it/italy/SC/1035/Identita_di_genere.html)

Identità di genere, Le pari opportunità in provincia di Trento, ultimo aggiornamento 04/08/2021. URL consultato il 3 novembre 2021.

<https://people.unica.it/giulianamandich/files/2018/05/Le-differenze-di-genere-1.pdf>

URL consultato il 9 novembre 2021.

<https://www.psicologi-italiani.it/psicologi/area-pubblica/il-lavoro-dello-psicologo-e-dello-psicoterapeuta/la-teoria-dello-schema-di-genere-di-sandra-bern.html>

Giorgia Lauro, La teoria dello schema di genere di Sandra Bem, Psicologi italiani, 16 luglio 2018. URL consultato il 9 novembre 2021.

<https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2c.html?lang=it>

Ultima consultazione URL il 4 gennaio 2022.

<https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2d.html?lang=it>

Ultima consultazione URL il 15 gennaio 2022.

<https://ipip.ori.org>

*IPIP*, The Items in Each of the Preliminary IPIP Scales, Measuring Constructs Similar to Those in the 5 NEO-PI-R Broad Domains. Ultima consultazione URL il 28 febbraio 2022.

<http://www.aipass.org/node/11560>

Associazione Italiana di Psicologia (2015, March 27). Codice etico. Ultima consultazione URL il 15 marzo 2022.

<https://nces.nsf.gov/pubs/nsb20201>

National Science Board. (2020). The state of U.S. Science and Engineering. Ultima consultazione URL il 15 maggio 2022.

<https://www.nsf.gov/statistics/2017/nsf17310/digest/about-this-report/>

National Science Foundation, National Center for Science and Engineering Statistics. (2017). Women, minorities, and persons with disabilities in science and engineering: 2017 (Special Report NSF 17-310). Ultima consultazione URL il 15 maggio 2022.

<https://eric.ed.gov/?id=ED509653>

American Association of University Women. (2010). Why so few? Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM). Ultima consultazione URL il 15 maggio 2022.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED590906.pdf>

Economics and Statistics Administration. (2017). Women in STEM: 2017 update. Ultima consultazione URL il 15 maggio 2022.



## Appendice

### Consenso e privacy

Gentile partecipante, mi chiamo Giorgia Parisi e frequento il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive dell'Università degli Studi di Trento. Questo progetto di ricerca tratta di come le auto-percezioni e i tratti influenzino la carriera lavorativa. La invito a rispondere al questionario, che avrà alcune domande sulla sua personalità e sulla percezione della sua carriera lavorativa. Il questionario richiederà circa 20 minuti e sarà del tutto anonimo. Inoltre, i dati saranno utilizzati aggregati e quindi non si riconosceranno le singole risposte. La sua partecipazione è assolutamente volontaria, è libero/a di ritirarsi in qualsiasi momento.

Il Regolamento UE 2016/679 "Regolamento Generale sulla protezione dei dati personali" (d'ora in avanti "RGPD"), il D. lgs. n. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e il relativo l'Allegato A.4 "Codice di deontologia e di buona condotta per i trattamenti di dati personali per scopi statistici e scientifici" (Provvedimento del Garante n. 2 del 16 giugno 2004, Gazzetta Ufficiale 14 agosto 2004, n. 190) sanciscono il diritto di ogni persona alla protezione dei dati di carattere personale che la riguardano. Ai sensi della normativa sopra indicata il trattamento dei suoi dati personali da parte dei ricercatori coinvolti nell'attività di ricerca sarà improntato al rispetto dei principi di cui all'art. 5 del RGPD e, in particolare, a quelli di liceità, correttezza, trasparenza, pertinenza, non eccedenza e in modo da garantire un'adeguata sicurezza dei dati personali. Il Titolare del trattamento è il prof. Lorenzo Avanzi del Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive e tutor della mia tesi. Il trattamento dei suoi dati personali viene effettuato dal Titolare nell'ambito di esecuzione dei propri compiti di interesse pubblico ai sensi dell'art. 6, comma 1, lett. e) del RGPD. Il trattamento delle categorie particolari di dati personali (dati sensibili) viene effettuato per fini di ricerca scientifica ai sensi dell'art. 9, comma 2, lett. j) del RGPD. Per qualsiasi informazione o chiarimento mi può contattare attraverso la e-mail:

giorgia.pariis-1@studenti.unitn.it

La ringrazio in anticipo per la sua partecipazione. Ai sensi del Regolamento UE 2016/679 e del D. Lgs. 196 del 30.06.2003, autorizzo l'Università degli Studi di Trento a sottoporre a trattamento i dati personali che mi riguardano per attività di ricerca. In particolare, autorizzo a trattare, oltre ai dati comuni, anche i miei dati sensibili e a diffonderli, resi anonimi, nei limiti sopra indicati.

### Domande socio-anagrafiche

Le chiedo gentilmente di indicare il suo genere ☐ Maschio ☐ Femmina

Le chiedo gentilmente di indicare la sua età

Le chiedo gentilmente di indicare il ruolo ricoperto nel suo lavoro (per esempio: professore/essa universitario/a, cassiere/a, collaboratore/trice scolastico/a, operatore/trice socio sanitario/a etc.)

☐ Docente universitario ☐ Imprenditore/trice ☐ Manager ☐ Responsabile ☐ Dirigente

☐ Altro (specificare)

Le chiedo gentilmente di indicare la sua anzianità organizzativa (da quanti anni lavora presso l'impresa in cui è attualmente occupato/a)

### Successo di carriera soggettivo

Considerando la mia carriera nel suo complesso...

**Recognition** Per niente soddisfatto Molto soddisfatto

...i miei supervisori mi hanno detto che faccio un buon lavoro 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

...le organizzazioni per cui ho lavorato mi hanno riconosciuto/a come un/a buon/a lavoratore/trice 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

...sono stato riconosciuto/a per i miei contributi 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

#### Quality Work

...sono orgoglioso/a della qualità del lavoro che ho prodotto 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

...ho raggiunto i più alti standard di qualità nel mio lavoro 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

...sono stato riconosciuto/a per l'alta qualità del mio lavoro 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Meaningful Work

- ...penso che il mio lavoro sia stato significativo 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...credo che il mio lavoro abbia fatto la differenza 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...il lavoro che ho fatto ha contribuito alla società 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Influence

- ...le decisioni che ho preso hanno avuto un impatto sulla mia organizzazione 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...le organizzazioni per cui ho lavorato hanno preso in considerazione la mia opinione su questioni importanti 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...altri hanno tenuto conto del mio consiglio nel prendere decisioni importanti 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Authenticity

- ...sono stato/a in grado di proseguire il lavoro che soddisfa le mie esigenze e preferenze personali 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...mi sono sentito/a come se fossi responsabile della mia carriera 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...ho scelto il mio percorso di carriera 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Personal Life

- ...sono stato/a in grado di passare tutto il tempo che voglio con i miei amici e la mia famiglia 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...sono stato/a in grado di avere una vita soddisfacente al di fuori del lavoro 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...sono stato/a in grado di essere un buon impiegato mantenendo relazioni di qualità al di fuori del lavoro 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Growth and Development

- ...ho ampliato le mie abilità per ottenere prestazioni migliori 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...sono rimasto/a aggiornato/a sui cambiamenti nel mio campo 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...sono migliorato/a continuamente sviluppando le mie abilità 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Satisfaction

- ...la mia carriera è personalmente soddisfacente 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...sono entusiasta della mia carriera 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
...trovo la mia carriera piuttosto interessante 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Successo di carriera oggettivo

1. Le chiedo gentilmente di inserire il suo reddito mensile netto in una scala a passi da "nessun reddito" a più di "10.000 euro"

- |   |  |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Nessun salario       | 8 <input type="checkbox"/> Tra 5000 e 5999 euro    |
| 2 <input type="checkbox"/> Meno di 500 euro     | 9 <input type="checkbox"/> Tra 6000 e 6999 euro    |
| 3 <input type="checkbox"/> Tra 500 e 999 euro   | 10 <input type="checkbox"/> Tra 7000 e 7999 euro   |
| 4 <input type="checkbox"/> Tra 1000 e 1999 euro | 11 <input type="checkbox"/> Tra 8000 e 8999 euro   |
| 5 <input type="checkbox"/> Tra 2000 e 2999 euro | 12 <input type="checkbox"/> Tra 9000 e 9999 euro   |
| 6 <input type="checkbox"/> Tra 3000 e 3999 euro | 13 <input type="checkbox"/> Maggiore di 10000 euro |
| 7 <input type="checkbox"/> Tra 4000 e 4999 euro |  |

2. Nel suo lavoro ha il permesso di delegare attività lavorative ad altri (per esempio a colleghi o altri lavoratori)? Si ☐ No ☐

3. Ha responsabilità di progetti (anche temporanei)? Si ☐ No ☐

4. Ha una posizione ufficiale di leadership (riconosciuta dall'organizzazione)? Si ☐ No ☐

## IPIP

### CONSCIENTIOUSNESS (coscienziosità)

Per favore indichi quanto esattamente ogni affermazione la descrive usando una scala da 1 a 5 dove 1 indica "molto inesatto", 2 "moderatamente inesatto", 3 "né esatto né inesatto", 4 "moderatamente esatto" e 5 "molto esatto". Descriva se stesso come in generale è ora, non come desidera essere in futuro. Descriva se stesso come onestamente si vede, in relazione ad altre persone che conosce del suo stesso genere e circa della sua stessa età.

	Molto inesatto	Molto esatto
1. Sono sempre preparato	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
2. Presto attenzione ai dettagli	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
3. Finisco subito le faccende	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
4. Porto a termine i miei piani	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
5. Faccio piani e mi attengo ad essi	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
6. Spreco il mio tempo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
7. Faccio fatica a mettermi a lavorare	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
8. Faccio appena il lavoro sufficiente per tirare avanti	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
9. Non completo le cose	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
10. Sfuggo ai miei doveri	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

### AGREEABLENESS (amabilità)

Per favore indichi quanto esattamente ogni affermazione la descrive usando una scala da 1 a 5 dove 1 indica "molto inesatto", 2 "moderatamente inesatto", 3 "né esatto né inesatto", 4 "moderatamente esatto" e 5 "molto esatto". Descriva se stesso come in generale è ora, non come desidera essere in futuro. Descriva se stesso come onestamente si vede, in relazione ad altre persone che conosce del suo stesso genere e circa della sua stessa età.

	Molto inesatto	Molto esatto
11. Ho una buona parola per tutti	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
12. Credo che gli altri abbiano buone intenzioni	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
13. Rispetto gli altri	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
14. Accetto le persone come sono	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
15. Faccio sentire le persone a loro agio	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
16. Ho una lingua tagliente	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
17. Faccio gli altri a pezzi	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
18. Sospetto moventi nascosti negli altri	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
19. Pareggio i conti con gli altri	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
20. Insulto le persone	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

### EXTRAVERSION (estroversione)

Per favore indichi quanto esattamente ogni affermazione la descrive usando una scala da 1 a 5 dove 1 indica "molto inesatto", 2 "moderatamente inesatto", 3 "né esatto né inesatto", 4 "moderatamente esatto" e 5 "molto esatto". Descriva se stesso come in generale è ora, non come desidera essere in futuro. Descriva se stesso come onestamente si vede, in relazione ad altre persone che conosce del suo stesso genere e circa della sua stessa età.

	Molto inesatto	Molto esatto
21. Mi sento a mio agio con le persone	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
22. Faccio amicizie facilmente	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
23. Sono abile nel gestire situazioni sociali	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
24. Sono l'anima della festa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

- |     |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|-----|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 25. | So come accattivare le persone                           | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 26. | Ho poco da dire  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 27. | Mi tengo in disparte                                     | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 28. | Vorrei descrivere le mie esperienze come alquanto noiose | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 29. | Non mi piace attirare l'attenzione su me stesso          | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 30. | Non parlo molto  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

### NEUROTICISM (nevroticismo)

Per favore indichi quanto esattamente ogni affermazione la descrive usando una scala da 1 a 5 dove 1 indica "molto inesatto", 2 "moderatamente inesatto", 3 "né esatto né inesatto", 4 "moderatamente esatto" e 5 "molto esatto". Descriva se stesso come in generale è ora, non come desidera essere in futuro. Descriva se stesso come onestamente si vede, in relazione ad altre persone che conosce del suo stesso genere e circa della sua stessa età.

- |  | Molto inesatto   | Molto esatto |
|--|--|--------------|
| 31. Spesso mi sento giù                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 32. Non mi piaccio                             | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 33. Sono spesso depresso                       | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 34. Ho frequenti sbalzi d'umore                | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 35. Sono facilmente in preda al panico         | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 36. Mi irrita raramente                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 37. Raramente mi sento giù                     | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 38. Mi sento a mio agio con me stesso          | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 39. Non sono facilmente infastidito dalle cose | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 40. Sono molto contento di me stesso           | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |

### OPENNESS (apertura/intelletto)

Per favore indichi quanto esattamente ogni affermazione la descrive usando una scala da 1 a 5 dove 1 indica "molto inesatto", 2 "moderatamente inesatto", 3 "né esatto né inesatto", 4 "moderatamente esatto" e 5 "molto esatto". Descriva se stesso come in generale è ora, non come desidera essere in futuro. Descriva se stesso come onestamente si vede, in relazione ad altre persone che conosce del suo stesso genere e circa della sua stessa età.

- |  | Molto inesatto   | Molto esatto |
|--|--|--------------|
| 41. Credo nell'importanza dell'arte                    | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 42. Ho una vivida immaginazione                        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 43. Tendo a votare per candidati politici liberali     | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 44. Conduco la conversazione ad un livello più elevato | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 45. Mi piace ascoltare nuove idee                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 46. Non sono interessato a idee astratte               | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 47. Non mi piace l'arte                                | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 48. Evito discussioni filosofiche                      | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 49. Non mi piace andare a musei d'arte                 | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |
| 50. Tendo a votare per candidati politici conservatori | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |              |

### Leadership trasformativa

Come superiore...

da 1 "Poco" a 7 "Molto".

- |  | Poco   | Molto |
|--|--|-------|
| 1. ... comunico una visione del futuro chiara e positiva | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> |       |
| 2. ... tratto i dipendenti come persone, sostenendo e    |  |       |



incoraggiando il loro sviluppo	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
3. ... incoraggio e do riconoscimento al personale	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
4. ... promuovo la fiducia, il coinvolgimento e la cooperazione fra i membri del gruppo	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
5. ... incoraggio a pensare soluzioni originali per i problemi e a mettere in discussione le pratiche consolidate	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
6. ... sono chiaro/a circa i valori e le pratiche che propongo	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
7. ... infondo orgoglio e rispetto negli altri e stimolo a essere molto competenti	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
8. ... ricerco feedback per migliorare le mie interazioni con gli altri	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
9. ... descrivo accuratamente come gli altri vedono le mie capacità	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
10. ... dico esattamente ciò che intendo comunicare	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
11. ... sono disposto/a ad ammettere i miei errori quando ne commetto	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
12. ... agisco coerentemente con le mie convinzioni	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
13. ... prendo decisioni sulla base dei miei valori fondamentali	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
14. ... stimolo opinioni che possano mettere in discussione anche le mie posizioni più radicate	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□
15. ... ascolto attentamente i diversi punti di vista prima di giungere alle conclusioni	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□ 7□

### Motivazione al potere

Le seguenti affermazioni riguardano la motivazione verso alcuni aspetti della sua esperienza lavorativa. Esprima il suo grado di accordo per ciascuna affermazione ricordando che:

Fortemente In disaccordo	In disaccordo	Piuttosto in disaccordo	Piuttosto d'accordo	D'accordo	Fortemente d' accordo
0	1	2	3	4	5
1. Avere l'opportunità di esercitare il controllo su un'organizzazione o un gruppo.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
2. Essere in grado di esercitare influenza.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
3. Mi piace avere l'ultima parola.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
4. Mi piacerebbe essere un dirigente con potere sugli altri.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
5. Essere in una posizione di leadership in cui gli altri lavorano per me o mi cercano per avere istruzioni.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
6. Ho poco interesse a guidare gli altri. #	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
7. Mi sento sicuro quando dirigo le attività degli altri.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
8. Avere l'opportunità di influenzare gli altri.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
9. Cerco di controllare gli altri piuttosto che permettere loro di controllarmi.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□
10. Ricoprire una posizione di prestigio.	0□	1□	2□	3□	4□ 5□

# item con codifica inversa.

**Percezione di essere viste negativamente**

Rispetto alla posizione lavorativa che occupo, penso di essere considerato/a dai miei collaboratori e colleghi...

Da 1 "in modo molto positivo" a 5 "in modo molto negativo"

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

**Soddisfazione lavorativa generale**

Per niente  
soddisfatto

Completamente  
soddisfatto

Quanto si ritiene soddisfatto del suo attuale lavoro? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐

**Assenteismo**

Quanti giorni di assenza ha fatto negli ultimi mesi?

**Ambizione**

Le seguenti affermazioni riguardano l'ambizione verso alcuni aspetti della sua esperienza lavorativa. Esprima il suo grado di accordo per ciascuna di esse ricordando che la scala va da 0 "Fortemente in disaccordo" a 5 "Fortemente d'accordo"

Fortemente in disaccordo

Fortemente d'accordo

- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Sono ambizioso/a  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Ambisco al successo e faccio di tutto per raggiungerlo                  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Mi prefiggo obiettivi stimolanti  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Reputo molto importante raggiungere risultati eccellenti nella mia vita | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Reputo molto importante realizzare grandi cose                          | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |