



# UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

Dipartimento di Management

Corso di Laurea Magistrale in  
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Leadership Femminile  
come influisce la presenza di donne sulla gestione aziendale  
nelle situazioni di crisi e nell'attività innovativa delle imprese  
di cui sono manager o proprietarie

**Relatore**

Prof. Fabrizio Gerli

**Laureanda**

Aurora Dal Cin - 899061

**Anno Accademico**

2023 / 2024



**Introduzione.....pag.1**

**Capitolo 1. La leadership femminile.....pag.3**

- 1.1. Le donne e la leadership.....pag.3
- 1.2. La diversità etnica nella percezione della leadership femminile.....pag.8
  - 1.2.1. *Sviluppo e nascita della leadership in azienda.....pag.11*
  - 1.2.2. *Analogie sulla leadership femminile.....pag.14*
- 1.3. Le donne come punto di forza in azienda.....pag.19
- 1.4. I vantaggi etici della leadership femminile.....pag.22

**Capitolo 2. La donna tra crisi e innovazione in azienda.....pag.25**

- 2.1. Le donne tra crisi aziendale e fenomeno del “Glass Cliff” .....pag.25
  - 2.1.1. *La “Signaling Theory” attraverso il “Glass Cliff” .....pag.29*
- 2.2. I sistemi informativi e finanziari nelle imprese governate dalle donne...pag.32
  - 2.2.1. *La gestione della crisi finanziaria da parte delle CEO donne...pag.35*
- 2.3. La diversità come vantaggio competitivo per la ricerca e sviluppo.....pag.38
- 2.4. Le donne e l’attività di ricerca e sviluppo.....pag.49
  - 2.4.1. *Le differenze di genere nell’attività di ricerca e sviluppo.....pag.50*
  - 2.4.2. *L’impatto delle donne nei team delle Venture Capital.....pag.54*
  - 2.4.3. *L’impatto della diversità di genere sull’open innovation.....pag.60*
  - 2.4.4. *L’influenza delle donne nelle imprese familiari.....pag.67*
- 2.5. Opportunità e difficoltà durante la pandemia da Covid-19.....pag.74
  - 2.5.1. *Il processo di decision-making nelle microimprese femminili.....pag.80*
- 2.6. Abilità e attitudini come fattori chiave della resilienza femminile.....pag.88

<b>Capitolo 3. Analisi empirica: strategie comportamentali adottate in situazioni di crisi e nella gestione dell'innovazione.....</b>	<b>pag.95</b>
3.1. Il progetto “modelli di leadership femminile: analisi e confronto” .....	pag.95
3.2. Obiettivi e modalità di svolgimento.....	pag.96
3.3. Gli stili di leadership.....	pag.97
3.4. Prima parte: strategie comportamentali.....	pag.99
3.4.1. <i>Strategie comportamentali in situazioni di crisi.....</i>	<i>pag.99</i>
3.4.2. <i>Strategie comportamentali in termini di innovazione.....</i>	<i>pag.113</i>
3.5. Seconda parte: imprenditrici e manager a confronto.....	pag.121
3.5.1. <i>Confronto in situazioni di crisi.....</i>	<i>pag.121</i>
3.5.2. <i>Confronto in termini di innovazione.....</i>	<i>pag.130</i>
3.6. Discussioni e conclusioni.....	pag.136
<b>Conclusione.....</b>	<b>pag.139</b>
<b>Figure.....</b>	<b>pag.141</b>
<b>Bibliografia e Sitografia.....</b>	<b>pag.148</b>

## Introduzione

Il presente lavoro si occupa di analizzare l'impatto delle figure femminili sulla performance aziendale nelle situazioni di crisi e nell'attività innovativa delle imprese di cui sono manager o proprietarie. Le motivazioni che hanno portato alla stesura di tale testo sono, innanzitutto, quelle di avvicinarsi al mondo della leadership femminile, che al giorno d'oggi rimane ancora un argomento poco trattato.

Nel primo capitolo si procede a presentare una panoramica generale sulla leadership femminile e sulle difficoltà che le donne sono ancora costrette ad affrontare nel mondo del lavoro. Nonostante il numero di dirigenti donna stia aumentando, gli studi hanno messo in evidenza ancora la presenza di numerosi stereotipi che limitano le loro possibilità di carriera. Nel secondo capitolo viene effettuata una analisi più approfondita di quelle che sono le problematiche incontrate dalle donne sul posto di lavoro e l'influenza delle donne sulla performance dell'impresa. In tal senso, il lavoro esplora, in primo luogo, le decisioni della gestione femminile durante i periodi di crisi, come quella causata dalla pandemia da Covid-19 e, in secondo luogo, le decisioni circa l'attività innovativa, dove ci si sofferma sulle differenze tra le modalità con cui viene implementata l'attività di ricerca e sviluppo nel caso in cui essa sia realizzata nelle aziende familiari o in quelle non familiari.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo il lavoro si concentra sul progetto *"modelli di leadership femminile: analisi e confronto"*, finanziato da ESAC Formazione. La ricerca realizzata da una borsista dell'Università Ca' Foscari di Venezia si occupa di analizzare le strategie comportamentali attuate dalle donne manager e imprenditrici nelle aziende per le quali lavorano, in provincia di Vicenza. In base ai risultati ottenuti dalla ricerca, il lavoro fornisce, in primo luogo, una panoramica delle strategie comportali adottate dalle donne protagoniste della ricerca per affrontare i periodi di crisi e per lo svolgimento dell'attività innovativa. Successivamente si passa a condurre un'analisi più quantitativa per verificare quale comportamento viene attuato più spesso. In secondo luogo, verifica la presenza o meno di diversità nelle strategie adottate da manager e imprenditrici, sia in tempo di crisi sia per quanto riguarda l'attività innovativa.

Gli obiettivi del presente lavoro sono, dunque, approfondire le strategie comportamentali poste in essere dalle donne per affrontare periodi di crisi e per intraprendere l'attività

innovativa e come queste influenzino la performance delle imprese, grazie ai diversi casi studio illustrati nel secondo capitolo.

Successivamente, grazie ai risultati del progetto ESAC, si realizza un confronto tra le strategie comportamentali attuate dalle donne intervistate affinché si possa verificare quale tipologia di comportamento venga adottata e con quale frequenza. Infine lo studio si conclude esaminando le differenze tra i comportamenti posti in essere da imprenditrici e manager per verificare se sussistano delle differenze tra i comportamenti di manager e imprenditrici.

# Capitolo 1. La leadership femminile

## 1.1. Le donne e la leadership

La leadership racchiude tutte le abilità di un buon leader come la capacità di motivare e guidare i membri del proprio gruppo verso una direzione e obiettivi comuni. La leadership femminile, in particolare, pone al centro le donne che rivestono ruoli importanti all'interno delle organizzazioni, soffermandosi sui benefici da esse apportati e sulle difficoltà che sono costrette ancora ad affrontare nell'ambiente lavorativo. Nel nostro paese le capacità di leader, fino a qualche decennio fa, erano ancora associate all'uomo; difatti le posizioni di alto livello, come dirigenti e manager, sono occupate prevalentemente dalla parte maschile. In Italia, il numero di donne nel mondo del lavoro è in costante aumento; tuttavia sono ancora diverse le sfide che le stesse sono costrette ad affrontare, in primo luogo la disparità salariale e i pregiudizi che le vedono "protagoniste". Pertanto, nonostante vi sia un progresso, la strada verso la parità di genere è molto lunga e l'argomento in senso stretto rimane ancora poco affrontato.

Prendendo in considerazione le economie moderne, le ragazze che portano a termine i propri studi accademici sono in quantità maggiore rispetto ai ragazzi: in Italia, per esempio, le ragazze laureate rappresentano il 55% sul totale dei giovani laureati, ma il 17% rimane inattivo sul piano lavorativo; mentre quelle che riescono a trovare un posto di lavoro ricevono un salario inferiore del 26% rispetto a quello percepito dalla componente maschile (OECD, 2018). Questa situazione diventa un ostacolo non solo per le donne ma anche per le nazioni di tutto il mondo diventando così soggette al famoso fenomeno della "fuga di cervelli" (Dumont et al., 2016), il quale coinvolge donne formate e competenti (Gazzola et al, 2007), più in generale i giovani laureati, che preferiscono lasciare il paese natale per emigrare verso Stati in cui vi sono maggiori opportunità lavorative e salari più alti (Gibson & McKenzie, 2011; Docquier & Rapoport, 2012). Probabilmente, se le donne avessero la possibilità di sviluppare il proprio percorso personale nel loro paese, le stesse sarebbero più incentivate a raggiungerci le proprie aspirazioni professionali, piuttosto che trasferirsi (Dumont et al., 2016). Tuttavia, occorre specificare che la parola "uguaglianza" non è da considerarsi come il posizionare le donne esclusivamente nelle stesse circostanze degli uomini, ma è anche l'aver accesso ad opportunità che permettano ad entrambi di esprimere il loro pieno potenziale e che vengano poi presi in considerazione interessi e necessità (Chao & Tian, 2011; Gazzola et al 2016). Le

donne che dovranno continuare ad affrontare situazioni discriminatorie e ostacoli per raggiungere posizioni di leadership, saranno più propense ad accantonare le proprie aspirazioni professionali per rimanere ancorate ai ruoli familiari tradizionali (Crampton & Mishra, 1999). La disparità di genere nell'immaginario italiano si manifesta, dunque, in retribuzioni inferiori, in una minore rappresentanza in ruoli dirigenziali, nelle mansioni assegnate e ultimo ma non per importanza nelle opportunità di carriera.

La situazione italiana sembra affermare quanto appena detto; in una "survey" condotta dalla "EY Italy" a cura di Radocchia S. (2023), realizzata su un campione di 700 lavoratrici e manager si evince come il 23% sostenga che per i ruoli manageriali la parità di genere non verrà mai raggiunta. Nel 2023 il numero di donne che pensa esserci un gap salariale tra la componente maschile e quella femminile è cresciuto del 7% rispetto all'anno precedente, per un totale del 55%. A tale percentuale va aggiunta anche quella relativa alla convinzione circa la presenza di una disuguaglianza di genere in termini di opportunità di carriera, aumentata del 9% su un totale del 61%, rispetto al 2022. Inoltre, l'86% delle donne intervistate indica tra le possibili cause che limitano l'ascesa della leadership femminile, le difficoltà incontrate dalle stesse nel conciliare lavoro e famiglia. Sul fronte maschile, il 68% è convinto che la parità di genere venga raggiunta nel prossimo decennio, sostenendo tuttavia come la promozione delle donne a posizioni di leadership sia un impegno necessario, ma comunque da non assumersi come priorità.

L'obiettivo dell'uguaglianza di genere è tra le aspirazioni dell'Agenda 2030 e uno dei pilastri del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). Negli ultimi anni si è assistito, purtroppo, ad una interruzione nella lotta per la parità di genere; si ricorda l'impatto che ha avuto la crisi economica, la pandemia da COVID-19 e oltretutto le odierne tensioni geopolitiche. Dall'analisi condotta da "EY Italy" emerge la crescita, del 19% rispetto all'anno precedente, di una percezione positiva della leadership femminile, intesa come mezzo efficace per permettere alle imprese di raggiungere al meglio i loro obiettivi. Tuttavia, la percentuale di donne in ruoli dirigenziali rimane ancora contenuta: il numero delle donne nei Cda delle società italiane ha raggiunto il 43% alla fine del 2022, ma sono ancora poche le presenze femminili ai vertici: nel 2% dei casi amministratrici delegate e nel 4% presidenti.

La relazione tra la leadership e il genere è stata oggetto di studio in questi anni, nello specifico gli studiosi hanno cercato di individuare la presenza di differenze nell'applicazione della leadership tra uomini e donne. In particolare Eagly & Johnson (1990) hanno condotto una



metanalisi riguardante le differenze di leadership in base al genere e hanno scoperto come le donne siano caratterizzate da una leadership maggiormente democratica e orientata alle relazioni interpersonali, mentre gli uomini più autoritari e orientati al task. Inoltre, le donne presentano sviluppate abilità sociali tra le quali empatia, cooperazione, cordialità, espressività e sensibilità sociale che potrebbero rappresentare un vantaggio nel mantenere buone relazioni di lavoro e aiutarle nell'avanzamento di carriera. Segue un'ulteriore metanalisi di Eagly & colleghi (2003) in cui viene dimostrato che le leaders donne tendono ad applicare maggiormente uno stile trasformatore attraverso un'attiva interazione con i dipendenti tramite tutoraggio, prestando attenzione ai loro bisogni, ispirandoli verso la mission aziendale e coinvolgendoli nei processi decisionali; infatti le stesse tendono a ricompensare i dipendenti che raggiungono performance positive (Chin, 2004; Krishnan & Park, 2005).

Nella società odierna le persone che occupano una posizione di leadership vengono valutate non solo per il ruolo ma anche per il loro genere (Eagly & Karau, 2002). Nel primo caso la posizione di leader legittima l'uso dell'autorità all'interno di un gruppo o di un'organizzazione, mentre nel secondo ci si riferisce alle credenze circa le caratteristiche di uomini e donne (Eagly et al, 2003, p.572). Per spiegare al meglio la relazione tra i due ruoli si può considerare la "Social Role Theory" di Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) nella quale si parte dal concetto che il leader è una precisa posizione gerarchica e funziona sotto i vincoli dei ruoli genere, ciò significa che, se il genere ha una qualche influenza sulla leadership, allora uomini e donne si dovrebbero comportare diversamente; questo è quello che sostengono le varie teorie sui diversi stili di leadership. La teoria in considerazione sostiene come le persone abbiano diverse aspettative circa il ruolo e i comportamenti dei leaders uomini e donne, in quanto ciascuno ha interiorizzato il proprio ruolo di genere. Alcuni associano alla figura maschile un comportamento assertivo, di controllo, di fiducia e ambizioso, mentre le donne hanno delle qualità definite più orientate al benessere delle persone. La "Social Role Theory" afferma la presenza di un'incongruenza tra il ruolo di leader e il genere, sostenendo l'idea del "*glass ceiling*" (Eagly & Karau, 2002) che identifica i pregiudizi e le discriminazioni che escludono le donne da posizioni di leadership. Tutto ciò costituisce un vantaggio per gli uomini che riescono così a rallentare o fermare la selezione e la promozione delle donne per posizioni gerarchiche superiori. Il fenomeno descritto evidenzia inferiori possibilità d'accesso a posizioni di leadership per le donne rispetto agli uomini che si traduce di conseguenza in minori opportunità di carriera e promozioni. Infine è bene specificare come i pregiudizi e le

discriminazioni che subiscono le donne non si fermano nella fase iniziale del loro percorso verso posizioni di leadership ma continuano anche una volta ottenuto il ruolo. Difatti è sempre più frequente assistere a donne dirigenti che decidono di lasciare il loro posto di lavoro per scappare dall'effetto "glass ceiling" e fondare la loro impresa per diventare così imprenditrici ed essere meno limitate nella crescita personale (Mattis, 2004). Purtroppo questa scelta spesso fallisce perché le donne imprenditrici incontrano ulteriori ostacoli, riconducibili alle difficoltà nel reperire capitali sul mercato finanziario, necessari per iniziare o accrescere la loro attività (Bosse & Taylor, 2012).

Occorre riconoscere che negli ultimi anni ci sono stati dei miglioramenti, ma come per l'uguaglianza, le donne rimangono ancora in una posizione di svantaggio rispetto alla controparte maschile.

Gli scenari appena descritti, riferiti alle difficoltà che incontrano le donne, sono utili per spiegare quello che viene chiamato "Fenomeno dell'impostore" (Rohrman et al, 2016), che colpisce le persone che non credono in sé stessi e nelle loro capacità e comporta elevati livelli di ansia, depressione, dubbi e mancanza di fiducia che sfociano in un'elevata paura di fallire (Chrisman et al, 2005; Thompson et al, 1998). Gli individui che sono soggetti a questo fenomeno tendono a manifestare due tipologie di comportamento: inizialmente tendono ad essere perfezionisti, si preparano in maniera eccessiva anche con sforzi meticolosi e stabiliscono elevati standard personali; per secondo adottano un comportamento auto-invalidante. Secondo Clance e Imes (1978) il fenomeno dell'impostore è tipico del genere e affligge maggiormente le donne in quanto hanno una minore autostima di sé stesse e valutano in modo inferiore le proprie capacità a differenza degli uomini (King & Cooley, 1995). Inoltre le donne attribuiscono il loro successo a fattori esterni piuttosto che alle loro abilità. Da sottolineare come il fenomeno dell'impostore ha un forte impatto sul benessere delle persone e non permette loro di godersi le sensazioni positive associate ai meriti ottenuti sia a livello personale che professionale (Ross & Kurowski, 2003; Rohrman et al, 2016).

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione che condiziona le aspettative delle persone in merito al ruolo di leader occupato dalle donne è la cultura. È necessario dunque esaminare gli scenari culturali in grado di influenzare la società, le organizzazioni e quindi gli individui. Gli studiosi Connerley e Pederson (2005) definiscono la cultura come multidimensionale, multilivello e caratterizzata da una componente visibile e invisibile. La prima si individua in superficie in quanto fa riferimento ai confini nazionali e alle caratteristiche fisiche come il

colore della pelle, i capelli o la forma degli occhi; la seconda invece è riconducibile a differenze più profonde come i valori e la personalità (Ayman & Korabik, 2010).

Altro studioso importante che ha introdotto una definizione più accurata di cultura è stato l'olandese Hofstede (1980, 1991, 2010). Egli sostiene che la cultura si apprende e deriva dall'ambiente dove le persone vivono e può essere posizionata tra la personalità e la natura umana. Hofstede identifica quattro livelli riconducibili alla cultura: simboli, eroi, rituali e valori. I simboli, gli eroi e i rituali sono considerati delle pratiche in quanto possono essere osservati ed identificati dall'esterno e variano a seconda dei paesi e delle culture che si stanno esaminando, mentre i valori sono visti come parte dell'istinto, motivano e formano azioni e comportamenti. Ci sono delle differenze tra i valori e le pratiche: i primi sono di solito stabili e vengono appresi nei primi anni di vita; le pratiche invece cambiano e vengono apprese continuamente. Soffermandoci sui valori, questi sono una dimensione della cultura in quanto possono plasmare la cultura di una nazione. Hofstede (2010) individua sei dimensioni culturali: *la distanza del potere*, una condizione per la quale all'interno di un'organizzazione i membri con minor potere accettano il fatto che tale potere venga distribuito in modo non equo; *collettivismo vs individualismo* che misura il grado di interdipendenza all'interno di una società; *mascolinità vs femminilità* si riferisce al fatto che una società maggiormente maschile tende a essere più assertiva e competitiva mentre una società femminile è attenta ai valori e pone l'accento sull'importanza di occuparsi delle altre persone; *evitare l'incertezza* è un indice che valuta quanto i membri di una società si sentano minacciati da situazioni di incertezza e ambiguità; *orientamento al lungo o al breve termine* le società orientate al lungo termine guardano ai valori del futuro mentre le società orientate al breve termine sono focalizzate a mantenere le tradizioni; infine *indulgenza vs moderazione* l'indulgenza fa riferimento al perseguire i propri interessi e bisogni agendo come si vuole, spendendo soldi, divertirsi e fare ciò che si vuole, mentre le persone più moderate tendono a definire questi atteggiamenti come socialmente non corretti.

L'importanza di considerare la cultura in un contesto di leadership deriva dalla relazione e dall'influenza che ciascuno ha sull'altro; la cultura, come è stato specificato in precedenza, varia da paese a paese e cambia la percezione del singolo circa il ruolo di genere e ugualmente quello della leadership. Riassumendo, la relazione tra leadership e cultura si verifica in particolare dal fatto che i valori della cultura stessa influenzano le aspettative degli individui

sulla figura di leader in una data società e questo può plasmare i comportamenti effettivi dei leaders stessi (Snaebjornsson et al, 2015).

## **1.2. La diversità etnica nella percezione della leadership femminile**

Un leader, come abbiamo sopra affermato, deve avere quell'attitudine positiva per essere capace di influenzare le altre persone, sostenendo valori e comportamenti coerenti come la cooperazione tra i dipendenti e l'allineamento del loro lavoro alla strategia dell'organizzazione (Mckinsey & Company, 2022). Una donna leader deve focalizzarsi nel guidare ed influenzare i risultati dell'organizzazione in modi diversi ma positivi.

È necessario, in primo luogo, porre l'attenzione sull'autoefficacia. Secondo Bandura (1986) l'autoefficacia, anche in termini di leadership, deriva da quattro fonti:

- *Padronanza della performance*: intesa come realizzazione o fallimento personale;
- *Persuasione verbale*: riferita a feedback sulla performance o su comportamenti da osservare;
- *Apprendimento vicario*: come l'apprendimento e l'osservazione dei modelli di ruolo;
- *Fattori fisiologici e affettivi*: come può essere l'ansia.

Nel seguito del paragrafo andremo più nello specifico ad individuare la relazione tra le suddette fonti e le varie etnie.

La teoria socio cognitiva sostiene come la natura e l'impatto di queste fonti possano variare a seconda delle fasi di sviluppo di una persona e diventare cruciali in differenti periodi di vita della stessa (Bandura, 1981).

L'autoefficacia della leadership viene considerata un antecedente allo sviluppo e all'emergere della leadership e può essere favorita od ostacolata dalle varie esperienze che una persona affronta con le quattro fonti durante la sua vita (Paglis & Green, 2002).

Come anticipato, l'autoefficacia è fondamentale per la crescita e la nascita di un leader e contribuisce ad aumentare le proprie convinzioni personali. Si è dimostrato, purtroppo, che le donne hanno un basso livello di autoefficacia della leadership e questa poca fiducia in sé stesse crea alcune barriere che limitano il raggiungimento di posizioni di leadership (Sheppard, 2018). Questa mancanza deriva da una serie di esperienze discriminatorie anche da punto di vista etnico. In riferimento proprio alla questione della discriminazione razziale è importante citare la *"Teoria dell'intersezionalità"* di Crenshaw (1989) e Dill & Kohlman (2012) che è stata

introdotta per spiegare come il razzismo e il sessismo influiscono sulle esperienze delle donne, e di conseguenza sull'autoefficacia. La teoria sostiene che le persone che appartengono a dei gruppi stigmatizzati devono far fronte a diversi sistemi di oppressione interconnessi per tutta la vita. Ciascuna donna dei diversi gruppi etnici ha avuto le proprie esperienze con il razzismo, il classismo e altre minacce e questo va esaminato come una serie di vicende che si moltiplicano e possono confluire in un maggior potere o ampliare lo stato di oppressione delle donne. Gli stereotipi che le vedono protagoniste vengono affrontati in modo differente a seconda dell'etnia di provenienza: donne latine, bianche, di colore e asiatiche. E tali differenze si traducono in diversi livelli di autoefficacia della leadership. La *“Teoria dell’intersezionalità”* viene usata per comprendere come l'identità delle donne di diverse etnie influisca sulle esperienze delle stesse circa le quattro fonti dell'autoefficacia e come queste differenze si presentino nell'ambiente di lavoro. Partiamo dalla prima fonte che, come abbiamo visto in precedenza, fa riferimento alla padronanza della performance. Le persone hanno la possibilità di sperimentare questa fonte in due aree, la prima durante il periodo scolastico e la seconda nelle opportunità di esercitare ruoli di leadership. A differenza delle donne bianche, alle donne latine e di colore si presentano minori possibilità di sperimentare tale padronanza a scuola e si creano così disparità a livello scolastico che svolgono un ruolo importante quando si parla di capacità di leadership. Le donne asiatiche invece hanno maggiori opportunità di costruire una padronanza di performance in ambito educativo che poi può essere sviluppata in modo più ampio nel corso della vita (Tenebaum & Ruck, 2007). Ricapitolando, le opportunità di sviluppare questa prima fonte differiscono dall'etnia, dove in particolar modo sono le donne latine e di colore ad incontrare le maggiori difficoltà. Per quanto attiene alla persuasione verbale, il genere e l'etnia hanno un forte impatto su come le donne vengono influenzate in termini di sviluppo delle caratteristiche principali che determinano poi l'emergere della leadership. I genitori, gli insegnanti e i mentori svolgono un ruolo critico nel fornire persuasione verbale in età infantile e adolescenziale. Gli studi in materia hanno evidenziato che la persuasione verbale differisce nei primi anni in base all'etnia. Le ragazze latine e bianche sono entrambe soggette agli stereotipi di genere femminile e sono incoraggiate fin da piccole a tenere dei comportamenti che rispecchiano tali convinzioni; tuttavia le ragazze latine tendono a subire una minor persuasione verbale rispetto alle ragazze bianche durante il periodo scolastico. Per quanto attiene alle ragazze asiatiche, si evince come le stesse siano soggette a seguire i tradizionali ruoli di genere femminile e ciononostante i genitori le esortano a cercare

posti di lavoro che generalmente non appartengono al mondo femminile. Le ragazze di colore ricevono una persuasione verbale contraddittoria durante l'infanzia; a casa sono incoraggiate a seguire sia caratteristiche femminili che maschili (Brown, Linver, Evans, 2009; Parker & Ogilve, 1996), mentre a scuola sperimentano un incoraggiamento negativo in quanto sono spesso educate con sospensioni od espulsioni (Crenshaw, Ocen & Nanda, 2015). Questo sbilanciamento riduce loro le opportunità di acquisire esperienze di padronanza della performance.

In relazione alla terza fonte, ossia l'apprendimento vicario, spesso si evince come, in generale durante l'infanzia e l'adolescenza, esso avvenga attraverso i media e il modellismo dei ruoli. I media, difatti, hanno un'elevata influenza non solo sui giovani (Ward, 2004) ma anche sui bambini (Milkie, 1999), soprattutto al giorno d'oggi con le maggiori possibilità di accesso ad internet. Prendiamo in considerazione le giovani donne, i media riescono a modellare anche il loro pensiero sulla leadership; basti pensare semplicemente ai film o alle serie tv, dove è raro vedere donne ricoprire posizioni importanti. Questa discrepanza tende ad aumentare quando si considerano le etnie, le donne bianche hanno maggiori probabilità di essere rappresentate in film o programmi di rilievo rispetto alle donne asiatiche, di colore e latine (Lauzen, 2014). Tuttavia è bene precisare come piattaforme di servizio streaming, come Netflix, stiano cercando di sovvertire tale ordine con politiche che obbligano i produttori cinematografici ad inserire in ruoli chiave anche donne di colore e asiatiche.

Infine la quarta fonte attinente agli aspetti affettivi e fisiologici dimostra come l'autoefficacia della leadership per le giovani donne sia influenzata negativamente da emozioni avverse e reazioni fisiologiche causate dalla percezione circa la loro inadeguatezza per l'occupazione di posizioni di leadership. Per tanto ci sono diversi motivi che possono innescare le problematiche relative ai fattori fisiologici e affettivi come per esempio gli stereotipi che provocano risultati negativi. Le ragazze, già in tenera età, sono consapevoli dei tratti comuni assoggettati alle donne, come l'essere casalinghe e prendersi cura degli altri, che vengono contrapposti ai tratti tipici di un leader quali l'essere orientato agli obiettivi, ottenimento di cariche e autonomia (Heilman, 2012); questi ultimi possono essere considerati i classici stereotipi sulla leadership. In merito ai tratti appena elencati, alle donne bianche vengono attribuiti principalmente quelli comuni e sono maggiormente soggette agli stereotipi femminili. Lo stesso si può affermare delle donne latine, anch'esse subiscono gli stessi stereotipi e tendono ad avere comportamenti in linea con tali giudizi. Inoltre vengono considerate poco intelligenti e molto esuberanti,

caratteristiche che ovviamente le allontanano dai tratti tipici della leadership (Ghavami & Peplau, 2013). Le donne asiatiche sono invece valutate come intelligenti e ambiziose, ma ciononostante vengono attribuiti loro i tratti comuni, perché allo stesso tempo sono timide, arrendevoli e poco adatte a posizioni di leadership (Ghavami & Peplau, 2013; Mukkamala & Suyemoto, 2018). Subendo tutti questi stereotipi le donne tendono ad alienare i loro comportamenti agli stessi e ciò riduce la loro autostima e la fiducia in relazione alle loro capacità. Le ragazze di colore, al contrario, sono considerate avere entrambi i tratti, dal momento che sono assertive, forti e fiduciose, caratteristiche tipiche di un leader. Infine sono soggette ad una minore percezione circa l'essere inadatte per ruoli di leadership, in quanto già da ragazze sono state educate a possedere entrambi i tratti.

### ***1.2.1. Sviluppo e nascita della leadership in azienda***

Il tema dell'autoefficacia della leadership in azienda è molto interessante per comprendere come le stesse fonti, in precedenza elencate, influenzino anche la percezione di leadership all'interno di un'organizzazione a seconda dell'etnia.

Le donne che hanno avuto modo di sperimentare le fonti dell'autoefficacia della leadership in un'azienda dovrebbero ottenere un vantaggio nello sviluppo della stessa e poter poi far crescere la propria figura di leader (Hoobler, Lemmon, & Wayne, 2014). Inoltre, da sottolineare che le donne non godono di un supporto istituzionale attraverso opportunità di sviluppo della leadership come accade invece per gli uomini; le più fortunate ottengono piccole possibilità di apprendimento, per altre si traducono in piccole sfide di sviluppo sul lavoro. In seguito vedremo le differenze che caratterizzano le modalità con cui le donne latine, asiatiche e di colore hanno accesso allo sviluppo delle diverse fonti dell'autoefficacia della leadership all'interno dell'organizzazione.

Per la prima fonte, la padronanza della performance, è opportuno evidenziare che ci sono delle differenze nell'accesso alle opportunità di sviluppo in base alle etnie. Le donne latine hanno affermato difficoltà nell'acquisire posizioni importanti e in aggiunta denunciano una minore flessibilità al lavoro a differenza di altre donne. Alle donne asiatiche, al contrario delle donne bianche, non si vedono offerte accessi adeguati a posizioni desiderabili e vengono escluse da promozioni. Le donne di colore si trovano in una situazione di mezzo, in quanto alcuni studi hanno dimostrato come gli impiegati di colore partecipino spesso a programmi di management esterni all'impresa, ma le donne della stessa etnia non godono di altrettante opportunità di

promozione e assegnazione di compiti come invece accade alle donne bianche. In aggiunta le donne di colore non beneficiano del supporto istituzionale e hanno poche possibilità per sviluppare le loro abilità di leadership. Inoltre alcuni studi hanno messo in evidenza come alle donne asiatiche e di colore vengano assegnati le posizioni di leadership solamente quando l'impresa si trova ad affrontare periodi di crisi. In merito alla padronanza della performance, le donne asiatiche e latine si trovano in svantaggio rispetto alle donne bianche, data la mancanza, per le prime, di opportunità di sviluppo in tal senso. Infine le donne di colore hanno una maggiore esperienza delle donne bianche, ma questo non si traduce poi in posizione di leadership.

Per quanto attiene alla persuasione verbale e all'apprendimento vicario, come è stato messo in evidenza nel paragrafo precedente, questi variano in base all'etnia attraverso feedback e attività di mentoring. Le donne latine preferiscono mentori demograficamente simili in quanto ricevono un minor supporto dalle altre donne, in particolar modo dalle donne bianche (Gomez et al, 2001). Per le donne di colore l'attività di mentoring è una fonte importante di persuasione verbale per migliorare la propria autoefficacia e raggiungere posizioni importanti (Smith et al, 2019; Wilson, 2004). Gli studi in merito hanno evidenziato come i mentori delle donne di colore diano alle stesse il supporto necessario per sviluppare abilità di supervisione, accrescere la propria autostima e ambizione a cariche elevate (Johnson-Jones, 2009; Thomas, 2004). Si è dimostrato inoltre che le donne di colore hanno maggiori probabilità di ottenere un mentore rispetto alle altre donne, restando comunque dietro alle donne bianche (Catalyst, 2004). Anche le sponsorizzazioni sono una fonte di persuasione verbale per le donne e che possono essere accumulate all'attività di mentoring con una sola differenza: uno sponsor usa la sua influenza per fornire supporto strumentale oltre a quello sociale ed emotivo (Ibarra, Carter, & Silva, 2010). Gli individui possono infatti richiedere informazioni su come avere successo come leader e utilizzarle per migliorare le loro abilità. Le donne latine, asiatiche e di colore ricevono una minore persuasione verbale e anche l'apprendimento vicario attraverso mentori e sponsor è debole, se confrontate con le donne bianche.

Infine, i fattori fisiologici e affettivi sono spesso determinati dal clima lavorativo e dai rapporti interpersonali. Questi ultimi, influenzati dagli stereotipi, dai diversi bias e dalle discriminazioni, possono creare un sentimento negativo e frenare lo sviluppo e l'emergere della leadership. Al contrario delle donne bianche, le donne latine, di colore e asiatiche sono soggette a maggiori esperienze negative di stereotipi e discriminazioni riferite sia al genere che all'etnia.



Quindi, lo sviluppo dell'autoefficacia della leadership per le donne di diverse etnie incontra numerosi ostacoli di natura diversa e influenza le loro esperienze in età adulta. Le esperienze che le donne hanno conseguito in merito alle fonti della leadership in età infantile, possono aiutare le stesse in età adulta quando si trovano di fronte a situazioni in cui è necessario applicare la leadership. Gli studi dimostrano come le donne che, durante l'infanzia, hanno avuto minori circostanze per sperimentare la leadership potrebbero essere meno propense ad individuare il suo lato positivo, come per esempio cercare un mentore o ambire a posizioni di rango elevato. Basandosi su quanto appena citato, le donne bianche ottengono maggiori benefici dalle loro esperienze di leadership rispetto alle donne di colore, asiatiche e latine.

I vari studi mettono in evidenza come la lacuna e la percezione che le donne hanno riguardo la leadership è dovuta a discriminazioni di razza e di genere che attraversano le loro vite. In aggiunta, le donne di ciascuna etnia partono da diversi livelli di autoefficacia già in età infantile e questo ricade successivamente sulle esperienze delle stesse in età adulta. Di conseguenza le donne di diversa etnia entrano in azienda con differenti livelli di padronanza della leadership, determinati non solo, come abbiamo visto, dalle esperienze di vita ma anche dalla combinazione delle diverse fonti sopra elencate. È opportuno, dunque, comprendere le aree dove incrementare queste esperienze in modo da ridurre tali differenze. Questo processo richiede ovviamente un lungo periodo di sperimentazione.

Le donne delle quattro etnie prese in esame ottengono più o meno benefici dalle diverse fonti dell'autoefficacia della leadership, con le donne di colore che spesso hanno maggiori benefici dagli effetti negativi, quando normalmente dovrebbero contribuire a creare degli ostacoli. Le statistiche mostrano, però, come le donne di colore facciano ancora maggior fatica a raggiungere incarichi di valore a differenza delle donne bianche (Catalyst, 2022). Le donne di colore dimostrano un'ambizione più elevata per le posizioni di potere rispetto alle donne bianche, ma rimangono ai margini a causa di un minor supporto nel momento in cui si liberano le medesime posizioni (Purdie-Vaughns, 2015). Le fonti della leadership sperimentate da adulti hanno un pesante impatto sull'autoefficacia della leadership al lavoro; se supponiamo che tale affermazione sia vera, allora le donne bianche possono usufruire di vantaggi derivanti da un maggior accesso a opportunità di mentoring al lavoro. Va aggiunto che i vari livelli di esperienza nella leadership possono tradursi in risultati tangibili a seconda dell'etnie e in differenti premi. In conclusione, le ricerche e gli studi sopra enunciati prendono in esame i fattori che mettono in relazione la mancanza di autostima e fiducia nelle abilità di leadership nelle donne con le

discriminazioni di genere e razza subite dalle stesse nel corso della vita. Infine, da sottolineare che gli studi in esame non riescono a considerare ogni esperienza dal momento che le discriminazioni di genere e razza variano da cultura a cultura e di conseguenza anche lo sviluppo della leadership, come visto sopra, è da analizzarsi a livello generico per il semplice fatto che può variare da paese a paese.

### ***1.2.2. Analogie sulla leadership femminile***

La leadership è sempre stata oggetto di diversi studi, in particolare relativi ai vari stili, ai processi e a molte altre aree in quanto il ruolo di leader, come il suo contributo all'organizzazione, è davvero ampio. La cultura del lavoro e l'assetto organizzativo sono influenzati dalla leadership, come la crescita aziendale e la performance dei dipendenti. Riassumendo quanto già accennato nel paragrafo precedente, alcune ricerche hanno stabilito una certa relazione tra leader e genere; sia donne che uomini hanno capacità e abilità per diventare leader, ma come si evince dalle diverse teorie vi è una forte disparità nel raggiungere una posizione di leadership dovuta al genere. Inoltre, quando le donne raggiungono una determinata posizione dirigenziale, la performance del consiglio è molto più efficace nonostante la percentuale maschile rimanga comunque più elevata (Dan & Sharon, 2022).

Le donne si trovano ad affrontare varie barriere e stereotipi che riducono le loro opportunità di ottenere posizioni di leadership. È necessario esaminare quali tipologie di problemi esistono e quali effetti provocano sulla leadership femminile; questo è l'obiettivo delle ricerche che verranno di seguito spiegate.

Più nello specifico ci sono diverse problematiche che limitano la leadership femminile, come numerosi stereotipi e pregiudizi circa la competenza e l'efficacia delle donne in posizioni dirigenziali. Le stesse devono affrontare la mancanza di istruzione e formazione scolastica come gli uomini, che vanno così a limitare la loro abilità nello sviluppare conoscenze e competenze necessarie per la leadership. Le donne subiscono una forte pressione dovuta al compito di conciliare lavoro e vita privata e rende difficile avere anche una posizione di leadership in quanto richiederebbe lunghi viaggi e molto tempo da trascorrere al lavoro. Da considerare poi il fatto che le donne sono soggette a forme di iniquità, vengono spesso pagate in modo inferiore rispetto agli uomini e sono costrette a sopportare stereotipi quali l'essere considerate come badanti o casalinghe, ruoli che si pensa non essere compatibili con una posizione di leadership. Questi pensieri sono dei bias inconsci che portano le persone ad avere

una percezione sul ruolo di leadership delle donne e tali giudizi e supposizioni limitano le opportunità di carriera delle donne.

Come accennato in precedenza ci sono diverse teorie che si occupano delle barriere riguardanti la leadership femminile. Una tra tutte la "Transformational Leadership" introdotta da Burns (1978), la teoria riguarda l'abilità dei leaders di ispirare e motivare i membri del loro team per raggiungere gli obiettivi. Secondo Burns le donne sono maggiormente portate per questa tipologia di leadership in quanto più empatiche, collaborative e con la volontà di costruire relazioni solide. La teoria è stata ampiamente studiata nel contesto femminile ed è stato dimostrato che le donne che esercitano tale leadership sono viste dai propri followers come più efficaci e competenti nel loro ruolo. Con tale modo di agire e i loro comportamenti le donne creano un ambiente di lavoro inclusivo e di supporto che porta all'aumento della soddisfazione lavorativa e dell'impegno organizzativo dei dipendenti. Quando alle donne viene data l'opportunità di guidare gli altri, si possono osservare i miglioramenti e l'impatto positivo della loro leadership. Un'altra teoria sul ruolo sociale della donna è la "Glass Cliff Theory", che può essere considerata un aggiornamento della già citata teoria del "Glass Ceiling" di Eagly & Karau (2002) del paragrafo precedente. La nuova teoria è stata introdotta da Ryan & Haslam (2005, 2007) e riparte dalle basi della vecchia teoria, ossia sostiene come le differenze di genere negli stili di leadership siano dovute ad aspettative e stereotipi: le donne sono state sempre viste come persone comuni e in grado di porre in essere una leadership collaborativa, mentre l'uomo più assertivo e dominante è caratterizzato da una leadership più autoritaria. La nuova teoria di Ryan e Haslam osserva come le donne sono spesso poste alla guida in periodi di crisi quando le probabilità di fallire sono elevate. Questo succede perché le donne sono viste come capaci di far fronte a situazioni difficili e spesso riescono a sistemare i fallimenti della guida maschile. Sono presenti quindi delle barriere invisibili che impediscono alle donne di raggiungere posizioni di leadership all'interno di un'organizzazione e per l'appunto questi limiti sono ancorati in stereotipi e bias.

Le teorie appena enunciate si impegnano a spiegare la complessità e la natura di tutte queste barriere che le donne sono costrette ancora oggi ad affrontare. Comprendere la tipologia delle stesse può aiutare le organizzazioni a creare un ambiente di lavoro più inclusivo ed equo per le donne e ampliare così le loro opportunità di carriera.

In merito alle teorie appena elencate, occorre citare alcune metafore che vengono usate per descrivere la leadership femminile.

Partiamo dalla più citata fra tutte, ovvero quella del *"glass ceiling"* che descrive un ostacolo invisibile per la crescita delle donne in quanto ne limita le opportunità di carriera. Originariamente il termine era usato per indicare la massima capacità di crescita delle donne in riferimento alle loro abilità, in termini di leadership, che potevano acquisire; successivamente usato per definire le barriere che riducono le opportunità di leadership alle donne (Morrison & Von Glinow, 1990). Vi è la necessità dunque che tali ostacoli siano abbattuti per dare loro opportunità di carriera; le difficoltà di tale scopo risiedono nel fatto che tali impedimenti sono spesso invisibili e riconducibili ai sentimenti e alle frustrazioni che sono le stesse donne a provare (Alice, 2016). La metafora del *"glass ceiling"* è stata coniata da Catherine White Berheide con la quale voleva sottolineare le difficoltà che le donne dovevano affrontare nei posti di lavoro come le disparità (Noble, 1992). E in seguito tale termine è stato usato frequentemente per evidenziare situazioni in cui alle donne non era possibile aspirare a posizioni manageriali (Spaid, 1993). Inoltre viene utilizzato un ulteriore termine *"labirinto"* per indicare quella circostanza per la quale alle donne, nonostante siano in posizioni manageriali, viene limitato il potere di prendere decisioni importanti (Northouse, 2012). Alcuni studi hanno cercato di individuare le ragioni per le quali le donne rimangono intrappolate in questa situazione per anni. Gli uomini invece hanno sempre visto come un loro diritto ambire ed ottenere posizioni di leadership e ne hanno difatti le opportunità; mentre si tratta di un contesto esattamente opposto per le donne. Questa teoria è stata inserita anche all'interno del *"Wall Street Journal"* nell'anno 1986 e da quel momento il termine *"glass ceiling"* diviene molto utilizzato e famoso (Baxter & Wright, 2000). Altri studi inoltre hanno identificato dei fattori responsabili di questo fenomeno e del motivo per il quale le donne devono affrontare queste difficoltà ai vari livelli. Alcuni ricercatori hanno introdotto i criteri per individuare la presenza del fenomeno sopra descritto nelle organizzazioni che partono dalla riflessione sulla disuguaglianza lavorativa rispetto alla qualifica e alle disparità di genere e razza. Infine la consapevolezza circa la possibilità che vi possa essere tale situazione all'interno di un'impresa, può contribuire ad aiutare le donne ad essere più ambiziose, in quanto è stato dimostrato che sono proprio le stesse a dubitare delle proprie capacità.

Un'altra espressione utilizzata è *"Queen Bees"* ovvero api regine. Il termine è stato coniato inizialmente da Staines, Tavis & Jayaratne (1974) per indicare un fenomeno per il quale le donne cercano di ottenere successo attraverso l'aiuto della componente maschile, andando ad isolarsi dalle altre donne. Le donne sono vengono denominate in tale modo in quanto dopo

aver raggiunto un'alta posizione gerarchica diventano molto più razionali e competitive, abbandonando la tenerezza e l'empatia (Ellemers, Henriette, Gilder, Maass, & Alessandra, 2004) (Arvate, 2018). Le ricerche in merito hanno individuato alcune differenze sulla base delle quali le donne tendono a presentarsi più come uomini e sono stati elencati alcuni parametri per misurare il fenomeno delle *"Queen Bees"*. Innanzitutto si parte con la descrizione che le donne hanno di sé come uomini, l'impegno verso la carriera, i sacrifici fatti per favorire la propria carriera, la rinuncia alla discriminazione di genere all'interno all'organizzazione, adesione alla meritocrazia e un basso supporto alle politiche favorevoli alla parità di genere (Grangeiro, Teixeira Rezende, Bastos Gomes Neto, Carneiro, & Esnard, 2022). È stato osservato, inoltre, che le donne preferiscono supportare i giovani maschi nel diventare leader piuttosto che le giovani femmine (Faniko, 2016). Questa teoria è stata confermata anche da altri studi che vedono le donne preferire colleghi maschi (Eagly, 2002). Infine, entrambi i sessi sono consapevoli e affermano che le donne sono ottime leaders ma nessuno vorrebbe lavorare per un capo donna (Warning, 2009).

Poi troviamo il termine *"Glass Cliff"* che indica la propensione delle donne ad avere maggiore probabilità degli uomini a ricoprire posizioni dirigenziali nei momenti di crisi. Fa riferimento alle disparità di genere incontrate dalle donne che, nonostante siano riuscite a superare il problema del *"glass ceiling"*, si trovano ora a gestire situazioni di crisi nell'organizzazione con probabilità superiori rispetto agli uomini. La teoria del *"Glass Cliff"* è stata coniata, come detto nel paragrafo precedente, da Ryan & Haslam (2005, 2007) sottolineando come le donne ricevano promozioni in posizione di leadership soprattutto quando le organizzazioni si trovano ad affrontare periodi di crisi. Infatti molti studi hanno affermato che nei periodi di crisi, è più efficace una leadership orientata alle relazioni come per esempio l'essere comprensivo, sostenere i rapporti di lavoro e avere l'interesse di aiutare i dipendenti. Per comprendere al meglio questa teoria, importanti sono tre studi di Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno (2011) che esaminano la relazione tra genere e stereotipi manageriali nella performance aziendale. Il primo studio ha individuato l'associazione *"think manager think men"* che descrive come i manager di aziende di successo siano uomini, ma questa relazione si rivela inversa quando si parla invece dei manager di imprese non di successo. Il secondo studio sostiene che, al contrario, non vi sia quella tipologia di associazione per descrivere così i manager delle compagnie di successo, ma bensì sottolinea la presenza di stereotipi femminili quando si parla dei manager di compagnie non di successo. Infine il terzo studio dimostra come le

organizzazioni hanno un approccio parziale circa le donne leader in quanto sono considerate brave manager e solitamente si assumono la colpa dei fallimenti delle imprese quando hanno una bassa performance.

Infine, nel 1992 è stato introdotto da Catherine Berheide il termine *“Sticky Floor”* usato per indicare la presenza di un modello occupazionale iniquo che porta alcune persone a rimanere all’ultimo gradino della scala occupazionale. Le donne infatti che svolgono un ruolo di assistenti, lavori di servizio e assistenti all’infanzia sono considerate appartenenti a questo fenomeno. Altro aspetto che porta le donne a subire tali ingiustizie è da sempre quello relativo alla gestione della carriera professionale e personale, in quanto incidono a maternità e la cura dei figli che sono considerati come problemi. Ci sono delle differenze e similitudini tra *“Sticky Floor”* e *“Glass Ceiling”*. Quest’ultimo, ricordiamo, indica quegli ostacoli invisibili che limitano le opportunità di carriera alle donne, anche coloro che hanno ottenuto posizioni gerarchiche importanti. In entrambe le situazioni le donne hanno limitate possibilità di una mobilità verso l’alto per ambire a posizioni di leadership e quindi risulta difficile per le stesse migliorare la propria posizione. Solitamente il fenomeno del *“Sticky Floor”* si verifica nei paesi sottosviluppati o in via di sviluppo; mentre il *“Glass Ceiling”* si verifica nei paesi sviluppati (Faruk, 2019).

Infine ci sono altre metafore di carattere inferiore usate sempre per descrivere le barriere contro la leadership femminile come: *“Glass Wall”* che indica le difficoltà riscontrate dalle donne per ottenere promozioni (Galloway, 2012), (Browne & Giampetro, 2003), (Xiang, Ingram, & Cangemi, 2017); *“Glass Escalator”* che suddivide la professione delle donne e degli uomini in base alle loro capacità e competenze ed sostiene come nonostante questa tesi gli uomini riescano ad ottenere delle promozioni in posizioni che originariamente erano prettamente femminili; tutto questo dimostra come gli uomini abbiano comunque più possibilità di promozione delle donne (Williams, C., 1992, 2013) . Poi abbiamo *“Glass Floor”* che si riferisce alla discriminazione di genere che si incontra normalmente in organizzazioni con poche prospettive di crescita e con personale poco istruito (Bernet-Verzat & Wolff, 2008). Infine *“Glass Door”* che riguarda le difficoltà che devono superare le donne nel momento in cui entrano in un’impresa (Cohen, Broschak, & Haveman, 1998).

Per concludere, le metafore sulla leadership femminile sono state introdotte quando le donne hanno cominciato a far combaciare la vita lavorativa con quella personale. Difatti, quando le donne hanno iniziato a fare le stesse cose degli uomini e anche in modo più efficiente, si è

venuto a creare nella società il problema di accettare questo nuovo ruolo della donna, che tuttavia rimane ancora per molti una questione aperta.

Ci sono diversi datori di lavoro che non sono ancora consapevoli delle difficoltà che le donne sono costrette ad affrontare, per tanto le organizzazioni dovrebbero cercare di comprendere queste barriere per creare un ambiente di lavoro più inclusivo ed equo per le opportunità di carriera delle donne.

### **1.3. Le donne come punto di forza in azienda**

Nel mondo del lavoro italiano il numero delle donne è in costante aumento, tuttavia sono presenti ancora ostacoli e difficoltà che limitano la loro ascesa.

Le disparità di genere in particolare sono ancora molto presenti nel panorama italiano e si incontrano nella retribuzione, nella rappresentanza in ruoli di alto livello, nelle mansioni attribuite e nell'accesso alle opportunità di carriera. Diverse sono le iniziative che sono state avviate a livello istituzionale e aziendale per ridurre tali disparità e incentivare l'uguaglianza e il potenziamento delle donne nell'ambiente imprenditoriale. Per citare una tra le più importanti le misure di welfare introdotte dalle aziende che includono orari di lavoro maggiormente flessibili per permettere alle donne di coadiuvare vita lavorativa e privata.

Per promuovere una cultura incentrata sull'uguaglianza e l'inclusione è importante investire in educazione e formazione per prevenire ogni forma di pregiudizio già in età infantile in modo da facilitare la sensibilizzazione su tali temi. Fin dall'infanzia i bambini sono esposti a stereotipi che poi andranno a costruire i loro pensieri e le loro scelte. Un'educazione in tal senso rappresenterebbe un primo passo per eliminare gli ostacoli in precedenza elencati e facilita l'ingresso nel mondo del lavoro di entrambi i sessi.

Le difficoltà incontrate dal genere femminile sono un problema riscontrabile in molte realtà aziendali e un'azienda in particolare ha introdotto delle politiche che mirano a promuovere la diversità e lo sviluppo delle donne; stiamo parlando della più grande azienda elettrica italiana, Enel. Nel 2012 Enel ha inserito tra i suoi obiettivi l'impegno ad aumentare la presenza delle donne in posizioni di manageriali e dirigenziali. In aggiunta offre dei programmi di *work-life balance* come ad esempio il part-time e congedi famigliari per sostenere le donne nel conciliare lavoro e famiglia. Inoltre è stato messo a disposizione un programma di *mentorship* per le donne affinché si possa facilitarne la crescita attraverso il contatto con i senior managers, donne e uomini. Operando in tal modo, Enel è diventata punto di riferimento in Italia per i

programmi a favore delle donne in ambito lavorativo, dimostrando che con le politiche da essa promosse le aziende possono aggiungere un tassello nella creazione di un ambiente di lavoro equo.

Le donne che intraprendono un percorso imprenditoriale o che ambiscono ad ottenere posizioni gerarchiche significative devono essere sostenute con iniziative mirate in tal senso. Le iniziative che dovrebbero essere stanziare sono essenzialmente attività di *mentorship*, formazione, *networking* e l'accesso a finanziamenti.

In tale direzione si sta muovendo anche Microsoft che ha introdotto il programma "*Women in Cloud*" che sostiene le donne imprenditrici nel settore tecnologico; supporta le donne sotto ad un punto di vista finanziario per coloro che vogliono avviare una propria attività. Si aggiunge alla lista anche Unicredit che ha avviato politiche di diversità volte a garantire uguale retribuzione a parità di mansioni svolte, flessibilità lavorativa e l'obiettivo di creare un ambiente lavorativo avvolgente e inclusivo.

Le imprese di un certo spessore, dunque, stanno evidenziando i vantaggi della diversità di genere che deve essere vista quindi non come un punto debole per le imprese, ma al contrario come un valore aggiunto e allo stesso tempo un fattore competitivo.

È necessario dunque inserire programmi che incentivino lo sviluppo della donna all'interno della responsabilità sociale dell'impresa, nella cosiddetta CSR (Corporate Social Responsibility). La CSR può costituire pertanto uno strumento utile per ricoprire le ambizioni di una società in termini di leadership femminile.

La parità di genere non va considerata come la tutela dei diritti umani, ma al contrario è fonte di efficienza e di sviluppo economico. Gli obiettivi così identificati portano ad un aumento del numero delle donne in impresa e contribuiscono ad incrementare il loro sviluppo economico personale. Un ulteriore obiettivo da inserire riguarda le pari opportunità lavorative tra uomini e donne, che ancora oggi sono sintomo di sconforto nelle donne che ambiscono ad ottenere posizioni manageriali all'interno della realtà aziendale.

Come si è potuto evincere dal sondaggio realizzato da "EY Italy" la maggior parte degli uomini ritiene non esserci alcuna discriminazione e disparità di genere, in quanto gli stessi fanno fatica a comprendere le circostanze in cui tali problemi emergono; ciò porta ad affermare come nel mondo lavorativo spesso non si identifica l'esistenza di simili difficoltà (Surmanidze, 1998).

La parità di genere come lo sviluppo individuale femminile è oggetto di sfide politiche ed economiche in tutto il mondo; Grosser & Moon (2005) hanno riscontrato che i temi



dell'uguaglianza di genere e dell'inclusione delle figure femminili in azienda vengano spesso richiesti dagli stakeholders tra gli obiettivi della CSR aziendale; tuttavia il raggio d'azione posto in essere dalle imprese in tal fine rimane al quanto limitato, lasciando tali argomenti a discrezione dell'azienda stessa.

La relazione tra donne direttrici e la CSR è stato preso in esame da Bernardi & Threadgill (2010) e Setò-Pamies (2013) in cui si stabilisce come la diversità di genere influisce positivamente sulla responsabilità sociale dell'impresa. I risultati di questi studi confermano tale trend: il talento delle donne viene considerato strategico al fine di garantire all'azienda una gestione migliore della propria responsabilità sociale. Anche la Commissione Europea si è espressa in merito alle problematiche legate al genere identificandole come pratiche effettive di lavoro e occupazione. Un'azione attuata dall'Unione Europea è la Direttiva UE 2023/970 che riconosce diritti e tutele ai prestatori di lavoro e obblighi in capo al datore di lavoro, più nello specifico tratta della parità di retribuzione per medesime mansioni svolte da uomini e donne, la cui attuazione è prevista per il 7 giugno 2026 per tutti gli Stati membri.

Approfondendo il connubio tra leadership femminile e parità di genere possiamo individuare due determinanti di tale rapporto: le decisioni governative e la CSR. Per quanto attiene il primo, un Paese deve disporre di risorse finanziarie sufficienti per incentivare le aziende ad investire in programmi di sviluppo della leadership femminile; da sottolineare d'altronde che il rispetto dei diritti umani, della democrazia e della trasparenza sono condizioni necessarie ma non sufficienti a garantire pari opportunità sia in ambito economico che sociale.

Il potenziale lavorativo delle donne, che rappresenta pressappoco la metà della forza lavoro in ciascun paese, determina una delle sfide più impegnative per i policy maker che cercano di affrontare i cambiamenti dettati dallo sviluppo contemporaneo. La politica, di conseguenza, rappresenta un attore fondamentale nel creare una condizione di lungo termine all'interno di un sistema economico e sociale che deve essere modificato sulla base dei temi appena affrontati. Il secondo punto riguarda la CSR che le aziende stanno inquadrando sempre di più verso l'equità e la diversità che ne costituiscono i pilastri e ne vanno ad incrementare la reputazione anche di fronte agli stakeholders. La CSR, dunque, costituisce uno strumento utile sul fronte aziendale interno.

Proprio il tema della diversità di genere è stato affrontato anche dal professore di "Complexity, Social Science and Management" dell'Università del Michigan in *"The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge economy"* (2017), dove argomenta come la diversità dei

membri di un team è fonte di soluzioni più efficienti e creative nate da confronti di idee e prospettive diverse grazie a competenze e culture differenti. La diversità così descritta può contrastare il fenomeno negativo definito *“Groupthink”* per il quale i membri di un team tendono a seguire una singola opinione che prevale e così facendo si va a limitare la creatività e nuove soluzioni.

La tutela della donna all'interno dell'impresa è dunque un obiettivo fondamentale per sostenere un futuro inclusivo ed etico. È necessario l'impegno continuo di istituzioni, aziende e individui per garantire l'inclusività e l'eliminazione di quelle barriere che rallentano lo sviluppo e l'emergere della leadership femminile.

Un'istruzione che mette uomini e donne sullo stesso piano è necessaria per eliminare gli stereotipi di genere che ancora oggi sono presenti nella nostra società; tuttavia per incrementare questa mentalità occorre molto tempo e gli effetti si vedranno nel lungo periodo. Le imprese, grazie anche agli stimoli a livello nazionale ed europeo, si stanno muovendo per ridurre il gap di genere, grazie a tutti gli strumenti messi in atto per supportare i programmi di incentivazione culturale appena elencati; ma per compiere un ulteriore step avanti è necessario che tali valori vengano promosso anche dalle istituzioni, dalla società e dall'educazione familiare impressa fin dalla più tenera età.

Promuovere una sempre maggiore uguaglianza tra uomini e donne non è da intendersi meramente come obiettivo, ma è un fattore chiave per contribuire alla crescita economica, allo sviluppo sociale e alla sostenibilità ambientale.

#### **1.4. I vantaggi etici della leadership femminili**

La leadership femminile è un'espressione che fa riferimento alle capacità di leader esercitate dalle donne e dai benefici che le stesse apportano all'interno di un'impresa; ad ogni modo di tale argomento se ne parla ancora troppo poco.

Nonostante gli sviluppi realizzati in ambito lavorativo, il numero delle donne in posizioni determinanti rimane ancora nettamente inferiore rispetto a quelle occupate dalla controparte maschile. Gli uomini, d'altronde, sono sempre stati disegnati come persone autoritarie, quindi capaci di farsi ascoltare facilmente, ambiziose e determinate; d'altro canto invece alle donne vengono spesso associati comportamenti comuni quali il prendersi cura degli altri, seguire i valori della famiglia e porre l'attenzione alle relazioni interpersonali.

In realtà la leadership femminile presenta dei vantaggi, non poco rilevanti, di cui possono beneficiarne le imprese, tali benefici sono i seguenti:

- Capacità di ascolto
- Attenzione all'inclusività
- Intelligenza emotiva
- Empatia

La capacità di ascolto fa riferimento ad un'abilità che non tutti possiedono, uomini compresi, e permette di distinguere un ottimo leader da uno mediocre. Grazie a questa capacità e ad una sensibilità maggiore degli uomini, le donne riescono non solo ad interfacciarsi con più facilità con il loro interlocutore ma ne riescono a comprendere i bisogni ed esigenze. Questo permette di accrescere la fiducia dei membri del gruppo nei loro confronti.

Le donne inoltre si battono con maggiore fermezza e dedizione per l'inclusività, sono consapevoli di quanto fondamentale sia tale tema soprattutto per cercare di cambiare gli stereotipi di genere che affliggono il mondo femminile. Attraverso tale attitudine le donne cercano di promuovere l'equa partecipazione alle decisioni aziendali perché credono fortemente nelle potenzialità dei loro collaboratori. Un'ulteriore skill associata alla figura femminile è l'intelligenza emotiva che fa riferimento alla capacità di comprendere le proprie emozioni e saperle gestire. Questo permette ad un leader di entrare in empatia con i propri collaboratori, eliminando i conflitti e diminuendo lo stress. Un leader che possiede tale capacità allo stesso tempo contribuisce a far gestire le proprie emozioni ai singoli collaboratori, creando sinergia e senso di appartenenza allo stesso gruppo. Infine, l'empatia che probabilmente è la caratteristica più associata alla donna e riguarda il mettersi nei panni delle altre persone e comprendere cosa stanno provando in un determinato momento. Capire i propri collaboratori è necessario affinché una leader possa rapportarsi con loro in modo differente in base alle loro emozioni e al contesto. Questa peculiarità confluisce in seguito nel portare il leader ad individuare le soluzioni migliori in relazione a difficoltà incontrate da ciascun membro e questo crea un clima più avvolgente e assicurante.

L'etica del prendersi cura non è una semplice caratteristica ma include un dispendio di energia sia fisica che mentale in quanto allude ad un comportamento che mira a raggiungere il benessere nelle relazioni tra le persone (Ruddick, 1998). Naturalmente non è da intendersi come il preoccuparsi dell'intera umanità in ogni singolo momento, ma riguarda strettamente

il prendersi cura di determinate persone e relazioni sociali (Held, 2010; Okin, 1998). Tale abilità in capo alle donne permette alle persone di sentirsi considerate e le aiuta a riacquistare consapevolezza e fiducia in sé stesse per vivere più serenamente e instaurare relazioni in un panorama sempre più mutevole (Pettersen, 2008). Le ricerche hanno evidenziato come le donne leader tendono ad abbracciare l'etica del prendersi cura degli altri. In aggiunta le donne che possiedono tale attitudine sono maggiormente sensibili e attente al tema dell'inclusione sociale e puntano sullo sfruttamento delle differenze per ottenere un beneficio a livello aziendale (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Le donne non solo sono in grado di sviluppare questa etica del prendersi cura degli altri, ma in aggiunta sono dotate di forte senso di negoziazione e risoluzione dei conflitti. Le stesse puntano maggiormente sulla fiducia e sul lavoro di gruppo e sono considerate avere uno spirito più orientato alle relazioni instaurate sul dialogo. Basandosi su quanto scritto dal Global Entrepreneurship Monitor (GEM) nel 2022, le donne hanno un forte impatto su tutte le attività di un'impresa, tant'è che alcuni autori tra cui Bhatt (2015) sostengono esserci una forte richiesta di donne, soprattutto in questi periodi caratterizzati da turbolenze ed incertezza. La qualità delle relazioni instaurate influisce poi sull'attitudine del team; le donne hanno la capacità di superare gli ostacoli che si presentano all'interno del gruppo che diventa così più coeso. A limitare però tali concetti vi è la minore considerazione circa le capacità di leadership delle donne, viceversa gli uomini vengono posizionati in quella posizione in modo naturale perché più autoritari (Corrigan, 2015).

Da sottolineare come esista una controversia quando si tratta di leadership femminile, difatti alle donne in posizioni di potere viene richiesto proprio di esercitare una leadership emotiva in modo da indirizzare e motivare i loro dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Choi et al, 2014). Le donne leaders riescono a creare fiducia e cooperazione in un team e questo viene percepito dagli stessi membri come un effetto positivo sulle loro performance e alcuni studi hanno dimostrato come tali lavoratori valutino positivamente questi aspetti della leadership femminile in particolare l'aspetto emotivo che dichiarano essere un fattore di riduzione dello stress. La leadership femminile dunque apporta numerosi vantaggi in una azienda, tuttavia occorre incoraggiare le politiche di CSR affinché investano nello sviluppo femminile.

## **Capitolo 2. La donna tra crisi e innovazione in azienda**

Nei paragrafi precedenti abbiamo potuto osservare come negli ultimi anni la leadership femminile e le donne imprenditrici stiano attirando una sempre maggiore attenzione grazie al loro potenziale, al loro contributo allo sviluppo economico e alla loro lotta per la parità di genere (Brush et al, 2019). Le ricerche evidenziano delle difficoltà che le donne devono affrontare nel mondo del lavoro, in quanto soggette a diverse disparità di genere, a stereotipi; senza poi parlare degli sforzi nel conciliare vita lavorativa e personale; tutto ciò impatta sulla loro performance e sul loro benessere e quindi anche sulla loro abilità di influenzare le prestazioni dell'impresa.

Da sottolineare come le donne costituiscono una notevole quota nel mercato del lavoro e la loro ascesa alle posizioni dirigenziali sta cominciando ad acquisire maggiore importanza e suscita l'interesse degli studiosi che mirano a comprenderne le dinamiche e le conseguenze. Sulla base di quanto presentato nel capitolo precedente, andremo ora ad esaminare quale impatto effettivo possono avere le donne imprenditrici e le donne nominate nei consigli di amministrazione sulla performance dell'impresa.

In particolare ci soffermeremo sull'influenza delle donne in due aspetti importanti del ciclo di vita di una società: il periodo di crisi e l'innovazione. Il primo cerca di verificare come le donne affrontano un periodo di crisi aziendale, soffermandoci sulla crisi causata dalla pandemia da Covid-19, e quali le soluzioni vengono individuate per mantenere la stabilità economica dell'impresa stessa. In secondo luogo si esaminano le modalità con cui viene effettuata l'attività di ricerca e sviluppo e quali le strategie che vengono implementate in seguito ai processi decisionali di marketing imprenditoriale.

Quindi, l'obiettivo dei seguenti paragrafi è verificare se esista, anche attraverso la proposta di diversi studi in merito, una relazione positiva tra lo stile di leadership adottato dalle donne e la performance dell'impresa nei periodi di crisi e in termini di innovazione.

### **2.1. Le donne tra crisi aziendale e fenomeno del "Glass Cliff"**

Nella maggior parte delle imprese, i team dirigenziali sono composti principalmente da uomini (Dezso, Ross, & Uribe, 2016), mentre le donne rimangono sotto rappresentate, nonostante il costante aumento di interesse verso il tema della leadership femminile (Jeong & Harrison, 2017). Benché il numero di donne al vertice stia crescendo, rimane ancora troppo basso e

diversi studi hanno evidenziato la presenza di barriere che limitano alle donne l'accesso a posizioni dirigenziali, ma non approfondiscono la natura dei posti occupati dalla componente femminile (Fernandez-Mateo & Fernandez, 2016; Helfat, Harris, & Wolfson, 2006). Alcuni psicologi sociali hanno invece appreso la possibilità che le imprese tendano a promuovere le donne in posizioni di alto livello quando si trovano ad affrontare periodi di crisi (Ryan & Haslam, 2007). Questa ipotesi rientra tra le cause che provocano il *"Glass Cliff"*, fenomeno introdotto nel paragrafo "1.2.2. Analogie sulla leadership femminile". Se questa ipotesi si dimostra verificata, allora ciò rende plausibile il fatto che le donne abbiano una maggiore possibilità rispetto alla controparte maschile di ottenere un ruolo dirigenziale nei momenti di crisi attraversati dalle imprese (Cook & Glass, 2014).

Analizzando il tema del *"Glass Cliff"* più nel profondo si osservano delle evidenze che supportano tale ipotesi. Per esempio due casi: Anne Mulcahy che è stata promossa CEO (Chief Executive Officer) di Xerox che si trovava sull'orlo della bancarotta e Marissa Mayer, diventata la prima figura femminile CEO di Yahoo proprio quando il colosso di internet era in difficoltà. Gli studi in merito hanno portato alla luce degli elementi di supporto (Cook & Glass, 2014; Mulcahy & Linehan, 2014) ma anche alcune contraddizioni (Adam, Gupta, & Leeth, 2009; Bechtoldt, Bannier, & Rock, 2019). Una recente meta-analisi non ha evidenziato un'effettiva presenza del fenomeno nel contesto manageriale e inoltre sono presenti diverse eterogeneità al riguardo tra i vari studi. Queste incongruenze alimentano un dibattito: alcuni esperti sostengono come il fenomeno citato sia da considerare più un mito che un fatto reale, ma i sostenitori della teoria del *"Glass Cliff"* affermano come il fenomeno sia invece reale e pervasivo. I pochi lavori in merito purtroppo si focalizzano prettamente sugli stereotipi di genere e della leadership distinta di uomini e donne. I risultati sottolineano come le donne leaders sembrano possedere dei vantaggi a livello comportamentale per la guida di un'impresa in momenti di crisi rispetto agli uomini, poiché ritenute avere quella sensibilità emotiva e relazionale utile a tale scopo (Ryan, Haslam, Hersby, & Buongiorno, 2011). Tuttavia una recente meta-analisi sostiene che il fenomeno del *"Glass Cliff"* non è da collegarsi direttamente agli stereotipi circa le capacità femminili considerate utili per far fronte ai momenti di crisi di un'impresa (Morgenroth et al, 2020). Lo scopo degli studi in tal senso non è quella di collegare per l'appunto il fenomeno alle capacità di leadership riconosciute alle donne nei momenti di crisi, ma al contrario è da riferirsi alla promozione delle donne in posizioni dirigenziali, proprio durante i periodi di difficoltà.

A tal proposito occorre prendere in considerazione la *“Signaling Theory”* (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011; Spence, 2002) in base alla quale, a prescindere dal fatto che alle donne vengano riconosciuti vantaggi comportamentali nella guida di imprese in crisi, la nomina di un dirigente donna invia un segnale di cambiamento che viene valutato positivamente dagli investitori di un’impresa in difficoltà. Di conseguenza l’assunzione di ruoli dirigenziali da parte delle donne in imprese in crisi viene giustificata tramite il messaggio positivo inviato agli investitori, andando così a creare un circolo vizioso.

Le nomine femminili creano generalmente un segnale di lungimiranza e di rottura con le pratiche consolidate che vedono a capo dell’impresa solitamente figure maschili. Tuttavia, tali decisioni spesso rimangono invisibili e senza alcun valido motivo per il mercato (Miller & Triana, 2009). Nello specifico la *“Signaling Theory”* suggerisce che queste decisioni si formano in base alla natura del segnalatore, del segnale e del ricevitore (Connelly et al, 2011; Gomulya & Mishina, 2017). In riferimento a tale teoria si può affermare come questi tre elementi determinino la presenza o meno di una relazione di causalità tra la nomina di una figura femminile in una posizione dirigenziale e la volontà di un’impresa in crisi di inviare un segnale attrattivo agli stakeholders esterni. Dunque, la presenza o l’assenza di altre donne dirigenti potrebbe essere un elemento importante che va ad influenzare in modo positivo o negativo il segnale che l’azienda decide di trasmettere. Inoltre, altra caratteristica che influenza questo segnale è la tipologia di nomina, a seconda che essa sia interna o esterna.

Stando ai principi fondamentali di questa teoria, il valore della segnalazione di una nomina femminile nei periodi di crisi è maggiormente elevato, e quindi elevata sarà anche la presenza del *“Glass Cliff”* nelle imprese che non prevedono un top management femminile e per quelle imprese che sono soggette ad una forte attenzione da parte degli investigatori.

Lo studio condotto da Reinwald, Zaia & Kunze (2023) si focalizza sulla ricerca sul genere, cercando di comprendere come il genere del dirigente possa segnalare la qualità di un’impresa in momenti di crisi ed influenzare la performance e le decisioni strategiche della stessa.

Il principio fondamentale su cui si basa la teoria del *“Glass Cliff”*, come evidenziato ad inizio paragrafo, parte dal presupposto che le imprese tendano a promuovere le donne in posizioni dirigenziali quando le imprese stesse stanno attraversando un periodo di crisi, ossia *“qualsiasi forma di drastica riduzione del benessere finanziario e/o reputazionale che abbia un impatto negativo sullo stato percepito dall’organizzazione”*, definizione di crisi utilizzata da Ryan & Haslam (2007). Al contrario, alcuni studi più recenti percorrono una strada diversa andando a

considerare qualsiasi calo nella performance dell'impresa per poter parlare di *"Glass Cliff"* (Adam et al., 2009; Cook & Glass, 2014). Lo studio in esame di Reinwald, Zaia & Kunze rimane sulla definizione di crisi elaborata da Ryan & Haslam, sostenendo come solo una forte crisi finanziaria può portare le imprese a rompere con il tradizionale sistema dirigenziale maschile e incorrere così nei costi di segnalazione. Sempre parlando di come si possa formare il fenomeno di cui stiamo ampiamente discutendo, ossia quello del *"Glass Cliff"*, alcuni studi si basano su una vastità di cause, altri invece si focalizzano principalmente sul genere e sugli stereotipi che circondano la leadership. Gli studi in questione (Heilman, 2001; Schein, 1973) affermano come i tratti tipici maschili siano correlati con una leadership efficace, a differenza invece dei tratti femminili, considerati incompatibili con la figura di leader. Approfondendo questa linea, tali studi sostengono che il concetto di leader efficace varia quando l'azienda si trova ad affrontare una crisi perché in quel momento vengono richiesti abilità interpersonali e sensibilità necessari per poter prendere decisioni difficili. Si può affermare, dunque, che le figure femminili che possiedono queste capacità, ritenute comuni, sono maggiormente efficaci in determinanti momenti di crisi rispetto alla componente maschile (Bruckmüller & Branscombe, 2010; Cook & Glass, 2014).

Nonostante queste evidenze, la logica che si basa sugli stereotipi non spiega pienamente l'emergere del fenomeno del *"Glass Cliff"*.

In un contesto di crisi aziendale, la nomina di una donna a manager viene giustificata dal fatto che le stesse possiedano abilità considerate necessarie per migliorare la performance aziendale e non per stereotipi circa l'incapacità delle donne di guidare un'impresa in tempi difficili ed incerti, come quelli riconducibili ad una crisi.

Allo stesso tempo, però, qualora una donna venisse promossa a leader in seguito a tali presupposti, rimane comunque impossibile che essa stessa sia capace da sola a far uscire un'impresa dalla crisi.

Una alternativa possibile è che le donne siano nominate in posizioni dirigenziali al fine di inviare un segnale agli stakeholders interessati all'impresa, poiché la loro promozione va ad aumentare il valore di un'impresa, influenzando quindi le aspettative del mercato circa la sua disponibilità al cambiamento.

Si può, dunque, affermare come sia difficile stabilire con relativa certezza le ragioni sottostanti una nomina femminile in condizioni di crisi. Alcune teorie la riconducono al fenomeno del *"Glass Cliff"*, altri alla *"Signaling Theory"* e ancora perché ne vengono riconosciute



competenze e abilità nel saper meglio gestire un'impresa in momenti di crisi rispetto alla controparte maschile.

Riassumendo, gli studi presentati in precedenza non affermano con chiara precisione le motivazioni sottostanti alla promozione delle figure femminili, confermando come la letteratura in merito abbia pareri discordanti e come le ragioni legate a tali decisioni debbano ancora essere oggetto di ulteriori esami.

### **2.1.1. La “Signaling Theory” attraverso il “Glass Cliff”**

In riferimento alla “*Signaling Theory*” le aziende in difficoltà, dunque, tendono ad assumere una dirigente donna per comunicare agli investitori la loro volontà di cambiare ed uscire dall'utopia della dirigenza esclusivamente maschile.

Questa scelta influenza il mercato azionario e facilita il reperimento di capitali sul mercato finanziario (Kulich et al., 2015; Ndofor & Levitas, 2004). Usare, per tanto, il genere di un manager per condizionare la valutazione di un'impresa in difficoltà è in linea con i principi della “*Signaling Theory*”, ma rimane comunque difficile per gli investitori stabilire con relativa certezza le motivazioni effettive dietro tale decisione, in quanto non si è a conoscenza di come siano gestiti le operazioni interne, il management e i dipendenti.

La teoria, per ridurre tale incertezza, definisce segnali efficaci quelli che possono essere osservabili dal ricevitore e costosi da imitare per chi non possiede le medesime qualità sottostanti (Bergh et al., 2014; Certo, 2003; Spence, 2002). Se prendiamo in considerazione l'osservabilità e il costo e le applichiamo al contesto della dirigenza femminile in tempo di crisi, allora possiamo affermare che la nomina di una leader donna è un segnale efficace. In primo luogo, il genere di un dirigente, maschio o femmina, è un segnale osservabile dall'esterno e in particolare ha maggior rilievo mediatico la nomina a manager di una donna (Gaughan & Smith, 2016; Lee & James, 2007); in secondo luogo, la nomina di una dirigente donna è molto più costosa per le imprese che intendono mantenere lo status quo interno piuttosto che realizzare un cambiamento radicale. Gli elevati costi di tale scelta per le imprese che sono restie al cambiamento sono provati dalla ricerca su problemi di identità nei processi decisionali economici (Akerlof & Kranton, 2005, 2010). Alcuni studi, inoltre, confermano che nel direttivo rimane principale la componente maschile che porta così a creare delle strategie di esclusione. In aggiunta, per le imprese che sono propense a cambiare è più facile assumere una donna senza un compenso iniziale perché la donna può vedere dei benefici di lungo termine per

l'impresa. La nomina di una dirigente femminile può essere valutata da parte degli investitori un segnale efficace in un'azienda che cerca di far fronte alla crisi e allontanarsi in modo radicale dallo status quo.

Negli studi sul "*Glass Cliff*" si mette in evidenza l'importanza che viene data a questi segnali e in particolare uno studio recente di Kulich (2015) si basa sul fatto che le aziende preferiscano mettere a capo una donna per il suo potenziale nel comunicare il cambiamento. In riferimento a questa argomentazione possiamo formulare la prima ipotesi circa la preferenza della nomina di una donna a manager da parte delle imprese che si trovano ad affrontare una crisi. Lo stato di crisi di un'impresa aumenta, quindi, la probabilità che una donna venga nominata leader, ma allo stesso tempo la decisione ha l'obiettivo di lanciare un segnale. Connelly (2011) sostiene come per comprendere al meglio la decisione di segnalazione occorre esplorare tre elementi tipici della "*Signaling Theory*" ossia il segnalatore, il segnale e il ricevente.

Per quanto attiene al segnalatore, la presenza già in precedenza di una o più donne nella dirigenza è un fattore centrale della segnalazione che confluisce poi sulla decisione di nominare una donna in risposta alla crisi. Abbiamo affermato come la nomina di una dirigente donna porti ad una maggiore attenzione verso l'azienda (Kanter, 1977; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995), ma in realtà dati gli elevati costi che caratterizzano tale segnale, l'impresa calcola la sua utilità prima di decidere se mandare o meno il segnale. Più nello specifico, le imprese che hanno già nel loro direttivo delle figure femminili vedono la nomina di una nuova dirigente donna come un segnale marginale e in questo contesto assumere una nuova e ulteriore donna dirigente non avrebbe la stessa notorietà e gli stessi costi che promuovere, invece, un'unica donna leader all'interno di un contesto esclusivamente maschile. Quindi possiamo affermare che le imprese cercano di ottenere visibilità attraverso la nomina di donne dirigenti, ma che tale visibilità si riduce con ciascuna assunzione aggiuntiva.

Per quanto riguarda invece il segnale, è da sottolineare come ne esistano diverse tipologie e ciò influisce sulla decisione dell'impresa stessa di nominare una donna. Per esempio l'azienda può scegliere di nominare un esterno andando comunque ad inviare un forte segnale di cambiamento, ma spesso ciò non avviene in concomitanza con la nomina di una leader donna. Le ricerche effettuate in tal senso dimostrano come le aziende che solitamente decidono di promuovere un messaggio coerente e rinforzante, scelgano in tempo di crisi, di optare per un segnale più forte possibile nominando quindi una donna outsider. Questa soluzione rappresenta il segnale di cambiamento più chiaro e forte, ma allo stesso tempo questa forza è

limitata nell'implementazione, in quanto l'impresa si trova di fronte al trade-off tra outsider e insider. L'outsider è di norma un cambiamento importante ma presenta delle difficoltà in fase di implementazione, mentre l'insider è più facile da gestire in tale fase, ma presenta un segnale di cambiamento inferiore (Georgakakis & Ruigrok, 2017; Shen & Cannella, 2002). Gli outsiders sono molto apprezzati in quanto apportano nuove prospettive e sono indipendenti dalle reti e dalle tradizioni esistenti (Gangloff et al., 2016). Dall'altro lato però gli esterni non possiedono conoscenze specifiche dell'impresa e questo limita la loro iniziativa e il loro potere di guidare il cambiamento (Berns & Klarner, 2017; Kotter, 1982; Zhang & Rajagopalan, 2010). Se prendiamo in considerazione il genere del dirigente, la nomina di una dirigente donna esterna che va in contrasto con la classica figura dirigenziale maschile è segno di un profondo cambiamento posto in essere dalla società, ma può risultare debole nell'implementazione in quanto essendo una figura esterna solitamente non trova armonia con le figure maschili già presenti, a causa, per l'appunto, della differenza di genere e dal fatto che si tratta di una persona esterna all'azienda; ciò dunque rende il cambiamento meno efficace e più difficile da attuare. Dal lato opposto, la nomina di una figura interna è simbolo di un cambiamento meno radicale, ma più facile nell'implementazione poiché un insider possiede le conoscenze dell'impresa ed è già integrato in essa e dunque il cambiamento risulta essere più efficace. Le imprese in crisi spesso credono che assumere un'insider donna sia utile a dare un segnale di forte cambiamento dello status quo, soprattutto quando sono vicine alla bancarotta. Al contrario Georgakakis e Ruigrok (2017) sostengono che un outsider porti una performance migliore quando è ben integrato con i dirigenti già presenti in azienda. Si suppone, dunque, che il valore marginale della segnalazione di un'insider donna sia negativa o addirittura inesistente.

Infine, la rilevanza della segnalazione è condizionata dalle persone che osservano e interpretano il segnale. Spesso i segnali di cambiamento mirano ad essere interpretati positivamente per recuperare la fiducia negli investitori della società e quindi le imprese tendono ad assumere una donna dirigente per mandare un segnale di cambiamento positivo e forte agli investitori. Tuttavia, questo sforzo non sempre raggiunge lo scopo desiderato soprattutto quando gli investitori non sono alla ricerca di un segnale (Vergne, Wernicke, & Brenner, 2018). Si aggiunge dunque che l'attenzione del ricevitore è un punto chiave per il processo di segnalazione. Tale attenzione varia a seconda della notorietà del settore e della dimensione mediatica a cui è sottoposta l'azienda e proprio questa attenzione influenza la

decisione di una società di nominare una dirigente donna (Chang, Milkman, Chung, & Akinola, 2019). L'interesse degli investitori dunque condiziona la relazione tra stato di crisi e nomina di una donna leader; difatti le imprese in difficoltà tendono a trasmettere un segnale di cambiamento attraverso la nomina di una donna dirigente quando gli investitori focalizzano l'attenzione su quell'impresa. Questo sfocia in una maggiore pressione per le imprese che, sottoposte all'interesse degli investitori, sono incentivate a nominare figure femminili e questo riduce la resistenza maschile alla dirigenza.

Si arriva così alla quarta ed ultima ipotesi su cui si basa lo studio di Reinwald, Zaia e Kunze (2023) ovvero l'influenza dell'attenzione degli investitori nella scelta delle figure femminili a capo di un'impresa in crisi. Più nello specifico lo studio in questione analizza il turnover tra 26.156 manager in 3.883 imprese statunitensi tra il 2000 e il 2016; le informazioni vengono ottenute dal database BoardEx. Lo studio si focalizza sull'assunzione di top managers nell'arco di un anno all'interno dell'impresa prese in esame; sono rappresentate le imprese nel settore della manifattura (49%), il settore dei servizi (22%) e il settore dell'ingrosso e retail (12%). L'obiettivo dello studio, come esplicitato nel corso del paragrafo, è quello di valutare il rapporto di causa-effetto tra lo stato di crisi e la probabilità di nomina di una dirigente donna e calcolare poi l'effetto di tale scelta. A supporto della *"Signaling Theory"* gli studiosi sostengono che il *"Glass Cliff"* dipende dal contesto e si verifica quando le imprese non hanno figure femminili nella dirigenza, quando le stesse assumono un insider o un outsider e quando la nomina del dirigente è di rilievo per gli investitori.

## **2.2. I sistemi informativi e finanziari nelle imprese governate da donne**

Molti studi sostengono che la diversità di genere sia un fattore importante e che possa determinare un vantaggio per le imprese in termini di performance e di valore di mercato (Peni & Vähämaa, 2010; Erhardt et al., 2003). Ulteriori studi si dimostrano a favore della diversità di genere, quindi della maggiore presenza di donne nel direttivo, affermando come le stesse adottino comportamenti più etici, andando a ridurre le cosiddette asimmetrie informative tra donne leader e i loro manager (Gull et al., 2021). Per Peni & Vähämaa (2010) le donne puntano maggiormente su politiche finanziarie e contabili conservative, soffermandosi sempre sul concetto che vede le donne come figure caratterizzate da una maggiore avversione ad assumere rischi elevati. Allo stesso tempo, gli autori dimostrano come la diversità di genere a livello dirigenziale impatti sulla qualità delle informazioni finanziarie. Ancora, Piosik (2019)

afferma che, per valutare la qualità delle informazioni sia finanziarie che contabili, occorre prendere in considerazione non solo le caratteristiche delle modalità di presentazione delle informazioni stesse e delle persone che le realizzano, ma anche il contesto di percezione e comprensione nel quale vengono esaminate.

È necessario partire dal concetto che la qualità del reporting finanziario e la performance dell'impresa vengono influenzate dal sistema informativo. Prima di introdurre lo studio che si occupa di verificare l'impatto del genere sulla qualità del sistema informativo e contabile, è opportuno descrivere il contesto sul quale si basa lo studio stesso. Innanzitutto, il sistema contabile è fondamentale per l'impresa, in quanto aiuta i dirigenti nella gestione e nel controllo dell'organizzazione (Soudani, 2012) e insieme al sistema di informazione finanziaria contribuisce al miglioramento del processo decisionale (Cepêda & Monteiro, 2020; Zhu et al., 2021; Monteiro, 2021) e della performance, finanziaria e non, dell'impresa.

Ci sono diversi studi, come per esempio quello realizzato da Budiarto (2018) che mirano a individuare le variabili che condizionano le performance non finanziarie delle piccole e medie imprese, attraverso l'analisi dei suoi sistemi informativi per il controllo interno ed esterno.

Lo studio, di cui ci accingiamo a parlare, è condotto da Monteiro, Vale, Leite & Lis (2024) con lo scopo, pertanto, di verificare se le donne hanno un impatto positivo in termini di qualità del sistema informativo a livello sia contabile che finanziario e se tale impatto si traduce poi in una migliore performance, finanziaria e non, dell'impresa. La ricerca si basa su imprese situate in Portogallo, dove il numero di nuove imprese è maggiore rispetto a quelle che stanno affrontando le procedure concorsuali relative al fallimento (INE, 2020).

Gli studiosi partono dal concetto, già espresso da Bertolami (2018), che ci sono imprese di piccole e medie dimensioni che nei loro primi anni di vita non sopravvivono a causa della mancanza di conoscenze relative al mercato, al mondo del business e della finanza. Da specificare, che anche le imprese con elevata maturità ed esperienza rischiano di incorrere nel fallimento. Di conseguenza, l'analisi dei fattori che influenzano la performance è necessaria per la sopravvivenza delle imprese e ancora è importante comprendere l'impatto che la diversità di genere ha sulle prestazioni aziendali.

In tale contesto, l'aumento della nomina di donne nel direttivo ha suscitato sempre maggiore attenzione ed interesse negli studiosi che hanno condotto diverse analisi circa le conseguenze delle donne nella gestione aziendale (Melero, 2011). Allo stesso tempo, le donne devono affrontare diversi ostacoli a livello professionale, racchiusi nel fenomeno già ampiamente

citato del *"Glass Cliff"*, ma grazie alla loro determinazione, ambizione ed impegno sono riuscite ad ottenere posizioni dirigenziali.

In riferimento alla diversità di genere, lo studio sostiene l'impatto delle donne sul processo decisionale; le donne infatti danno giudizi più precisi e scrupolosi rispetto agli uomini e questo si traduce in un vantaggio se considerati i compiti e le responsabilità etiche di cui si fanno carico i dirigenti (Waddock, 2005). Se un'impresa non è composta da persone preparate in tal senso, allora i progressi a livello di performance finanziaria e contabile saranno limitati.

Altri studi ancora, analizzano l'influenza delle donne sulla Corporate Social Responsibility (CSR) (Rodríguez-Ariza et al., 2017; Monteiro et al., 2022). Le donne al vertice presentano delle caratteristiche comportamentali differenti dalla controparte maschile, per esempio adottano uno stile di leadership più partecipativo e interattivo nei processi decisionali e aumentando il numero delle donne nei consigli di amministrazione si possono raccogliere maggiori idee e prendere in considerazione più prospettive che conducono poi a decisioni migliori (Bear et al., 2010). Ancora, Fondas & Salsalos (2000) affermano quanto appena enunciato, ossia che i consigli di amministrazione eterogenei sono più efficaci rispetto a quelli omogenei perché sono fonte di idee e opinioni diverse. In aggiunta, le donne riescono ad ottenere una performance migliore grazie al fatto che pongono una più elevata attenzione ai problemi etici e ai rischi reputazionali (Labelle et al., 2010) e sono meno permissive quando si trovano di fronte a comportamenti opportunistici (Thorne et al., 2003; Krishnan & Parsons, 2008).

La qualità delle informazioni contabili dipende dal sistema informativo che secondo O'Brien & Marakas (2011) è formato da una rete di persone, hardware, software, comunicazioni, politiche e procedure che insieme permettono di trasformare, registrare e diffondere le informazioni all'interno delle organizzazioni. Come si apprende, dunque, il sistema informativo è di vitale importanza per l'impresa poiché funge da supporto ai dirigenti e a coloro che si occupano di prendere le decisioni finali.

Le donne, come abbiamo accennato all'inizio, tendono a realizzare una rendicontazione più conservativa e controllano tale processo in modo più attento rispetto alla loro controparte maschile (Lara et al., 2017) e va ad influenzare la qualità del sistema informativo.

Gli studiosi, dunque, sulla base di queste implicazioni, formulano due ipotesi: la prima si interrogano sull'impatto positivo delle donne dirigenti sulla qualità del sistema informativo contabile e la seconda se la presenza delle donne impatti positivamente sulla qualità delle informazioni finanziarie.

Lo studio in questione raccoglie i dati attraverso delle interviste sottoposte ai dirigenti delle imprese portoghesi. Nonostante la difficoltà nell'esaminare i vari sistemi informativi in quanto ciascuno di essi cambia a seconda del contesto in cui l'impresa opera, gli studiosi sono giunti alla conclusione che sia necessario aumentare il numero delle donne all'interno dei consigli di amministrazione dal momento che la loro partecipazione comporta una migliore qualità nelle informazioni e nelle decisioni.

Riassumendo, lo studio supporta le due ipotesi, confermando che le donne managers contribuiscono positivamente alla qualità sia delle informazioni finanziari che del sistema informativo stesso e mette in evidenza come le due variabili si influenzino a vicenda. Lo studio, dunque, sottolinea l'importanza della presenza delle donne nei consigli amministrativi e più in generale a livello dirigenziale.

### ***2.2.1. La gestione della crisi finanziaria da parte delle CEO donne***

Andiamo a considerare più nello specifico il ruolo delle donne CEO quando si tratta di gestire e trovare soluzione di fronte ad una crisi finanziaria e quale è la performance dell'impresa in seguito alle azioni intraprese dalle stesse.

Uno studio condotto da Kang, Bang e Ryu pubblicato nel 2023 si occupa proprio di esaminare se le motivazioni legate all'avversione al rischio delle donne possano impattare sulla gestione dello stesso e sulla performance dell'impresa. Si evince, dallo studio, che la gestione del rischio e la profittabilità sono positivamente correlate, ma questa correlazione si indebolisce durante la crisi finanziari del 2007-2009, periodo di tempo preso in esame. Proprio durante tale crisi le donne CEO hanno una correlazione positiva con l'efficacia del controllo interno, ma negativa con la profittabilità. Si è dimostrato che le motivazioni che spingono le donne ad assumere dei rischi, quali per esempio la ricchezza della società, indeboliscono questa relazione in quanto comportano minore capacità di gestione del rischio da parte della donna CEO. Tuttavia questa minore capacità di gestione del rischio non deve essere solo ricondotta alla tipica avversione al rischio che le caratterizza.

Alla fine degli anni novanta, precisamente nel 1997, le donne CEO a livello finanziario erano solo due, come stabilito in Fortune 500, ad oggi invece il numero è cresciuto esponenzialmente (Oakley, 2000). Lo studio menzionato all'inizio del paragrafo, si occupa dunque di esaminare la correlazione tra gestione del rischio e la performance delle CEO donne durante la crisi finanziaria, per verificare se effettivamente esista una correlazione tra gestione del rischio e

performance aziendale e se vi sia effettivamente una tendenza ad evitare i rischi. Il periodo preso in esame è la crisi finanziaria tra il 2007 e il 2009 in quanto ricerche precedenti sostengono come l'impatto della gestione del rischio di una CEO donna sulla performance dell'impresa sia da valutare in particolare durante un periodo di crisi (Pavia et al., 2015).

Si parte dal presupposto che un CEO possa influenzare il livello di rischio, i profitti e le strategie di una società (Bigley & Wiersema, 2002; Finkelstein & D'Aveni, 1994). Alcuni studi precedenti, inoltre, dimostrano che le donne in posizioni dirigenziali tendono a concentrarsi maggiormente sulla gestione dei rischi a differenza degli uomini. Secondo Bennouri (2018) le azioni promosse dalle donne in posizione di dirigente sono correlate positivamente con il ROA (return on assets = ritorno sugli investimenti); mentre per Adams e Ferreira (2009) le figure femminili nella dirigenza creano una correlazione negativa con il ROA, ma positiva con la qualità delle attività di controllo.

In contrasto con le precedenti affermazioni, altri studi (Klapper & Parker, 2011) sostengono che, nonostante i consigli di amministrazioni siano caratterizzati da diversità di genere dei loro componenti, le CEO donna non ottengano elevati livelli di performance. Fischer (1993) sottolinea che le teorie femministe imputano tra le cause della minor redditività femminile le barriere sociali che le vedono protagoniste come una scarsa istruzione e socializzazione. In aggiunta, Loscocco e Robinson (1991) affermano che la minore performance delle donne dal punto di vista finanziario è dettata dal fatto che le stesse tendono ad entrare in mercati molto competitivi rispetto alla loro controparte maschile, avendo business piccoli per i quali è difficile reperire capitali.

Per verificare la profittabilità in relazione alla gestione del rischio delle donne CEO, lo studio prende in considerazione la correlazione tra rischio e rendimento marginale che comporta un progetto. Se un investimento non porta un rendimento sufficiente ai rischi affrontati, la profittabilità di un'impresa decresce e questo significa che, durante un periodo di crisi, la relazione positiva tra rischio e rendimento potrebbe annullarsi, per cui è necessario esaminare tale relazione in riferimento proprio al periodo di crisi preso in esame.

Le donne sono caratterizzate da un'ottima gestione del rischio e spesso portano a termine progetti con un valore attuale netto e un rischio basso, che si traducono poi in un rendimento relativamente basso (Faccio et al., 2016). Le aziende sono spesso riluttanti ad investire in mercati ad elevato rischio nonostante i rendimenti elevati e proprio la componente del rischio è fondamentale per comprendere la differenza di redditività tra piccole e medie imprese di



proprietà femminile e maschile (Watson e Robinson, 2023). Inoltre, Palvia (2015) sottolinea che un CEO donna diminuisce la probabilità di fallimento bancario durante la crisi. Un ulteriore studio afferma come le donne siano avverse al rischio e ciò comporta una minore volatilità degli utili, ma allocazioni di risorse poco efficienti (Faccio et al., 2016). Questo porta gli studiosi a formulare due ipotesi: la prima che le donne CEO hanno una migliore gestione del rischio ma rendimenti più bassi rispetto agli uomini; seconda, l'impatto della gestione del rischio delle donne e i relativi profitti sono rilevanti se esaminati durante la crisi finanziaria.

Partendo dai motivi che inducono le donne ad evitare rischi elevati, Fehr-Duda (2006) sostiene che le donne tendano ad essere maggiormente avverse al rischio rispetto ai maschi quando sono esposte a rischi finanziari. Altri studi, al contrario, suggeriscono che le donne in posizioni dirigenziali e con le relative competenze non presentano un'avversione al rischio maggiore rispetto agli uomini.

Johnson e Powell (1994) sostengono che gli atteggiamenti verso i rischi e il processo decisionale non variano in base al genere quando si parla di posizioni dirigenziali, ma piuttosto variano a seconda delle capacità e delle competenze degli individui.

In aggiunta, Adams e Funk (2012) hanno dimostrato che le donne dirigenti sono maggiormente propense al rischio rispetto agli uomini. Queste tesi sembrano essere in contrasto con i precedenti studi che mettono in relazione la gestione del rischio di una donna leader e la sua avversione al rischio. Proprio da questa incertezza nasce lo studio, di cui ad inizio paragrafo, per verificare quale relazione sussista effettivamente in riferimento alla gestione del rischio da parte di una CEO donna.

Dallo studio emerge una relazione positiva tra il Quoziente di Indebitamento Complessivo (QIC) e le donne, che si traduce in una migliore gestione del rischio da parte della donna rispetto agli uomini. I risultati della ricerca suggeriscono che nonostante l'avversione al rischio, mostrata dalle donne, che può influenzare indirettamente la loro gestione del rischio stesso durante il periodo di crisi, ci sono anche altre cause che spiegano tale avversione.

Per cercare le informazioni e dare un senso a tale incertezza sono stati presi in esame la gestione del rischio e la profittabilità, utilizzando il livello di controllo interno. La relazione tra queste due variabili è caratterizzata da un'influenza positiva reciproca, ma che si riduce durante il periodo di crisi. Lo studio evidenzia come le donne CEO adottino una strategia di gestione del rischio più significativa di quella realizzata dalla controparte maschile e che non si traduce in una relazione negativa con la redditività. Questo porta, dunque, ad affermare che

le donne possono migliorare la gestione del rischio ottenendo anche dei profitti e ciò confuta la prima ipotesi, di cui menzionato sopra, ossia dove si affermava la migliore gestione del rischio da parte delle donne senza però tradursi in guadagno per l'impresa.

Durante la crisi, le donne dimostrano una gestione del rischio migliore degli uomini ma con una redditività inferiore; questa affermazione supporta invece l'ipotesi numero due: la gestione dei rischi elevati da parte delle donne le porta di fronte al trade-off tra rischio e rendimento. Inoltre, riguardo le motivazioni che inducono le donne ad essere maggiormente avverse al rischio, lo studio sostiene che possono influenzare la gestione del rischio stesso durante la crisi, ma allo stesso tempo questa influenza non è particolarmente significativa. A sostegno di una migliore gestione da parte della figura femminile vi è anche la loro capacità di comunicare con i dipendenti e una comunicazione efficace e bilaterale tra capo e lavoratori contribuisce a ridurre la probabilità di fallimento durante la crisi finanziaria; le donne tendono ad essere più interattive rispetto agli uomini che invece preferiscono un controllo top-down (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2007; Price, 2012).

L'etica dimostrata dalle donne in fase di gestione del rischio e la loro partecipazione all'attività di controllo contribuisce ad aumentare la probabilità di successo durante la crisi.

Lo studio presenta comunque anche dei limiti. In riferimento al fenomeno del *"Glass Cliff"* si dimostra, come ampiamente specificato e argomentato nei paragrafi precedenti, che le donne tendono ad essere promosse a CEO proprio quando l'impresa si trova ad affrontare un periodo di crisi. In aggiunta, il mancato successo di un'impresa gestita da una donna è causato più dal fatto che vengono selezionate per posti con elevata probabilità di fallimento e non da imputare alle loro competenze, considerate inadeguate allo scopo.

La promozione ottenuta dalle donne, durante un periodo di crisi, è spesso condizionata dal fatto che le imprese mirino a lanciare un messaggio di cambiamento, così come confermato dalla *"Signaling Theory"*; ma tra le cause da attribuire alla sottoperformance delle donne, oltre a quelle elencate in precedenza, vi è anche quella del, già ampiamente citato, fenomeno del *"Glass Cliff"*.

### **2.3. La diversità come vantaggio competitivo per la ricerca e sviluppo**

Dopo aver descritto le circostanze per le quali le donne vengono nominate a manager durante i periodi di crisi e quali sono le conseguenze di tali scelte, possiamo ora ad esaminare come le donne influenzino, invece, l'attività di ricerca e sviluppo nelle imprese di cui ne sono

proprietarie o svolgono un ruolo direttivo. L'attività di innovazione di un'impresa ha assunto una maggiore rilevanza negli studi accademici grazie al suo ruolo nel determinarne il successo e il vantaggio competitivo, soprattutto in contesti imprevedibili e sempre in evoluzione.

Fanno la differenza le nuove pratiche manageriali, l'organizzazione lavorativa e i sistemi di comunicazione. In merito, la letteratura presente prende in considerazione nei propri studi i fattori contestuali e aziendali che influiscono sull'attività innovativa; mentre i fattori legati ai singoli individui rimangono ancora poco analizzati, sebbene i singoli dipendenti siano determinanti per l'introduzione di cambiamenti nell'attività innovativa (Romero-Martinez et al., 2017). Gli unici studi che si occupano di tali aspetti si limitano ad analizzare variabili quali l'età dei dipendenti, la loro permanenza in azienda e la loro specializzazione, ma non giungono a conclusioni chiare ed univoche. Per esempio, alcuni studi sostengono ci sia una relazione tra l'età avanza e la lunga permanenza in azienda con una maggiore avversione al rischio (Quazi & Talukder, 2011), con una minore creatività e un decrescente livello di interesse nell'innovazione (Binnewies et al., 2008). Al contrario, altre ricerche collegano l'età e la lunga permanenza in azienda a maggiori conoscenze, esperienze e competenze (Damanpour & Schneider et al., 2006; Liu et al., 2016).

Data la poca chiarezza sull'argomento, gli studiosi Fuertes e Herrera (2023) hanno condotto uno studio mirato ad indentificare l'impatto dei fattori individuali sulla performance innovativa dell'impresa, soffermandosi in particolare sul ruolo in tal senso della donna.

La scelta di questo tema può essere ricondotta a due basi teoriche: la prima si riferisce alla teoria sulle risorse che sostiene come la diversità di genere comporti la possibilità per un'impresa di sfruttare maggiori conoscenze, competenze, esperienze e punti di vista che contribuiscono a migliorare l'attività di innovazione (Basheer et al., 2021; Wang et al., 2017); la seconda riprende il concetto di "*absorptive capacity*" (capacità di assorbimento) nel quale si afferma come l'impresa caratterizzata da diversità di genere nella sua forza lavoro riesca ad aumentare la sua capacità di riconoscere, assimilare ed introdurre nel proprio processo produttivo ed innovativo nuove conoscenze (Teixeira et al., 2021). Queste teorie, quindi, dimostrano come la diversità di genere abbia un impatto positivo sulla capacità di introdurre cambiamenti nel processo innovativo grazie alle diverse competenze e conoscenze apportate all'interno dell'organizzazione.

Nonostante queste evidenze, gli studi già presenti non dimostrano come la relazione tra diversità nella forza lavoro e l'influenza positiva della stessa sull'attività di innovazione si

verifichi anche nei contesti di innovazioni non tecnologiche, come per esempio le innovazioni riguardanti l'aspetto organizzativo.

L'esame che verrà proposto in seguito (Fuentes & Herrera, 2023) si concentra sull'analisi della diversità intesa in termini di mansioni tra i dipendenti e l'intersezionalità di genere.

Nel primo caso, relativo alle mansioni, focalizzare lo studio in tale direzione ha lo scopo di verificare se il processo innovativo e la capacità dell'impresa di incoraggiare il cambiamento vengano influenzati diversamente a seconda dell'istruzione ed esperienze dei dipendenti. Di conseguenza, le differenze legate alle mansioni possono essere determinanti del miglioramento della capacità di un'impresa di affrontare e di risolvere in modo più efficiente i problemi e allo stesso tempo facilitare l'interfaccia e lo scambio di prospettive e conoscenze a vari livelli organizzativi (Ali et al., 2021). L'analisi in questione viene effettuata in una prospettiva di genere e tale scelta è giustificata dal fatto che studi precedenti affermano come la diversità costituisca un'influenza positiva e talvolta negativa sull'attività di ricerca e sviluppo. In primo luogo, uomini e donne, avendo prospettive ed esperienze differenti apportano un'ampia rete di conoscenze che l'impresa può sfruttare nella risoluzione dei problemi e per migliorare l'attività innovativa (Post & Byron, 2015). D'altro canto, vanno esaminate anche le difficoltà di comunicazione che possono sfociare in conflitti legati alla diversità di genere e possono ledere la capacità innovativa di un'impresa (González-Moreno et al., 2018); importante, dunque, analizzare i contesti nei quali questi effetti si presentano.

In secondo luogo, lo studio mira a colmare la mancanza di ricerche empiriche in materia, cercando di dare una risposta chiara e concreta sul ruolo effettivo delle donne e degli uomini nei processi innovativi.

Le ricerche precedenti, infatti, tendono a concentrarsi principalmente sulla presenza o meno di un equilibrio tra uomini e donne e se tale equilibrio possa influenzare positivamente l'innovazione; mentre non ci si focalizza sul rapporto che si instaura tra i dipendenti grazie alla diversità. Per esempio le ricerche che si focalizzano sul ruolo della donna in gruppi composti esclusivamente da donne non possono giungere a previsioni accurate; mentre è necessario ampliare tale ricerca in contesti in cui donne e uomini collaborano congiuntamente (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Nello studio di riferimento in questo paragrafo, abbiamo detto che viene esaminata anche l'intersezionalità di genere con lo scopo di analizzare nello specifico le dinamiche interne che si creano tra gli individui all'interno dell'impresa. Infatti, le conoscenze, le competenze e le

prospettive dei dipendenti, che comportano poi la suddivisione delle diverse mansioni, non sono determinate solamente dalla formazione e dal background funzionale dell'individuo, ma anche dalle relazioni che instaura. Tutto ciò permette agli studiosi di comprendere come tali caratteristiche derivanti dalla diversità di genere possano influenzare la capacità innovativa dell'impresa.

La ricerca si impegna ad esaminare l'influenza della diversità su tre tipologie di innovazione organizzativa: quella legata alle relazioni interne, all'organizzazione dei posti di lavoro e relativa alla gestione delle relazioni esterne.

Andiamo più nello specifico ad identificare la relazione tra diversità nella forza lavoro e innovatività organizzativa. Innanzitutto occorre analizzare il contesto di riferimento; siamo di fronte a condizioni di mercato e alla domanda dei consumatori che sono in continua evoluzione e ciò porta l'impresa a confrontarsi con delle sfide. Nasce proprio in queste condizioni la necessità di migliorare l'innovazione organizzativa, ossia l'innovazione a livello gestionale, che è intesa come l'adozione di nuovi processi organizzativi derivanti da nuove idee e prospettive volte a contrastare i cambiamenti in atto nell'ambiente esterno (Anzola et al., 2018). Quindi, l'analisi della diversità nella forza lavoro e nelle relazioni interne è svolta in un'ottica di innovazione organizzativa.

Le teorie basate sulle risorse e sulla capacità di assorbimento sottolineano la presenza di un'influenza positiva tra la diversità della forza lavoro e l'attività innovativa, confermando come ci sia un apporto superiore di competenze e conoscenze che facilitano lo scambio di informazioni e creano un ambiente favorevole all'innovazione (Ostergaard et al., 2011; Mohammadi et al., 2017).

Da tenere in considerazione anche gli effetti negativi che la diversità di genere può far emergere, come le difficoltà di comunicazione, l'aumento dei conflitti che provocano una riduzione innovativa e l'utilizzo di pratiche consolidate (Solheim & Herstad, 2018).

Queste due visioni opposte mettono in dubbio l'impatto positivo sull'attività di innovazione da parte della diversità di genere. Le ricerche empiriche, al tempo stesso, tendono a cercare una risposta a questo dubbio andando ad analizzare esclusivamente l'influenza della diversità sull'innovazione tecnologica. Tali studi mettono in evidenza come la diversità influenzi: la propensione dell'impresa a realizzare innovazioni tecnologiche (Bello-Pinato & Bianchi, 2020; Ostergaard et al., 2011; Solheim & Herstad, 2018); l'investimento in attività di ricerca e

sviluppo; il tipo di innovazioni realizzate; il numero di brevetti ottenuti e la strategia innovativa dell'impresa.

Come è stato precisato in precedenza, tali studi mettono in luce l'impatto positivo della diversità di genere, ma in un contesto di innovazione tecnologica, e non emerge da questi studi se effettivamente tale influenza positiva possa essere considerata tale anche in un'ottica di innovazione organizzativa, quindi non tecnologica.

Al giorno d'oggi i gruppi di lavoro sono molto diversificati e dunque è necessario verificare se sussista una qualche influenza tra le caratteristiche del gruppo e l'attività innovativa organizzativa in quanto strettamente legata alla struttura dell'impresa e alle dinamiche sociali interne che si vanno a creare tra gli individui.

Passiamo ora ad analizzare nel dettaglio gli aspetti legati alla diversità nei compiti nell'innovazione organizzativa. Fuertes e Herrera sostengono esserci una relazione positiva tra la diversità della forza lavoro, determinata tramite il livello di istruzione e background funzionali, e l'attitudine dell'impresa ad introdurre innovazioni organizzative.

Importante è l'analisi dei livelli di formazione dei dipendenti in quanto il livello di istruzione del singolo determina le sue abilità mentali e il pacchetto di conoscenze e competenze che sono poi utilizzate dallo stesso nel contesto innovativo. Dunque, la diversità spinge i componenti del gruppo a comunicare tra di loro e trasmettersi le informazioni reciprocamente. Gli studiosi sostengono come proprio questa complementarità ha un impatto positivo sulla performance innovativa dell'impresa (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2008).

Inoltre, se prendiamo in considerazione la teoria della *"absorptive capacity"*, la diversità dovrebbe contribuire a migliorare il riconoscimento, la selezione e l'elaborazione delle informazioni e conoscenze derivanti dall'ambiente esterno per introdurle e sfruttarle poi nel processo innovativo e ciò si traduce in un miglioramento della capacità dell'impresa di rispondere ai cambiamenti esterni attraverso nuove soluzioni (Quazi & Talukder, 2011).

Di conseguenza, le mansioni svolte dai dipendenti dipendono dal background formativo e funzionale che possiedono e ciò permette di sfruttare la loro complementarità; per esempio, i dipendenti specializzati e altamente qualificati possono intraprendere compiti più rigorosi e produrre nuove conoscenze da immettere nel processo innovativo (Subramanian et al., 2016), al tempo stesso i dipendenti con livelli di istruzione inferiore possono svolgere compiti più semplici e standardizzati (Faems & Subramanian, 2013) e questo permette di snellire i processi organizzativi rendendoli più efficienti.

Per questi motivi si può supporre che la diversità a livello di formazione può influenzare l'attività innovativa dell'impresa. In seguito alle varie assunzioni elencate e descritte in precedenza possiamo formulare la prima ipotesi: maggiore è la presenza di diversità legate al grado di istruzione tra i lavoratori in ambito dell'attività di ricerca e sviluppo, maggiore è la probabilità che l'impresa riesca ad introdurre innovazioni organizzative di successo.

Riassumendo i dipendenti con un diverso livello di istruzione possono contribuire positivamente all'attività di ricerca e sviluppo. Mentre la diversità nel background funzionale evidenzia differenze nelle modalità con cui vengono affrontati i problemi e le condizioni di incertezza facendo risaltare la conoscenza relativa al compito e alla routine organizzativa.

Infatti, a differenza delle innovazioni tecnologiche, quelle relative all'aspetto organizzativo richiedono una profonda conoscenza dei compiti svolti dai dipendenti ai diversi livelli aziendali, una buona conoscenza delle routine organizzative e la diversità nel background funzionale fornisce ulteriori nuove prospettive e soluzioni ai problemi organizzativi.

In relazione a quanto appena descritto, la seconda ipotesi su cui si basa lo studio è la seguente: maggiore è la diversità dal punto di vista del background funzionale dei dipendenti che si occupano dell'attività di ricerca e sviluppo, maggiore è la probabilità che l'impresa realizzi innovazioni organizzative.

L'aumento del numero di donne all'interno delle imprese sta suscitando un maggior interesse nella letteratura che tratta proprio il tema della diversità di genere (Ali et al., 2015). Tuttavia, come abbiamo già potuto osservare, i vari studi non hanno una linea comune sugli effetti che tale diversità comporta sulla performance innovativa delle imprese (An, 2022), anzi essi propongono due linee di azione opposte.

La maggior parte degli studi evidenzia un vantaggio, anche in termini competitivi, della diversità che caratterizza la forza lavoro, grazie alle differenti prospettive e capacità cognitive che uomini e donne apportano all'attività innovativa (Hong & Page, 2004).

Queste differenze consentono all'azienda di sfruttare conoscenze e competenze di ciascun individuo che conducono ad una migliore capacità di risolvere i problemi interni, ma anche quelli che derivano dall'ambiente esterno e che vanno a cambiare le circostanze nelle quali l'impresa si trova ad operare. Allo stesso tempo la diversità permette di formulare strategie alternative per individuare le soluzioni migliori a tali propositi (Post & Byron, 2015; Teruel & Segarra, 2017; Torchia et al., 2018). Inoltre, a questo vantaggio se ne aggiunge un ulteriore che è indentificato nel confronto e nelle relazioni che si instaurano tra i membri del gruppo,

generati dalle esperienze e idee diverse di ciascuno di essi. Tuttavia, alcuni studi affermano che la diversità di genere all'interno di un gruppo di individui porti ciascuno di essi a instaurare relazioni con i loro simili, ossia con quegli individui che presentano le medesime idee ed esperienze (Taifel & Turner, 2004) e tendono, dunque, ad ignorare ed escludere quelle persone che hanno idee opposte (González-Moreno et al., 2018). La teoria dell'identità sociale, in merito a quanto appena detto, sostiene che la diversità comporta, invece, una maggiore probabilità di conflitto e riduzione della comunicazione e collaborazione e questo si ripercuote sulla performance innovativa dell'impresa che non riesce a sfruttare competenze e conoscenze diverse per formulare nuove idee, che sfociano successivamente in nuove soluzioni (Chapple & Humphrey, 2014; González-Moreno et al., 2018).

Proprio questi andamenti opposti nella letteratura hanno portato gli studiosi Fuertes e Herrera a condurre tale studio per verificare quale delle due tendenze è quella predominante.

Le ricerche che si focalizzano sulla diversità di genere si interrogano sulla differenza tra la performance innovativa di un'impresa caratterizzata da un equilibrio nel genere, quindi parità tra uomini e donne, e un'impresa invece che non presenta alcuna diversità.

Teruel e Segarra (2017) hanno evidenziato una relazione positiva tra la diversità di genere e l'innovazione, ma sottolineano come tale impatto differisca in base alle tipologie di innovazione e dalla grandezza dell'impresa. I loro risultati affermano come nelle imprese di piccole dimensioni ci sia maggiore difficoltà nello sfruttare i vantaggi derivanti dalla diversità rispetto alle imprese di grandi dimensioni. Lo studio dimostra che la relazione tra diversità e innovazione ha un andamento curvilineo; infatti oltre ad un determinato punto, una maggiore eterogeneità non costituisce più un vantaggio, ma va ad ostacolare la coesione del gruppo e limita la comunicazione e integrazione tra i membri del gruppo stesso, andando così a ledere la capacità dell'impresa di migliorare l'attività innovativa. È necessario dunque, avere un giusto equilibrio di genere nel team che si occupa dell'innovazione, per sfruttare al massimo e al meglio il potenziale di ciascun membro (Ostergaard et al, 2011).

Questi studi evidenziano la presenza di un gap nella comprensione degli effetti della diversità di genere sull'innovazione di un'impresa e in accordo con quanto stabilito da Van Knippenberg e Schippers (2007) le ricerche trattano i gruppi composti da una minoranza di donne come ugualmente diversi da gruppi, invece, con una comparabile minoranza di uomini, invece che considerarli separatamente. Lo scopo dello studio, di cui parleremo a breve, è quello di focalizzarsi sul ruolo delle donne nell'attività di innovazione, in particolare prendendo in



considerazione le diverse mansioni svolte dalle stesse in base al livello di formazione e di background funzionale. Per esempio studi come quello svolto da Yang e Konrad (2011) dimostrano come un'elevata percentuale di donne abbia un impatto positivo sulla capacità dell'impresa di introdurre nuove innovazioni; mentre Lee (2005) e Arvanitis e Stucki (2012) affermano come la presenza di un elevato numero di uomini comporti invece un incremento nella quantità di brevetti registrati e un miglioramento nella gestione dell'attività di ricerca e sviluppo. Le ricerche in tal senso si sono sempre concentrate sul ruolo della donna in posizioni senior, quindi amministratori delegati o membri della direzione, mentre hanno trascurato il ruolo delle donne nei gruppi di lavoro per l'innovazione, argomento su cui invece si soffermano Fuertes e Herrera.

Il loro studio parte dalla base teorica proposta da Jeong e Harrison (2017) che individuano tre linee d'azione: la prima che sostiene come le donne abbiano una base di conoscenze unica che porta l'impresa ad assumere strategie aziendali meno rischiose, confermando l'avversione al rischio che caratterizza le modalità d'agire delle figure femminili; la seconda ritiene che la presenza delle donne nel direttivo influisca il processo decisionale dell'impresa riducendo la propensione al rischio tipica del mondo maschile e favorisca l'inclusione dei membri del gruppo all'attività innovativa; infine, la terza assume come la presenza delle donne nei direttivi o nei consigli di amministrazione a prevalenza maschile aumenti la partecipazione di ciascun individuo al processo decisionale, incrementando così il numero di informazioni e prospettive. In aggiunta, un maggior numero di figure femminili nei processi decisionali comporta l'adozione di nuovi stili di leadership e maggiore capacità di individuare nuove strategie; dunque, il crescente interesse suscitato dalla materia riguarda lo studio delle differenze tra uomini e donne in merito all'utilizzo di diversi stili di leadership e di comunicazione.

In particolare, lo studio del ruolo della donna è interessante nel contesto dell'attività di ricerca e sviluppo in quanto sono evidenti le diverse modalità di gestione che vanno a caratterizzare uomini e donne, differenze che nascono dal grado di istruzione e dal background funzionale. Per esempio, si riscontra una minor presenza di donne nei campi delle scienze naturali, piuttosto che nell'area STEM ovvero della tecnologia e della matematica (Carrasco, 2014; Lerchenmueller & Sorenson, 2018).

Essendoci ancora pochi studi che esaminano la diversità della donna nell'ottica delle mansioni, suddivise per formazione e funzioni, e il suo impatto sull'attività innovativa, lo studio propone due ipotesi: in primo luogo, maggiore è la diversità nel grado di istruzione delle donne in un

gruppo di ricerca e sviluppo, maggiore è la probabilità che l'impresa realizzi innovazioni organizzative; in secondo luogo, maggiore è la diversità nel background funzionale delle donne nel gruppo di lavoro e maggiore è la probabilità per l'impresa di incrementare il numero e l'efficacia delle innovazioni organizzative.

Andiamo ora nel vivo dello studio di Fuertes e Herrera. I dati per la ricerca sono stati raccolti dal "Technological Innovation Panel" (PITEC) e gestiti dall'Istituto Nazionale di Statistica Spagnolo e sono riferiti all'anno 2013. I dati comprendono oltre 12.000 imprese nel mondo dell'attività di ricerca e sviluppo con una forza lavoro superiore alle 200 unità. In particolare, i ricercatori si sono concentrati su 8.993 imprese, dove il 35,07% di esse ha svolto attività di ricerca e sviluppo nella direzione delle innovazioni organizzative tra il 2011 e il 2013. Le imprese appartengono ai settori della manifattura e dei servizi e sono riuscite a fornire informazioni esaustive in merito ai ruoli e le qualifiche dei dipendenti.

Come accennato in precedenza, lo studio ha lo scopo di analizzare l'impatto della diversità, in termini di formazione e specializzazione delle donne, sulla capacità dell'impresa di realizzare innovazioni organizzative.

I risultati dimostrano come le variabili quali la dimensione dell'impresa, il periodo del ciclo di vita in cui si trova, la percentuale di capitale straniero, un buon numero di donne nell'impresa e una forte cooperazione nell'attività di ricerca e sviluppo abbiano un impatto positivo sull'attitudine dell'impresa a introdurre cambiamenti organizzativi.

Gli esiti dell'esame sono in linea con gli studi precedenti che evidenziano come vi sia un maggior numero di innovazioni organizzative nelle imprese di grandi dimensioni per il semplice fatto che riescono a garantire con maggiore facilità la continuità del processo di innovazione (Castro et al., 2011; Laforet, 2013; Montoro-Sánchez et al., 2012).

Per quanto attiene agli effetti correlati con la diversità dei compiti, da un'analisi in generale emerge, a supporto della prima ipotesi, che la diversità legata al grado di istruzione nei team di ricerca influisce in modo significativo sulle innovazioni organizzative e questo effetto si amplifica se viene preso in considerazione anche l'aspetto funzionale; si va così a confermare anche la seconda ipotesi.

Lo studio in particolare si concentra prettamente sulla verifica di tale influenza positiva legata alle mansioni e al background funzionale delle donne nei team di ricerca e sviluppo. L'esame in merito evidenzia come la diversità nell'istruzione non determina un impatto significativo

nell'attività di innovazione, come invece supponeva la terza ipotesi, che quindi non trova supporto dallo studio.

Situazione inversa per il background funzionale in quanto si evince come esso abbia invece effetti positivi e significativi sull'innovazione, dunque la quarta ipotesi viene confermata.

Inoltre, la diversità nell'istruzione e nel background funzionale è stata esaminata prendendo in considerazione diverse tipologie di innovazioni organizzative: il primo tipo riguarda l'innovazione nelle pratiche commerciali per l'organizzazione del lavoro e delle procedure aziendali; il secondo le nuove modalità organizzative per la distribuzione delle responsabilità e il processo decisionale ed infine il terzo le nuove modalità per la gestione dei rapporti con le altre imprese e istituzioni pubbliche.

Prendendo in considerazione i dipendenti del team della ricerca e sviluppo, i risultati dimostrano come la diversità nell'istruzione abbia effetti positivi su tutte le tipologie di innovazione organizzativa; mentre per la diversità funzionale essa ha impatti positivi e significativi per le prime due tipologie. Infatti, la varietà nelle conoscenze delle mansioni non è un fattore determinante per l'introduzione di nuove modalità di gestione dei rapporti con le istituzioni pubbliche e le altre imprese. È stato notato che questo vale anche per la diversità relativa al background funzionale delle donne e le differenze nell'istruzione può condurre ad un miglioramento nelle modalità di gestione delle relazioni interne.

Per quanto riguarda l'influenza delle diversità nell'istruzione e nel background funzionale delle donne sui diversi tipi di innovazione organizzativa, si evince come la varietà di formazione femminile ha un impatto positivo e significativo sulla terza tipologia, quindi sull'attitudine dell'impresa di implementare nuovi modelli di gestione delle relazioni esterne, con imprese e istituzioni pubbliche, ma non influenza in modo significativo le altre tipologie di innovazioni. Mentre le differenze nel background funzionale impattano positivamente e in modo significativo sulla prima e seconda tipologia, quindi sull'introduzione di nuove pratiche legate all'organizzazione del lavoro e dei processi e sulle modalità di distribuzione delle responsabilità e il processo decisionale. Quindi si può affermare come la partecipazione delle donne abbia un impatto diverso a seconda della tipologia dell'innovazione organizzativa.

È stata condotta, inoltre, un'ulteriore analisi circa l'impatto della donna in base al ruolo che occupa. In particolare si cerca di individuare quale figura, all'interno del team di ricerca e sviluppo, ha un impatto maggiore sulla capacità dell'impresa di realizzare innovazioni organizzative. Nel caso del grado di istruzione, le donne che possiedono un dottorato non

influiscono né in modo significativo né in quantità maggiore rispetto alle altre donne che hanno un livello di istruzione inferiore come una laurea o un diploma universitario. Le prime, infatti, potrebbero essere coinvolte maggiormente in attività prettamente scientifiche e tecniche piuttosto che per attività gestionali; mentre le donne con un'istruzione inferiore hanno maggiore probabilità di essere nominate dirigenti nel dipartimento di ricerca e sviluppo, in quanto sono più propense ad attività gestionali e potrebbero conoscere maggiormente l'organizzazione e le sue dinamiche interne, andando così a ridurre i conflitti e migliorare l'attività innovativa.

Per quanto concerne l'impatto dei ruoli funzionali la situazione varia: le donne ricercatrici e specializzate, rispetto agli altri individui di supporto, aumentano la volontà dell'impresa di adottare cambiamenti organizzativi.

Infine, le donne che occupano posizioni senior nella gerarchia del dipartimento di ricerca e sviluppo, hanno un impatto maggiore sulla realizzazione delle innovazioni organizzative rispetto alle donne con un livello di istruzione più elevato.

In conclusione, lo studio dimostra che se vengono mantenute costanti variabili come la dimensione, l'età dell'impresa, il capitale straniero e il luogo in cui viene realizzata l'attività di ricerca e sviluppo di un'impresa, la diversità relativa ai compiti, sia a livello di istruzione che di background funzionale, impatta sulla propensione dell'impresa di intraprendere innovazioni organizzative, nelle modalità di cui descritte precedentemente. Gli studiosi hanno poi analizzato l'influenza dei compiti delle donne sulle diverse tipologie di innovazioni organizzative, osservando come ciascun tipo di diversità ha un impatto diverso a seconda dell'innovazione in esame.

In particolare, entrambe le due tipologie di diversità (istruzione e background funzionale) influenzano positivamente i cambiamenti organizzativi interni quali le nuove modalità di gestione della conoscenza e il processo decisionale. Tuttavia, per la gestione dei rapporti esterni con le altre aziende e istituzioni pubbliche, abbiamo visto che solo la diversità educativa ha un ruolo importante.

Riguardo all'analisi condotta sulla prospettiva di genere, si afferma che una maggior presenza di donne nell'impresa, influisce positivamente sull'attività innovativa dell'impresa stessa, soprattutto in base al ruolo che occupano all'interno del dipartimento di ricerca e sviluppo.

In aggiunta, è interessante notare come per le donne sia maggiormente significativo l'impatto del background funzionale sull'introduzione dei cambiamenti innovativi, rispetto al livello di

istruzione raggiunto. Anche per quest'ultimo argomento, si verifica una distinzione degli effetti sull'attività innovativa; si dimostra infatti come le donne in possesso di un dottorato di ricerca abbiano un impatto inferiore rispetto alle donne che invece hanno un livello di istruzione inferiore, come una laurea o un diploma universitario.

Ancora, abbiamo visto come le donne in posizioni senior riescono ad influenzare in modo significativo lo sviluppo delle innovazioni organizzative, andando così ad affermare che un maggior numero di donne nel top management costituisca un vantaggio competitivo.

Si evidenzia, dunque, che le imprese non dovrebbero limitarsi a considerare esclusivamente come vantaggio solo l'eterogeneità nella composizione della dirigenza, ma anche i ruoli specifici da assegnare alle donne, in base alla loro formazione e al loro background funzionale. Infine, a livelli crescenti di eterogeneità aumentano gli effetti positivi della diversità sull'attività innovativa, ma solo fino ad un certo punto, in quanto oltre al quale l'aumento della diversità comporta rendimenti negativi.

Riassumendo, lo studio presentato cerca di colmare la mancanza in letteratura di ricerche che esaminassero l'impatto della diversità sull'attività innovativa a livello organizzativo, ma non solo in un'ottica di genere, ma bensì tenendo conto anche della differenza nel livello di istruzione, nel background funzionale e nei ruoli svolti da uomini e donne, ed in particolare soffermarsi sul loro impatto nelle differenti tipologie di innovazione organizzativa.

Dallo studio emerge, dunque, una relazione positiva tra diversità ed innovazione e tra donne e introduzione di innovazioni che inducono al cambiamento organizzativo.

#### **2.4. Le donne e l'attività di ricerca e sviluppo**

Quando si parla di Ricerca e Sviluppo (R&S) viene spesso in mente un'attività prettamente maschile; è evidente che c'è una carenza di donne nell'attività di innovazione.

A confermarlo è uno studio dal titolo: *"Why Innovation Needs More Diversity"* della società di consulenza Ayming, che afferma come un quarto degli intervistati conferma che nell'attività di innovazione meno di una persona su dieci è una figura femminile.

Della stessa opinione è anche Karen Greenbaum, che in un suo articolo per Forbes dal titolo *"Want to drive innovation? Hire more women leaders"* scrive come segue:

*"male candidates are often given the benefit or the doubt that they will be able to grow into positions, whereas female candidates are seen as unproven, and therefore risky hires".*

che tradotto di Italiano:

*“ai candidati uomini viene spesso dato il vantaggio o il dubbio di essere in grado di crescere in determinate posizioni, mentre le candidate donne sono viste come assunzioni non provate e quindi rischiose”.*

In aggiunta, nel loro articolo *“Impact of entrepreneur’s gender on innovation activities”* Zatepowsky e Cyfert dimostrano come le donne possano influenzare, nelle piccole imprese, l’innovazione sia di processo che di prodotto.

A questa conclusione sono giunti in seguito ad un loro studio condotto nella regione sentro-settentrionale del Kujawsko-pomorskie in Polonia, dove sono state prese in esame 1.017 aziende di piccole dimensioni.

Gli autori hanno evidenziato come in tali aziende a conduzione femminile la percentuale relativa all’introduzione di un’innovazione di prodotto è superiore all’83%, mentre per l’innovazione di processo è del 56%.

Per incrementare l’attività innovativa è necessario, dunque, implementare il numero di donne nei consigli delle imprese. Di questo parere sono Cheng e Groysberg che, nel loro articolo *“Gender diversity at the board level can mean innovation”* per l’MIT Sloan Management Review, affermano che le imprese raggiungono migliori livelli di performance a livello innovativo grazie ad un’elevata diversità, confermato anche dal fatto che ottengono maggiori brevetti.

Gli autori hanno condotto una ricerca su 5.000 consiglieri di amministrazione per comprendere come le decisioni dei CdA possono implementare la diversità per rendere più efficace l’innovazione e i risultati sono i seguenti: il 32% dei consiglieri dei CdA che sono costituiti da almeno tre donne considerano l’attività di R&S come una delle sfide strategiche che le imprese sono chiamate ad affrontare, a differenza del 26% dei consiglieri che invece non includono donne. Aumentare il numero di donne nel team di R&S e nei consigli di amministrazione può stimolare l’innovazione.

#### **2.4.1. Le differenze di genere nell’attività di ricerca e sviluppo**

L’innovazione è un’attività complessa e per comprendere se sussistano delle differenze di genere nella dirigenza è necessario esaminare la presenza di tali differenze da diverse prospettive (Mubarak et al, 2021; Pan et al, 2021).

Partiamo innanzitutto dal presupposto che vi sono delle differenze tra uomini e donne; le donne sono più attente alle responsabilità e alle relazioni (Ibrahim et al, 2009) e molto più razionali e pazienti degli uomini. Per questi vantaggi si può affermare come le stesse possiedano requisiti elevati per l'attività di innovazione, migliorando l'efficienza della stessa (Griffin et al., 2021). Le donne dirigenti, grazie ai loro valori, riescono ad abbassare i costi tipici del rapporto principale-agente (Jurkus et al., 2011), riducendo così le asimmetrie informative. Alcune ricerche evidenziano come le donne siano conservative e caute e tendano ad evitare rischi elevati (Hersch, 1996) e ad avere un basso livello di autostima (Niederle, Vesterlund, 2007). Per questi motivi le aziende sono più restie ad assumere donne perché considerate un investimento inefficiente (Li et al., 2014). Infine, le differenze di leadership tra uomini e donne creano degli ambienti lavorati differenti; in particolare le donne sono più democratiche e inclusive (Eagly, Johnson, 1990), più flessibili e attente alle relazioni; tutto ciò può influenzare positivamente l'efficienza dell'attività innovativa.

La diversità di genere nei consigli di amministrazione ha portato a sviluppare il pensiero innovativo (Hernández-Lara et al., 2021).

In conclusione, le donne hanno un giudizio più razionale in merito alle decisioni e sono più propense a migliorare l'efficienza nell'uso del capitale e riescono a creare un ambiente armonioso in cui realizzare l'attività innovativa.

Basandosi su questa analisi e prendendo in considerazione il ruolo del Chief Executive Officer (CEO), del Chief Financial Officer (CFO) e la percentuale delle donne dirigenti possiamo formulare una prima ipotesi: le donne dirigenti, quindi CEO e CFO, hanno un ruolo significativo nel promuovere l'efficienza dell'attività innovativa.

Un'ulteriore analisi si focalizza sull'influenza della donna durante le varie fasi del ciclo di vita di un'impresa: fase di introduzione, di maturità, standardizzazione e declino. Le diverse fasi si differenziano per grandezza del business, della profittabilità e degli investimenti in attività di R&S. Se consideriamo, in particolare, la fase di declino l'azienda è caratterizzata da una riduzione nelle vendite, nella quota di mercato e nel margine di profitto (Huang et al., 2016); l'impresa quindi ha bisogno di incrementare l'attività innovativa al fine di sviluppare nuovi prodotti da immettere sul mercato e invertire la tendenza negativa. In tal senso le donne sono considerate migliori degli uomini nel convertire la situazione di crisi, in quanto presentano dei vantaggi quali comprendere la complessità dell'ambiente interno ed esterno e organizzare e dirigere le persone a tale scopo (Bao et al., 2019; Helfat, Peteraf, 2014). Inoltre, non possiamo

non citare il famoso concetto del *"Glass Cliff"*, che enfatizza la difficoltà delle donne nel vedersi promuovere in posizioni dirigenziali.

La differenza tra uomini e donne deriva, inoltre, dalla loro diversa propensione al rischio che va poi ad influenzare la gestione della parte innovativa. In seguito a queste conclusioni gli studiosi giungono alla seconda ipotesi: l'influenza delle donne, CEO e CFO, per quanto attiene all'efficienza innovativa è più significativa di quella maschile in tutto il ciclo di vita dell'impresa, soprattutto nei periodi di crisi. Dunque, ci sono delle differenze nella gestione dell'attività innovativa derivanti dalle caratteristiche di genere che identificano uomini e donne.

Infine, l'attività di R&S è condizionata dalle scelte effettuate dalle diverse persone che formano un consiglio di amministrazione. Di conseguenza, è importante esaminare l'influenza di tali decisioni, che possiamo definire combinate. Sia il CEO e il CFO sono figure importanti all'interno di un'impresa; il CEO si occupa delle decisioni relative all'innovazione e il CFO è responsabile dell'allocazione delle risorse. Le decisioni di entrambi hanno un forte impatto sull'attività di ricerca stessa.

Da sottolineare come la combinazione CEO e CFO, la figura del CEO ha una forte autorità e un forte potere nei confronti del CFO quando si tratta di prendere decisioni (Friedman, 2011). Le CEO donne, d'altro canto, necessitano di maggiori sforzi per incrementare la loro posizione all'interno dell'impresa; anche per questa ragione si vedono costrette a metterci più impegno e attenzione verso i risultati dell'attività innovativa, sperando che gli stessi siano positivi e di volta in volta migliori (Hai et al., 2020).

Le differenze nella combinazione di queste due figure condizionano a loro volta le decisioni. Proprio per questo possiamo formulare la terza e ultima ipotesi su cui si basa lo studio: l'impatto positivo di queste combinazioni è maggiore se sia CEO e CFO sono donne e diminuisce in progressione se le combinazioni sono rispettivamente CEO donna e CFO uomo, se sia CEO e CFO sono uomini e se CEO è uomo e CFO è donna.

Lo studio in questione, realizzato da Cheng, Zaho, Liu, Ma e Zheng (2022), si basa su aziende cinesi manifatturiere quotate in borsa dal 2015 al 2019 e l'obiettivo è verificare l'influenza del genere sull'innovazione, andando a verificare le ipotesi sopra elencate.

Per poter confermare la prima ipotesi, ossia che le donne, CEO e CFO, hanno un impatto significativo sull'attività innovativa, occorre prima di tutto analizzare la seconda e la terza ipotesi. Partiamo dalla seconda che sostiene come le donne CEO e CFO abbiano un'influenza positiva e significativa, rispetto agli uomini, in tutto il ciclo di vita di un'impresa, soprattutto



nella fase di declino. Dallo studio viene confermato che le donne hanno degli effetti positivi sull'attività di ricerca e sviluppo, in particolare durante il periodo di crisi, seguito poi da quello di crescita e di maturità.

La ragione di queste conclusioni deriva dal fatto che le imprese nel periodo di maturità sono caratterizzate da ritorni economici e da quote di mercato stabili e non necessitano, dunque, di alcuna decisione in termini di innovazione e l'assunzione dei rischi in tale fase non varia in modo significativo tra uomini e donne. Mentre durante la fase di crescita l'azienda ha bisogno di incrementare l'attività di ricerca e sviluppo per allargare la quota di mercato. Le donne dirigenti e l'impresa stessa si trovano così ad affrontare dei rischi connessi con il successo delle innovazioni. Infine, nel periodo di crisi le donne, precisamente le CEO, essendo più caute e inclini a risolvere problemi, migliorano l'efficienza dell'attività innovativa e il loro impatto sull'attività stessa è maggiore che negli altri periodi. Per quanto riguarda le donne CFO hanno sì un impatto positivo sull'innovazione, ma meno significativo poiché le decisioni in merito all'attività di sviluppo non sono la loro principale attività e di conseguenza sotto questo punto di vista le loro scelte non sono particolarmente decisive.

Per quanto attiene al numero di donne presenti nei consigli di amministrazione si evince dalla ricerca come non sia particolarmente rilevante in ciascuna fase del ciclo di vita dell'impresa, sempre per il fatto che il CdA non svolge un ruolo fondamentale nel processo di decision-making, al contrario si occupano maggiormente dei dividendi che dello sviluppo dell'impresa. Per la terza ipotesi, circa l'influenza della combinazione tra il genere dei CEO e CFO, si è dimostrato che, nonostante l'ambiente sia caratterizzato da una predominanza maschile, esiste una correlazione positiva e significativa tra CEO donna e l'efficienza innovativa, mentre è stata registrata una correlazione positiva ma non significativa per quanto riguarda invece la figura della CFO. Inoltre, aumentando il numero delle donne nei consigli di amministrazione, migliora l'attività innovativa, confermando anche in questo caso che la presenza delle donne in un'organizzazione rende l'attività di ricerca e sviluppo più efficiente.

In conclusione, l'innovazione è fondamentale per le imprese e le caratteristiche di genere svolgono un ruolo importante nel processo innovativo. I risultati della ricerca mostrano come le donne CEO contribuiscono in modo significativo al miglioramento dell'attività innovativa nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa e tale impronta positiva si accentua se le figure di CEO e CFO sono entrambe donne.

Le imprese, dunque, dovrebbero comprendere il ruolo positivo della donna in posizioni dirigenziali che grazie alle loro abilità di leadership riescono a creare un ambiente armonioso, stimolante e inclusivo.

#### ***2.4.2. L'impatto delle donne nei team delle Venture Capital***

In questo paragrafo andiamo ad approfondire quanto già citato ne paragrafo 2.3 “La diversità di genere come vantaggio per l’attività di ricerca e sviluppo”, in un’ottica più indirizzata alla performance innovativa delle donne.

Negli ultimi anni, le donne si sono avvicinate al mondo della tecnologia grazie ad un elevato accesso all’istruzione tecnologica che ha portato le stesse ad accrescere il loro interesse in tale ambito (Robb, Coleman, & Stangler, 2014). Questo si evidenzia in particolare nelle economie emergenti, dove la crescita tecnologica e le connesse opportunità di carriera sono diventate un fattore di attrazione per le donne, non solo nelle imprese già esistenti ma anche nella gestione di imprese proprie, che vengono identificate come Venture Capital. Ne consegue un aumento di donne imprenditrici nel settore, che ha attirato l’attenzione degli studiosi. L’innovazione è infatti un indicatore fondamentale per analizzare la performance e l’andamento delle nuove Venture Capital, in particolare se si vuole verificare l’esistenza di un’eventuale differenza tra la gestione femminile e maschile.

La presenza delle donne nella direzione di queste nuove imprese può cambiare le modalità con cui viene governata la conoscenza utilizzata nell’attività innovativa.

Lo studio, su cui ci baseremo nel proseguo del paragrafo, è stato condotto da Dai, Byun e Ding (2019) con l’obiettivo di analizzare gli effetti di tale cambiamento attraverso il ruolo della diversità di genere nella gestione dell’innovazione.

La ricerca si basa sull’ipotesi che esista un collegamento tra la diversità di genere e l’innovazione in quanto questa eterogeneità potrebbe facilitare lo scambio di nuove conoscenze e influenzare poi tutta l’attività di ricerca e sviluppo.

La performance delle Venture Capital dipende anche dalle abilità dei membri del team di raggiungere la così detta “conoscenza strutturale” che combina la diversa conoscenza posseduta da ciascun membro del gruppo. Si può, dunque, affermare come il contributo del singolo permetta all’impresa di utilizzare e sfruttare conoscenze ed esperienze diverse per realizzare nuove idee (Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995).

La letteratura già esistente in materia, afferma la presenza di due tipologie di diversità: funzionale ed educativa. Questi due effetti opposti sono caratterizzati da una tensione. In primo luogo, la diversità abbiamo già affermato come comporti l'apporto da parte di ciascun membro di conoscenze e competenze differenti che possono rendere più efficaci l'attività innovativa (Horwitz & Horwitz, 2007; Talke, Salomo, & Rost, 2010). In secondo luogo, le diverse conoscenze, idee e prospettive possono portare a dei conflitti tra i membri (Knight et al., 1999) e riduce: l'integrazione e la coerenza (Finkelstein & Hambrick, 1996), i consensi e le comunicazioni (Cronin & Weingart, 2007).

Non sono molti gli studi che esaminano gli impatti della diversità di genere sulla performance innovativa dell'impresa e lo studio, sopra menzionato, ha come obiettivo l'analisi dell'impatto diretto ed indiretto di tale diversità. Inoltre cerca di verificare se i nuovi team eterogenei riescano a raggiungere la performance innovativa superando le difficoltà che subentrano con la diversità.

Soffermiamoci, innanzitutto, sulla presenza delle donne all'interno dei team e come tale presenza possa influenzare e migliorare la performance innovativa delle imprese.

A livello di team, la maggior presenza di donne comporta maggiori differenze nelle conoscenze che un'impresa può utilizzare per due motivi. Il primo, le donne sono più sensibili ai segnali sottili (Darley & Smith, 1995) e più tolleranti verso le informazioni che non si adattano agli schemi mentali (Chung & Monroe, 1998). Infatti, l'aumento delle donne all'interno di un gruppo dovrebbe aiutare il team stesso ad utilizzare informazioni e conoscenze che possono sconvolgere il modo di pensare del team. Il secondo, la presenza delle donne dovrebbe migliorare la diversità delle risorse umane e sociali nel nuovo team.

A maggior ragione le donne imprenditrici apportano nuovi spunti sui compiti chiave che le nuove Venture Capital devono affrontare, come per esempio le innovazioni di processo e di prodotto, soprattutto in un ambiente che è prettamente a dominio maschile.

A livello dell'impresa, abbiamo in precedenza evidenziato come le donne aumentino la facilità di integrare le varie conoscenze a livello di team che si traduce poi non solo in una migliore innovazione, ma anche in maggiori collaborazioni con gli stakeholders (Gartner et al., 2006; Sheremata, 2000). Queste possibili collaborazioni dipendono da: contrattazione e negoziazione con gli stakeholder, sollecitazione di informazioni e idee provenienti da diverse persone e dalle coalizioni.

Le caratteristiche delle donne quali le elaborazioni delle informazioni e la differenza negli stili di leadership le rendono adatte a tale ruolo. In primo luogo, le donne imprenditrici utilizzano l'elaborazione razionale delle informazioni che permette loro di comprendere i punti chiave su cui agire. L'insieme di queste capacità aiuta a sua volta i dipendenti a trasformare le loro conoscenze tacite in conoscenza esplicita e migliora la condivisione (Grant, 1996; Nickerson & Zenger, 2004). Le donne, quindi, dimostrano di possedere un approccio manageriale più democratico e partecipativo in grado di invogliare i singoli membri del gruppo a fornire il loro contributo (Greene, Hart, Gatewood, Bursh, & Carter, 2003), promuovono la libertà di espressione (Book, 2000) e facilitano lo scambio di idee (Daily & Dalton, 2003; Dezso & Ross, 2012). Gli stili manageriali sono influenzati dal genere, infatti gli uomini vengono associati ad un approccio di comando e controllo, mentre alle donne viene riconosciuto un approccio più flessibile e democratico. L'aumento del numero delle donne con tali caratteristiche, dovrebbero avere un impatto positivo sulla differenziazione e l'integrazione delle conoscenze e migliorare l'attività innovativa. In seguito a quanto appena enunciato, gli studiosi formulano una prima ipotesi: la diversità di genere che caratterizza un nuovo team di impresa ha un'influenza positiva sulla performance innovativa della nuova impresa.

In aggiunta, tale diversità non solo presenta un impatto diretto sull'innovatività dell'impresa ma ha anche un effetto indiretto nell'aiutare a far emergere il potenziale degli individui presenti nella stessa realtà aziendale.

Tra le altre forme di diversità, quella che merita attenzione è la diversità funzionale nei team e il numero di dipendenti donne all'interno dell'impresa. Anche in questo caso, la performance innovativa è influenzata dalla diversità funzionale; più vi sono background funzionali diversi, maggiore è la differenza nelle conoscenze specifiche del settore (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998) che portano a maggiori idee che si traducono poi in nuove innovazioni.

Nello studio preso in considerazione, si sostiene come gli effetti positivi della diversità funzionale si amplifichino con una maggiore presenza di donne all'interno del team, in quanto riescono ad integrare perfettamente le diversità di ciascun membro e farle sfociare in idee che si traducono poi in innovazioni di successo. La diversità di genere e quella funzionale, al contrario, non sono esenti da limiti e difficoltà, per esempio vi è la concreta possibilità che scoppino conflitti tra i membri, derivanti proprio dalle diverse idee e dal differente modo di

pensare e agire. Allo stesso tempo però, tali differenze negli stili manageriali ed interattivi potranno aiutare il team ad agire in modo proattivo e prevenire questi conflitti.

Da queste supposizioni nasce la seconda ipotesi: la diversità di genere nei nuovi team regola positivamente la relazione tra la diversità funzionale dei team e la prestazione innovativa dell'impresa.

Da sottolineare che la presenza delle donne e i loro effetti positivi sulla performance innovativa dei team delle Venture Capital non è ancora del tutto confermata, soprattutto se consideriamo che l'ambiente è ancora a predominanza maschile. Inoltre, esiste ancora il pensiero che data la loro maggiore autostima, persistenza, autonomia e capacità di leadership, la figura maschile è ancora preferita a quella femminile quando si parla di posizioni manageriali (Diekman & Eagly, 2000). Le donne infatti sono spesso vittime di pregiudizi che le vedono intrappolate nei tipici ruoli sociali, con difficoltà nel vedersi attribuire ruoli che sono ancora considerati esclusivamente maschili (Myaskovsky, Unikel, & Dew, 2005).

Questo modo di pensare può annullare gli effetti positivi della diversità di genere sulla prestazione innovativa e ampliare invece gli effetti negativi che possono peggiorare tale relazione. Quindi, un'equa rappresentanza delle donne nei team delle Venture Capital legittima il loro ruolo e dà un chiaro segnale ai dipendenti e all'esterno che le donne sono trattate allo stesso modo degli uomini all'interno di quell'impresa (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011). In questo modo le donne si sentono meno oppresse dal ruolo sociale che le vede coinvolte e incentiva loro a fornire idee e opinioni anche contrastanti con i loro colleghi uomini, senza sentirsi giudicate (Mateos de Cabo et al., 2012; Selmer & Leung, 2003; Singh et al., 2008).

Aumenta, inoltre, la loro partecipazione ed interazione con i loro dipendenti che influenza positivamente la performance innovativa, come ampiamente descritto in precedenza. In seguito a queste supposizioni si giunge alla terza e ultima ipotesi su cui si basa lo studio: la diversità di genere nei nuovi team modera la relazione tra la presenza di dipendenti donne e la performance innovativa.

Per affermare le tre ipotesi sopra elencate, lo studio si basa su un sondaggio circa le iniziative di nuove imprese in tre grandi parchi industriali sponsorizzati dal governo in Cina. I tre parchi sono localizzati nell'area economicamente più avanzata del Paese. Gli indicatori utilizzati sono relativi, in primo luogo, all'innovazione; quindi relativi al grado di novità dei prodotti, all'utilizzo di nuove tecnologie per la realizzazione dei prodotti, alla velocità di sviluppo di nuovi prodotti

e al numero di nuovi prodotti immessi sul mercato come primo entrante. Altra misura usata è la presenza della diversità di genere all'interno dei nuovi team calcolata attraverso il numero e il genere dei membri che compongono i team delle varie imprese (indice di Blau). Si aggiunge l'indice di diversità funzionale ottenuta sempre dall'indice di Blau e suddivisa nelle seguenti categorie: produzione, ricerca e sviluppo, finanza e contabilità, marketing e vendite, risorse umane e gestione del sistema informativo. Infine, è stato chiesto alle imprese di indicare il numero di donne presenti nei team e si evince che in ciascuna impresa intervistata le donne non costituiscono nemmeno la metà della forza lavoro.

I risultati della ricerca dimostrano che esiste, innanzitutto, una correlazione positiva tra presenza di donne nei team delle Venture Capital e la performance innovativa dell'impresa e questa relazione positiva è garantita dalla diversità di genere che rafforza l'integrazione delle diverse conoscenze e dei diversi background funzionali.

Ovviamente queste assunzioni vanno prese con cautela in quanto, in primis, non si giunge ad alcuna conclusione circa la superiorità delle donne sugli uomini e viceversa.

Lo studio in merito, infatti, non ha evidenziato grosse differenze tra l'efficacia innovativa di uomini e donne ma solo differenze negli approcci utilizzati e nelle differenze di opportunità (DeTienne & Chandler, 2007). Anzi, si dimostra una complementarità tra l'elaborazione delle informazioni relazionali e l'elaborazione di quelle specifiche che caratterizzano maschi e femmine e si incentiva la cooperazione tra uomini e donne imprenditrici che risultano in sinergie che migliorano l'attività innovativa dell'impresa.

In secondo luogo, queste relazioni positive possono essere associate a dei fattori esterni come per esempio la struttura sociale del settore (Godwin, Stevens, & Brenner, 2006). I dati sono raccolti in un ambiente prettamente a dominanza maschile e proprio in questo ambiente la presenza delle donne può contribuire al miglioramento dell'innovatività con diverse prospettive e conoscenze. Pertanto, le imprese che contano una buona presenza di donne nei loro team potranno sfruttare una base di conoscenza diversificata che porterà ad un incremento nelle innovazioni.

Lo studio preso in esame pone delle basi ulteriori per quanto attiene all'argomento della gestione dell'innovazione all'interno di un team. Gli effetti positivi sull'innovazione derivanti dalla presenza di donne nei team delle Venture Capital, illustrati in precedenza, non sono da considerare come un fenomeno a sé stante da staccare dal contesto organizzativo e sociale.

La presenza di donne imprenditrici sta aumentando in tutto il mondo, confermando le assunzioni di tale studio sull'influenza delle donne sulla performance aziendale andando ad abbattere gli stereotipi sul genere femminile e la leadership.

Da considerare che vi sono degli studi che, al contrario, hanno visioni opposte e mettono in evidenza uno stereotipo negativo sulle donne riferito alla loro creatività e abilità nell'innovazione (DeTienne & Chandler, 2007).

Questi studi partono dal presupposto che le donne non vengono attratte da questo settore per le opportunità che offrono, ma bensì vengono spinte verso le attività imprenditoriali, in particolare verso quelle attività da sempre considerate prettamente maschili. Di conseguenza, questi studi sottolineano che gli effetti apportati dalle donne all'attività innovativa sono correlati esclusivamente a una cerchia ristretta di settori, soprattutto quelli in cui le aziende vengono governate direttamente da donne. Queste evidenze comunque non sono supportate da evidenze empiriche, mentre lo studio in questione ha basi teoriche e pratiche che supportano le ipotesi presentate durante il paragrafo. Gli effetti positivi sull'attività innovativa delle Venture Capital correlati alla presenza delle donne sono difficili e complessi da dimostrare, nonostante questo studio ponga delle buone basi a tal proposito.

Gli studiosi, inoltre, dimostrano non solo i benefici derivanti dalla diversità di genere, ma anche i costi che essa comporta, e proprio questi costi potrebbero indurre le imprese a rinunciare a questa diversità. Tuttavia, la relazione complementare tra genere e diversità funzionale e i benefici che essa apporta all'innovazione possono permettere all'impresa di superare i costi che la diversità stessa comporta.

Lo studio continua sostenendo che gli effetti positivi correlati con la presenza di donne nel top management devono essere esaminati in relazione ad altri fattori interni all'impresa, come per esempio il numero di donne dipendenti e imprenditrici e il grado di interazione tra i membri del team stesso. Quindi le donne imprenditrici hanno come obiettivo quello di accendere il potenziale innovativo dei membri del proprio team.

Nonostante queste conclusioni, lo studio pone solo alcune basi per affrontare tale argomento e non è privo di limiti. Primo fra tutti, non è necessariamente detto che i risultati di questo studio possano essere attribuiti a tutte le categorie di donne, in quanto in questo studio specifico vengono esaminate le donne appartenenti al settore dell'high-tech.

In conclusione, è opportuno sottolineare come i risultati relativi alla presenza di donne imprenditrici possano variare da impresa ed impresa e aprire a nuove future ricerche.

### ***2.4.3. L'impatto della diversità di genere sull'open innovation***

Ci sono due modalità che un'impresa può scegliere per realizzare l'attività innovativa: l'open innovation e la closed innovation.

L'open innovation consiste nell'integrare conoscenze e competenze esterne nel proprio processo innovativo, con lo scopo di potenziare la capacità innovativa dell'impresa ed individuare nuove idee e soluzioni (Chesbrough et al., 2021; Brockman et al., 2018). La closed innovation, al contrario, è un metodo con cui l'azienda decide di utilizzare nella propria attività innovativa solamente la conoscenza e le competenze già in suo possesso senza ricorrere all'ambiente esterno.

Nel primo caso l'attività innovativa è caratterizzata da una maggiore collaborazione tra il personale dell'impresa e le persone esterne creando così una rete di informazioni che fluiscono attraverso i confini aziendali (Urbinati et al., 2021; Mei et al., 2019); mentre nel secondo caso la collaborazione deriva esclusivamente dalle persone all'interno dell'impresa.

Ci sono, però, dei rischi da tener conto quando si realizza una open innovation quali per esempio lo sfruttamento della propria conoscenza da parte di partner esterni e quindi si può facilmente perdere il controllo della propria tecnologia e delle proprie specificità interne ed infine è complessa la gestione dell'attività innovativa realizzata attraverso l'open innovation (Shaikh & Randhawa, 2022; Ahn et al., 2017).

La crescente adozione dell'open innovation da parte delle imprese in contesti sempre più dinamici e competitivi ha suscitato l'attenzione degli studiosi.

La letteratura che si è preoccupata di analizzare questa fattispecie si è concentrata principalmente su vari aspetti come: le modalità con cui viene realizzata l'open innovation quali alleanze, reti d'impresa, Join venture; la direzione dei flussi di conoscenza se verso l'interno o l'esterno dell'impresa; gli stakeholders esterni coinvolti (clienti, fornitori, università, ...) e l'efficienza dell'innovazione.

Una parte della letteratura, invece, si è focalizzata sugli antecedenti dell'open innovation che si possono suddividere in due filoni. Il primo si riferisce allo studio dei fattori organizzativi esterni e ha messo in evidenza la necessità di considerare altri aspetti intra-organizzativi come le asimmetrie informative, l'intensità della collaborazione (Hervás-Oliver et al., 2021), i cluster e la geografia (Simard & West, 2006). Dello stesso filone appartengono anche ulteriori studi che sottolineano l'importanza di altri fattori determinanti per l'open innovation quali la fiducia



sociale, sostegno del governo allo sviluppo, la pressione dell'ambiente esterno in cui opera l'impresa, la cultura e la dinamicità del mercato. Il secondo filone, invece, prende in considerazione i fattori a livello aziendale e la loro influenza nello stimolare l'esternalizzazione, oltre i confini dell'impresa, dell'attività innovativa. Gli studi del secondo filone evidenziano un ulteriore fattore fondamentale ovvero gli effetti del top management sull'open innovation.

In particolare la composizione della dirigenza è determinante per la definizione della linea strategica. La diversità di genere che caratterizza l'apparato dirigenziale può avere un forte impatto sul processo di decision-making. In merito, alcuni studi precedenti affermano come le donne che partecipano ai consigli di amministrazione hanno un impatto proprio sul processo decisionale (Saeed & Sameer, 2017; Adam & Ferreira, 2009; Nielsen & Huse, 2010) e sull'orientamento strategico (Escriba-Estève et al., 2009). Nonostante la letteratura si occupi dell'influenza delle donne sul processo decisionale e sulla strategia, ci sono ancora poche evidenze empiriche circa la relazione tra la presenza delle donne a livello dirigenziale e la decisione di intraprendere un'attività innovativa di tipo open innovation e quali fattori influiscono su tale decisione.

Lo studio, che andremo a presentare in seguito, condotto da Saeed, Ali e Riaz (2024) si impegna proprio a colmare questo gap. Comprendere gli effetti della diversità di genere sull'open innovation è fondamentale per tre ragioni: la prima, le decisioni strategiche vengono assunte dal top management e l'open innovation rientra in tali decisioni e la sua implementazione richiede che siano formulate ed integrate le politiche di ricerca e sviluppo delle imprese che vi partecipano. Infatti l'open innovation non solo cambia il modo in cui un'impresa gestisce la conoscenza, ma definisce anche le modalità con cui la stessa interagisce con le altre imprese ed i mercati; di conseguenza la composizione del top management influisce sulle modalità di implementazione della strategia di open innovation. La seconda ragione riguarda il numero di donne nominate in posizioni manageriali che è cresciuto dal 21% del 2015 al 31% del 2021 (WIB, 2021). Il terzo motivo si riferisce alla complessità organizzativa che caratterizza la strategia di open innovation in quanto comporta sia opportunità che rischi unici. In particolare, la conoscenza che viene scambiata all'esterno dei confini aziendali migliora l'efficienza innovativa dell'impresa stessa, ma allo stesso tempo può tradursi in difficoltà nel controllare la propria conoscenza indebolendo così la capacità dell'impresa di ottenere benefici dalla collaborazione esterna; questo rischio è noto come *"paradosso dell'apertura"*.

Le ricerche dimostrano come le decisioni organizzative e strategiche rispecchino i valori, le percezioni e le basi cognitive dei managers (Singh et al., 2021; Saeed & Riaz, 2022). I leaders donna sono considerati essere in possesso di caratteristiche psicologiche che costituiscono solide basi per lo sviluppo dei loro stili di leadership (Saeed et al., 2022a; Eagly & Carli, 2003; Eagly et al., 2012). Prendendo come riferimento gli studi femministi e le ricerche empiriche esistenti, si afferma che i valori interiori delle donne dirigenti possano confluire in una maggiore probabilità di intraprendere una strategia di open innovation.

Lo studio di Saeed, Ali e Riaz (2024) contribuisce alla letteratura sulla diversità di genere sotto tre spetti importanti. In primo luogo, sottolinea il ruolo dei valori e del carattere innati delle donne dirigenti nel formulare la strategia aziendale e presenta prove empiriche che la diversità di genere nella dirigenza aumenta l'attività di open innovation. In secondo luogo, vengono proposte e testate due variabili moderatrici, il potere delle donne managers e la parità di genere a livello istituzionale, che modellano l'impatto delle donne del top management sulla probabilità di implementare una strategia di open innovation. I risultati in tal senso, mostrano come le donne siano più efficaci e abbiano un impatto superiore sull'attività di open innovation, quanto maggiore è il loro potere di influenzare le decisioni strategiche e se l'ambiente in cui operano è favorevole alle donne.

Infine, gli studiosi hanno creato un indice aggregato che mette in relazione diverse variabili, quali l'istruzione, l'esperienza, la formazione all'estero e la longevità nelle posizioni di senior management, per misurare il potere delle donne dirigenti sulle decisioni strategiche.

I valori e le basi cognitive dei dirigenti influenzano le decisioni aziendali. Secondo la teoria sulla razionalità limitata, i top management hanno una visione selettiva, ossia limitata alla prospettiva personale riguardo al contesto in cui si trovano ad operare (Hambrick & Mason, 1984). Per testare la validità di tale teoria, diversi studi si concentrano sull'analisi della composizione del top management andando a verificare la relazione tra i loro fattori demografici quali l'età, la formazione e il genere con i risultati aziendali (Hemmert et al., 2022; Adams et al., 2005; McGuinness et al., 2017).

Gli esiti dimostrano come il genere sia una variabile fondamentale nella struttura del management e come quest'ultima vada ad influenzare le decisioni.

Alcuni studi si concentrano soprattutto in tale direzione, andando ad esaminare, in primo luogo, gli effetti delle donne sulle decisioni aziendali e, in secondo luogo, i meccanismi sottostanti tale influenza sui risultati aziendali. Al riguardo, gli studi hanno evidenziato almeno

tre tratti comportamentali basati su valori innati che portano le donne a scommettere sull'open innovation; tali fattori sono: comportamento fiducioso, autocostruzione relazionale e avversione al rischio. Gli studi condotti sul comportamento di fiducia hanno notato come le donne tendono a fidarsi degli altri in misura maggiore rispetto agli uomini (Hemmert et al., 2022; Saeed et al., 2022b; Xie et al., 2020). Per esempio, Hselhuhn (2025) dimostra come le donne si fidano di più degli altri rispetto agli uomini, anche in seguito a ripetute trasgressioni. Ancora, Irwin (2015) afferma che la fiducia per le donne è importante per la cooperazione degli individui. Sulla base delle evidenze empiriche, si sostiene come il comportamento basato sulla fiducia sia importante per i dirigenti quando devono prendere decisioni sull'open innovation. I top managers hanno la responsabilità di formulare ed implementare la strategia organizzativa e i loro valori e convinzioni, assumendo un ruolo importante nel costituire delle cooperazioni all'esterno dei confini aziendali (Waldman et al., 2006). Infatti, l'attività di open innovation comporta la condivisione di conoscenza con partners esterni e questo richiede un elevato livello di fiducia nella collaborazione tra imprese e individui (Mei et al., 2019). Senza la fiducia alla base dei rapporti, la collaborazione tra imprese verrebbe meno e ciò andrebbe ad impattare sui benefici derivanti dall'open innovation (Hervás-Oliver et al., 2021). L'attività di innovazione che comporta la collaborazione con l'esterno implica che i dirigenti debbano fidarsi dei partners esterni, sperando che questi ultimi non tengano comportamenti opportunistici in malafede. Tale contesto richiede, dunque, che venga posto in essere un elevato grado di fiducia. In seguito a tale conclusione, si dovrebbe riscontrare una maggiore attività innovativa aperta nelle imprese caratterizzate da diversità nella dirigenza.

Per quanto attiene invece all'autocostruzione le differenze di genere in tal senso chiariscono il motivo per il quale le donne preferiscono un'innovazione aperta. Le donne tendono a vedersi come figure sì indipendenti, ma allo stesso tempo si focalizzano anche sull'aspetto relazionale della loro leadership; mentre gli uomini hanno un'immagine di sé prettamente autonoma. Ragion per cui le donne sembrano essere più intenzionate a stabilire e a mantenere le relazioni; sono inoltre più propense al dialogo e alla comunicazione e dimostrano più empatia rispetto alla loro controparte maschile. L'autocostruzione delle donne, più precisamente, quella di carattere relazionale, si traduce in una maggiore coesione, comunicazione, collaborazione e cooperazione tra i membri del gruppo e gli stakeholders. Questi fattori sono fondamentali quando si decide di intraprendere l'open innovation, soprattutto in merito alla collaborazione e cooperazione con i partners esterni, dato che l'azienda si spinge oltre i confini

nazionali. Gli studiosi Saeed, Ali e Riaz sostengono come l'autocostruzione relazionale sia di fondamentale importanza soprattutto in un contesto, come quello della ricerca e sviluppo, che richiede la collaborazione. E, quindi, avendo tra i valori innati questa attitudine di carattere relazionale, le donne prediligono l'open innovation.

Infine, le donne sono ritenute essere meno propense al rischio rispetto agli uomini (Liu, 2018; Cumming et al., 2015). La maggiore avversione al rischio delle donne è radicata nella loro biologia, da ricondurre sostanzialmente ai livelli di testosterone che nel caso dei maschi, essendo in quantità maggiore li rende più aggressivi e dominanti rispetto alle donne; proprio per questa differenza le donne sono meno propense all'assunzione di rischi elevati (Stenstrom et al., 2011). Gli studiosi affermano che in base a tale avversione al rischio, le donne sono più propense ad adottare una strategia di open innovation per due motivi principali: il primo, l'open innovation permette di condividere i rischi legati all'obsolescenza delle tecnologie e delle competenze tra le aziende che vi partecipano e secondo, questa linea d'azione riduce i costi complessivi dell'innovazione in quanto consente all'impresa di ottenere velocemente le informazioni di cui ha bisogno, risparmiando così le sue risorse interne.

Inoltre, ricorrere a questa tipologia di innovazione fa acquisire all'impresa una flessibilità tale da ridurre il rischio aziendale. In aggiunta, alcuni studi collegano l'attitudine della donna dirigente a ricorrere all'open innovation con la volontà di chiedere aiuto (Fox & Schuhmann, 1999; Noro et al., 2018). Ancora, Levi (2014) sostiene come la presenza di donne nei consigli di amministrazione porti ad una maggiore probabilità che questi si avvalgano di consulenti esterni per ottenere dei pareri prima di decidere la direzione da intraprendere.

Da sottolineare che le imprese, soprattutto negli ultimi anni, sono sottoposte ad una continua pressione delle istituzioni per incrementare la diversità di genere nei consigli di amministrazione (Sierra-Morán et al., 2022).

In conclusione, l'open innovation permette alle imprese di lavorare a stretto contatto con le altre dello stesso settore, incrementando il bagaglio di conoscenze a disposizione delle donne. In seguito a tali conclusioni possiamo formulare la prima ipotesi: maggiore è la percentuale di donne nel top management, maggiore sarà la probabilità che l'impresa intraprenda un'attività innovativa aperta.

Prima di addentrarci nel pieno dello studio, andiamo ora ad analizzare il ruolo moderatore del potere delle donne. Il ruolo di manager è da sempre stato inteso come l'abilità di influenzare le decisioni aziendali. Il top management è costituito da persone con competenze ed

esperienze diverse ed è possibile che gli individui con uno status più elevato riescano ad influenzare maggiormente il processo decisionale. Le donne, in tal senso, sono limitate nella possibilità di influenzare il processo decisionale a causa degli stereotipi che le definiscono essere meno capaci di farlo. Al contrario, occorre tenere in considerazione il loro potere quando vengono esaminati i loro effetti sui risultati aziendali. Gli studiosi ritengono che quando le donne avranno maggiori poteri, saranno in grado di influenzare maggiormente la strategia di innovazione, optando per l'open innovation.

Le donne infatti hanno un potere decisionale molto più basso rispetto agli uomini a causa degli stereotipi che le considerano inferiori agli uomini anche in termini di istruzione, esperienza e risorse finanziarie. Saeed, Ali e Riaz sostengono che il potere delle donne è funzione di quattro fattori che inducono le stesse ad avere maggiore fiducia di sé stesse. Il primo riguarda l'istruzione che le aiuta a migliorare la raccolta e l'elaborazione delle informazioni e permette loro di migliorare la propria fiducia nel prendere decisioni complesse; quindi le donne più istruite acquistano maggiore consapevolezza, che si traduce in una maggiore sicurezza nell'esprimere i propri valori e prospettive nel processo decisionale. Il secondo fa riferimento alla relazione tra potere ed esperienza. Si è notato come gli alti dirigenti prendano le decisioni anche in base alle loro esperienze, che hanno consentito agli stessi di accumulare conoscenze specifiche in un determinato campo. L'esperienza, dunque, fornisce le conoscenze e competenze specifiche per formulare ed implementare in modo efficace le strategie innovative, soprattutto in un'ottica di innovazione aperta in quanto una persona con maggiori esperienze è capace di cogliere le opportunità di quello specifico settore.

Si può affermare che le donne dirigenti dotate di maggiore esperienza riescono ad agire e a prendere decisioni in base ai propri valori. Terzo fattore importante è la longevità nel mandato di dirigente poiché si evince che più lungo è il mandato di una persona, maggiore sarà la sua influenza nel processo decisionale (Saeed et al., 2022a). Infatti, i dirigenti di lunga durata ricevono legittimità e sostegno nelle loro idee e prospettive; il tutto si traduce in una forte influenza sulle decisioni finali. Questo si verifica anche per le donne con mandato lungo in quanto sarà più probabile che le loro idee vengano accolte.

Infine, i dirigenti che hanno una quota partecipativa nell'azienda, sono dotati di un maggiore potere di voto e quindi sono in grado di influenzare le decisioni. Le donne quando avranno una maggiore influenza nel processo decisionale, vedranno i loro valori e il loro carattere riflessi nelle decisioni. Pertanto possiamo formulare la seconda ipotesi: il rapporto tra la presenza di

donne nel top management e l'innovazione aperta viene modellata positivamente dal potere delle dirigenti donne.

Importante è sottolineare l'influenza delle istituzioni sulle decisioni aziendali; infatti, in esse si riscontra il quadro normativo del Paese nel quale l'impresa opera (Engeli & Mazur, 2018). Come accennato in precedenza, le istituzioni spingono verso la diversità di genere nei consigli di amministrazione (Waylen, 2014). Questo aspetto porta alla creazione di un ambiente che apprezza i valori e le prospettive apportate dalle donne, evidenziando come la diversità di genere influisca sugli effetti positivi delle donne dirigenti sull'open innovation. Vengono così eliminati gli stereotipi che limitano la sicurezza e l'influenza delle donne nel processo decisionale, consentendo loro di acquisire maggiore consapevolezza in sé stesse ed essere libere di esprimere i propri valori e idee. L'ambiente che viene così a crearsi induce le donne dirigenti a prendere decisioni dettate dal loro carattere innato che le spinge verso la strategia dell'innovazione aperta.

In merito a quanto appena affermato, formuliamo la terza ed ultima ipotesi su cui si basa lo studio che andiamo ad approfondire: la relazione tra presenza di donne nel top management e l'innovazione è moderata positivamente dalla parità di genere a livello istituzionale.

Per verificare tali ipotesi, passiamo ora nel merito dello studio realizzato da Saeed, Ali e Riaz. La ricerca utilizza dati provenienti da due fonti: la prima, OSIRIS, un database usato per raccogliere dati relativi alla struttura dei top management e i dati finanziari delle imprese; mentre la seconda è l'Ufficio Brevetti e Marchi degli Stati Uniti (USPTO) che viene utilizzato per le informazioni relative al rilascio di brevetti dal 1975 al 2010. Per quanto attiene la selezione del campione, gli studiosi hanno individuato aziende con investimenti nell'attività di ricerca e sviluppo poiché è interessante osservare le dinamiche organizzative e decisionali in un'impresa con elevata attività innovativa ed infine hanno preso in considerazione solo le aziende che realizzano open innovation.

I risultati mostrano come ci sia una relazione positiva tra diversità di genere e l'open innovation, affermazione che supporta la prima ipotesi. In aggiunta, si dimostra come un elevato numero di donne nel top management migliora l'attività di open innovation, andando anche in questo caso ad affermare la veridicità della seconda ipotesi.

Lo studio evidenzia come nei paesi caratterizzati da una forte emancipazione, la relazione tra diversità nel top management e open innovation aumenta in modo significativo, confermata

anche dalla relazione tra diversità di genere nella dirigenza e la parità istituzionale, questo va a supporto della terza ipotesi.

In generale, abbiamo visto come lo studio supporta tutte e tre le ipotesi, confermando in particolare l'influenza positiva delle donne dirigenti sull'open innovation.

Riassumendo, lo studio mette in evidenza come l'adozione della strategia dell'open innovation e il relativo processo decisionale, in particolare nelle imprese con donne nel top management, riflette i valori, le attitudini e il carattere delle donne. Le donne infatti sono più propense a condividere conoscenze ed esperienze con l'obiettivo poi di ottenerne di nuove.

Importante, inoltre, il ruolo svolto dall'ambiente nel quale le donne lavorano, influenzato dalle politiche sulla parità di genere promosse dalle istituzioni che permette loro di esprimersi più liberamente, senza sentirsi ignorate e sottovalutate a causa degli stereotipi di genere.

Lo studio è stato realizzato con lo scopo di colmare il gap circa l'influenza delle donne sull'attività innovativa di tipo open innovation, sostenendo come determinanti per l'efficacia dell'innovazione siano i fattori come i valori, le prospettive e il carattere innato di ciascun individuo, soffermandosi principalmente sul ruolo della donna e sui motivi che le spingono verso l'open innovation.

Infine, lo studio mette in luce la positività della diversità di genere nel top management e in particolare il suo impatto positivo sull'attività innovativa, che si rafforza soprattutto quando vi è un elevato numero di donne dirigenti che, influenzando in misura maggiore sul processo decisionale, riescono ad intraprendere un'attività di open innovation.

#### ***2.4.4. L'influenza delle donne sull'innovazione nelle imprese familiari***

In questo paragrafo metteremo a confronto il ruolo delle donne e la loro influenza sull'attività innovativa posta in essere dalle imprese familiari, da quella invece svolta nelle imprese in cui le donne non appartengono al nucleo familiare; in questo modo si andrà a verificare se vi sia una qualche differenza in tal senso.

Ci sono diversi fattori che influenzano le strategie di innovazione adottate dalle imprese (Cassiman & Veugelers, 2006). Tali strategie dipendono dalla struttura organizzativa che determina chi, per ultimo, prende le decisioni e ha poteri di controllo (Hoskisson et al., 2002). Attraverso l'analisi della struttura organizzativa si può stabilire se un'impresa è a conduzione familiare, da quanti membri della famiglia è composta e quanti di essi ne sono proprietari. Da sottolineare come nella maggior parte dei Paesi le imprese familiari costituiscono la tipologia

d'impresa più presente e la loro rilevanza è in aumento (La Porta, Lopez-De-Silanes, & Schleifer, 1999; Marin et al., 2017).

Nonostante l'alta percentuale delle società a conduzione familiare, ci sono ancora pochi studi circa la relazione tra tale tipologia di impresa e l'innovazione. Ci sono studi recenti che sostengono come ci sia una correlazione negativa tra la proprietà familiare e l'attività innovativa, in quanto la famiglia è spesso avversa a rischio (Chen & Hsu, 2009).

Tuttavia, esistono ulteriori studi che affermano il contrario, ovvero come sia presente una relazione positiva tra imprese a conduzione familiare e crescita aziendale (Zehir, Altindag, & Acar, 2011).

Negli ultimi anni, è aumentata la necessità di includere le donne nel processo di decisione strategica come membri del consiglio di amministrazione (Cassell, 2000; Torchia, Calabrò, & Huse, 2011). Alcuni autori sottolineano l'influenza positiva nell'attività innovativa da parte delle donne presenti nel top management delle imprese familiari (Nielsen & Huse, 2010).

Lo studio realizzato da Hernández-Lara e Gonzales-Bustos ha come obiettivo quello di andare a verificare in modo empirico se l'influenza delle donne è differente a seconda che si tratti di un'impresa familiare, in cui le donne spesso sono parte della famiglia che controlla l'azienda, e di un'impresa non familiare e che ripercussioni hanno queste eventuali differenze sull'attività di ricerca e sviluppo.

Molteplici studi, prendendo spunto dalla teoria dell'agenzia (Fama & Jensen, 1983), affermano che le imprese familiari presentano alcune resistenze all'innovazione e nell'investire nell'attività di ricerca e sviluppo (Block, 2012; Chen & Hsu, 2009; Chin et al., 2009; Munari, Oriani, & Sobrero, 2010). Altri autori ancora sostengono l'opposto, utilizzando altre prospettive come la visione basata sulle risorse, evidenziando l'impatto positivo che la proprietà ha sull'innovazione (Classen et al., 2014). Chrisman (2014) ha cercato di dare una spiegazione a queste contrapposizioni, affermando come l'impresa a conduzione familiare abbia sia interessi economici che non-economici e per questa ragione tali imprese potrebbero avere una maggiore capacità innovativa, ma una minor volontà di farlo; questo studioso nel descrivere tale dinamica si riconduce proprio al paradosso tra "capacità" e "volontà". Alcuni studi, invece, sostengono l'esistenza di un'influenza negativa nell'attività innovativa all'interno delle imprese familiari. Gli argomenti a favore di questa teoria si basano sull'avversione al rischio e sulla resistenza ad investire in nuove iniziative economiche (Block, 2012; Chen & Hsu, 2009; Gómez-Méjia et al., 2007; Munari, Oriani, & Sobrero, 2010) in quanto questa tipologia di impresa è



caratterizzata da una natura conservatrice (Miller, Le-Breton-Miller, & Lester, 2011) e da un limitato accesso al mercato dei capitali e da minori possibilità nel reperire finanziamenti da investire in progetti tecnologici. Inoltre, tali imprese sono molto attente alla ricchezza della famiglia e spesso i proprietari dirottano le risorse finanziarie per soddisfare i loro interessi (Kets-de-Vries, 1993).

Abbiamo accennato in precedenza che ci sono altri studi che affermano il contrario, ovvero che esista una relazione positiva tra impresa familiare e innovazione e dimostrano come tali imprese possano intraprendere un'attività innovativa maggiore rispetto alle imprese non familiari. Per esempio Westhead (1997) e Craig & Dibrell (2006) dimostrano che le imprese familiari immettono sul mercato una quantità maggiore di prodotti e servizi innovativi rispetto alle altre tipologie d'impresa. Anche Simon (2008) sostiene che le imprese familiari hanno una maggiore propensione nell'investire nell'attività di innovazione e maggiori ritorni economici dalla stessa. Gli argomenti a favore di queste affermazioni si rifanno al fatto che queste aziende sono caratterizzate da: una decentralizzazione e una minore burocrazia a livello organizzativo (Carney, 2005); vantaggi a livello di personale e dal punto di vista relazionale, conoscenze tacite complesse che costituiscono un enorme vantaggio competitivo (Cabrera-Suárez, Saà-Pèrez, & García-Almeida, 2001); una maggiore flessibilità che si traduce in efficienza dei processi decisionali (Sciascia et al., 2013); si basano su un orizzonte di lungo termine (Zahra, Hayton, & Salvato, 2013) e una coerenza tra interessi dell'azienda e personali. Queste caratteristiche costituiscono un vantaggio competitivo che facilita l'innovazione nelle imprese familiari e permettono di superare l'avversione al rischio. (Uhlener et al., 2012; Zahra, 2003). Facendo riferimento alla tipologia contrastante degli studi presentati si possono formulare le due ipotesi opposte: la prima, dove si sostiene la maggiore innovatività delle imprese familiari rispetto alle imprese non-familiari; mentre la seconda, sostiene il contrario, ossia che le imprese non-familiari hanno una maggiore innovatività delle imprese familiari. Ritornando sull'argomento della presenza delle donne, sta suscitando sempre maggiore interesse (Loukil & Yousfi, 2016; Terjesen, Sealy, & Singh, 2009).

La maggior parte degli studi si focalizzano sulle barriere e sulla difficoltà che le donne devono affrontare per ottenere una promozione in posizioni dirigenziali (Burke, 1997), in quanto sono costrette a lottare in un sistema ancora a predominanza maschile. Ci sono alcune motivazioni che possono spiegare questa situazione, per esempio il fatto che spesso si predilige la relazione tra lo stesso genere, e proprio per questo nella maggior parte delle aziende i consigli

amministrativi sono presieduti da uomini (Daily & Dalton, 1995). Inoltre, basti pensare che il processo di assunzione delle risorse umane è spesso realizzato da uomini (Holgersson, 2013), argomento che va ad enfatizzare quanto appena descritto.

Nonostante tutti gli studi e le argomentazioni che sottolineano i benefici della presenza delle donne in posizioni dirigenziali (Cassell, 2000), molte imprese mostrano una diversità di genere nei consigli di amministrazione solo simbolica, apparente (Daily & Dalton, 2003; Terjesen, Sealy, & Singh, 2009).

I risultati degli effetti delle donne nei consigli amministrativi non sono conclusivi. Alcuni studi evidenziano un impatto positivo delle donne sul funzionamento del consiglio perché apportano idee innovative, ulteriori conoscenze e maggiore creatività che costituiscono per l'impresa un vantaggio competitivo (Laguir & Den-Besten, 2016; Sheridan, McKenzie, & Still, 2011).

Ancora, altri studi enfatizzano come l'assunzione di donne nella dirigenza possa creare un ambiente lavorativo migliore, più integrativo e partecipativo (Bilimoria & Huse, 1997; Daily & Dalton, 2003). In aggiunta, offrono diverse esperienze, differenti punti di vista a differenza della controparte maschile e sono dotate di maggiore diligenza (Huge & Solberg, 2006); usano differenti approcci nell'elaborazione delle informazioni e migliorano il processo di decision-making e le modalità di leadership (Gul, Srinidhi, & Ng, 2011). Gran parte di questi vantaggi derivano dalla diversità all'intero del consiglio di amministrazione, che, come detto in precedenza, permettono alla dirigenza di usufruire molteplici idee e prospettive fornite dai diversi componenti del board.

Vi sono ulteriori vantaggi relativi alle donne in dirigenza che però solo alcuni studi dimostrano con dati empirici, per esempio l'assunzione di rischi, l'attività innovativa e gli investimenti in ricerca e sviluppo. Il concetto di base è sempre lo stesso, ossia che le figure femminili apportando nuove idee, nuove prospettive ed esperienze influenzano positivamente l'attività innovativa (Hillman, Cannella, & Harris, 2002).

Tutti gli studi in merito, sebbene possano essere ancora in quantità minore, arrivano alla conclusione che sia un'ottima soluzione aumentare il numero di donne nei consigli di amministrazione (Torchia, Calabrò, & Huse, 2011). E allo stesso tempo le donne hanno un ruolo importante nello svolgere in maniera più efficace l'attività di controllo e monitoraggio, di supervisione e controllo dei rischi che possono favorire l'innovazione.

Da contraltare, occorre esaminare anche gli argomenti che sostengono esserci una relazione negativa tra donne e innovazione. Galia & Zenou (2012) affermano che la diversità di genere ha sì un impatto positivo ma solo su determinate tipologie di innovazione e non su altre, per esempio quelle relative all'innovazione di prodotto. Inoltre, Loukil & Yousfi (2016) e Mìnguez-Vera e Martín (2011) sostengono l'idea che le donne tendano a portare l'azienda ad assumere meno rischi, in quanto definite avverse al rischio; mentre Sheridan, McKenzie, & Still (2011) aggiungono che la diversità può causare conflitti e una minore velocità nel prendere decisioni importanti che vanno a danneggiare la capacità di innovare di un'impresa.

Da evidenziare che ci sono anche altri studi che però non hanno raccolto dati esaustivi che permettessero di confermare con relativa sicurezza la presenza di una relazione, sia essa positiva o meno, tra donne e innovazione in un'impresa a causa della sottorappresentazione delle stesse nei consigli di amministrazione.

Tenendo in considerazione sia gli studi che affermano la presenza di tale relazione che quelli in contrapposizione con tale affermazione, possiamo giungere alla seconda ipotesi: la presenza di donne nei consigli di amministrazione può favorire l'innovazione oppure rallentarla.

Dopo aver descritto in via generale le posizioni dei vari studi in merito alle donne nei boards delle imprese, ritorniamo allo scopo principale dello studio, elencato all'inizio del paragrafo, che mette in contrapposizione l'attività innovativa delle imprese familiari e non, e se sussista una qualche differenza nell'influenza delle donne tra queste due tipologie. Un primo elemento a favore delle imprese familiari è il loro contributo ad un aumento delle nomine femminili spesso membri della famiglia. Si tratta, dunque, di un dato che potrebbe dare uno spunto per confrontare le due tipologie imprenditoriali. Il dibattito si apre proprio sulle differenze nelle caratteristiche delle donne, appartenenti o meno alle imprese familiari, e se tali caratteristiche e/o differenze possano tradursi in una diversa influenza nell'attività innovativa da parte delle donne e verificare se tale influenza possa essere ricondotta al fatto che le donne appartengono al nucleo familiare.

Inoltre, come secondo dato importante, le imprese familiari hanno il vantaggio di allineare gli interessi personali e gli obiettivi dell'azienda, andando a coinvolgere l'intera famiglia e creando un maggiore spirito di attaccamento agli interessi dell'attività d'impresa stessa (Lodh, Nandy, & Chen, 2014). Questo aspetto va utilizzato anche per le donne della famiglia, nominate nel consiglio di amministrazione, che grazie ad un maggiore attaccamento e ad un maggiore coinvolgimento riescono ad interagire ed influenzare l'innovazione. Le donne assumono un

ruolo proattivo nell'azienda, la quale può così sfruttare le loro prospettive, i loro punti di vista e i loro stili di leadership non solo per l'attività di ricerca e sviluppo ma anche in fase di definizione delle strategie (Nielsen & Huse, 2010). Anche in questo discorso non mancano le visioni opposte che suggeriscono come le donne e la loro presunta avversione al rischio possa avere un effetto contrario, dunque negativo, nell'impresa; per giunta le donne fanno fatica ad imporsi sugli azionisti di controllo e rimangono comunque sottorappresentate, vedendosi ridotte ad un ruolo più simbolico (Bianchi-Martini, Corvino, & Rigolini, 2012).

Detto ciò possiamo giungere all'ultima ipotesi dello studio: le donne, nei consigli di amministrazione, hanno un'influenza positiva o meno sull'innovazione se appartengono alla famiglia che controlla l'impresa.

Andiamo ora a specificare su quali dati si basa lo studio di Hernández-Lara e Gonzales-Bustos. Le imprese oggetto della ricerca appartengono al settore economico e presentano un elevato grado di innovazione come illustrato dall'Istituto di Statistica della Spagna nel 2003. Le aziende sotto esame sono 1.060 imprese spagnole con i dati degli ultimi 15 anni, dal 2003 al 2017. Di queste imprese, il 55,68% appartengono alla categoria delle imprese non familiari, mentre il 44,32% sono imprese familiari. I database sui quali gli studiosi hanno ottenuto i dati è il CNMV (Commissione Spagnola per la Borsa Valori), la rete europea di banche dati sui brevetti, la banca dati SABI (Sistema di analisi dei saldi dei conti iberici) e la banca dati Eikon di Thomson Reuters. Lo studio include due indicatori di innovazione relativi all'innovazione tecnologica. Il primo è riferito alle spese di ricerca e sviluppo e il secondo riguarda il numero di brevetti registrati. Successivamente per analizzare la diversità di genere nei consigli di amministrazione, vengono utilizzati altre variabili, come il numero di donne presenti nei boards e viene valutata la natura familiare delle imprese per rinforzare l'ipotesi circa la differenza nel numero di donne nel board se effettivamente è condizionata dalla natura familiare delle imprese.

Partendo dalle ipotesi, gli studiosi si soffermano sull'idea che le donne hanno un impatto sull'innovazione del tutto diverso a seconda che appartengano o meno alla famiglia che controlla l'impresa. Per verificare le ipotesi in tal senso vengono utilizzate altre due variabili, quella relativa alla presenza o meno di donne nel consiglio di amministrazione che appartengono alla famiglia che controlla l'azienda e quella che riguarda tale percentuale.

Dopo aver illustrato le modalità con cui vengono ottenuti i dati, passiamo ad analizzare i risultati. Lo scopo della ricerca si suddivide in due parti: la prima andare a verificare se sussistano delle evidenze empiriche per poter affermare se le imprese familiari sono più

innovative di quelle non-famigliari e la seconda esamina il ruolo della donna dirigente nell'innovazione, confrontando tale ruolo con l'appartenenza o meno alla famiglia proprietaria. Partendo dalla prima ipotesi che si interroga sulla presenza o meno di una qualche differenza circa la maggiore innovatività per le imprese famigliari a discapito delle imprese non-famigliari, i risultati confermano parzialmente tale ipotesi in quanto emerge un numero maggiore di brevetti registrati per le imprese famigliari, ma un effetto non particolarmente significativo per quanto attiene all'attività di ricerca e sviluppo. Questo risultato va a confermare studi precedenti che affermano la relazione positiva tra l'essere un'impresa famigliare e l'innovazione (Ayyagari, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2011; Chen & Hsu, 2009; Sirmon et al., 2008). La maggiore innovatività delle imprese famigliari è dettata da una minore burocrazia e una maggiore decentralizzazione, una efficiente comunicazione, vantaggi dal punto di vista del capitale umano e relazionale e da meno conflitti tra proprietà e management.

Il secondo gruppo di ipotesi riguardano l'influenza delle donne sull'innovazione. I risultati confermano l'impatto positivo del ruolo della donna sull'attività di ricerca e sviluppo e sui brevetti. I risultati ottenuti sono in linea con altre ricerche, elencate in precedenza, e vanno sottolineano l'efficacia delle donne in ambito innovativo grazie alla loro ampia base di conoscenze, ai loro differenti stili di leadership e di elaborazione delle informazioni cosa che le differenzia della loro controparte maschile.

Infine, i risultati per il terzo set di ipotesi, relativo alla possibile differenza dell'impatto delle donne sull'innovazione a seconda che esse siano o meno appartenenti alla famiglia proprietaria, affermano che l'impatto delle donne presenti nel consiglio di amministrazione è negativo se le stesse appartengono al nucleo famigliare di controllo, mentre risulta positivo se estranee alla famiglia che possiede la società.

Questa evidenza è supportata dal fatto che normalmente le donne sono considerate meno inclini ad assumere rischi e questo aumenta soprattutto se le donne appartengono alla famiglia dirigente in quanto hanno più da perdere.

In conclusione, lo studio conferma in generale l'influenza positiva delle donne nominate nei consigli di amministrazione nel migliorare l'attività innovativa. Da specificare nuovamente che essere un'impresa famigliare ha implicazioni positive sulla numerosità di brevetti registrati, ma a livello generale di innovatività non vi è una chiara evidenza empirica che possa affermare la differenza tra le due tipologie imprenditoriali. Per quanto attiene all'incidenza positiva delle

donne nominate nei consigli di amministrazione è maggiore nelle imprese non familiari, piuttosto che nelle imprese familiari in cui le donne sono legate alla famiglia proprietaria.

Le donne, che non appartengono al nucleo familiare, apportano maggiori benefici perché agiscono più liberamente e in modo più autonomo.

## **2.5. Opportunità e difficoltà durante la pandemia da Covid-19**

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, ricerche recenti hanno dimostrato una crescente attenzione verso l'imprenditoria femminile e l'impatto che essa ha sull'organizzazione e la performance dell'impresa. Allo stesso tempo le donne devono affrontare diverse sfide che riguardano per esempio la creazione di una propria società, dove hanno difficoltà nel reperire risorse finanziarie e gestire un'impresa in tempo di crisi (Guzman & Kacperczyk, 2019).

Inoltre, va preso in considerazione che la gestione della donna differisce da quella dell'uomo nelle diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa e vanno ricondotte al divario di genere. Alcuni studiosi affermano che qualora questo gap fosse colmato, il Prodotto Interno Lordo (PIL) globale può aumentare fino al 6% (Unnikrishnan & Hanna, 2019; Grandy et al., 2020). Tuttavia negli ultimi anni la situazione in tal senso sta migliorando, anche se purtroppo in seguito alla pandemia dovuta al Covid-19 i risultati possono subire un rallentamento se non una decrescita. La pandemia ha intaccato la gestione aziendale non solo nelle aziende a conduzione femminile ma anche maschile, in particolare i maggiori danni sono stati registrati nelle imprese di piccole e medie dimensioni (Castro & Zermeño, 2020; Boter et al., 2021; Dvoulety et al., 2021; Kuckertz, 2021). Per esempio alcuni settori come il turismo e il mondo dei viaggi hanno avuto grosse ripercussioni dal lato delle vendite; mentre altre industrie come quelle che fanno delle vendite online il loro core business hanno visto un incremento delle vendite grazie alle consegne a domicilio.

Le imprese hanno già dovuto affrontare delle crisi finanziarie per esempio quella del 2008, ma una crisi causata da una pandemia globale è un nuovo contesto.

Le donne hanno da sempre dovuto fronteggiare delle sfide nella gestione di un'impresa, non per eventuali lacune nelle loro conoscenze, ma bensì a causa degli stereotipi che le vedono protagoniste e delle difficoltà nel reperire finanziamenti; di certo la pandemia non le ha aiutate sotto questo aspetto, anzi ha aggravato ancora di più la situazione.

Eppure ci sono molteplici studi che confermano il ruolo importante esercitato dalle donne nella società, esse contribuiscono ad incrementare l'innovazione, posti di lavoro e la crescita

economica del proprio paese (De Bruin et al., 2006, 2007; Brush et al., 2006, 2009; Lindvert et al., 2017).

In merito agli effetti della pandemia, ci sono ancora pochi studi che si occupano di analizzare l'impatto di tale crisi sulle piccole imprese governate da donne imprenditrici. Bartik et al., (2020) sostiene proprio come le imprese ad aver subito maggiori ripercussioni da tale crisi siano state proprio le piccole realtà gestite dalle donne per i motivi elencati pocanzi, ossia il difficile accesso alle risorse finanziarie e manageriali. Ovviamente occorre precisare che tali difficoltà riscontrate dalle imprenditrici vanno contestualizzate al territorio di appartenenza dell'attività, soprattutto se stiamo analizzando un periodo di crisi.

Lo studio che andremo a presentare, realizzato da Sörensson e Ghannad, si pone come obiettivo quello di verificare e comprendere le modalità con cui le donne esercitano la loro leadership imprenditoriale durante la crisi pandemica in Asia ed Europa.

Prima esplorare più nello specifico lo studio appena citato, è opportuno descrivere il contesto nel quale viene condotto.

Come anticipato finora lo studio si basa sull'esame delle modalità imprenditoriali femminili durante la crisi da Covid-19. Le imprenditrici donne svolgono un ruolo importante nella società come creare nuove opportunità di lavoro, ma ciò nonostante si trovano ad affrontare ancora molte sfide (Sajjad et al., 2020). Alcune ricerche precedenti hanno dimostrato come le donne presentano degli svantaggi sotto diversi aspetti; primo fra tutti la difficoltà nel reperire sufficienti risorse finanziarie affinché possano fondare una propria impresa o espandere quella già esistente (Villaseca et al., 2021).

Come già specificato, le donne, ancora prima della crisi pandemica, si trovavano ad affrontare sfide e quindi è interessante verificare quali effetti hanno subito e come hanno reagito alla pandemia. Inoltre, le imprenditrici possiamo definirle invisibili in quanto affrontano condizioni differenti rispetto alla normalità del mondo maschile. Questo si verifica anche a causa degli stereotipi che le vedono protagoniste, che identificano come manager figure prettamente maschili. Nonostante molte donne siano imprenditrici di successo, rimane comunque limitato il numero di donne nel mondo della leadership, a differenza invece degli elevati numeri degli uomini (Semencenko et al., 2016). Tuttavia negli anni, si registra un aumento nel numero di donne imprenditrici, ma allo stesso modo la loro posizione è meno favorevole di quella degli uomini (Popovic-Pantic et al., 2019). Le difficoltà riscontrate dalle donne nella gestione delle

loro imprese le rende maggiormente vulnerabili nei periodi di crisi in quanto tali difficoltà vengono ampliate (Popovic-Pantic et al., 2020).

In precedenza abbiamo affermato come molti studi si focalizzano sui problemi nella ricerca di capitale finanziario da parte delle donne leader e proprio tali ricerche dimostrano come le stesse ricorrano a finanziamenti di familiari piuttosto che dalle banche.

Da sottolineare come le donne possano usufruire anche di fondi resi a disposizione dal governo (Rosa & Sylla, 2016). Al contrario, le imprese a gestione maschile hanno più probabilità ad usare capitale derivante da credito commerciale o da finanziamenti.

Tutte queste differenze condizionano la leadership delle donne e amplificano le difficoltà durante il periodo di crisi come quelle causate dalla pandemia da Covid-19.

Abbiamo precisato in precedenza che la crisi pandemica ha provocato danni non solo alle imprenditrici ma anche agli imprenditori. In particolare, entrambi hanno subito danni dal punto di vista economico nella riduzione delle vendite.

La crisi causata dalla pandemia non ha comportato solo aspetti negativi per le imprese, ma anche aspetti che possiamo definire positivi; infatti le imprese, per cercare di sopravvivere e non sopperire all'impatto della crisi, hanno dovuto individuare nuove strategie con cui svolgere il loro business. Le imprese, dunque, sono state obbligate ad affrontare delle sfide in termini non solo di modalità attraverso cui svolgere l'attività di impresa, ma anche a livello innovativo per cercare di contrastare la crisi (Seetharaman et al., 2020). Le imprese hanno dovuto quindi adattare il loro modello di business alle richieste del contesto e soprattutto dei consumatori. Alcune ricerche hanno dimostrato come gli imprenditori, sia essi donne o uomini, che hanno saputo agire in modo improvvisato, sono riusciti ad ottenere maggiori risultati durante la pandemia; dunque si può affermare come le imprese che dimostrano una capacità di agire flessibile, riescono a prendere decisioni rapide e risolvere problemi con creatività andando così ad influenzare in modo positivo la performance dell'impresa (Charoensukmongkol, 2022; Charoensukmongkol & Pandey, 2023).

Tra le soluzioni maggiormente adottate dalle imprese durante la pandemia troviamo per esempio soluzioni digitali e qualsiasi modalità per consegnare i prodotti direttamente ai clienti con il minimo contatto fisico, garantendo la sicurezza. Le imprese quindi sfruttano le opportunità per adattare i loro prodotti o servizi alle esigenze dettate dalla pandemia oppure creano prodotti e servizi completamente nuovi; le imprese in questione riusciranno a sopravvivere o addirittura ottenere profitti solo agendo in modo flessibile.



Dopo aver descritto il contesto, lo studio si interroga su due prospettive:

- Come le donne hanno cambiato la loro leadership durante la pandemia;
- Quali aspetti importanti vengono considerati dalle donne per una gestione sostenibile durante la pandemia.

I dati utilizzati da Sörensson e Ghannad nel loro studio sono stati raccolti attraverso 30 interviste rivolte ad imprenditrici dell'Asia e dell'Europa. I criteri usati per selezionare il campione si basano su donne manager o proprietarie di un'impresa. In aggiunta, è stato utilizzato un secondo set di dati raccolti da un sito web e report annuali.

Le donne intervistate provengono principalmente dall'Asia Meridionale e dalla Svezia.

Di tutto il campione intervistato, più della metà (19) sono donne proprietarie e di queste la maggioranza ha fondato autonomamente la loro impresa.

Dall'analisi dei dati raccolti tramite le interviste, sono emersi quattro aspetti ritenuti importanti per la sopravvivenza di un'impresa in un contesto di crisi: il dollaro, inteso come risorsa finanziaria; la domanda; la digitalizzazione e la distribuzione.

Per quanto attiene al primo fattore, il dollaro, le partecipanti hanno sottolineato l'importanza delle risorse finanziarie nel garantire la stabilità economica. Quindi, le risorse finanziarie sono un requisito fondamentale affinché le imprenditrici possano gestire l'impresa durante un periodo di crisi. I risultati, difatti, mostrano come tutte le donne abbiano messo come primo fattore importante, per la sostenibilità economica, proprio le risorse finanziarie e la pandemia le ha portate ad una valutazione del rischio più rigorosa e attenta rispetto a prima della crisi.

Questi risultati vanno comunque contestualizzati in riferimento al paese in cui le stesse svolgono la loro attività e di quali supporti hanno potuto beneficiare.

Proprio su tale affermazione, lo studio evidenzia delle differenze tra imprese situate in Europa ed in Asia, dove le prime ricevono maggiori aiuti statali rispetto alle seconde. In Asia le donne imprenditrici non ottengono sussidi pubblici, anzi ricorrono ad amici e parenti per ottenere finanziamenti, anche se a volte riescono ad ottenere minimi finanziamenti dalle banche. Queste problematiche si riscontrano che ci sia o meno una crisi, possiamo dire che sono consuetudini. In termini di risorse finanziarie, le donne sottolineano la loro importanza soprattutto per affrontare periodi difficili, come quello causato dalla pandemia che comporta ulteriori sfide che le stesse si trovano ad affrontare.

Il Covid-19, d'altro canto, ha permesso alle imprese di cambiare ed adattare il loro business alle richieste dei clienti in seguito alle circostanze dovute alla pandemia; ciò si traduce in opportunità che permettono alle imprese di sopravvivere alle situazioni di disagio economico. La differenza più grande, registrata dallo studio, deriva principalmente dal continente in cui le donne svolgono la loro attività in quanto come accennato in precedenza, vi sono diverse tipologie di sostegno del governo che le imprese stesse possono utilizzare, che si dividono in sussidi pubblici e riduzione delle tasse in seguito alla contrazione delle vendite. Queste disuguaglianze nel reperimento dei capitali finanziari, come accennato in precedenza, erano già presenti prima della pandemia, ma si sono accentuate con la crisi provocata.

Il secondo fattore espresso è quello relativo alla domanda di mercato. La pandemia ha portato ad un netto cambiamento nelle modalità d'acquisto da parte dei consumatori che ha condotto le imprese a modificare o innovare le loro modalità di distribuzione, di cui parleremo più nello specifico in seguito. Lo studio ha evidenziato come le imprenditrici hanno cercato di comprendere il cambiamento in atto e in base alle ricerche hanno cercato di individuare delle soluzioni per aggiustare e migliorare le modalità di vendita. Per adattarsi al cambiamento le donne sono state costrette, anche dal contesto, ad essere più flessibili e pensare in modo celere e creativo per trovare soluzioni volte a soddisfare la nuova domanda di mercato. Da questo punto di vista le imprenditrici asiatiche non differiscono da quelle europee, in quanto le problematiche da affrontare sono le stesse. Infatti, i consumatori anche dopo la fine del lockdown hanno mantenuto l'abitudine di non frequentare fisicamente gli store, preferendo gli acquisti online.

Anche l'aspetto della digitalizzazione è considerato importante e questa affermazione accomuna le donne intervistate. La prima osservazione che è stata riscontrata in merito riguarda la distinzione tra le aziende che già, prima della pandemia, utilizzavano la digitalizzazione come strumento per la vendita e quelle che invece non lo prevedevano nel loro business model. La conseguenza di queste due strategie si osserva nella rapidità con cui le imprese oggetto dell'esame rispondono ai cambiamenti dettati dalla crisi pandemica. Le imprese che già utilizzavano la digitalizzazione hanno reagito con minore difficoltà e maggiore velocità ai cambiamenti, a differenza delle altre imprese che partendo, possiamo dire anche da zero sotto questo aspetto, hanno dovuto incorporare tale strumento nella loro strategia, per cercare di adattarsi e di sopravvivere (Zwanka & Buff, 2021).

Altro argomento che si collega alla digitalizzazione è l'utilizzo dei social media per facilitare la comunicazione e il marketing.

Le donne hanno affermato come, a prescindere dal settore e dal contesto, la pandemia ha portato i clienti ad accettare le vendite online e il fatto che gli store fisici fosse di gran lunga diminuiti (Bhatti et al., 2020; Ahmed, 2021).

Infine, l'ultimo fattore riguarda la distribuzione che va analizzata sotto due aspetti: il primo relativo a come le imprese distribuiscono i loro prodotti ai consumatori, mentre la seconda riguarda le modalità con cui i consumatori decidono di acquistare, se tramite distribuzione o consegna e come ci si procurano le materie prime per realizzare i prodotti destinati alla vendita. Per rispondere alla prima domanda, lo studio mette in evidenza come le donne intervistate siano riuscite ad individuare nuove soluzioni per la distribuzione dei propri prodotti ai clienti ed emerge la consegna a casa come strategia comune.

Quindi, anche in questo caso, non vi sono particolari differenze tra imprese situate in Asia ed Europa come si afferma negli studi di Zwanka & Buff (2021). Questo conferma l'abilità delle donne imprenditrici nel fronteggiare periodi di crisi, abilità che permettono alle stesse di rimanere in attività nonostante i blocchi, le limitazioni e le difficoltà che incontrano nella loro posizione. In merito alla seconda domanda, le donne intervistate hanno evidenziato difficoltà durante la pandemia nel reperire le materie prime e questo poi causava ritardi nella consegna dei prodotti. Per esempio già solo il lockdown ha causato ritardi nella distribuzione e nella consegna delle merci.

Inoltre, le intervistate sono concordi sugli effetti positivi che il rallentamento nelle consegne ha apportato all'ambiente; infatti sono stati registrati durante il periodo della pandemia minori livelli di inquinamento ambientale. Anche in questo caso non vi sono differenze tra le imprese asiatiche ed europee.

In conclusione, lo scopo dello studio è quello di comprendere le modalità con cui le donne, asiatiche ed europee, hanno gestito le proprie imprese durante il periodo di crisi causato dalla pandemia da Covid-19.

Come abbiamo visto, le donne intervistate hanno individuato nelle loro strategie ben quattro punti, ritenuti fondamentali, per la gestione delle imprese nel periodo di crisi considerato, ossia le risorse finanziarie, la domanda di mercato, la digitalizzazione e la distribuzione.

A prescindere dal territorio in cui sono presenti le imprese oggetto della ricerca, le imprenditrici hanno dovuto adeguare le strategie e la gestione dell'attività a seguito delle

conseguenze della pandemia, che all'inizio riguardavano soprattutto la sopravvivenza in condizioni difficili e imprevedibili e, nel mentre, cercare di trovare prima e garantire poi anche la sostenibilità economica. Sotto questo aspetto, vi sono delle differenze tra imprese asiatiche ed europee, dove le prime sono costrette a usufruire maggiormente di finanziamenti di amici e famigliari, al contrario le seconde che invece hanno avuto il sostegno pubblico.

A tal proposito interviene anche l'Agenda 2030 che mira a creare un futuro sostenibile per le imprenditrici donne affinché le stesse abbiano pari opportunità nel fondare e mantenere in attività le loro imprese; l'uguaglianza di genere infatti costituisce uno degli SDGs che l'Agenda intende raggiungere in quanto sono ancora presenti elevate differenze tra uomini e donne quando si parla di imprenditorialità.

Dallo studio emerge inoltre la grande capacità delle donne di saper reagire in modo celere alle problematiche e avversità che si presentano in seguito ad una crisi, nel caso specifico quella derivante dalla pandemia mondiale da Covid-19. In particolare, le donne hanno saputo adattare il loro business model a i limiti imposti dalle regolamentazioni del periodo e si è notato come le stesse abbiano prediletto l'utilizzo della consegna a domicilio per soddisfare maggiormente la domanda dei propri consumatori e l'uso del social media come attività di marketing per raggiungere nel miglior modo possibile i loro clienti.

Infine, gli studiosi hanno concluso sottolineando come siano state registrate opportunità e sfide simili che le donne oggetto della ricerca hanno dovuto affrontare e questa somiglianza è dimostrata anche nelle affini modalità di gestione condotte dalle stesse in un contesto di crisi. Da considerare come tali analogie si verifichino nonostante ci siano delle differenze territoriali e quindi del contesto in cui le imprese operano; ricordiamo che sono state selezionate imprese a conduzione femminile situate in Asia ed Europa.

### ***2.5.1. Il processo di decision-making nelle microimprese femminili***

Un'efficace attività di decision-making nel marketing è un fattore chiave per il successo dell'organizzazione (Chng et al., 2015; Joshi & Giménez, 2014; Wierenga, 2011). In particolare occorre entrare più nello specifico nell'esame del processo decisionale delle piccole imprese, ancora poco sviluppato a livello teorico.

Nel processo decisionale relativo al marketing spesso viene utilizzato un approccio di effettuazione basato sui mezzi, che fa riferimento a come i decisori sfruttano le risorse disponibili per modellare e controllare i risultati di tale processo (Sarasvathy, 2009; Sarasvathy

& Dew, 2005). Esiste un ulteriore approccio, quello causale, che di solito è maggiormente utilizzato nei modelli decisionali per formulare decisioni di marketing e si basa su un'accurata pianificazione, sull'analisi dettagliata dei risultati previsti e sull'individuazione di obiettivi specifici che conducono ai risultati desiderati (Sarasvathy, 2001).

Le ricerche presenti in merito si sono focalizzate sull'applicazione dell'approccio di effettuazione e causalità nel processo decisionale di marketing (Lehman et al., 2020). Tuttavia, il processo di decision-making relativo al marketing nelle piccole aziende rimane ancora poco esaminato.

Le imprese di piccole dimensioni comprendono meno di dieci dipendenti e sono una realtà molto diffusa in Gran Bretagna, dove costituiscono il 96% (Hutton & Ward, 2021) e in Irlanda il 91% (Central Statistics Office, 2019); questi sono i dati relativi a prima dello scoppio della crisi causata dalla pandemia da Covid-19.

Le microimprese costituiscono una fonte importante per la crescita dell'economia di un paese (Evans & Wall, 2020). Rendere, dunque, il processo decisionale di marketing più efficace, permette alle microimprese di facilitarne lo sviluppo e la continuità che si traduce in un maggior supporto alle economie locali e nazionali.

Lo studio di Bruce, Rooney e Krolikowska (2023), che andremo ad analizzare nel corso del paragrafo, ha l'obiettivo di esaminare il processo decisionale di marketing delle piccole imprese, in particolare durante la pandemia.

L'emergenza causata dal Covid-19 ha provocato una crisi globale che ha reso il mercato più incerto (Donthu & Gustafsson, 2020). Ricerche precedenti, affermano come in caso di incertezza del mercato, l'approccio più efficace da adottare nel processo decisionale di marketing è quello dell'effettuazione piuttosto che quello basato sulla causalità. Tuttavia, anche questo aspetto non è approfondito nella letteratura esistente.

Lo studio, poi si concentra sul processo decisionale di marketing, in tempo di crisi, posto in essere dalle donne proprietarie di piccole imprese, che riceve da parte degli studiosi ancora poca attenzione rispetto all'imprenditoria maschile (Deng et al., 2021; Ogbor, 2000).

Gli studi che si sono focalizzati maggiormente sull'imprenditoria femminile, hanno riscontrato che le donne imprenditrici sono state colpite in modo sproporzionato dalla pandemia (UN Women, 2020; World Economic Forum, 2020) sottolineando come le stesse abbiano dovuto affrontare diverse sfide relative, non solo alla gestione dei propri business, ma anche della famiglia. Le imprenditrici che hanno avuto la possibilità di continuare a commercializzare

durante il Covid-19, sono riuscite a sopravvivere agli effetti della pandemia ed avere successo grazie ad efficaci processi decisionali di marketing. Quindi, tale processo decisionale svolto durante la pandemia offre un contesto di studio per la prima domanda di ricerca dello studio sopra elencato: in quale modo le donne proprietarie di piccole imprese applicano l'approccio di effettuazione e di causalità nel processo decisionale di marketing durante la crisi?

Secondo alcuni studi, il processo di decision-making adotta un approccio di tipo individualista, dove le decisioni sono influenzate esclusivamente dalle prospettive di un'unica persona (Reich, 1987; Schjoedt & Kraus, 2009); mentre altri studi sostengono una linea opposta, affermando come il processo decisionale sia caratterizzato, invece, da un'influenza collettiva, come il contesto sociale dell'imprenditore, la composizione del team, le modalità di comunicazione e di collaborazione (Yan & Yan, 2016).

Lo studio entra poi nel merito dell'analisi proprio dell'influenza collettiva che caratterizza il processo decisionale e la seconda domanda su cui si basa è la seguente: quali sono le influenze collettive che caratterizzano il processo decisionale nelle imprese di piccole dimensioni governate dalle donne?

Prima di passare a descrivere nello specifico lo studio, è necessario presentare il contesto di riferimento, ossia come avviene il processo decisionale. Innanzitutto, esaminare il processo decisionale è fondamentale per comprendere la performance aziendale.

Le teorie che si occupano di analizzare principalmente l'attività decisionale in ambito del marketing, sostengono come vi siano principi, processi e modelli che guidano i decisori (Atuahene-Gima & Murray, 2004; Cao et al., 2019; Challagalla et al., 2014; Joshi & Giménez, 2014). Da tenere in considerazione che le teorie sul marketing derivano spesso da studi condotti su imprese di grandi dimensioni e quindi potrebbero non rappresentare la realtà delle microimprese. Inoltre, gli studiosi affermano che l'attività di marketing imprenditoriale differisce da quella tradizionale (Gilmore, 2011; Ionita, 2012; Morrish & Jones, 2020). Il marketing imprenditoriale è infatti meno pianificato, meno lineare e più istintivo (Hills et al., 2008; Morrish & Jones, 2020; Sadiku Dushi et al., 2019).

Abbiamo visto in precedenza come l'attività di marketing può essere realizzata attraverso due approcci: di effettuazione e di causalità. Secondo alcuni studi il processo di marketing imprenditoriale è supportato principalmente dall'approccio di effettuazione (Lam & Harker, 2015; Miles et al., 2015). I due approcci sono differenti: l'approccio di effettuazione si basa sui mezzi utilizzati per formulare le decisioni come le conoscenze, le capacità, la creatività ed

esperienze; mentre le decisioni che derivano dall'approccio di causalità sono più pianificate e si basano sull'analisi accurata di obiettivi specifici ai risultati da raggiungere.

Lo studio di cui parleremo a breve si focalizza sul ricercare quale dei due approcci è quello più utilizzato oppure se si verificano delle transizioni da una modalità all'altra all'interno delle imprese di piccole dimensioni, soffermandosi su quelle di proprietà femminile. In particolare tale analisi viene condotta nel contesto di riferimento della crisi provocata dalla pandemia da Covid-19. La scelta di questo periodo è correlata al verificare quale strategia viene percorsa dai decisori e in particolare nelle microimprese che sono più esposti al rischio di fallimento a causa delle discontinuità e dell'incertezza provocate dalla crisi. Allo stesso tempo, però, alcuni studi sostengono come le imprese più piccole siano più resilienti rispetto a quelle di grandi dimensioni poiché riescono con maggiore flessibilità ad aggiustare il loro modello di business in seguito alle variazioni riscontrate sul mercato (Newman et al., 2022; Smallbone et al., 2012). La reazione alla crisi avviene anche grazie ad un efficiente processo di marketing imprenditoriale. Infine secondo Sarasvathy (2001) le microimprese che si trovano ad affrontare periodi di crisi dovrebbero prediligere l'approccio di effettuazione a quello di causalità in quanto è maggiormente efficace in condizioni di incertezza.

Inoltre, in merito alle variabili che possono influenzare il processo decisionale la letteratura si suddivide in due linee: la prima sostiene come il processo decisionale sia influenzato dal singolo individuo, ossia dall'imprenditore come una figura indipendente (Busenitz et al., 2003; Cooney, 2005; Reich, 1987; Schjoedt & Kraus, 2009); mentre la seconda definisce il processo decisionale come l'insieme delle prospettive di una pluralità di individui.

Successivamente, gli studi hanno evidenziato il ruolo del contesto sociale, nello specifico le interazioni che vengono instaurate dall'imprenditore che comportano nuove informazioni e risorse, feedback e queste dinamiche influenzano il processo decisionale. È bene dunque esaminare quali effetti l'influenza collettiva ha sul processo decisionale nelle imprese di piccole dimensioni, in particolar modo durante un periodo di crisi.

Entriamo nello specifico del mondo dell'imprenditoria femminile. Quando si parla di imprenditoria, spesso viene subito in mente una figura maschile e a causa di questi stereotipi, le imprese sotto la guida di una donna non suscitano così tanto interesse.

Nel corso degli anni, grazie anche ad un aumento delle donne in posizioni di leadership, la letteratura è entrata nel merito della leadership femminile, soffermandosi sul processo

decisionale nel marketing imprenditoriale posto in essere dalle donne (Shepherd et al., 2015) e nel nostro caso ci soffermeremo sulla loro gestione in tal senso durante la crisi pandemica. Gli studi hanno evidenziato come le donne tendano ad essere maggiormente avverse al rischio rispetto alla loro controparte maschile, in condizioni normali (Manolova et al., 2020) e nei periodi di crisi (Maxfield et al., 2010). Per questa ragione le stesse sembrano prediligere, nel processo decisionale di marketing imprenditoriale, l'approccio di causalità a quello di effettuazione (Melo et al., 2019). Tuttavia, da sottolineare che gli studi in tale direzione sono ancora troppo pochi e i risultati ottenuti sono spesso incongruenti. Ridotto è anche le ricerche relative alle modalità con cui vengono svolti i processi decisionali da parte delle donne nelle piccole imprese durante i periodi di crisi.

Lo studio prende in considerazione le donne proprietarie di piccole imprese in quanto sono quella parte del gruppo che ha subito in misura maggiore gli effetti della crisi pandemica. Inoltre, lo studio evidenzia come il business femminile si concentri nei settori con un costante contatto con i clienti e di conseguenza le misure intraprese dai Governi quale il lockdown hanno avuto un forte impatto negativo sulle loro attività. Andando ad esaminare i processi decisionali di marketing imprenditoriale si comprende l'efficacia di tali processi, le modalità con cui vengono svolti e i fattori che li influenzano.

Per rispondere alle domande, in precedenza elencate, lo studio esamina le piccole imprese di proprietà femminili, in Gran Bretagna e Irlanda, che forniscono attività di gruppo ai bambini in età pre-scolare e scolare come sport, musica, danze ed istruzione extra-curricolare. È stato scelto questo settore in quanto le imprese hanno continuato a fornire le varie attività anche durante il lockdown; da questa analisi emergono dunque le strategie e le decisioni che le donne intraprendono per affrontare la crisi.

Lo studio ha l'obiettivo di comprendere i processi decisionali di marketing imprenditoriale posti in essere dalle donne imprenditrici durante i periodi di crisi, in questo caso la crisi causata dalla pandemia da Covid-19.

Per la selezione del campione sono stati definiti dei criteri di inclusione: i partecipanti dovevano essere esclusivamente donne; devono essere proprietarie di microimprese; devono appartenere al settore che fornisce servizi per bambini e fino ai ragazzi di 18 anni; infine, le imprese partecipanti devono aver iniziato la loro attività prima della pandemia ed essere stati attivi durante il lockdown con attività online.



Per raccogliere i dati sono state utilizzate delle interviste con lo scopo di: ottenere informazioni in merito alla scelta di adozione dell'approccio di effettuazione e di causalità nel processo decisionale durante la crisi; verificare se ci siano state delle transizioni da un approccio all'altro e individuare le risorse utilizzate nel processo decisionale.

Inoltre, gli studiosi vanno ad analizzare l'impatto collettivo sui processi decisionali, sottolineando come durante la crisi, i processi sono influenzati dal contesto sociale.

Dai risultati dello studio emerge come in risposta alla crisi, nel processo decisionale di marketing imprenditoriale viene usato l'approccio di effettuazione. Nello specifico le decisioni riguardano la progettazione, le modalità con cui fruire i servizi, i prezzi e le comunicazioni con i clienti durante la crisi.

Inoltre, si sottolinea come ci sia un'influenza collettiva che impatta sul processo decisionale relativa alle informazioni che provengono dal contesto sociale nel quale le donne operano.

Quando invece le limitazioni imposte dal lockdown stavano diminuendo, le donne hanno adottato un approccio di causalità nei loro processi decisionali, sulla base anche delle informazioni ottenute tramite l'approccio di effettuazione.

Iniziamo a osservare più nello specifico i risultati che dimostrano come la pandemia ha impattato sulle modalità attraverso cui svolgere il processo decisionale, in particolare soffermandoci sul passaggio da un approccio inizialmente di effettuazione ad un approccio di causalità. L'arrivo della pandemia ha colto tutti di sorpresa, in particolare le donne intervistate hanno affermato di aver reagito alle restrizioni imposte dal Governo aggiustando il loro approccio al processo decisionale di marketing e rinviando gli obiettivi di lungo termine. Infatti, questa affermazione è condivisa da tutte le intervistate che confermano come la pandemia abbia mutato l'attenzione dagli obiettivi di lungo a quelli di breve termine. Si verifica così una transizione dall'approccio di causalità a quello di effettuazione, in quanto considerato più adatto nei periodi di incertezza.

Il processo decisionale nel marketing imprenditoriale delle partecipanti si focalizza sulle seguenti dimensioni: progettazione e modalità di consegna del servizio; il prezzo e le comunicazioni ai clienti.

Per quanto attiene alla progettazione e alle modalità di erogazione del servizio, le donne hanno dovuto affrontare nuove decisioni passando da un servizio erogato in presenza, alla scelta delle modalità online. Hanno dovuto, quindi, individuare quali attività erano possibili da erogare in

modalità online e come farvi partecipare i bambini. Mentre per alcune è stato difficile se non impossibile fruire i servizi, in precedenza faccia a faccia, attraverso la modalità online.

Le piattaforme maggiormente utilizzate erano Facebook, YouTube e Zoom, altre ancora utilizzavano app su misura per le loro attività.

L'approccio di effettuazione consiste dunque nell'utilizzo di risorse disponibili in modi nuovi e creativi, nonostante le condizioni difficili.

Riguardo al prezzo, il processo decisionale di marketing si concentra sul determinare il prezzo più adeguato da far pagare ai genitori per usufruire del servizio online. Le imprese, infatti, avevano la necessità di continuare ad ottenere dei guadagni anche durante il lockdown per mantenere una sostenibilità economica. Inoltre, quando le imprese implementano le decisioni di prezzo devono tener conto del fatto che il numero dei clienti può ridursi, andando ad aumentare la pressione finanziaria. Anche per questo aspetto si conferma l'utilizzo dell'approccio di effettuazione.

In riferimento alla comunicazione, prima del lockdown le donne intervistate hanno dichiarato di stare cercando di aumentare il numero di clienti per far crescere le loro attività. Tuttavia, a causa delle condizioni difficili hanno dato priorità alla fidelizzazione dei clienti. Il processo decisionale di marketing imprenditoriale deve occuparsi anche di decisioni legate alla comunicazione verso i clienti. Prima della pandemia la comunicazione avveniva direttamente faccia a faccia con i genitori ed era la chiave per mantenere i rapporti con i clienti. Il lockdown ha reso impossibile il contatto e di conseguenza le imprese avevano la necessità di individuare approcci alternativi. Per esempio, una delle problematiche riguardava il fatto che c'erano genitori non disposti a pagare per le lezioni online; alcune delle intervistate hanno deciso di congelare le posizioni dei bambini alle lezioni, nonostante non costituissero entrate, con l'obiettivo di mantenere i rapporti con i clienti e fissare in seguito un ricevimento di persona. Come per i fattori precedenti, anche per la comunicazione viene applicato l'approccio di effettuazione.

Ulteriore analisi su cui si basa lo studio è l'influenza collettiva sui processi decisionali di marketing imprenditoriale. I risultati sullo studio evidenziano come vi sia un'influenza collettiva sui processi decisionali, confermando come gli imprenditori non siano da considerare come figure indipendenti. Importanti sono le interazioni sociali che permettono di includere nuove informazioni e ottenere feedback; in particolare per i processi decisionali che conducono a decisioni in merito alla progettazione e all'erogazione dei servizi.

Quando le restrizioni hanno iniziato ad essere ridotte, le imprese hanno ricominciato a indirizzare i processi decisionali in un'ottica di lungo periodo.

In conclusione, lo studio ha analizzato i processi decisionali di marketing imprenditoriale nelle microimprese guidate dalle donne durante la crisi pandemica, investigando il ruolo nei processi decisionali degli approcci di effettuazione e di causalità ed evidenziano la presenza di influenze collettive legate al contesto sociale in cui operano le imprese.

Lo studio inoltre arricchisce la letteratura e il suo contributo può essere riassunto nei seguenti punti. I primi tre punti fanno riferimento al processo decisionale individuale svolto dalle donne proprietarie di microimprese. In particolare ci si sofferma sull'utilizzo dell'approcci di effettuazione e di causalità nei processi decisionali, dove si predilige il primo in tempo di crisi. Mentre è ampia la letteratura che tratta della gestione della crisi da parte degli uomini, al contrario è povera nell'aspetto che riguarda la gestione in tempo di crisi relativa alle donne.

In seguito a tali affermazioni si può proporre la prima proposizione: in tempo di crisi, nei processi decisionali di marketing imprenditoriale nelle microimprese guidate dalle donne avviene il passaggio dall'approccio di causalità a quello di effettuazione.

In secondo luogo, lo studio evidenzia come vi sia un'influenza nei processi decisionali nelle microimprese delle donne. Tale influenza deriva dal contesto sociale nel quale le donne operano, le stesse riescono ad ottenere nuove informazioni da persone con le quali instaurano rapporti, come ad esempio clienti, fornitori e altri proprietari di impresa. In questo modo le imprenditrici sfruttano tale conoscenza nei propri processi decisionali le informazioni così ottenute e mantenere una stabilità economica.

La terza proporzione fa riferimento al fatto che durante i processi decisionali le donne devono fare una valutazione combinata tra la perdita di rendimenti e il mantenimento dei clienti. Infatti, durante il periodo di crisi, prima di giungere alla decisione, le donne devono fare una scelta tra ciò che si è disposti a perdere nel breve termine e i rendimenti attesi sugli investimenti nel lungo termine.

Le ultime due fanno riferimento alle decisioni delle donne imprenditrici nel periodo post-pandemia. Abbiamo visto come, nei periodi considerati normali, le imprese tendono ad assumere le decisioni attraverso un approccio di casualità; mentre, durante il periodo di crisi le donne tendono ad attuare un approccio di effettuazione, prendendo decisioni in un'ottica di breve termine. Nel periodo successivo alla crisi, invece, le informazioni e le esperienze raccolte dalle donne fungono da apprendimento e influiscono le decisioni future assunte con

gli approcci di casualità. Quindi le ultime due proposizioni sono le seguenti: la prima ribadisce come, quando il periodo di crisi sembra esaurirsi, l'approccio di effettuazione viene sostituito da quello di casualità; mentre la seconda afferma come le informazioni ricavate con l'approccio di effettuazione influenzino le future decisioni prese con l'approccio di casualità.

Infine, l'adozione di un approccio di effettuazione nel processo decisionale può facilitare la continuità economica per le microimprese durante i periodi di crisi. Inoltre, per migliorare il processo decisionale in tal senso, le imprenditrici dovrebbero avere accesso a diverse informazioni. Tali informazioni, che provengono dalle influenze collettive quali clienti, proprietari di altre imprese e fornitori, vengono inserite nel processo decisionale, rendendolo più efficace. Lo studio, in aggiunta, ha evidenziato il ruolo fondamentale della tecnologia per la sopravvivenza, durante la pandemia, delle imprese oggetto dello studio.

Quando le condizioni di crisi si attenuano, le imprese tendono a sfruttare la conoscenza appresa con l'approccio di effettuazione per poi applicarla nei processi decisionali di marketing imprenditoriali tramite l'approccio di casualità.

Riassumendo, le donne proprietarie di microimprese nel settore dei servizi per bambini e ragazzi sono riuscite a far fronte alla crisi pandemica grazie all'utilizzo, in primis, della tecnologia per raggiungere i loro clienti ed individuare modalità alternative per la fruizione dei loro servizi e, secondo, hanno dimostrato di essere dotate di flessibilità nell'adattare l'approccio più corretto in base al contesto e alle situazioni che hanno dovuto affrontare, riuscendo a fidelizzare i clienti e a mantenere la stabilità economica.

## **2.6. Abilità e attitudini come fattori chiave della resilienza femminile**

Le crisi, sia sociali che economiche, hanno caratterizzato gli ultimi decenni e hanno avuto un impatto significativo sulle modalità con cui le persone, le imprese e i territori agiscono, rendendo più complessa l'organizzazione e l'adozione di determinati percorsi di crescita e sviluppo (Caputo et al., 2019; Rullani, 2014); basti pensare all'aumento delle sfide e delle minacce che incombono sempre con maggior frequenza sulle imprese.

Prendiamo in considerazione gli effetti globali causati dalla pandemia da Covid-19. Secondo il Fondo Monetario Internazionale (2020) la crisi che il mondo ha dovuto affrontare può essere considerata alla pari o più grave di quella finanziaria avvenuta nel 2008-2009 (Mora Cortez & Johnston, 2020). Ci sono studiosi che sostengono come la crisi causata dal Covid-19 sia differente dalla crisi finanziaria del 2008-2009, la quale infatti è scoppiata nel settore

finanziario e ha inciso principalmente sulle imprese dello stesso settore, rendendo più gravoso per gli intermediari finanziari svolgere il loro lavoro (He & Harris, 2020).

La pandemia da Covid-19 ha contribuito ad accendere il dibattito sulle condizioni dell'imprenditoria femminile in seguito alla crisi. Alcuni studiosi sostengono che la crisi possa ridurre le disuguaglianze di genere per quanto riguarda l'imprenditoria (Alone et al., 2020).

Da sottolineare come ci siano diversi studi che si occupano di esaminare le disuguaglianze e le difficoltà riscontrate dalle donne in campo economico, ma è ancora poca la letteratura che si focalizza su altri aspetti ritenuti importanti come il contributo delle attitudini, delle competenze e delle caratteristiche delle donne sulla capacità di identificare e gestire le strategie di resilienza per far fronte a periodi di shock imprevisti.

Uno studio condotto da Cosentino e Paoloni ha come scopo proprio quello di andare a comprendere il carattere resiliente delle donne e confrontarlo con la performance delle aziende che controllano o di cui ne sono i managers.

Basandosi sulla letteratura in merito al concetto di resilienza, gli studiosi appena elencati decidono di dare una risposta alla seguente domanda: *“quale è il contributo delle donne managers sulla capacità delle imprese di fronteggiare una crisi causata da un evento inaspettato?”*.

Lo studio è incentrato su una cooperativa agricola nel settore viticolo, situata da più di un secolo nell'Italia centrale, con lo scopo di andare a verificare l'impatto della gestione femminile sul sistema economico e quindi sulla performance dell'impresa in esame.

Prima di passare nel concreto allo studio è necessario dare una panoramica riguardo il concetto di resilienza, centrale nella ricerca. Il termine “resilienza” viene usato per indicare un'organizzazione, un sistema ed individui che riescono a reagire e sopravvivere a cambiamenti, con effetti minimi sulla loro stabilità e sul loro funzionamento (Linnenluecke, 2017). Dal lato delle imprese, il concetto di “resilienza” indica la capacità di un'organizzazione di saper affrontare momenti di crisi improvvisa e riprendersi senza subire numerosi danni (Meyer, 1982; Gittell et al., 2006; Gittell, 2008). Lo studio della resilienza di un'impresa non è semplice, infatti si basa sull'analisi delle attitudini e delle capacità delle componenti significative del sistema e verificare come esse interagiscono tra di loro e con l'ambiente. Questa analisi permette di ottenere dei risultati utili a prevedere come a diversi livelli si reagisce ad un evento. Più nello specifico, la resilienza di un'organizzazione si suddivide sotto due aspetti: il primo riferito alla capacità dell'impresa di sviluppare abilità per prevenire un

evento; mentre il secondo fa riferimento alle capacità dell'organizzazione stessa di adattarsi all'evento inaspettato, agendo in modo proattivo e successivamente prendere decisioni per contrastare il cambiamento, garantendo allo stesso tempo una stabilità economica (Jia et al., 2020). Alcuni studi dimostrano come la resilienza di un'impresa sia influenzata dalle caratteristiche degli individui che la compongono (Page, 2014; Bell, 2017); in aggiunta, la relazione tra i dipendenti e la rete nella quale essi operano, quindi le relazioni sociali che si instaurano nell'impresa, condizionano la disponibilità e l'accessibilità a conoscenze, competenze e risorse per una reazione proattiva all'evento (Carmeli et al., 2013).

Molti studi infatti sottolineano l'importanza degli individui che compongono le imprese in quanto sono fonte di conoscenze e capacità che determinano la forza e lo spirito di resilienza dell'impresa stessa. Maggiore è il numero di dipendenti, tanto più ci saranno a disposizione dell'azienda conoscenze, competenze, comportamenti, abilità, intelligenza, stabilità emotiva, autostima, esperienze e flessibilità che si traducono in una maggiore facilità nel combattere un periodo di difficoltà (Van Der Vegt et al., 2015). Da considerare che gli aspetti appena descritti non sono da attribuire esclusivamente al mondo imprenditoriale maschile, ma appartengono anche al mondo femminile (Reiter, 1995; Nelson 2006; Eagly et al., 2014).

Entriamo ora più nello specifico sui fattori che influenzano la stabilità di un'impresa durante la crisi. Questi fattori sono riconducibili a tre: il capitale relazionale, beni immateriali e la capacità femminili.

La letteratura già presente in materia ha esaminato quali tipologie di risorse impattano sulla capacità dell'impresa di fronteggiare sfide e difficoltà derivanti da un periodo di crisi, ma allo stesso tempo devono condurre l'impresa a creare valore. Queste fonti comprendono le risorse finanziarie, cognitive, comportamentali, relazionali e emotive (Williams et al., 2017).

Per lo studio che verrà presentato in seguito ci soffermeremo sulle capacità relazionali.

Le capacità relazionali sono quelle riferite alle connessioni sociali che si instaurano tra gli individui e permettono uno scambio di risorse materiali e immateriali (Paoloni, 2021). In un contesto di crisi, le capacità relazionali svolgono un ruolo fondamentale, in particolare quelle legate alla fiducia e alle conoscenze sono determinanti per le decisioni finali prese dall'organizzazione al fine di reagire ad uno shock (Colquitt et al., 2011; Gittel, 2008; Williams et al., 2017). Secondo l'approccio strategico, le risorse intangibili come le conoscenze, la credibilità e la coesione organizzativa costituiscono un vantaggio competitivo importante

(Guthrie et al., 2001). Inoltre, per creare valore a livello di business alcuni studi propongono come risorsa importante il possesso di conoscenze rare (Belso-Martinez & Diez-Vial, 2018).

La capacità innovativa di un'impresa, inoltre, è strettamente legata al suo capitale intellettuale e le modalità con cui viene sfruttato. Ovviamente, la creazione di valore per un'impresa non deriva esclusivamente dalle sue conoscenze, ma anche dalle relazioni che si instaurano, andando a creare quello che viene definito capitale relazionale (Johansson, 2007). Come accennato in precedenza, il capitale relazionale viene considerato una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa che diventa così parte della strategia (Subramaniam & Youndt, 2005; Paoloni, 2021).

Per natura gli imprenditori sono considerati figure resilienti, ma l'avvento della crisi pandemica ha messo a dura prova tale atteggiamento a causa delle innumerevoli sfide che gli stessi hanno dovuto affrontare per adattarsi al cambiamento in atto (Apostolopoulos et al., 2021). Queste sfide possono essere più o meno difficili da affrontare da parte degli imprenditori; a seconda del loro atteggiamento, infatti tale difficoltà è legata alle modalità con cui un imprenditore reagisce all'incertezza, ancora se supportato da una rete di relazioni formali ed informali (Rattern, 2021; Paoloni, 2021).

Dal punto di vista relazionale, vi sono delle differenze tra uomini e donne, i primi adottano uno stile di leadership più orientato al compito e autoritario, mentre le donne hanno uno stile più partecipativo e democratico; questo è in linea con gli stereotipi che vedono le donne gestire un'impresa in modo più interpersonale a differenza degli uomini (Eagly & Johnson, 1990).

È opportuno esaminare il tema delle relazioni e di come influenzano la creazione di valore per l'impresa nell'ottica femminile. Inoltre, ci sono diversi studi che sottolineano la presenza di caratteristiche distintive nelle imprese gestite dalle donne (Bruni et al., 2004; Paoloni, 2021; Gawel & Glodowska, 2021; Knowles & Mainiero, 2021). Eagly e Carly (2003) affermano i vantaggi delle donne in termine di stili di leadership, ma al contrario ci sono degli svantaggi legati a pregiudizi circa le loro competenze manageriali, in particolare nelle organizzazioni a prevalenza maschile. Nonostante, queste divergenze con il mondo imprenditoriale maschile, le donne stanno assumendo sempre in quantità maggiore posizioni a tutti i livelli, grazie alla loro determinazione ed impegno.

È importante valutare, in generale, gli impatti che un periodo di crisi in questo caso provocati da una chiusura temporanea possono avere sulla gestione aziendale e fondamentale è l'analisi

delle azioni poste in essere dagli imprenditori per fronteggiare la crisi in quanto le soluzioni da loro adottate possono fare la differenza tra sopravvivenza e fallimento.

Lo studio si concentra sull'analizzare l'impatto della crisi sulla gestione aziendale realizzata dalle donne e le soluzioni che le stesse individuano per creare stabilità economica. Gli studiosi hanno deciso di esplorare tale ambiente in quanto la letteratura già presente non esaminava in modo esauriente il mondo dell'imprenditoria femminile.

Gli studi precedenti hanno affermato che un periodo di crisi comporta un peggioramento nella performance delle piccole e medie imprese gestite dalle donne (Davidson et al., 2012; Cesaroni et al 2015; Giotopoulos et al., 2017). Ancora, Castiglione (2020) ha dimostrato come le imprese che nominano donne in posizioni di manager, soprattutto nei periodi pre e post-crisi, registrano una performance migliore, confermando l'impatto positivo delle figure femminili sulla gestione aziendale.

Grandy (2020) ha verificato come effettivamente la crisi pandemica ha amplificato le difficoltà e i limiti riscontrati dalle donne, aumentando così l'invisibilità dell'imprenditoria femminile.

La ricerca di cui parleremo, infatti, cerca di confutare tale studio, andando ad analizzare il contributo delle donne in azienda per esprimere la necessità di garantire l'uguaglianza di genere perché la presenza delle donne comporta lo sviluppo innovativo, crea nuove opportunità di lavoro e incide sul sistema economico incrementando il Prodotto Interno Lordo (PIL) (Gawel & Glodowska, 2021; Marlow & McAdam, 2013). Anche l'OCSE stima che qualora si registri una diminuzione del 50% del divario di genere nella partecipazione all'attività lavorativa si possa avere un incremento del PIL del 6% entro il 2030 (OECD, 2021).

Lo studio condotto da Cosentino e Paoloni mira ad esaminare il contributo delle imprenditrici o donne managers all'identificazione delle strategie di resilienza che permettono all'impresa di uscire dalla crisi, o meglio nel caso della crisi pandemica di sopravvivere e creare stabilità economica. Tale impatto è analizzato in termini di attitudine, capacità e caratteristiche in possesso delle donne stesse, con lo scopo di enfatizzare il ruolo positivo della donna a livello aziendale e porre fine agli stereotipi di genere che le vedono protagoniste.

Passiamo ora ad analizzare nel merito lo studio. Riprendiamo la domanda su cui si basa lo studio, ovvero *“quale è il contributo delle donne managers sulla capacità delle imprese di fronteggiare una crisi causata da un evento inaspettato?”*.

I dati per lo studio sono stati raccolti attraverso delle interviste semi-strutturate e da un'analisi tematica nel periodo che va da giugno 2020 a luglio 2021. Il settore di riferimento è quello



agricolo e in particolare il settore viticolo. La scelta di questo settore non è casuale, il settore agroalimentare, infatti, è stato uno dei settori ampiamente colpiti dalla pandemia a causa delle restrizioni imposte dai governi e, inoltre, è uno dei settori più importanti dell'economia italiana e anche europea. Lo studio si focalizza su un'azienda vinicola italiana che si trova nel centro Italia ed è attiva nel settore da più di un secolo, il cui responsabile di qualità è una giovane enologa. Dalle interviste è emerso che il processo di rinnovamento è stato gestito da un team composto da cinque-sei donne, con età compresa tra i 35 e i 55 anni. Inoltre, la responsabile della qualità si interfaccia costantemente con il presidente uomo, evidenziando un forte dialogo che sfocia nello scambio di proposte ed iniziative che provengono dalle figure femminili dell'azienda.

I risultati hanno messo in evidenza i fattori determinanti riguardanti l'impatto positivo del team femminile. I seguenti fattori sono: l'azione proattiva delle donne alla situazione di lockdown e all'individuazione delle giuste strategie di vendite; comunicazione efficace ai vari livelli circa il nuovo modello di vendita introdotto ed infine la disponibilità e l'atteggiamento di accoglienza verso i clienti, in particolare dopo la diffusione del nuovo modello.

In aggiunta, tra le strategie poste in essere, di particolare importanza vi è il rapporto con le istituzioni quali banche, Governo Italiano e Regione Lazio che ha portato ad ottimi risultati come: l'ottenimento di agevolazioni e finanziamenti pubblici; l'uso di software avanzati per migliorare la gestione della produzione e il miglioramento dei rapporti con la Pubblica Amministrazione e le banche.

Altro impatto positivo dell'azione del team femminile riguarda il miglioramento dei rapporti con gli stakeholders, interni ed esteri. Tale aspetto ha permesso all'impresa di individuare le giuste strategie commerciali e finanziarie; migliorare l'innovazione in termini di processi produttivi ed infine adottare le giuste soluzioni per fronteggiare la crisi.

Infine, l'intervistata ha dichiarato una sempre maggiore apertura da parte del consiglio di amministrazione e del presidente verso il ruolo delle figure femminili, alle quali stanno lasciando maggiore autonomia e spazi di manovra.

In conclusione, gli studiosi affermano il contributo positivo delle donne managers alla capacità delle imprese di contrastare la crisi dovuta al Covid-19 (Castiglione et al., 2020; Vasilic et al., 2020). Inoltre, le interazioni e le relazioni instaurate tra la responsabile di qualità e il suo team al femminile hanno portato molte soluzioni efficienti tra le quali emergono le innovazioni

tecnologiche per la gestione dei processi, l'introduzione di strategie di marketing e lo sviluppo dei rapporti con gli stakeholders esterni (Paoloni, 2021; Paoloni et al., 2018).

Le donne managers, inoltre, si vedono attribuire maggiori ruoli di responsabilità soprattutto per la gestione del rapporto con gli stakeholders istituzionali, vedendosi riconosciuto il proprio talento e poter così ambire all'avanzamento di carriera.

I risultati dello studio dimostrano come le competenze in capo alle donne managers sono stati i fattori trainanti per una migliore ed efficace gestione aziendale, sia durante il periodo della pandemia che nella fase successiva con la riapertura.

Alle donne managers vengono riconosciute abilità e attitudini in grado di influenzare la capacità dell'impresa di superare la crisi; tra le caratteristiche principali si riscontrano: l'attitudine al cambiamento, la promozione di iniziative e capacità di interagire con i vari stakeholders e mantenere con essi delle relazioni importanti.

Lo studio si propone di colmare la mancanza nella letteratura circa le capacità e attitudini femminile nel contribuire alla resilienza dell'impresa in tempo di crisi e ridurre gli effetti negativi derivanti dalla stessa. Inoltre, mira ad analizzare il contributo femminile in un contesto prettamente maschile, mentre ricerche precedenti si limitano ad esaminare le modalità d'azione delle donne sotto la dirigenza femminile. Quindi, si può affermare come lo studio in esame punti ad introdurre in letteratura una nuova prospettiva che non era stata presa in considerazione in precedenza.

Gli esiti dello studio, sebbene condotti esclusivamente sul suolo italiano, possono essere utilizzati anche a livello internazionale, dal momento che si riferiscono alle attitudini e alle caratteristiche possedute dalle donne.

Riassumendo, grazie alle loro capacità e attitudini, le donne presenti all'interno dell'azienda riescono ad ottenere una maggiore autonomia che rafforza lo spirito di resilienza dell'impresa che si traduce poi in una elevata capacità nel fronteggiare e sopravvivere ad una crisi pandemica e limitarne gli effetti sulla sua stabilità economica.

## **Capitolo 3. Analisi empirica: strategie comportamentali adottate in situazioni di crisi e nella gestione dell'innovazione**

### **3.1. Il progetto “modelli di leadership femminile: analisi e confronto”**

Lo studio che andremo a presentare di seguito è stato svolto all'interno del progetto “Una stanza tutta per sé” della società Esac Formazione, con lo scopo di creare spazi fisici per lo sviluppo e la valorizzazione della leadership femminile e per contribuire ad una maggiore partecipazione delle donne al lavoro e fornire informazioni e accesso ai ruoli dirigenziali.

Il progetto, della durata di 18 mesi, è infatti rivolto a tutte le donne occupate, disoccupate e studentesse, con l'obiettivo di far emergere talenti, passioni, sviluppare competenze e capacità verso decisioni importanti.

Sono presenti varie tipologie di “stanze” aperte alla: Cultura, Competenze, Economia, Networking e Confini. All'interno di queste “stanze” si possono trovare ricerche e incontri per valorizzare le competenze e le conoscenze delle donne in modo da contrastare la disparità di genere e promuovere la consapevolezza e la cultura del: *“a fare la differenza è il valore di una persona e non il suo genere”*.

Il tema trattato, quindi, è quello della leadership con particolare attenzione alla leadership femminile, un settore che al giorno d'oggi rimane ancora poco esplorato, nonostante molti studi stiano iniziando a muoversi in tale direzione.

All'interno del progetto si possono trovare attività, individuali e di gruppo, che vengono fruite in presenza o in modalità online. Si aggiungono interventi di esperti che permettono ai partecipanti di ottenere informazioni sul tema e costruire competenze e conoscenze utili a sviluppare un modello aperto all'evoluzione e alla crescita personale dei partecipanti.

Tra i partner più importanti del progetto ci sono varie istituzioni come: Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro (ANCL), la Camera di Commercio di Vicenza, il Comune di Vicenza, Confartigiano e Confindustria Veneto e Vicenza, Donna chiama Donna Onlus, il Cantiere delle Donne Associazione e molte altre; e partner operativi come H-Farm Education Srl, Job Club Srl e l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Lo studio di cui parleremo rientra nella “stanza” della Cultura dove si sottolinea l'importanza delle pari opportunità e valorizzando le differenze. Si può avere accesso libero a seminari e

webinar che apportano contributi e stimolano il dibattito culturale sulla parità di genere in diversi contesti di vita come il lavoro, la scuola e la società.

Il progetto ESAC, in tale ambito, finanzia una borsa di studio, in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia per la ricerca nominata *"Modelli di leadership femminile: analisi di confronto"*, di cui parleremo a breve. Lo scopo è analizzare nel dettaglio il ruolo di una donna leader all'interno di una società, pubblica o privata, per poter definire un modello volto ad orientare le donne a raggiungere ruoli dirigenziali nelle imprese.

### **3.2. Obiettivi e modalità di svolgimento**

Negli ultimi anni la leadership femminile sta suscitando sempre maggiore interesse nei confronti dei ricercatori, che si interrogano sull'impatto di tale gestione nelle imprese. I loro studi, infatti, mirano a trovare risposta alla tipologia di effetti che potrebbero nascere dalla gestione di un'impresa a direzione femminile.

Lo studio preso in esame, e di cui parleremo prossimamente, ha l'obiettivo di analizzare e confrontare le strategie comportamentali adottate dalle donne, manager ed imprenditrici, nell'affrontare una situazione di crisi, come quella causata dalla pandemia da Covid-19, e nella gestione dell'innovazione. Successivamente si conduce un'analisi quantitativa volta a verificare quale tipologia comportamentale viene adottata con maggior frequenza. Per rendere il confronto più efficace verranno presi in considerazione gli stili di leadership adottati dalle donne protagoniste.

Il campione preso in esame comprende 41 donne, manager ed imprenditrici, che lavorano nella provincia di Vicenza. Va specificato che le donne oggetto dello studio fanno parte di aziende vicentine che operano in diversi settori e che hanno acquisito il proprio ruolo tramite assunzione, passaggio generazionale o fondazione diretta.

Lo stesso ente capofila ESAC ha provveduto a fornire i contatti delle protagoniste dello studio e la borsista incaricata della ricerca si è occupata dell'organizzazione del lavoro.

Il progetto è caratterizzato da una ricerca di tipo qualitativo e prevede la raccolta di informazioni tramite interviste strutturate secondo la tecnica Behavioral Event Interview (BEI) di Spencer & Spencer (1993). È stata creata una griglia di intervista per definire il percorso di successione dei vari quesiti. Gli argomenti trattati raccolgono informazioni in merito a: percorso di formazione, strategie per fronteggiare situazioni di crisi, decisioni in termini di innovazione, i valori che guidano le loro azioni, gli stereotipi che sono costrette a sopportare,

la conciliazione dei ruoli della donna, l'essere donna in un'impresa e i consigli alle giovani aspiranti leader.

Le interviste sono state realizzate da marzo a settembre 2024 tramite la piattaforma Zoom dalla borsista, previa firma della documentazione relativa alla privacy. Segue tutta la parte di trascrizione e codifica in NVivo.

In questo capitolo prenderemo in considerazione esclusivamente le loro strategie comportamentali relative ai temi di crisi e di innovazione.

Lo studio viene suddiviso in due parti in base alla tipologia di analisi che viene condotta.

Nella prima parte ci concentreremo sull'approfondimento dei risultati ottenuti dalle interviste, circa i comportamenti adottati dalle donne in situazioni di crisi e nell'attività innovativa per poi realizzare un'analisi quantitative per verificare quale comportamento si presenta con maggior frequenza; nella seconda parte invece lo studio effettua un confronto tra i comportamenti di manager ed imprenditrici per verificare se sussistano delle differenze in tal senso.

Riassumendo, gli obiettivi di questo studio sono, in primo luogo, approfondire i comportamenti attuati dalle donne, indipendentemente dal loro ruolo, in situazioni di crisi o di difficoltà e nel gestire l'attività innovativa e successivamente analizzare quali di questi comportamenti vengono svolti con più frequenza rispetto ad altri. In secondo luogo, si effettua un confronto tra i comportamenti posti in essere dalle donne a seconda che siano manager o imprenditrici con lo scopo di verificare se esista una linea d'azione analoga nonostante la diversità nei ruoli che rivestono le protagoniste delle interviste.

### **3.3. Gli stili di leadership**

Prima di entrare nel merito dello studio, è necessario fornire una panoramica generale sugli stili di leadership che verranno considerati nel corso della ricerca.

Gli stili di leadership rappresentano le modalità e gli atteggiamenti attraverso cui il leader svolge il suo ruolo nei confronti dei followers. Se ne contano in particolare sei: ispiratore, supportivo, aggregatore, democratico, autoritario e incalzante.

Lo stile ispiratore si riferisce ad un leader autentico e convinto dei propri ideali, ha una chiara prospettiva e traccia la rotta definendo scopi e obiettivi. Ha il compito di motivare gli altri spiegando la visione al gruppo, spinge verso l'innovazione correndo rischi calcolati e crea un entusiasmo contagioso. Può essere definito il leader del cambiamento ed è utile quando il

team ha bisogno di una direzione chiara o quando serve una nuova prospettiva, mentre è poco adeguato per team di pari grado o di esperti.

Con lo stile supportivo il leader ascolta, consiglia e motiva i membri del suo gruppo e favorisce un dialogo costante; aiuta ciascun componente a comprendere meglio i propri punti di forza e debolezza e a metterli in relazione con le proprie aspirazioni. Inoltre assegna compiti impegnativi tollerando errori e spinge il gruppo a porsi obiettivi di lungo periodo, infine crea risonanza stabilendo una connessione tra le aspirazioni individuali e quelle dell'organizzazione. È utile quando si ha di fronte una squadra motivata, mentre è poco adatto con soggetti restii a crescere.

Lo stile aggregatore sottolinea un leader che vuole creare senso di appartenenza al gruppo attraverso l'affiatamento e la fiducia; stimola la condivisione di idee creando rapporti e legami tra i membri del team. Quindi è un leader che crea risonanza favorendo l'armonia nel gruppo ed è indicato per sanare fratture all'interno di un team, per motivare e rinforzare i legami, mentre poco adatto per gruppi in cui è necessario definire degli obiettivi e controllare il lavoro dei membri.

Segue il leader democratico che ha lo scopo di coinvolgere ciascun membro del team raccogliendo le idee per far emergere soluzioni innovative, sollecita il consenso e crea quindi un clima di condivisione promuovendo il contributo del singolo. È utilizzato con collaboratori preparati che offrono soluzioni interessanti, mentre poco adatto quando occorre affrontare situazioni di tempo limitato, con collaboratori poco preparati o quando è necessario dare la direzione.

Il leader autoritario, come si può evincere dal nome stesso, esercita autorità richiedendo obbedienza senza fornire spiegazioni, fornisce linee guida chiare senza lasciare spazio per l'autonomia individuale e controlla in modo ferreo il lavoro di ciascun collaboratore; quando il lavoro svolto dagli stessi non soddisfa le sue aspettative fornisce feedback negativi. Crea risonanza dando direzioni chiare in situazioni di emergenza, infatti è usato per rompere con il passato e spezzare routine consolidate. È consigliabile non utilizzarlo se il clima che si verrebbe a creare colpisce le persone. Infine troviamo lo stile incalzante con il quale il leader definisce standard impegnativi e impone il ritmo; pretende inoltre impegno e risultati eccellenti, dando per scontato di essere capito. Quando i risultati dei collaboratori non rispecchiano le sue aspettative si sostituisce a loro. Crea risonanza invece definendo obiettivi sfidanti.

Lo stile incalzante è utile con collaboratori autonomi, motivati e che non hanno bisogno di istruzioni e sanno raggiungere risultati eccellenti, mentre è poco adeguato con collaboratori poco autonomi e che si sentono sopraffatti.

Dei sei stili appena elencati, i primi quattro sono definiti stili risonanti, ossia influenzano lo stato emotivo dei membri del gruppo e orientano le emozioni in senso positivo. I restanti due stili invece se non usati in modo corretto possono essere dissonanti, quindi possono provocare risultati opposti.

I leader migliori comprendono quale stile adottare a seconda delle situazioni che si trovano ad affrontare, passando da uno stile all'altro in modo automatico e disinvolto.

### **3.4. Prima parte: strategie comportamentali**

Nella prima parte lo studio presenta un'analisi approfondita di quelle che sono le strategie comportamentali poste in essere dalle donne intervistate, suddivise in situazioni di crisi e innovazione.

Si valuta successivamente la frequenza nell'adozione dei comportamenti illustrati, per stabilire quale stile di leadership viene usato con maggior frequenza.

L'analisi, quindi, viene ripartita in due sottoparagrafi: il primo si occupa di presentare i comportamenti adottati in situazioni critiche o di difficoltà, mentre il secondo esamina, invece, i comportamenti attuati nella gestione dell'innovazione.

#### ***3.4.1. Strategie comportamentali in situazioni di crisi***

Prima di passare ad esaminare le strategie comportamentali adottate è necessario definire le situazioni di crisi esaminate:

- pandemia da Covid-19;
- livello organizzativo;
- gestione delle risorse umane;
- gestione dei clienti e dei fornitori;
- problemi personali esterni all'azienda che hanno influito sulla gestione;
- problematiche relative alla gestione di una nuova situazione o di un nuovo ruolo.

Passiamo ad analizzare nello specifico i comportamenti tenuti dalle donne nelle situazioni di difficoltà appena elencate.

– *Pandemia da Covid-19:*

In seguito alle problematiche insorte a causa della pandemia da Covid-19, alcune imprese, grazie al loro codice ATECO, hanno avuto la possibilità di continuare a lavorare nonostante le restrizioni. In questo periodo la difficoltà maggiore era la gestione delle risorse umane, in particolare quello femminile. Le figure femminili dell'impresa, sebbene avessero la fortuna di continuare a lavorare, si trovavano ad affrontare situazioni di disagio a causa della chiusura improvvisa di asili e scuole, ciò rendeva più difficoltosa la gestione dei figli. Un'imprenditrice in questo caso decise di promuovere misure volte a favorire il lavoro da casa. Per gli impiegati dell'ufficio amministrativo e commerciale è stato implementato lo smartworking, mentre rimasero operativi in azienda i lavoratori dei reparti produttivi per la necessità di garantire la continuità dell'attività produttiva. In questo caso la titolare, ascoltando le esigenze e le difficoltà dei suoi collaboratori, attiva uno stile democratico.

Un'altra imprenditrice nella medesima situazione, insieme ai suoi soci, decise di non procedere con la distribuzione degli utili, ma permise alle persone di continuare a lavorare con orario standard senza dover ricorrere alla cassa integrazione. Anche quest'ultima ha deciso di anteporre, alla propria volontà di arricchirsi, le esigenze dei suoi lavoratori, applicando uno stile democratico.

L'imprenditrice del terzo caso, per consentire una migliore gestione dei figli da parte delle donne lavoratrici, oltre allo smartworking, introdusse un nuovo gestionale per facilitare il lavoro da casa e maggiori flessibilità di orari.

Durante la crisi pandemica, un'altra difficoltà riscontrata da un'imprenditrice fu la scarsa reperibilità delle materie prime sul mercato. Per cercare di accontentare tutti i clienti, adottò la soluzione di suddividere le poche materie prime disponibili per un determinato volume di ordini di diversi clienti e, attraverso una produzione a turni alternati andò a completare tale produzione. Frastagliando così gli ordini è riuscita ad accontentare più clienti, dando la possibilità a tutti i dipendenti di continuare a lavorare. Anche questa imprenditrice ha adottato uno stile democratico; è riuscita a trovare una soluzione brillante, cercando di promuovere il contributo di ogni singolo individuo all'interno dell'impresa, nonostante il periodo di crisi.

In una situazione simile alla precedente, una titolare, invece, ha trovato difficoltà nel reperire le risorse umane per poter svolgere l'attività produttiva. Già da tempo il settore in cui opera è caratterizzato da una scarsità di manodopera che è stata accentuata dalla crisi pandemica. I



giovani, infatti, spesso non sono costanti o non hanno particolar volontà di mettersi in gioco. Presa dallo sconforto, la titolare decise di rivolgersi a delle agenzie per il lavoro per selezionare nuovo personale, come ad esempio persone disagiate, che attraverso percorsi di formazione e tutoraggio potessero poi essere inserite nel suo organico. Grazie alla sua caparbia riuscì a trovare validi giovani con interesse di lavorare. L'imprenditrice afferma che non sono stati inserimenti facili, in quanto venivano introdotte persone con difficoltà nel comunicare e nel capire perché non conoscevano la lingua. Inoltre, ha affermato che anche i suoi collaboratori hanno un ostacolo perché restii nell'insegnare ai nuovi arrivati. La titolare ha deciso di intervenire, ed applicando uno stile aggregatore è riuscita a creare un clima di condivisione e senso di appartenenza al gruppo.

Una manager, invece, ha dichiarato che l'impresa per la quale lavora, durante il periodo Covid-19, ha cambiato temporaneamente business, stoppando la produzione abituale, andando ad occuparsi delle esigenze dei clienti in riferimento ai prodotti venduti. Quindi da produttori si sono trasformati in prestatori di servizi. La donna intervistata ha sottolineato l'importanza del lavoro di gruppo e della cooperazione tra i collaboratori, affermando come siano usciti da una situazione difficile tutti insieme. Anche in questo caso lo stile applicato è quello democratico, in quanto si impegna a coinvolgere tutti i lavoratori verso l'obiettivo unico di superare la crisi.

– *Livello organizzativo:*

Dallo studio sono emerse diverse difficoltà in termini di organizzazione a livello aziendale. Le donne intervistate affermano che i problemi a livello organizzativo sorgono ogni giorno e più volte al giorno.

Un'imprenditrice ha affermato come tali difficoltà siano sopravvenute in seguito alla divisione dell'azienda. La preoccupazione della titolare era non far perdere posti di lavoro ai collaboratori che per anni avevano lavorato in azienda. Nonostante le difficoltà, l'imprenditrice ha trovato la resilienza e le forze, ha riunito tutti i responsabili e i lavoratori per comunicare loro la vision dell'impresa in modo da indirizzare il lavoro di tutti verso una direzione condivisa. Si può affermare che in questo caso la donna leader ha applicato uno stile ispiratore andando a definire gli obiettivi e la visione d'insieme direttamente ai dipendenti.

Un'altra imprenditrice ha dichiarato che nei momenti difficili che quotidianamente si presentano, tende a non fermarsi dinnanzi al problema, ma cerca, insieme al suo team, di

risolverli nel modo più rapido possibile. Applicando quindi uno stile democratico cerca di instaurare un atteggiamento positivo al team di lavoro.

Della stessa opinione sono anche altre due imprenditrici. La prima afferma come per affrontare i problemi che si presentano giornalmente l'importante è confrontarsi e risolverli insieme. Generalmente lei preferisce presentare il problema al comitato di direzione e successivamente ai collaboratori. Questo comportamento è di tipo democratico in quanto cerca di coinvolgere tutti i collaboratori e sollecitare la loro partecipazione nel trovare soluzioni.

La seconda adotta un atteggiamento accomodante ed invita i membri del suo team a perseverare in calma e pazienza, evitando escalation impulsive.

La donna intervistata ha dichiarato di essere tendenzialmente una persona che pianifica e organizza, ma sempre con la consapevolezza che l'aiuto dei collaboratori è necessario. Lo stile applicato in questo caso, oltre a quello democratico che enfatizza l'importanza del gruppo, è lo stile aggregatore perché cerca di guidare e consigliare verso la realizzazione degli obiettivi.

Un esempio di comportamento supportivo arriva, invece, da un'imprenditrice che, per sopperire alle difficoltà per mancanze a livello conoscitivo e di competenze del proprio personale, decide di predisporre dei percorsi di formazione atti a migliorare i punti di forza dei suoi collaboratori e ridurre così le lacune.

Sempre confermando l'importanza di risolvere il prima possibile i problemi, un'altra imprenditrice aggiunge come nel suo lavoro è fondamentale la sincerità, soprattutto nelle situazioni di difficoltà. Afferma che, di fronte alle problematiche non si dà limiti di tempo, preferisce agire con calma e ragionevolezza cercando di individuare le cause. Successivamente si confronta con i soci, i consulenti esterni ed infine con i vari responsabili. Anche in questo caso possiamo osservare un comportamento democratico.

Un'altra imprenditrice conferma l'importanza di intervenire tempestivamente in presenza di problemi, ma il suo atteggiamento è strettamente legato a coordinare e a riallineare i compiti. Possiamo osservare che lo stile applicato in questo caso è quello ispiratore in quanto si occupa di ridefinire gli obiettivi e i compiti, lasciando ampia autonomia nell'applicare le soluzioni prese dal gruppo di lavoro.

Un altro esempio arriva da un'imprenditrice che ha come obiettivo la condivisione di conoscenze e competenze attraverso la creazione di una rete di relazioni che si basano sull'ascolto e sul dialogo dei partecipanti. Applica in questo caso lo stile aggregatore, trasmettendo l'importanza delle relazioni e cercando di incoraggiare i dipendenti a parlarsi e

ad ascoltarsi, in questo modo lo scopo è creare senso di appartenenza al gruppo e affiatamento tra i partecipanti.

Infine, abbiamo l'esempio di due figure femminili con ruoli diversi, ma analoghi comportamenti. Sia la prima, manager, che la seconda, imprenditrice, dovendo prendere la decisione finale, cercano di analizzare le problematiche; trovata la soluzione, se incontrano delle resistenze da parte dei colleghi, assumono un atteggiamento autoritario nell'imporre la propria decisione.

– *Gestione delle risorse umane:*

Passiamo ora all'analisi dei comportamenti relativi alla gestione delle difficoltà legate alle risorse umane.

Nel caso di difficoltà con il personale, un'imprenditrice dedica tempo all'ascolto dei lavoratori in modo da comprendere la causa del loro malumore per trovare soluzioni. La titolare rendendosi disponibile ad ascoltare, porta le maestranze a confidarsi e in questo modo aumenta la fiducia reciproca e si riducono invidie e conflitti. La donna leader in questione applica uno stile democratico ascoltando i suoi collaboratori con l'obiettivo di trovare soluzioni. Un ulteriore esempio di comportamento democratico viene adottato da un'imprenditrice che si è trovata di fronte a dover combattere l'ostentazione dei dipendenti mancanti di disponibilità al dialogo e all'ascolto perché mal considerati dalla vecchia gestione. Per sanare questa problematica ha cercato di coinvolgerli a partecipare attivamente alle iniziative dell'impresa. L'obiettivo era creare un senso di appartenenza al gruppo, stabilendo fiducia e legami nei confronti della nuova proprietà. In questo caso, oltre allo stile democratico, sono stati applicati altri due stili, quello aggregatore e quello ispiratore. In quest'ultimo caso la titolare, attraverso riunioni periodiche, ha trasmesso la vision e gli obiettivi della nuova dirigenza a tutti i collaboratori. Pronta ad adottare uno stile autoritario, invece, qualora riscontrasse degli ostacoli nel raggiungere gli obiettivi proposti

La stessa imprenditrice, inoltre, ha deciso di investire nei giovani aprendo programmi di apprendistato e di tirocinio con gli istituti tecnici. Questa iniziativa è stata introdotta non solo per offrire opportunità lavorative alle nuove leve, ma allo stesso tempo cerca di avvicinare i dipendenti nella fase di tutoraggio. In questo contesto si sono presentati degli ostacoli alzati dai dipendenti più anziani insofferenti di fronte al nuovo. Il problema è stato eliminato grazie all'autorità della titolare che ha deciso, comunque, di implementare il progetto.

Altre imprenditrici hanno dovuto affrontare problematiche legate alle dimissioni dei responsabili, presenti in azienda da diversi anni.

In un primo caso, un'imprenditrice si è trovata di fronte alla scelta di sostituire la sua responsabile promuovendo una figura interna all'impresa oppure assumendone una esterna. Dopo un'accurata valutazione, ha optato per la candidatura interna, sostenendo come una buona leader debba rendere i propri collaboratori consapevoli dei ruoli assunti. In tal caso, la titolare ha applicato uno stile supportivo, incoraggiando e guidando la collaboratrice nella nuova posizione ottenuta.

Nel secondo caso, una manager si è trovata nella medesima situazione, scegliendo anche lei una figura interna. Nel prendere la decisione, la manager ha mantenuto un atteggiamento calmo, utilizzando le priorità dell'azienda come criterio per la selezione. La manager, in questo caso, risolvendo in modo autonomo la situazione, ha adottato uno stile autoritario.

Un'altra problematica è legata a comportamenti non in linea con gli obiettivi aziendali attuati da un responsabile. In questa circostanza, dopo aver ricevuto diverse lamentele dai colleghi, una manager ha evidenziato il problema alla direzione che ha provveduto ad allontanare la persona in questione. La manager, ascoltando le preoccupazioni dei colleghi e agendo di conseguenza, ha adottato lo stile democratico.

Ulteriori difficoltà emergono da problemi di comunicazione tra le risorse umane che si ripercuotono sull'efficienza produttiva.

Per individuare una soluzione efficace, una manager adotta uno stile democratico, considerando le esigenze dei propri interlocutori per comprendere gli aspetti sui quali intervenire.

Lo stile democratico viene adottato anche in altre due testimonianze.

Nella prima, un'imprenditrice trova la soluzione ai problemi di comunicazioni tra dipendenti e dirigenza avvalendosi dei consigli dei soggetti coinvolti.

Nella seconda, si assiste all'evoluzione degli stili adottati da una manager responsabile dei servizi. La stessa, per comunicare le proprie decisioni ai suoi collaboratori adotta inizialmente un comportamento autoritario. Durante i corsi di formazione sulla leadership ha appreso l'attività del counselling, che mira a coinvolgere maggiormente i collaboratori nelle decisioni. Per questo ha deciso di adottare lo stile democratico aumentando la partecipazione dei suoi collaboratori al processo decisionale.

Sempre per problemi legati alle risorse umane, si avvale dei consigli dei collaboratori anche un'altra manager.

Lo stile democratico viene applicato da un'altra leader per eliminare il senso di frustrazione che affligge i suoi collaboratori. La stessa ha deciso di coinvolgere maggiormente i propri colleghi nell'organizzazione rendendoli partecipi ai progetti dell'impresa.

Il ricambio generazionale, inoltre, è un aspetto che genera problematiche nella gestione delle risorse umane. Nell'impresa analizzata i dipendenti, per lo più senior, non accettano l'idea della propria manager di introdurre nuove leve in azienda. La stessa, convinta della validità della proposta, si è imposta con autorità affinché tale decisione fosse recepita da tutti i dipendenti contrari.

I problemi possono sorgere, infine, anche da situazioni di stress a cui sono sottoposte le maestranze. Una manager è intervenuta a causa di comportamenti non rispettosi tra colleghi. Avendo assistito al contrasto, la stessa decide in primis di difendere le accusate. In separata sede parla e fa riflettere l'accusatrice, che dopo aver compreso lo sbaglio chiede scusa. La manager per risolvere la situazione ha adottato uno stile aggregatore, sanando la frattura che vedeva coinvolte le sue collaboratrici.

– *Gestione dei clienti e dei fornitori:*

Imprenditrici e manager devono affrontare spesso problematiche legate alla gestione dei clienti e dei fornitori.

Per la gestione dei clienti, un'imprenditrice decide di assumere un ruolo di mediatore ascoltando, dal un lato, le richieste dei clienti e, dall'altro, tiene conto delle esigenze dell'attività produttiva. L'obiettivo è soddisfare entrambe le posizioni. In questa circostanza si può osservare come l'imprenditrice adotti uno stile democratico.

Nella gestione dei fornitori, invece, un'imprenditrice ha adottato uno stile autoritario in seguito ad un comportamento scorretto attuato dal fornitore ed autonomamente ha scelto di sostituirlo interrompendo il rapporto lavorativo.

Sempre in riferimento ai fornitori, una manager venne incaricata ad organizzare una festa per la propria azienda. Si avvale di un'agenzia per eventi che durante il periodo di contratto si rivelò poco professionale. Per questo la manager in modo autoritario definì le linee guida che l'agenzia dovette seguire per organizzare l'evento secondo le richieste dell'impresa.

– *Problemi personali esterni all'azienda che hanno influito sulla gestione:*

Passiamo ora ad analizzare le strategie comportamentali adottate dalle donne in seguito a problemi derivanti da fattori esterni all'impresa.

La testimonianza fa riferimento ad un'imprenditrice che in seguito ad un imprevisto si è trovata impossibilitata a recarsi al lavoro per un lungo periodo. Trovò il modo per parlare con i suoi collaboratori e con uno stile ispiratore definì le linee d'azione e gli obiettivi da raggiungere durante la sua assenza.

– *Problematiche relative alla gestione di una nuova situazione o di un nuovo incarico:*

Per questa tipologia ci sono due testimonianze. Nel primo caso una manager ha affrontato delle difficoltà in seguito alle dimissioni di una responsabile con cui collaborava da anni. Si è rimessa in discussione e si è trovata a collaborare strettamente con il direttore generale, con il quale non è stato facile confrontarsi perché sempre molto impegnato. Da un lato la manager ha ricevuto più responsabilità, ma dall'altro è aumentato il rischio di errore.

Nel secondo caso un'altra manager ha dovuto superare un periodo difficile mentre svolgeva il ruolo di direttrice delle risorse umane all'estero. Non conoscendo bene la legislazione e le modalità con cui i residenti erano consueti svolgere il lavoro, si è sentita inutile ma cercava ugualmente di ascoltare e dare una mano ai nuovi collaboratori ricevendo in seguito pareri positivi sul suo operato. In questa circostanza è stato applicato uno stile aggregatore in quanto si evidenzia la volontà della donna di costruire relazioni con i lavoratori, basate sulla fiducia e sull'affiatamento dei membri del gruppo.

Passiamo ora ad effettuare un'analisi quantitativa riferita alla frequenza nell'attivazione dei comportamenti appena illustrati, in modo tale da esaminare quale tipologia di comportamento si verifica con maggiore frequenza.

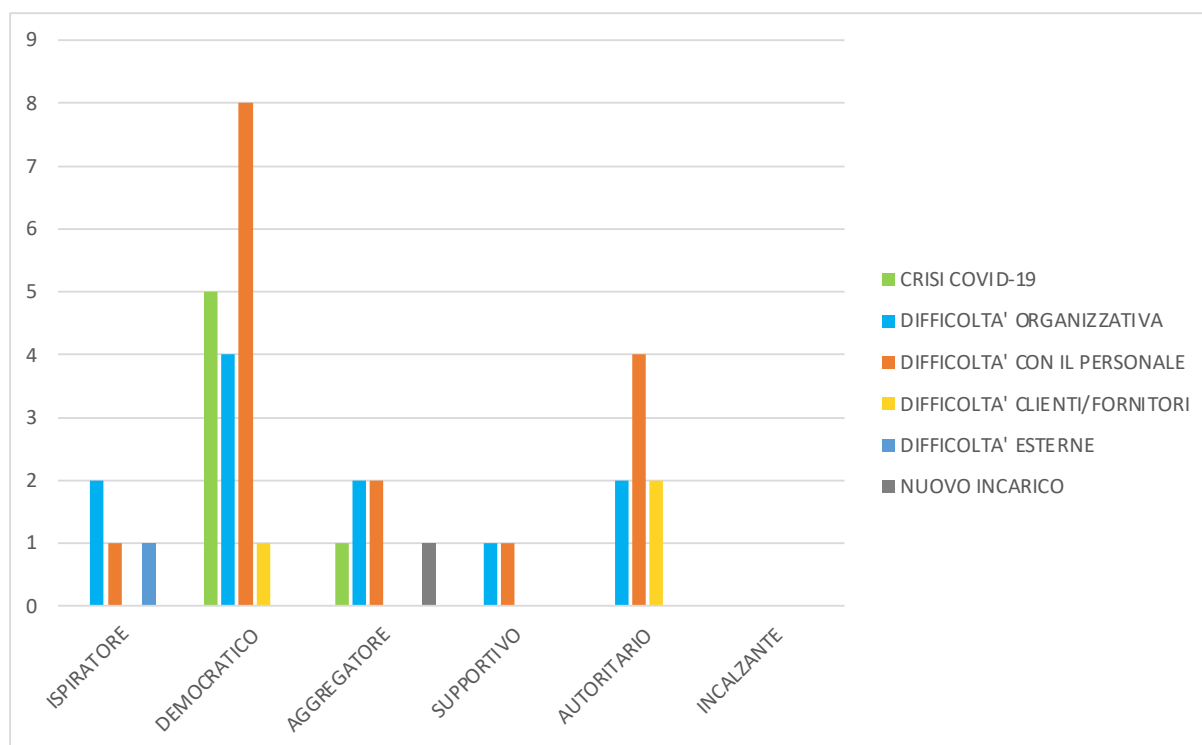
Su un totale di 41 donne intervistate, 27 hanno dichiarato di aver riscontrato almeno una delle tipologie di difficoltà presentate ad inizio paragrafo; quindi il 65% delle donne del campione ha adottato delle strategie comportamentali per affrontare situazioni di crisi.

Andiamo a verificare più nello specifico i comportamenti adottati in riferimento a ciascuna difficoltà, prendendo come riferimento gli stili di leadership presentati nel paragrafo precedente.

– *Pandemia da Covid-19:*

La situazione di crisi sopravvenuta in seguito alla pandemia da Covid-19 è stata affrontata da solo 6 donne (22%) su 27. Come si osserva nella Figura n.1, ben 5 donne applicano lo stile democratico.

*Figura n. 1: “Stili di leadership adottati dalle donne nelle varie situazioni di difficoltà”*



Dai comportamenti esposti in precedenza si evince come, prima di individuare una soluzione, prendano in considerazione le esigenze e le preoccupazioni dei propri collaboratori, per esempio introducendo lo smartworking per le lavoratrici madri. Questo stile adottato ha lo scopo di introdurre soluzioni e modifiche attente a soddisfare le difficoltà espresse dai lavoratori ed evitare così il sorgere di conflitti e malumori che andrebbero ad aggravare le difficoltà già presenti. Le donne, quindi, senza distinzione di ruolo e posizione, cercano di rendere partecipi tutti i collaboratori alla decisione finale con l'obiettivo di ricevere da parte degli stessi l'impegno nella realizzazione della soluzione. Infine, delle 6 donne che hanno affrontato la crisi solo una inserisce l'ingresso di nuovi collaboratori applicando lo stile aggregatore con l'intento di creare un gruppo più coeso possibile. Con questo stile si cerca di instaurare all'interno del team un clima di condivisione in modo da incentivare tutti i partecipanti a collaborare per uscire uniti dalle situazioni di crisi. Infine, possiamo osservare come il comportamento predominante sia lo stile democratico. Questo ci porta a riflettere

sull'importanza che assume il gruppo, la collaborazione e un clima lavorativo sereno per rendere efficaci la ricerca di soluzioni e la loro realizzazione, e come l'unione del gruppo e i legami che si creano possano essere determinanti per uscire dalle difficoltà.

– *Livello organizzativo:*

Parlando di problematiche a livello organizzativo, sono state 10 donne (37%) su 27 a riscontrare tali difficoltà. Innanzitutto, da sottolineare come tutte e 10 affermino come tale tipologia di problemi si presenti ogni giorno e come sia importante risolverla il prima possibile.

Sempre dalla Figura n.1 possiamo osservare come lo stile ispiratore venga attuato da 2 donne che decidono, in primo luogo, di comunicare la propria vision dell'impresa a tutti i responsabili di reparto, compresi i lavoratori e in secondo luogo, coordinare e riallineare gli sforzi di tutti verso gli obiettivi condivisi. In queste circostanze le donne che optano per tale stile si fidano dei propri collaboratori tanto da comunicare esclusivamente a loro la direzione e gli obiettivi da raggiungere, per poi lasciare piena libertà nella realizzazione. Per quanto riguarda lo stile aggregatore, dal medesimo grafico vediamo che anche quest'ultimo è adottato da 2 donne. Le stesse dichiarano di mantenere un atteggiamento tranquillo e calmo per poterlo trasmettere anche ai membri del proprio team. L'obiettivo è, innanzitutto, creare un senso di appartenenza al gruppo in modo da far nascere forti legami basati sulla condivisione di conoscenze e competenze. Le donne focalizzano l'attenzione, dunque, sulla creazione di rapporti di fiducia che conducono all'affiatamento e alla condivisione di idee e opinioni che si traducono in nuove e brillanti soluzioni. Le donne che decidono di attuare questo stile danno molta importanza alla motivazione del team e ai legami che si instaurano all'interno dello stesso. Lo stile democratico viene applicato, invece, da quattro donne che scelgono di risolvere i problemi coinvolgendo i membri del proprio team. Si dà importanza, in questo caso, alla collaborazione e al coinvolgimento di tutti i lavoratori, invitati ad esprimere le loro idee per trovare le soluzioni. Essenziali, affinché la collaborazione sia efficace, sono la lealtà, la fiducia e la sincerità. Si può supporre dunque, che le donne che scelgono di adottare uno stile democratico, focalizzandosi sul coinvolgimento dei lavoratori, attuano una scelta strategica in quanto sono proprio i lavoratori che, a diretto contatto con il processo di produzione, possono meglio consigliare la proprietà sulle soluzioni da intraprendere per risolvere le problematiche relative all'aspetto organizzativo. Segue lo stile supportivo che viene applicato da una sola donna su 10, con l'obiettivo di rafforzare conoscenze e competenze dei propri collaboratori



attraverso corsi di formazione. In questa circostanza lo scopo è quello di permettere ai propri lavoratori di raggiungere dei livelli di performance superiori in modo tale da renderli appagati dei propri sforzi. Infine, due donne hanno applicato uno stile autoritario nel momento in cui era necessario prendere la decisione finale. Nonostante le stesse abbiano riscontrato delle resistenze da parte di dipendenti e responsabili nell'implementazione della soluzione, si sono imposte con fermezza, forti del ruolo ricoperto che le legittima ad adottare questa tipologia di comportamento.

In seguito all'analisi appena presentata e ai dati espressi nella Figura n.1, possiamo notare come prevalga lo stile democratico. Quindi la maggior parte delle donne predilige la scelta di coinvolgere tutti i lavoratori e renderli partecipi alle decisioni. Le donne preferiscono adottare questa strategia, con lo scopo di instaurare un rapporto confidenziale con tutto il personale impegnato nella produzione, per capire direttamente le problematiche da risolvere. In questo caso si riducono gli sprechi di tempo e si rende efficiente la ricerca delle soluzioni.

È da sottolineare come il confine tra stile democratico e aggregatore in questi casi sia molto labile, in quanto anche le donne che applicano quest'ultimo stile sono focalizzate sul gruppo e sulle relazioni che si instaurano all'interno dello stesso rendono più affiatati i propri membri. Quando manca la collaborazione tra i vari membri le donne, trovandosi di fronte a difficoltà nella realizzazione delle proprie soluzioni, adottano uno stile autoritario; comportamento riconosciuto per l'autorità e il ruolo che hanno.

– *Gestione delle risorse umane:*

14 donne (52%) intervistate su 27 hanno dovuto affrontare problemi legati alle risorse umane causati da una limitata comunicazione oppure da dimissioni di responsabili o da comportamenti non in linea con la vision aziendale.

Sempre nella Figura n.1, una sola donna usa lo stile ispiratore che viene adottato in seguito alle difficoltà riscontrate con dei dipendenti. Per riconquistare la loro fiducia decide di trasmettere la nuova vision e i nuovi obiettivi lasciando ampia autonomia agli stessi per la realizzazione delle soluzioni. La donna ha deciso di attuare questo stile proprio per ristabilire il rapporto di fiducia reciproca, considerato fondamentale per la creazione poi di una forza lavoro coesa e che si senta partecipe all'impresa. Lo stile aggregatore viene adottato, invece, da 2 donne; una cerca di creare nei lavoratori un senso di appartenenza all'impresa, mentre l'altra adotta questo stile per sistemare una frattura all'interno di un rapporto lavorativo tra due dipendenti,

andando in questa circostanza a ristabilire il legame e la fiducia tra i due collaboratori. Lo stile aggregatore, infatti, viene spesso utilizzato per instaurare rapporti di fiducia tra i membri del gruppo, in modo che si crei un clima di condivisione che porti benefici in termini di risoluzione tempestiva delle problematiche affrontate. Lo stile democratico viene applicato da più della metà delle intervistate, nello specifico 8. Queste pongono l'attenzione in particolare all'ascolto dei dipendenti per comprenderne preoccupazioni ed esigenze, in modo da ridurre malumori e conflitti per poter ristabilire fiducia e un clima di condivisione tra i collaboratori. Anche per questa situazione possiamo sostenere che lo scopo delle donne che decidono di applicare lo stile democratico per risolvere le problematiche legate ai conflitti interni tra i dipendenti è il dialogo diretto con il personale protagonista, affinché si possano individuare e condividere le soluzioni migliori per il caso. Lo stile supportivo viene attuato, invece, da una sola persona, con l'obiettivo di guidare e motivare una persona nello svolgimento di un nuovo incarico impegnativo. L'intento è quello di essere sempre presenti per non abbandonare il collaboratore, soprattutto nel momento in cui riscontra delle difficoltà. Lo stile autoritario è adottato da 4 donne. 3 hanno scelto questo comportamento in seguito ad ostacoli e resistenze di collaboratori per l'attuazione delle decisioni, mentre una per portare sotto controllo una situazione che altrimenti sarebbe degenerata. Infine, importante è sottolineare i comportamenti di 2 donne che vanno oltre agli stili appena elencati; infatti, hanno deciso di introdurre dei progetti con le scuole, attivando programmi di tirocinio e apprendistato per la ricerca di nuova manodopera; una decisione all'investimento sui giovani.

Riassumendo, come si evince dalla Figura n.1, per i problemi legati alle risorse umane, prevale nettamente lo stile democratico. È centrale dunque la figura del lavoratore, a prescindere dal ruolo svolto. Le donne che attuano tale stile danno quindi molta importanza all'ascolto delle esigenze e delle preoccupazioni dei dipendenti con lo scopo poi di evitare conflitti ed attriti che possano ricadere sulla performance lavorativa. Si cerca di intervenire direttamente sul lavoratore chiedendo le problematiche. Anche per questa tematica, è bene precisare, come si osservano comportamenti autoritari, attuati sempre con il fine di abbattere gli ostacoli che non consentono di implementare le soluzioni prese.

– *Gestione dei clienti e dei fornitori:*

Proseguiamo con le problematiche che insorgono nella gestione dei clienti e dei fornitori che sono state riscontrate da 3 donne (11%) su 27. Come si osserva nella Figura n.1, gli stili adottati

sono due, quello democratico e quello autoritario. Solo una donna su tre applica un atteggiamento democratico che, in questa situazione si collega ad un ruolo più di mediatore tra le esigenze dei clienti e quelle che sono le dinamiche del processo produttivo dell'impresa. In questo caso la donna ha deciso di ascoltare non solo le esigenze dei propri lavoratori, ma anche le richieste dei clienti, per cercare una soluzione che incontri il bisogno di entrambe le fazioni. Per la donna in questione, non è importante solo andare a soddisfare i membri del suo staff, ma è necessario anche che il consumatore finale si senta appagato dalle soluzioni intraprese dalla donna, quindi dall'impresa; soprattutto alla luce del fatto che sono proprio i clienti a portare profitti. Senza clienti soddisfatti, è plausibile che il business faccia fatica a mantenere la stabilità economica. Al contrario, per le altre, in seguito a comportamenti non corretti espressi dai fornitori, hanno preso in mano la situazione in modo fermo e deciso andando a sostituire direttamente il fornitore, in un caso, mentre nel secondo sono state imposte delle direttive che il fornitore era tenuto a seguire. Anche in queste circostanze le donne dimostrano le capacità di imporsi e non vedersi surclassare a causa della loro natura. In questo contesto vediamo come ad essere sempre presenti sono lo stile democratico e quello autoritario, con una leggera prevalenza di quest'ultimo derivante dalle diverse tipologie di difficoltà riscontrate. Infatti nei confronti dei clienti è doveroso non osservare un comportamento autoritario, altrimenti l'equilibrio e l'economia aziendale ne risentirebbero. Al contrario, invece, per i fornitori, dove è importante applicare uno stile autoritario nel momento in cui un fornitore dovesse imporre regole che possono andare in contrasto con gli impegni e i ruoli dell'azienda.

– *Problemi personali esterni all'azienda che hanno influito sulla gestione:*

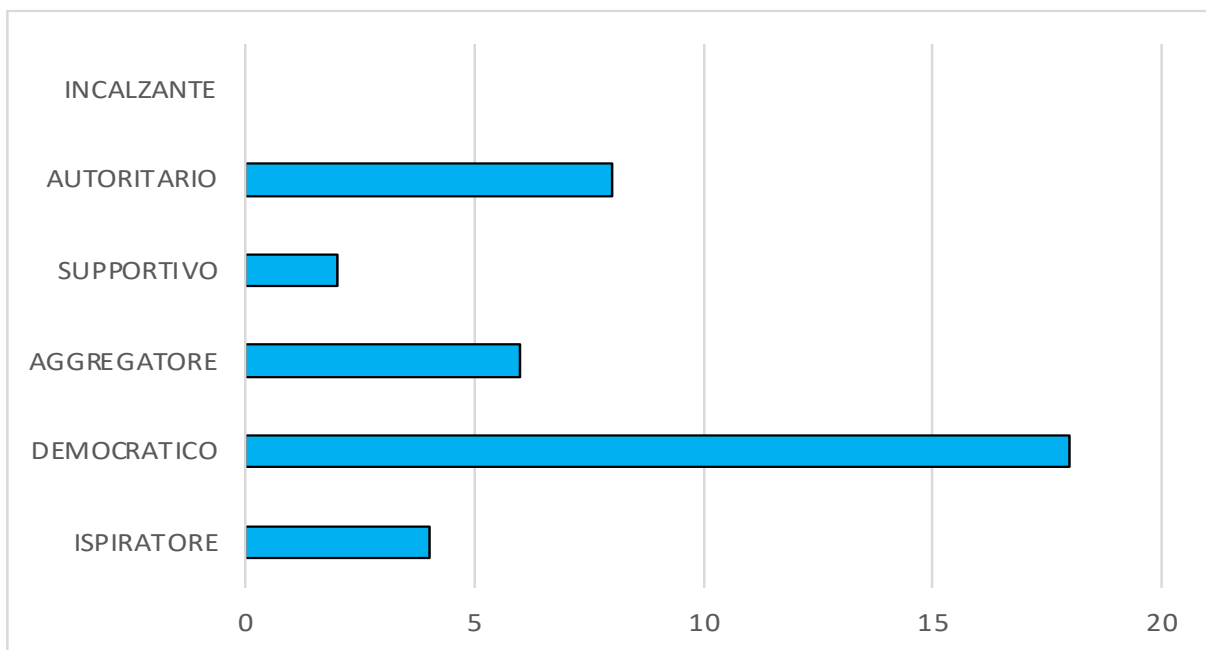
Passiamo ora ad esaminare le difficoltà che derivano da problematiche esterne che hanno influito sulla capacità delle donne di gestire l'impresa. In questo specifico caso, vi è un'unica testimonianza e nella Figura n.1 si vede che il comportamento adottato è quello ispiratore. Nel caso illustrato si evince come la donna, impossibilitata a recarsi al lavoro, ha dimostrato di avere piena fiducia nei suoi collaboratori e questa fiducia è stata trasmessa comunicando loro i valori dell'azienda e gli obiettivi da raggiungere. Si osserva dunque come anche di fronte a questa difficoltà le donne tendano a delegare, sapendo scegliere dei validi sostituti, dando loro piena fiducia ed esortandoli a dare il massimo.

– *Problematiche relative alla gestione di una nuova soluzione o di un nuovo ruolo:*

Infine, per le difficoltà che riguardano la gestione di un nuovo incarico, 2 sono le testimonianze elencate in precedenza nel paragrafo, ma di queste ne possiamo considerare solo una, quella che riporta l'adozione di uno stile aggregatore, come si evince dalla Figura n.1. La donna adotta questo stile perché inserita in nuovo contesto lavorativo e cerca di instaurare nuovi rapporti lavorativi per non sentirsi del tutto estranea. Anche in questo caso lo stile aggregatore enfatizza l'importanza di appartenere ad un gruppo di lavoro. La seconda testimonianza non viene presa in considerazione in quanto non è possibile estrapolare un preciso stile adottato, sebbene si evidenzia la forza di volontà della donna nel rimanere sempre positiva e nel mettersi in gioco senza aver paura.

Se uniamo tutte le situazioni di difficoltà, dalla Figura n.2, prevale l'utilizzo dello stile democratico (18 volte).

*Figura n.2: "Totalità degli stili di leadership adottati dalle donne nelle varie situazioni di difficoltà"*



La scelta di tale stile non è casuale, perché abbiamo visto come le donne tendano a confrontarsi spesso con i propri collaboratori, prima di individuare le soluzioni. Questo modo di operare, soprattutto per le prime tre situazioni (Covid-19, difficoltà organizzative e del personale) è giustificato dal fatto che le donne sono più predisposte al dialogo e ad avere un confronto con le persone in difficoltà. Lo scopo di questa modalità è individuare soluzioni che

soddisfano di più le esigenze e che vadano a risolvere le problematiche espresse dai lavoratori stessi. Nell'aspetto organizzativo, le donne, indipendentemente dal ruolo svolto, preferiscono rivolgersi a coloro che lavorano a stretto contatto con la produzione in quanto, come diretti interessati possono dare validi suggerimenti per affrontare e risolvere le problematiche insorte a livello produttivo.

Per quanto riguarda le relazioni interpersonali il modo più efficace per trovare la soluzione è ascoltare direttamente le esigenze e le preoccupazioni dei lavoratori.

Lo stile democratico è lo stile più adottato dalle donne perché mette in risalto le loro capacità di ascolto e l'importanza che danno al lavoro di gruppo e di coinvolgimento dei vari membri come fonte per nuove soluzioni.

La Figura n.2. evidenzia il secondo stile più adottato cioè quello autoritario. Se prendessimo in considerazione tutti gli stereotipi che affermano una maggiore sensibilità della figura femminile, non giustifichiamo l'utilizzo di questo stile, ma lo attribuiremo esclusivamente alle figure maschili. Le donne, invece, adottano lo stile autoritario, non per insensibilità, ma solo quando si trovano di fronte ad ostacoli che non permettono loro di svolgere il proprio lavoro come vorrebbero. Inoltre, come è stato evidenziato nel paragrafo sugli stili di leadership, lo stile autoritario è utile adottarlo per affrontare periodi di emergenza e di crisi. È dunque normale osservare un tale comportamento per evitare ulteriori problemi e tenere sotto controllo la situazione.

### ***3.4.2. Strategie comportamentali in termini di innovazione***

Per condurre un'analisi sulle strategie comportamentali adottate dalle donne, imprenditrici e manager, nell'attività innovativa è necessario suddividere i comportamenti in base alle seguenti tipologie di innovazioni:

- Innovazioni di processo
- Innovazioni di prodotto e servizi
- Innovazioni di marketing
- Attività innovativa in generale
- Open innovation

Andiamo a vedere nello specifico le strategie comportamentali adottate dalle donne leader intervistate.

– *Innovazioni di processo:*

All'interno di questa categoria vengono prese in considerazione le innovazioni che mirano al miglioramento sia del processo produttivo che delle attività in generale svolte dall'impresa.

Un'imprenditrice ha dichiarato di aver realizzato un investimento in impianti adiabatici per rendere confortevole l'ambiente di lavoro e poter risparmiare anche a livello economico. L'obiettivo è migliorare le condizioni lavorative per raggiungere una migliore performance lavorativa di tutto lo staff. A livello produttivo vengono aggiunte altre innovazioni come gli impianti di domotica dotati di allarmi per prevenire surriscaldamenti dei macchinari, con conseguenze negative nella produzione e nella salute dei dipendenti, introdotto sistemi per il monitoraggio delle fasi produttive come, mappatura dei processi di produzione, degli articoli per singoli reparti. Entrambe le innovazioni hanno lo scopo di rendere più efficiente il sistema produttivo. Infine, per migliorare la comunicazione tra il personale sono stati introdotti tablet e si è passati ad un utilizzo maggiore del digitale. L'imprenditrice si occupa della nuova pianificazione di tutte queste attività. Per l'implementazione di questi nuovi aspetti si è avvalsa di consulenti esterni. Sono da sottolineare i momenti di difficoltà nella fase di implementazione a causa del personale più anziano, restio a tali cambiamenti.

Anche un'altra imprenditrice si è focalizzata sul rendere più efficiente il processo produttivo; in questo caso è stato installato un magazzino elettronico. Il cambiamento è stato graduale e la decisione finale è stata presa dall'imprenditrice e dal socio, avvalendosi delle idee dei collaboratori del magazzino. Altra innovazione, in questo caso introdotta direttamente dalla stessa imprenditrice, è rivolta a ridurre gli sprechi delle lavorazioni, con lo scopo sempre di aumentare l'efficienza della produzione. Grazie al supporto di un ingegnere interno è stato implementato un sistema di *lean*, predisponendo dei fogli di lavoro sui quali annotare gli obiettivi da raggiungere e le relative linee guida per ciascun reparto. Come ultima innovazione sono stati installati dei robot che permettono di velocizzare il sistema produttivo; idee che la stessa imprenditrice ha acquisito osservando altre imprese.

Sempre per evitare sprechi in produzione e rendere l'azienda più efficiente, un'imprenditrice, insieme ai responsabili del reparto di ricerca e sviluppo, sta cercando di automatizzare il sistema produttivo.

Un'altra leader ha deciso di rendere più efficiente il processo produttivo investendo direttamente sul personale attraverso percorsi di formazione con l'obiettivo di ampliare la loro base di conoscenze e competenze.

Sempre per migliorare la comunicazione tra il personale e rendere la fabbricazione del prodotto più efficiente, un'imprenditrice ha deciso di installare l'intelligenza artificiale per ridurre la quantità di operatori bloccati in catena di montaggio e rendere i dipendenti partecipi di un progetto più grande. Questa decisione è stata implementata grazie all'aiuto di consulenti esperti di informatica, esterni all'impresa.

Un'altra imprenditrice ha dichiarato che, per migliorare e rendere più efficiente gli interventi innovativi, ha introdotto un nuovo gestionale e programmi di formazione per i dipendenti sviluppati da operatori esterni.

I percorsi di formazione sono stati introdotti anche da una titolare che ha affermato come, conoscere le idee e le esigenze dei lavoratori aiuti a migliorare l'efficienza produttiva.

Possiamo aggiungere, la volontà di un'imprenditrice nell'investire in tecnologie per gestire e migliorare le relazioni e le comunicazioni tra i collaboratori.

Una manager invece, ha voluto introdurre un nuovo gestionale di reportistica in azienda per permettere una ricerca veloce nello storico per scopi di analisi (numero di collezioni, prezzo medio). L'obiettivo era trasportare i dati di reportistica dalle tabelle su Excel al nuovo gestionale. Questi per dare la possibilità a tutti i lavoratori di verificare in tempo reale il carico aziendale e permette di rimanere informati sullo stato di avanzamento dei lavori. Grazie all'ok che ogni reparto è tenuto ad inserire a lavoro finito.

In questo caso la manager ha inizialmente comunicato la sua idea alla proprietà e una volta ottenuta l'approvazione le è stata data piena libertà per la sua realizzazione.

Ampia autonomia è stata ricevuta da un'altra manager per introdurre corsi di formazione tenuti da consulenti esterni rivolti a lavoratori, manager, amministratori e dirigenza con lo scopo di indirizzare il lavoro di tutti verso un'unica direzione. Il progetto è partito grazie ad una proposta della stessa manager che ha riscontrato l'approvazione.

Un'altra manager, con un collega, ha proposto al direttivo un progetto per testare il clima aziendale con lo scopo di individuare le criticità ed intervenire sulle stesse.

Sempre per migliorare le relazioni e la comunicazione tra i dipendenti, una manager ha proposto programmi di formazioni del personale. Anche in questo caso la manager propone

alla dirigenza l'idea e poi, ottenuta l'approvazione, si occupa di realizzarla con i suoi collaboratori.

Programmi di formazione del personale sono stati implementati anche da un'ulteriore manager, con lo scopo di migliorare le capacità di risolvere i problemi.

Infine, in riferimento ai corsi di formazione del personale, una manager ha suggerito alla dirigenza di differenziali in base al livello di competenza dei dipendenti. Inoltre, ha proposto delle "tavole rotonde" per confrontarsi con i lavoratori in modo da raccogliere nuove idee innovative. Per la manager è importante lo spirito di iniziativa e il mettersi in gioco; cerca di coinvolgere tutti i membri del suo team nella realizzazione delle idee cercando di creare affiatamento tra i collaboratori.

– *Innovazioni di prodotto:*

Per innovazioni di prodotto e servizi, intendiamo tutti gli interventi finalizzati a migliorare il prodotto ed incrementare la gamma. Un'imprenditrice si confronta con i suoi responsabili e ascolta le loro proposte. Grazie ad un proficuo lavoro di gruppo le vengono proposti diversi progetti e una volta accettati la titolare lascia ampia autonomia nella realizzazione.

Un'altra imprenditrice lascia ampia autonomia ai collaboratori nell'innovazione di prodotto aziendale rimanendo comunque a stretto contatto per seguire lo stato di avanzamento dei lavori, spronandoli a dare sempre di più e a migliorarsi sempre.

Grazie al lavoro del suo team un'imprenditrice, invece, riesce ad implementare le proprie idee. Quindi lei ha le idee e il suo team riesce a realizzarle.

Una manager, dopo aver proposto la sua idea al direttore e poi al consiglio di amministrazione introduce una app, operativa già in un'altra azienda, per facilitare il dialogo con i soci.

Tra le manager c'è chi sottolinea l'importanza del lavoro di gruppo e al team building per la realizzazione del nuovo prodotto e chi evidenzia di lasciar lavorare in autonomia i propri collaboratori controllandone però l'avanzamento senza metterli sotto pressione. In questo caso la manager fa la proposta e il suo team si occupa della realizzazione.

Infine, in seguito alle difficoltà riscontrate durante la pandemia una manager ha suggerito alla proprietà l'introduzione di uno sportello online per garantire la fruizione dei servizi dell'azienda al pubblico. Tale servizio è presente tutt'oggi e la manager si occupa di coordinare le persone che realizzano i servizi venduti. La manager coordina le attività, ma la realizzazione viene svolta dal suo team.



– *Innovazioni di marketing:*

Passiamo ora ad esaminare i comportamenti adottati per le innovazioni nel marketing.

Anche in questa tipologia di innovazione un'imprenditrice afferma l'importanza del lavoro di gruppo. Non conta da dove provengono le idee, se da lei o dai suoi collaboratori, ma l'importante, aggiunge, è che ne possa beneficiare la società.

Un'altra imprenditrice ha deciso di introdurre un programma in base al quale si permette ai clienti di esprimere commenti ed indicazioni su come migliorare il prodotto, per ottenere così nuove idee. L'idea in questo caso parte dall'imprenditrice e dai suoi collaboratori e poi vengono realizzate congiuntamente.

– *Attività innovativa in generale:*

Alcune imprenditrici e manager adottano dei comportamenti rivolti all'attività innovativa in generale.

Un'imprenditrice ha dichiarato che per lo svolgimento dell'attività innovativa procede definendo il progetto sul quale il suo team dovrà lavorare e successivamente lascia autonomia per la realizzazione. Nel caso in cui dovessero insorgere problematiche quest'ultimi si confrontano con la dirigenza.

Un'altra imprenditrice per rendere più efficace l'attività innovativa comunica gli obiettivi e la vision aziendale in modo da coinvolgere i membri del team verso il raggiungimento degli obiettivi a lungo periodo. Inoltre, la titolare si impegna a far uscire il meglio dai suoi collaboratori aiutandoli a trovare una soluzione.

– *Open innovation:*

Per quanto riguarda l'attività innovativa realizzata tramite open innovation, si intende incorporare nella propria attività innovativa conoscenze e competenze di persone esterne all'impresa.

Un'imprenditrice adotta questa tipologia di innovazione inserendo nella propria attività innovativa ragazze provenienti dall'estero inserendo così nuove culture e esperienze diverse per poter creare nuove idee.

Un'imprenditrice cerca di sfruttare competenze e conoscenze di altre imprese per migliorare la propria capacità innovativa.

Passiamo ora ad effettuare un'analisi quantitativa sulla frequenza con cui si registrano i comportamenti appena illustrati, in modo tale da verificare quale tipologia di comportamenti viene maggiormente usata.

Le donne che hanno dichiarato di svolgere un'attività innovativa all'interno della propria azienda in almeno uno dei campi sopra citati sono il 46% delle intervistate paria a 19 su 41.

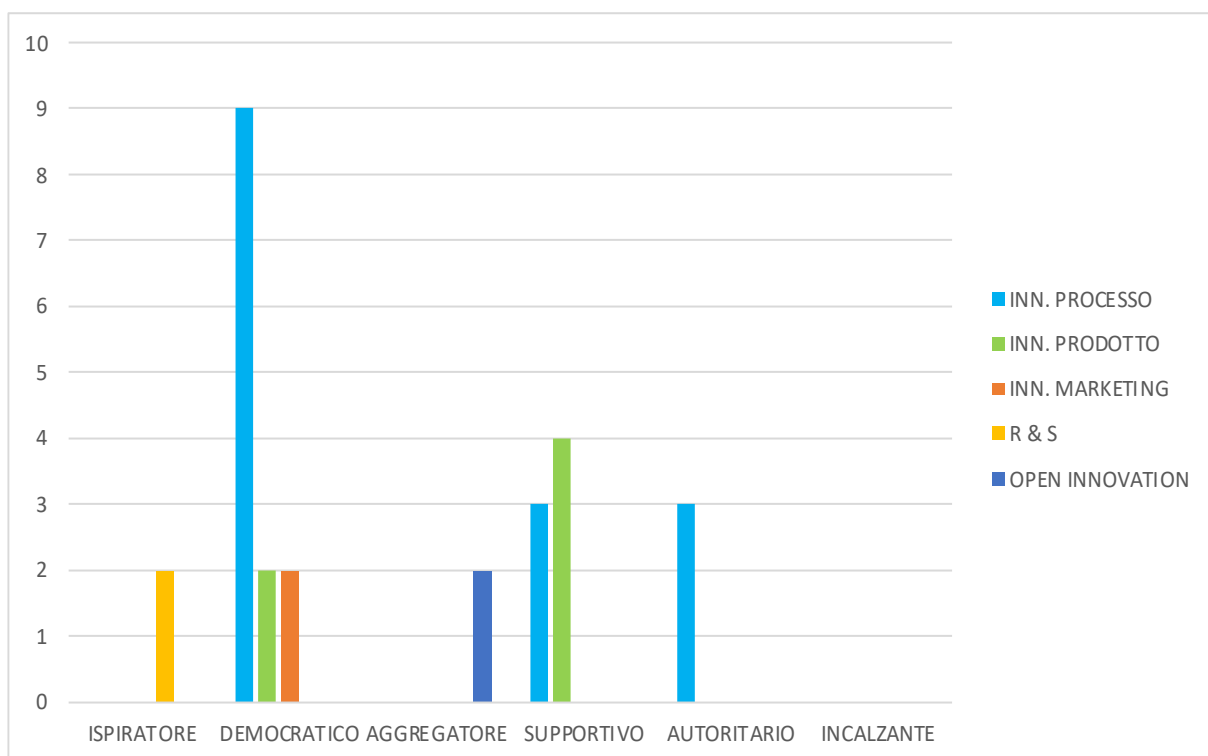
Esaminiamo la frequenza in cui si verificano le strategie comportamentali riferite a ciascuna tipologia di innovazione.

– *Innovazioni di processo*

Delle 19 imprese considerate, la maggior parte (13) focalizza la propria attività di ricerca e sviluppo nelle innovazioni di processo.

Nella Figura n.3, si osserva come 9 donne prediligano innovazioni di processo, utilizzando lo stile democratico.

*Figura n.3: "Stili di leadership adottati dalle donne nell'attività innovativa"*



Si avvalgono, dunque, del contributo in termini di idee e di competenze dei propri collaboratori. Essendo innovazioni che vanno ad impattare sul processo produttivo, è necessario ascoltare le opinioni e le richieste di coloro che lavorano in produzione, affinché il progetto sia efficace.

Altre, 3 donne adottano uno stile supportivo andando a migliorare le competenze e le conoscenze dei propri collaboratori, attraverso dei percorsi di formazioni tenuti da consulenti esterni. Rafforzare le loro capacità permette alle donne leader di migliorare l'attività innovativa, grazie ad un maggior apporto di idee e di conoscenze.

Infine, 3 donne decidono di introdurre in autonomia le proprie iniziative all'interno del processo produttivo; in questo caso, sono già a conoscenza delle problematiche che riducono l'efficienza produttiva e per questa ragione non si avvalgono delle idee dei loro collaboratori.

– *Innovazioni di prodotto e servizi:*

Per quanto riguarda le innovazioni di prodotto, nella Figura n.3 si evince come lo stile supportivo sia quello maggiormente adottato. Ben quattro donne su sei, una volta comunicato il progetto da intraprendere, lasciano autonomia ai propri collaboratori nella fase di realizzazione, ma allo stesso tempo monitorizzano lo stato di avanzamento dei lavori.

Inoltre, guidando e consigliando i colleghi, si assicurano la corretta esecuzione del progetto. Infine, troviamo lo stile democratico applicato da due donne, dove centrale è il ruolo del team. Esse ascoltano, prima, le proposte dei colleghi e successivamente gli affidano lo svolgimento dell'attività innovativa. È utile applicare questo stile quando si lavora con un team preparato.

– *Innovazioni di marketing:*

Per quanto concerne gli stili adottati nelle innovazioni di marketing, sempre dalla Figura n.3, emergono due comportamenti tipici dello stile democratico. Anche in questa circostanza si afferma come le idee provengano da un confronto con i collaboratori; fondamentale è il lavoro di gruppo nella fase di realizzazione del progetto.

– *Attività innovativa in generale:*

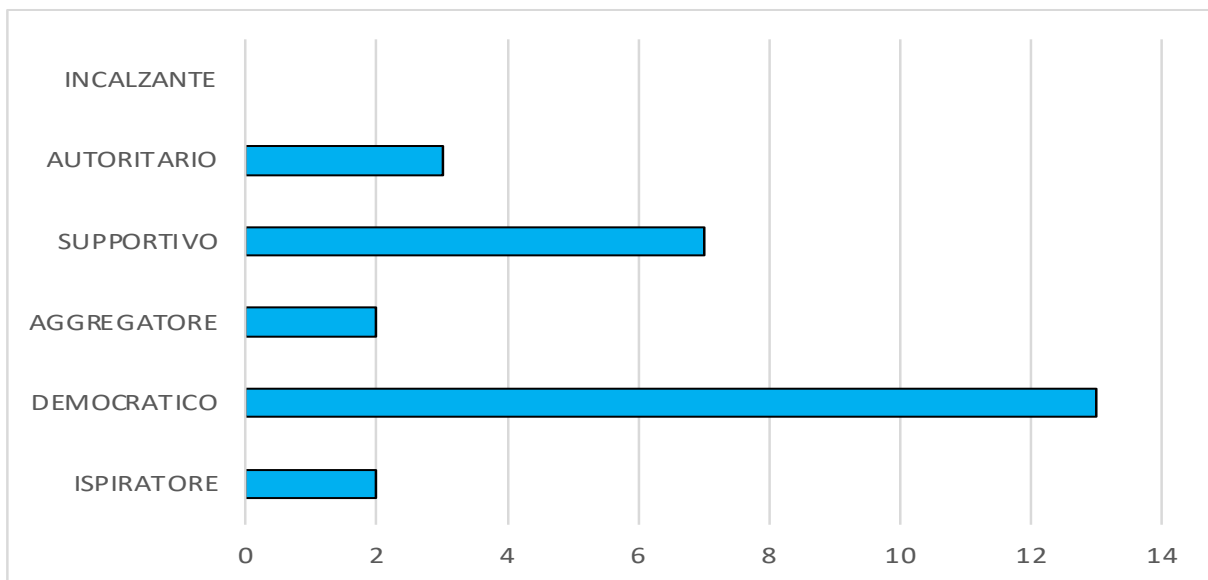
Nell'attività di ricerca e sviluppo si registrano due comportamenti legati allo stile ispiratore (Figura n.3). Le due donne procedono a comunicare ai propri collaboratori la vision e gli obiettivi che i progetti dovranno raggiungere, lasciando poi agli stessi autonomia nella fase di esecuzione. Anche in questo caso, le donne adottano lo stile ispiratore in quanto hanno piena fiducia nelle capacità dei loro colleghi.

– *Open innovation:*

Ci sono due testimonianze che riportano uno stile aggregatore per quanto riguarda l'open innovation. La prima focalizza la sua attività di innovazione di tipo open sull'inclusività andando ad inserire nuove persone provenienti da contesti culturali differenti; mentre la seconda testimonianza sfrutta conoscenze e competenze provenienti da collaborazioni con altre imprese. L'obiettivo, in entrambi i casi, è cercare di coinvolgere persone esterne a partecipare al proprio processo innovativo affinché attraverso la condivisione di conoscenze ed esperienze nascano nuove idee.

In conclusione, come si osserva dalla Figura n.4, lo stile maggiormente adottato è quello democratico (13 volte).

*Figura n. 4: "Totalità degli stili di leadership adottati dalle donne nell'attività innovativa"*



Come si evince dalla Figura n.3, questo comportamento è presente soprattutto nelle innovazioni di processo; le donne infatti preferiscono ascoltare le idee dei collaboratori che lavorano nel processo produttivo in modo da raggiungere la massima efficacia delle innovazioni introdotte. Le donne leader, per evitare possibili opposizioni da parte dei dipendenti, decidono di renderli partecipi i lavoratori fin dall'inizio del processo innovativo. La scelta di uno stile democratico potrebbe ricondursi alla tipica avversione al rischio che caratterizza le donne, ma un'attività innovativa congiunta con i propri collaboratori evita successivi malumori rivolti ad innovazioni poco efficaci.

Come si osserva sempre dalla Figura n.4, lo stile supportivo è il secondo più utilizzato (7 volte). Generalmente viene adottato da imprenditrici che si fidano dell'operato dei propri collaboratori; infatti una volta definito il progetto, agli stessi viene lasciata ampia autonomia nella fase di realizzazione. È da evidenziare come nonostante venga concessa una certa libertà, le donne rimangono comunque vigili nel controllare lo stato di avanzamento dei lavori. Infine, va specificato come più donne adottino diversi stili di leadership a seconda della tipologia di innovazione eseguita. Questo è il motivo per il quale il numero totale degli stili (27) differisce da quello delle imprese considerate (19).

### **3.5. Seconda parte: imprenditrici e manager a confronto**

Nella seconda parte lo studio presenta un confronto tra le strategie comportamentali poste in essere dalle imprenditrici e dalle manager, suddivise in situazioni di crisi e innovazione.

L'analisi viene suddivisa in due sottoparagrafi: il primo si occupa di presentare i comportamenti adottati in situazioni critiche o di difficoltà di imprenditrici e manager, mentre il secondo esamina i comportamenti attuati nella gestione dell'innovazione. Lo scopo è verificare le eventuali differenze nelle strategie comportamentali adottate da imprenditrici e da manager.

#### ***3.5.1. Confronto in situazioni di crisi***

Ora mettiamo a confronto le strategie comportamentali adottate dalle imprenditrici e dalle manager in situazioni di crisi. Possiamo suddividere le varie tipologie di difficoltà come nel paragrafo precedente in:

- pandemia da Covid-19;
- livello organizzativo;
- gestione del personale;
- gestione dei fornitori e dei clienti;
- problemi personali esterni all'azienda che hanno influito sulla gestione;
- problematiche relative alla gestione di un nuovo ruolo o una nuova situazione.

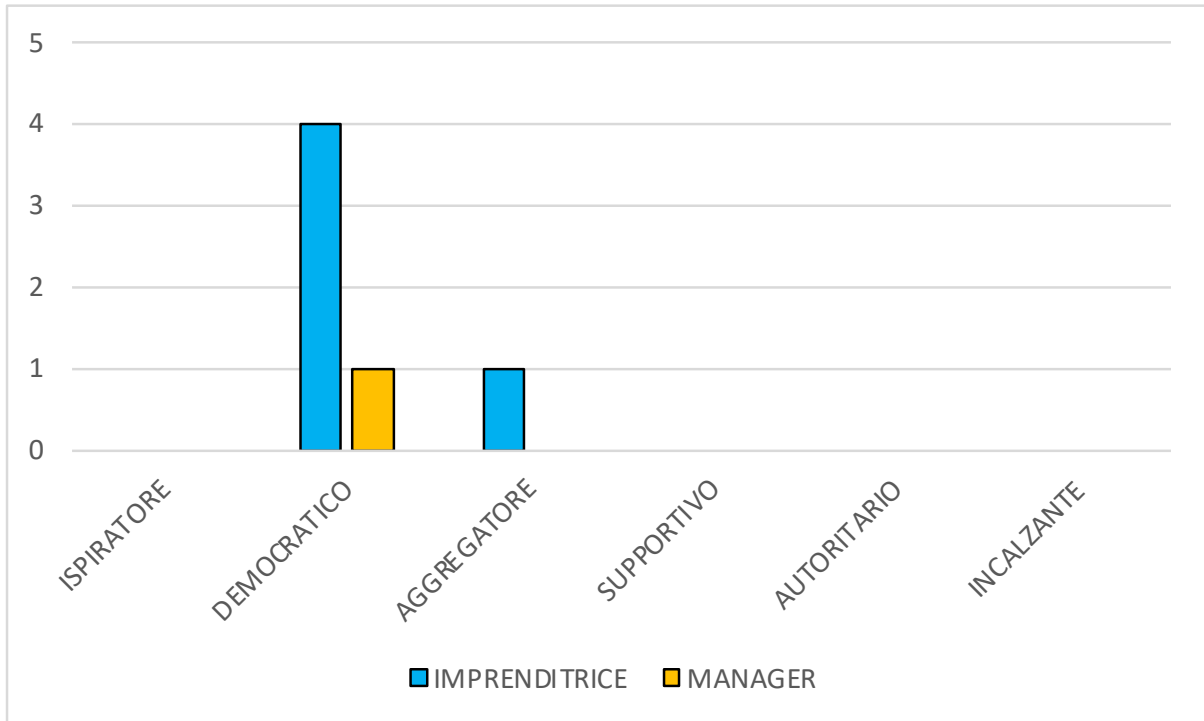
Nello specifico cominciamo con:

- *Pandemia da Covid-19:*

Nel periodo di crisi causato dalla pandemia, 5 imprenditrici su 6 donne hanno affrontato delle difficoltà.

Come si osserva nella Figura n.5, sia le imprenditrici che la donna manager hanno evidenziato l'importanza del lavoro di gruppo per trovare insieme le soluzioni per affrontare la crisi.

Figura n.5: "Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager durante il Covid-19"



Gli stili utilizzati sono quello democratico e quello aggregatore. Come si vede dallo stesso grafico, quattro imprenditrici e una manager adottano lo stile democratico.

Si può affermare che, a prescindere dal ruolo ricoperto, entrambe le figure professionali mettano al centro le esigenze e le problematiche dei lavoratori, ne è un esempio l'introduzione dello smartworking.

L'empatia e la sensibilità dell'essere donna permette alle imprenditrici e alle manager di comprendere meglio le esigenze dei dipendenti e grazie ai loro consigli trovare le soluzioni più efficaci.

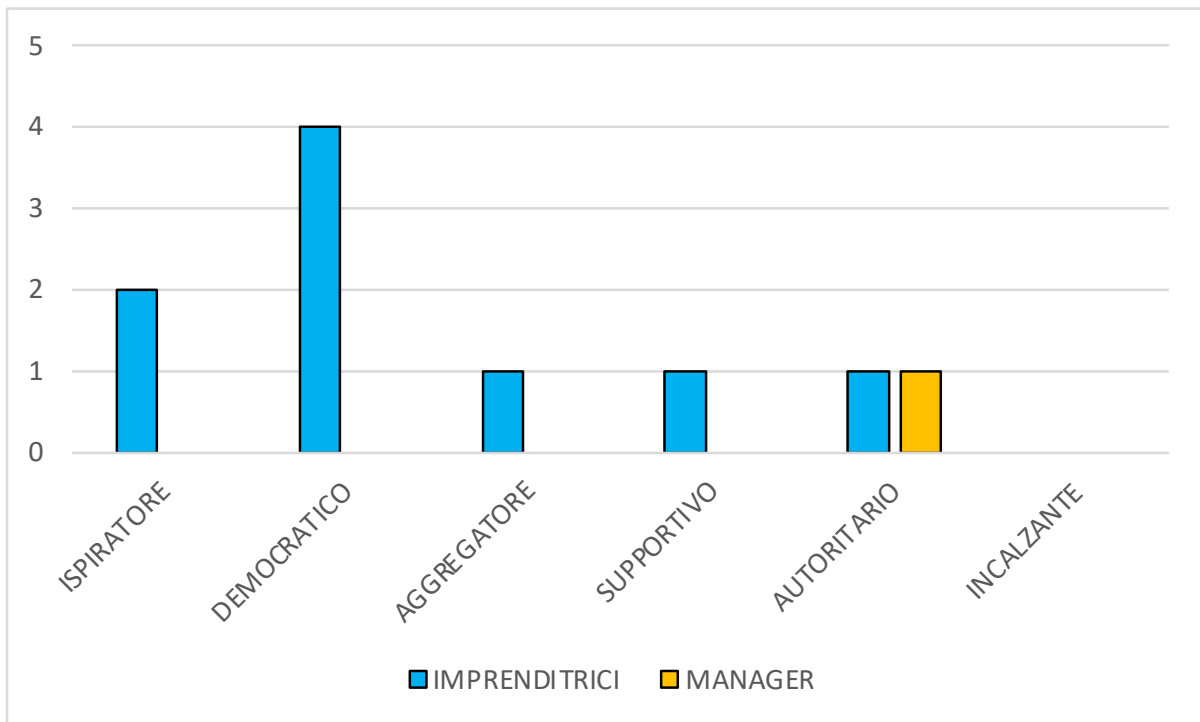
Una sola imprenditrice adotta lo stile aggregatore considerando fondamentale la presenza di un clima di condivisione attento a creare un gruppo coeso, capace di individuare nuove soluzioni.

Dal confronto tra i comportamenti adottati da imprenditrici e manager, si nota la prevalenza di uno stile democratico, dove centrale è l'ascolto dei lavoratori per la scelta della direzione da intraprendere.

– *Livello organizzativo:*

Le difficoltà a livello organizzativo si riscontrano in altre dieci donne, nove imprenditrici e una manager. Come si può osservare dalla Figura n.6, due imprenditrici hanno adottato uno stile ispiratore, coordinando e riallineando gli sforzi dei collaboratori verso l'obiettivo comune.

*Figura n.6: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager nelle difficoltà organizzative”*



Applicare questa tipologia di stile, implica da parte delle imprenditrici molta fiducia nei propri collaboratori; una volta indicata la direzione da seguire, infatti, lasciano agli stessi autonomia nell'esecuzione del progetto.

Si aggiungono quattro imprenditrici che adottando uno stile democratico evidenziano l'importanza di coinvolgere attivamente i membri dell'azienda ai progetti e alle decisioni, esortandoli ad esprimere opinioni e idee.

L'atteggiamento di coinvolgere i dipendenti si ritrova nelle imprenditrici in quanto, non partecipando direttamente all'attività lavorativa, non vengono a conoscenza delle problematiche che insorgono nella produzione.

Adottando un atteggiamento democratico, dunque, le stesse invitano i lavoratori ad esprimere eventuali difficoltà in modo da agire con maggior sicurezza.

Testimonianza:

IMPRENDITRICE
<i>“Perché io da sola non farei assolutamente niente. Io ho un team, ho qua due-tre persone che lavorano insieme ... io da sola non farei niente”.</i>

Un'altra imprenditrice applica uno stile aggregatore, in quanto cerca di creare un senso di appartenenza al gruppo e instaurare una serie di relazioni lavorative per rendere più unito il gruppo. Anche in questo caso, l'imprenditrice preferisce trovare delle soluzioni in modo congiunto con i propri dipendenti per evitare altre problematiche che possono tradursi in conflitti tra dipendenti. È proficuo creare un clima di fiducia e di condivisione che permetta a tutti i membri del team di sentirsi liberi di comunicare e di collaborare.

Testimonianza:

IMPRENDITRICE
<i>“Tanti momenti difficili, tanti. Perché nulla è facile, nulla. Però, nei momenti difficili devi, non rinunciare a niente. Non rinunciare a niente perché vuol dire perdere. Mettere sul tavolo tutte le problematiche e le positività”.</i>

Un atteggiamento supportivo viene osservato da un'imprenditrice introducendo corsi di formazione per potenziare le conoscenze e le competenze dei collaboratori. Con questo comportamento si mette in luce la volontà dell'imprenditrice di aumentare il potenziale dei propri collaboratori.

Testimonianza:

IMPRENDITRICE
<i>“Ricordati una cosa, che dei problemi non ti devi preoccupare, te ne devi occupare”</i>

Con autorità e fermezza si impongono una manager e un'imprenditrice quando incontrano resistenze e ostacoli nel raggiungere la decisione finale (vedi Figura n.6). Se consideriamo singolarmente le due situazioni, troviamo un comportamento autoritario per l'imprenditrice; infatti, il ruolo che ricopre la legittima ad attivare anche questo comportamento qualora incontri difficoltà nell'attuare una soluzione. Invece, per la manager, è complicato assumere un atteggiamento autoritario perché, non essendo la proprietaria dell'impresa, può trovarsi di



fronte a subordinati che decidono di non ascoltarla. Probabilmente, nell'impresa in cui lavora ha ricevuto l'autorizzazione ad applicare lo stile autoritario qualora le circostanze lo richiedano.

*Confronto tra due leader:*

IMPRENDITRICE	MANAGER
<i>“Avendo carta bianca, sono io poi che decido”</i>	<i>“Nel senso che se alla fine comunque sono io la persona che deve decidere... è chiaro che a quel punto lì ... decido che è la mia decisione che deve prevalere”</i>

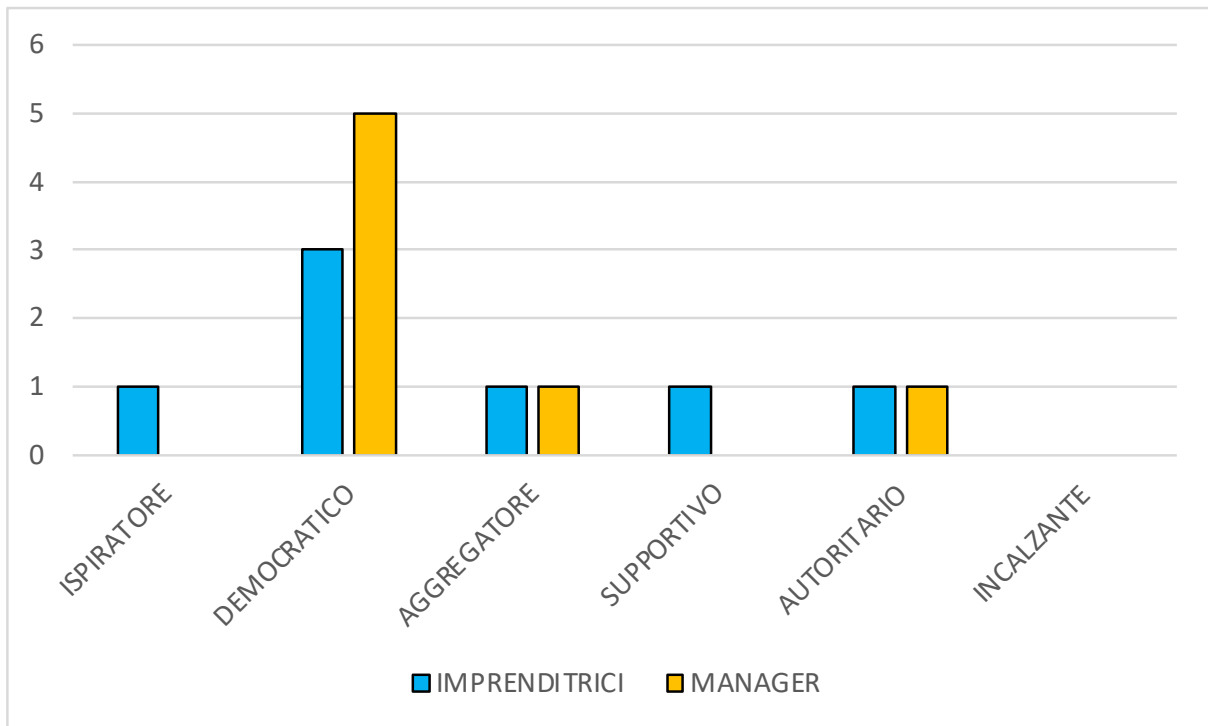
Dalla Figura n.6 si può osservare come lo stile che prevale sia quello democratico, visto che il maggior numero di donne che ha presentato questa difficoltà sono imprenditrici. Le stesse infatti, come detto in precedenza, non operando a stretto contatto con la produzione fanno fatica a comprendere quali siano le reali problematiche che riguardano il ramo produttivo. Preferiscono ascoltare le opinioni e le idee dei propri collaboratori prima di prendere la decisione definitiva. Nel confronto diretto tra comportamento dell'imprenditrice e della manager, abbiamo visto come esso sia legato allo stile autoritario. Nel primo caso possiamo affermare che essendo imprenditrice, già il suo ruolo legittima a prendere una posizione di potere; mentre nel secondo caso possiamo supporre che tale autorità le sia stata conferita dalla proprietà.

– *Gestione delle risorse umane:*

In riferimento alle difficoltà riscontrate a livello di risorse umane, confrontiamo quattro imprenditrici e otto manager.

Come si evince dalla Figura n.7, tre imprenditrici e cinque manager, preferiscono adottare un comportamento in linea con lo stile democratico. Prima di individuare una soluzione si preoccupano di ascoltare le esigenze e le difficoltà dei lavoratori per poi renderli partecipi alla decisione finale e non creare nuove situazioni di conflitto.

Figura n.7: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager nelle difficoltà con le risorse umane”



Dal grafico si osserva come ad attuare lo stile democratico, in queste situazioni, siano per lo più le manager; questo spiega perché generalmente sono i responsabili di reparto (manager) a relazionarsi direttamente con i colleghi e non le imprenditrici, che per queste problematiche probabilmente tendono a delegare.

Confronto tra due leader:

IMPREDNITRICE	MANAGER
<i>“Perché se l'azienda ha un obiettivo, questo obiettivo coinvolge anche loro perché siamo una squadra”.</i>	<i>“se ci sono problemi con il personale vengono gestiti con confronto, con delle riunioni insomma. Io cerco di andare direttamente al problema. Se c'è appunto il problema con il personale, farlo parlare e capire un attimino le problematiche.”</i>

Adottano uno stile aggregatore, un'imprenditrice e una manager che andando a coinvolgere tutti i collaboratori, li esortano a partecipare attivamente con idee ed opinioni alle decisioni

finali. Inoltre si dà importanza anche alla creazione di un senso di appartenenza al gruppo andando ad instaurare relazioni tra i collaboratori in modo così da creare un gruppo coeso basato sulla fiducia.

*Confronto tra due leader:*

IMPREDNITRICE	MANAGER
<i>“Essenziale è la comunicazione tra i membri del team per risolvere i problemi”</i>	<i>“Non si può essere soli al comando escludendo tutti gli altri”</i>

Come si evince dalla Figura n.7, lo stile ispiratore è attuato da una sola donna, un’imprenditrice. Non è da meravigliarsi se questo stile viene adottato da un’imprenditrice piuttosto che da una manager, in quanto è un atteggiamento che comporta la comunicazione e la condivisione di valori e degli obiettivi da raggiungere, che di solito vengono definiti dalla proprietà.

*Testimonianza:*

IMPRENDITRICE
<i>“Perché se l'azienda ha un obiettivo, questo obiettivo coinvolge anche loro perché siamo una squadra”</i>

Si aggiunge un’ulteriore imprenditrice che, rendendosi disponibile nei momenti di difficoltà, guida e consiglia una dipendente nello svolgimento di un nuovo ruolo impegnativo, adottando uno stile supportivo.

*Testimonianza:*

IMPRENDITRICE
<i>“il leader invece di imporre ed essere autoritario, deve rendere consapevoli del proprio ruolo le persone”</i>

Un’imprenditrice e una manager adottano lo stile autoritario quando incontrano resistenze da parte di lavoratori che non eseguono nel modo corretto le loro mansioni. In questa circostanza entrambe le figure professionali sono legittimate ad adottare questa tipologia di

comportamento, in quanto i ruoli che ricoprono le portano a sorvegliare l'operato dei propri collaboratori.

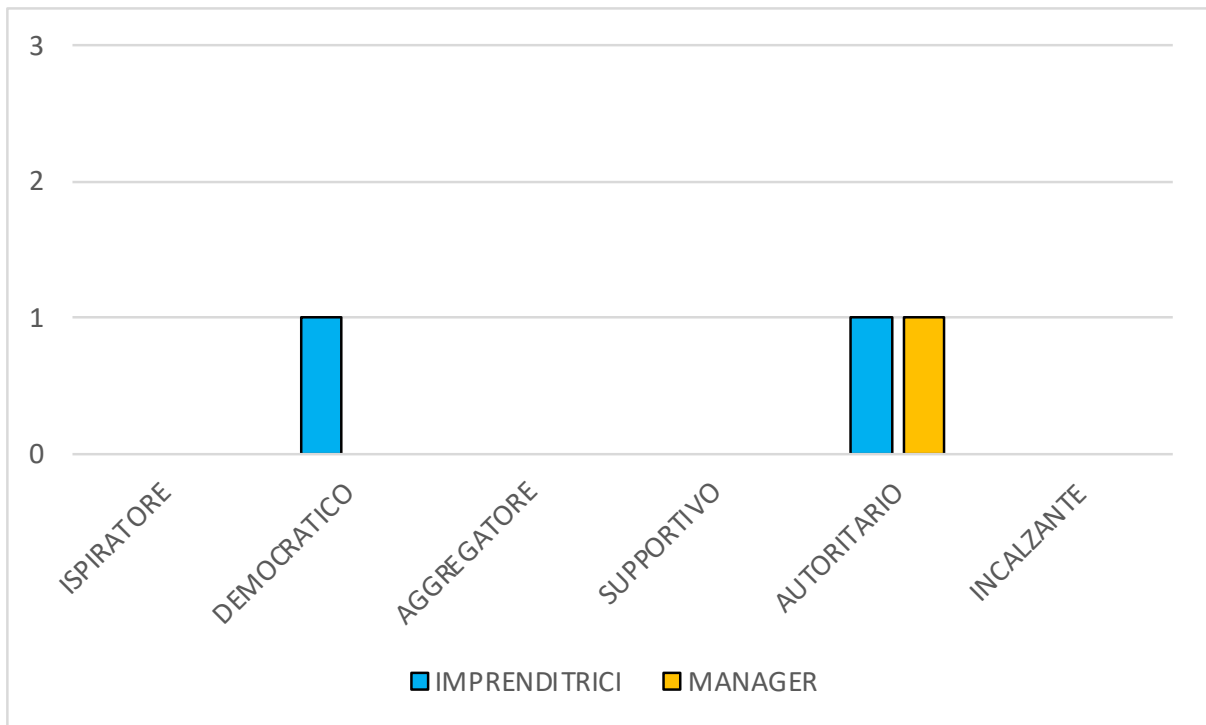
Riassumendo, si può osservare come in questo contesto lo stile democratico prevalga, sia dal lato delle imprenditrici che dal lato delle manager. In particolare spicca il numero di manager che, lavorando più a diretto contatto con i lavoratori, riescono da un lato a comprendere più facilmente le loro problematiche e dall'altro ad intervenire direttamente sul problema.

– *Gestione dei clienti e dei fornitori:*

Nella gestione dei clienti vi è una sola imprenditrice che adotta lo stile democratico perché cerca di mediare tra le richieste dei clienti e le necessità dell'impresa. Essendo i clienti fondamentali per la stabilità economica di un'azienda, all'imprenditrice non conviene adottare uno stile autoritario in quanto rischia di perdere il consumatore finale. Mentre dal lato dei fornitori sia un'imprenditrice che una manager, dopo una brutta esperienza hanno agito in modo autoritario. Nel caso dell'imprenditrice, autonomamente ha deciso di sostituirlo, mentre la manager ha imposto delle direttive sulla corretta gestione delle forniture che dovranno essere rispettate. La questione dei fornitori è ben diversa da quella dei clienti, infatti nel primo caso si rischia di pagare un servizio non adeguato, mentre nel secondo è opportuno mantenere la clientela.

Come si evince dalla Figura n.8, per la gestione delle problematiche con il cliente non è possibile operare un confronto tra comportamento di imprenditrici e manager in quanto vi è solo la testimonianza di un'imprenditrice. Nel caso della gestione dei fornitori possiamo osservare lo stesso comportamento posto tra imprenditrice e manager.

Figura n.8: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager nelle difficoltà con i fornitori”



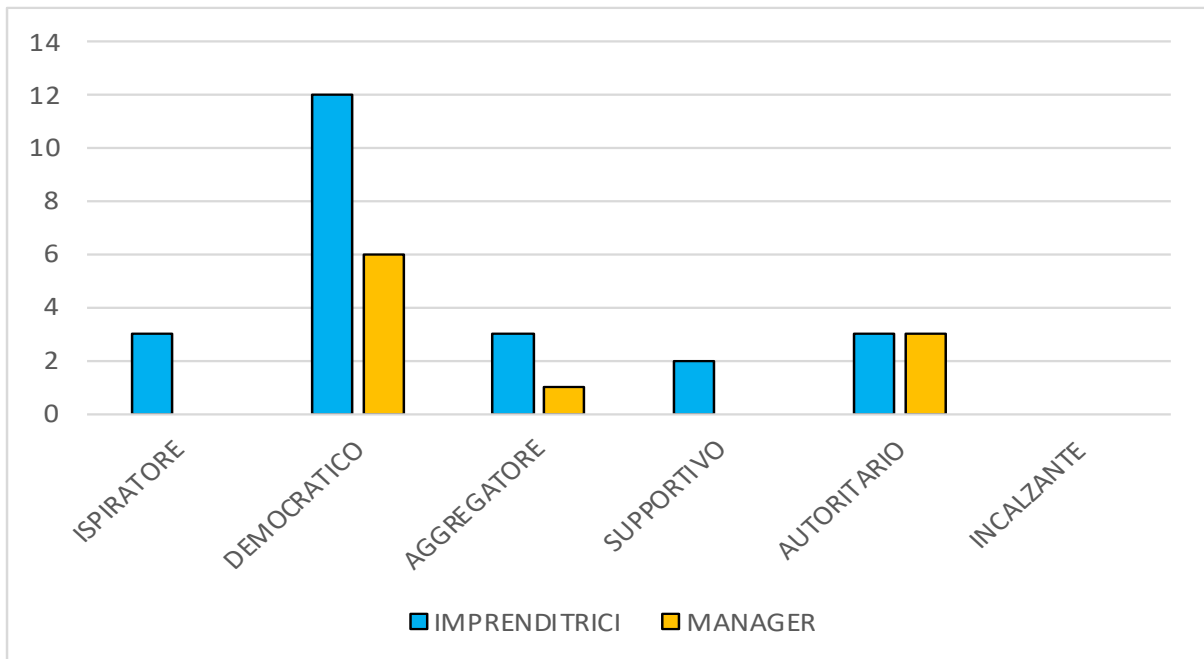
– *Problematiche relative alla gestione di una nuova situazione o di un nuovo incarico:*

Passiamo ora all’analisi dei comportamenti tenuti nell’affrontare una difficoltà sopraggiunta in seguito ad un nuovo ruolo o una nuova situazione. In questo caso abbiamo l’esperienza di due manager, accumulate dalla forte volontà di superare le difficoltà. Non è possibile operare un confronto in tal senso, in quanto le imprenditrici non sono soggette a cambio di ruoli, ma bensì mantengono la loro posizione di potere.

Per quanto riguarda le problematiche esterne all’azienda non è possibile effettuare un confronto in quanto l’unica testimonianza in merito è relativa ad una sola imprenditrice.

Se prendiamo in considerazione l’insieme delle difficoltà, dalla Figura n.9, possiamo notare come prevalga lo stile democratico, applicato da 12 imprenditrici e 6 manager.

Figura n.9: “Totale degli stili di leadership adottati da imprenditrici e manager in situazioni di difficoltà”



Questo stile, come abbiamo già ripetuto in precedenza, comporta un atteggiamento di ascolto verso le esigenze e le problematiche dei lavoratori; ciò permette di attivare soluzioni più efficaci. Il motivo per il quale le due figure professionali adottano lo stile democratico, si collega alle caratteristiche della figura femminile. Le stesse decidono di prendere le decisioni confrontandosi con i propri lavoratori in modo da creare un clima aziendale sereno e appagante. Questa modalità di operare potrebbe ricondursi all'avversione al rischio che caratterizza le donne; in questo caso, invece, si riconduce alla paura delle leader di introdurre una soluzione errata e generare malcontenti tra i lavoratori che si ripercuotono sulla performance lavorativa degli stessi.

### **3.5.2. Confronto in termini di innovazione**

Per effettuare un confronto tra le strategie comportamentali poste in essere da imprenditrici e manager, suddividiamo le tipologie di innovazioni come nel paragrafo 3.4.2.:

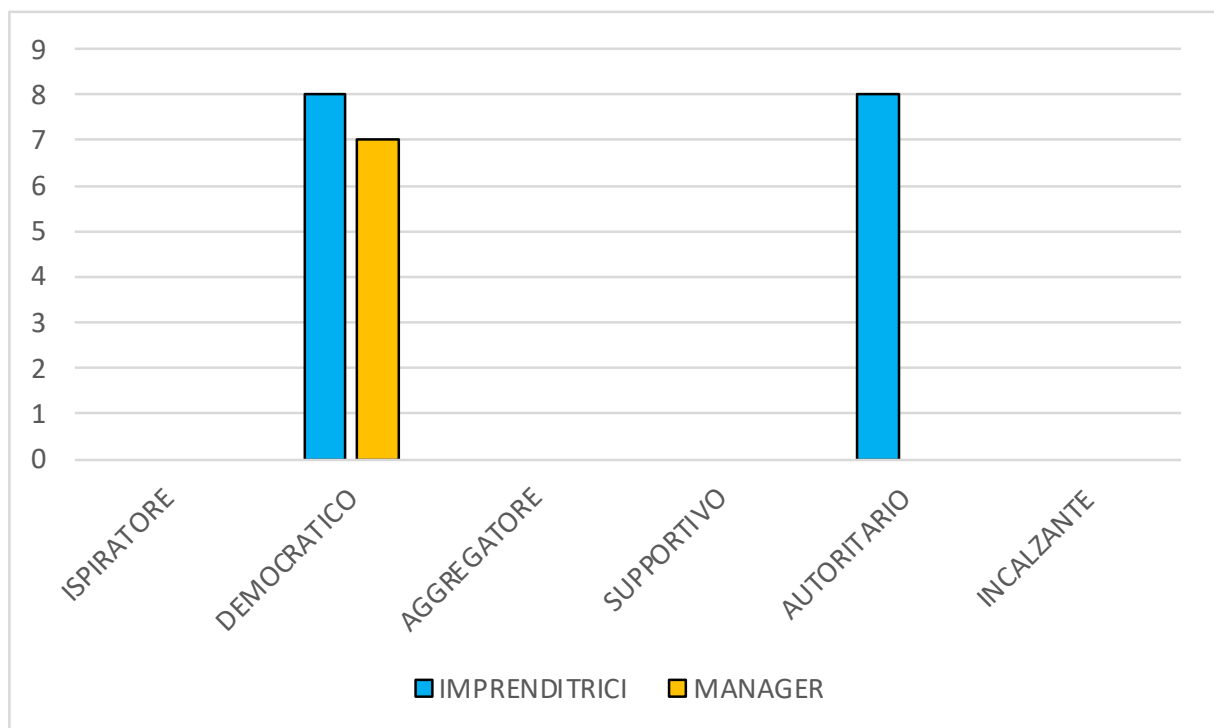
- Innovazioni di processo
- Innovazioni di prodotto e servizi
- Innovazioni di marketing
- Attività innovativa in generale
- Open innovation

Nello specifico iniziamo con:

– *Innovazioni di processo:*

Le donne che hanno dichiarato di aver introdotto un'innovazione a livello di processo sono 15, di cui otto imprenditrici e sette manager. Dalla Figura n.10, si può osservare come le imprenditrici adottino in contemporanea due stili: autoritario e democratico.

*Figura n.10: "Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per le innovazioni di processo"*



Il primo si ricollega al ruolo che le stesse ricoprono; infatti, essendo proprietarie, beneficiano di maggiore autonomia circa la decisione finale sull'innovazione da implementare. Nel secondo caso, per la fase vera e propria di realizzazione si avvalgono dell'aiuto del proprio team di lavoro. Da specificare che lo stile autoritario non si riferisce, in questo caso, a l'imposizione della decisione, ma qualora non dovesse esserci una direzione precisa dopo aver ascoltato le proposte dei collaboratori, l'imprenditrice interviene prendendo la decisione finale. Le manager, al contrario, adottando uno stile democratico coinvolgono la proprietà nelle loro proposte e solo dopo aver ottenuto l'approvazione dalla stessa, passano a realizzare la loro idea in modo autonomo. Questa differenza deriva dal ruolo svolto. Nel primo caso, abbiamo detto, che le imprenditrici in quanto tali sono legittimate ad indirizzare l'attività innovativa a propria discrezione; mentre le manager, rimanendo un ruolo subordinato, devono sottostare

alle decisioni della proprietà, in quanto è quest'ultima che ha tutte le informazioni in merito alle risorse finanziarie a disposizione. Da sottolineare come, nonostante questo percorso, le manager non si devono sentire precluse nel proporre nuove idee.

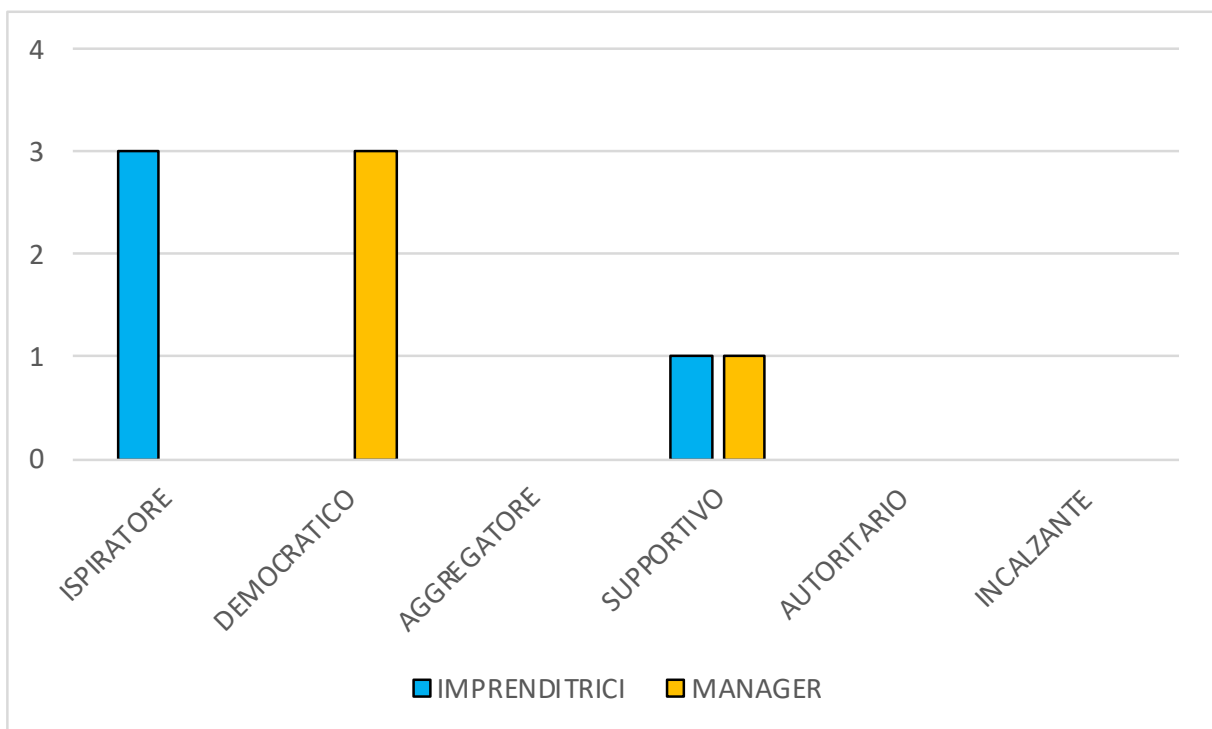
*Confronto tra due leader:*

IMPRENDITRICE	MANAGER
<i>"Cioè, quindi per me la soluzione è proprio quella di metterci in relazione e darci gli strumenti per metterci in relazione".</i>	<i>"Io l'ho presentato questo progetto, Anche l'amministratore delegato mi ha detto che per lui andava benissimo. Siamo partiti subito"</i>
<i>"E quindi abbiamo deciso, meglio ho deciso di..."</i>	<i>"L'idea è stata mia e di un mio collega che poi è stata accettata dalla direzione"</i>

– *Innovazioni di prodotto e servizi:*

Per le innovazioni di prodotti e servizi, dalla Figura n.11 si evince come lo stile supportivo venga applicato sia da un'imprenditrice che da una manager.

*Figura n.11: "Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per le innovazioni di prodotto"*





Le stesse affermano di lasciare autonomia nella realizzazione dell'innovazione al proprio team di lavoro, ma contestualmente coordinano e controllano lo stato di avanzamento dei lavori, in modo da rimanere figure presenti in caso di problematiche. Nonostante lo stile appena elencato venga solitamente adottato da un'imprenditrice con lo scopo di controllare l'attività svolta dai propri sottoposti, è interessante evidenziare come anche una manager svolga tale attività, probabilmente conferita dalla proprietà che per queste tipologie di innovazione preferisce delegare. Sempre dalla Figura n.11, emergono due comportamenti che contraddistinguono le imprenditrici dalle manager. Le prime adottano uno stile ispiratore, andando prima ad indirizzare l'attività innovativa verso gli obiettivi che le nuove innovazioni devono raggiungere, poi lasciano autonomia nella fase di esecuzione al loro team di ricerca e sviluppo. Le seconde, invece, adottano uno stile democratico; si avvalgono della collaborazione del proprio team sia nella fase di raccolta delle idee, che verranno esposte alla dirigenza, sia per la successiva fase di realizzazione. Si può, dunque, osservare come vi sia una differenza di stili adottati quando l'attività innovativa riguarda nuovi prodotti. Le imprenditrici, spesso usano lo stile ispiratore, trasmettono fiducia al proprio team di lavoro; mentre le manager danno molta importanza al lavoro di gruppo e al coinvolgimento di ogni suo membro, caratteristica dello stile democratico.

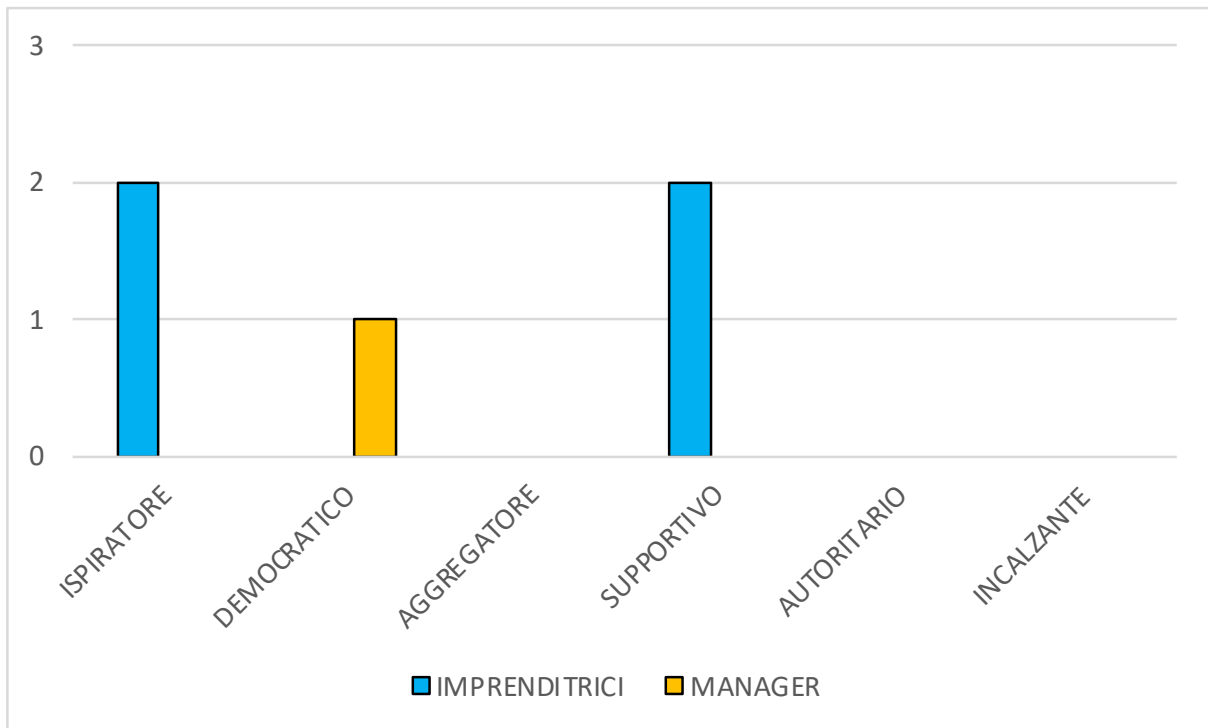
*Confronto tra due leader:*

IMPRENDITRICI	MANAGER
<i>"E diciamo che una con cui ho lavorato fianco a fianco per tanti anni nella grafica mi capisce al volo e appena io ho un'idea lei parte per la sua... per il suo sviluppo. Ci confrontiamo spesso, però sento che lei è nella mia linea di pensiero, senza tante spiegazioni"</i>	<i>"Allora prima di tutto formulo la mia idea alla mia responsabile, la mia responsabile al direttore e poi siamo andati in consiglio di amministrazione. Mi chiedono spesso di andare in CdA, di relazionare e relazionare dei progetti che porto e anche dei report, quindi report di comunicazione, i report..."</i>

– *Attività innovativa in generale:*

Se ci atteniamo alle testimonianze sullo svolgimento dell'attività innovativa in generale, la Figura n.12 evidenzia l'adozione dello stile ispiratore e dello stile supportivo da parte delle imprenditrici.

Figura n.12: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per l’attività innovativa in generale”



Le stesse comunicano la direzione e gli obiettivi che devono essere raggiunti, al personale incaricato di svolgere l’attività di innovazione, lasciando poi piena libertà per lo sviluppo. Allo stesso tempo controllano l’avanzamento dei lavori, spronando il gruppo a dare sempre il massimo.

Testimonianza:

IMPRENDITRICE
<i>“se vogliamo crescere dobbiamo avere tutti quanti la stessa vision”.</i>

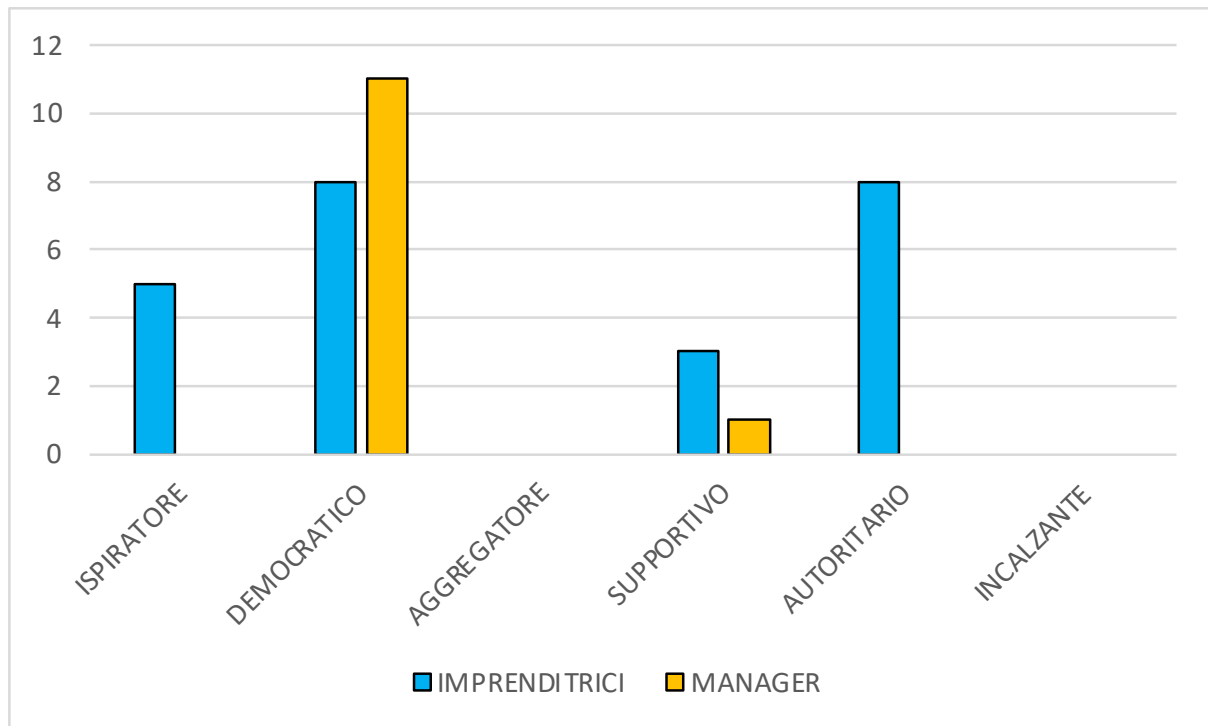
Inoltre, affermano come sia importante dare il giusto supporto al team per far esprimere il potenziale a ciascun collaboratore.

La manager, invece, si trova in una condizione opposta. A causa della resistenza al cambiamento delle proprietà ha deciso di proporre idee innovative solo quando viene a conoscenza di nuove opportunità.

Per quanto riguarda invece l’innovazione di marketing e l’open innovation non possiamo effettuare confronti tra imprenditrici e manager in quanto sono presenti solo testimonianze di imprenditrici.

In conclusione, dalla Figura n.13 si può osservare come a prevalere è lo stile democratico, in particolare sul fronte delle manager.

Figura n.13: "Totale degli stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per l'attività innovativa"



Questo atteggiamento posto in essere dalle manager, si riscontra in tutte le tipologie di innovazione prese in esame, difatti le stesse si trovano a confrontarsi più spesso con i propri colleghi, sia per quanto attiene la raccolta di idee, sia per la successiva fase di realizzazione. Al contrario, le imprenditrici adottano lo stile democratico soprattutto nella raccolta delle idee riguardanti le innovazioni di processo, perché evidentemente i lavoratori del reparto produttivo hanno maggiori informazioni sui processi da migliorare. Al tempo stesso, qualora non vi sia una chiara direzione da percorrere, decidono di prendere in modo autonomo la decisione finale circa l'innovazione da realizzare.

Le imprenditrici adottano uno stile ispiratore nel momento in cui, avendo piena fiducia delle capacità dei collaboratori, si limitano ad esporre a loro il percorso e gli obiettivi da raggiungere; comportamento non attuato invece dalle manager in quanto sono le imprenditrici, le figure più adatte a comunicare la vision e gli obiettivi.

Infine, sempre dalla Figura n.13 possiamo osservare come sia imprenditrici che manager adottino uno stile supportivo con lo scopo di guidare e consigliare i collaboratori durante la fase di realizzazione dell'innovazione.

In conclusione, possiamo affermare come le differenze tra imprenditrici e manager sono riconducibili principalmente al ruolo che svolgono. Le prime, per esempio, riescono meglio a comunicare ai propri dipendenti la vision e gli obiettivi che l'impresa si prefissa di raggiungere, in quanto possiede maggiori informazioni in tal senso. Al contrario una manager è più propensa ad applicare uno stile democratico in quanto lavora più a stretto contatto con i colleghi. Da specificare come lo stile democratico venga adottato anche dalle imprenditrici, ma esclusivamente per le innovazioni di processo. In merito alle stesse, infatti, potrebbero non possedere le informazioni sufficienti per comprendere quale idea innovativa è la più efficace, ricorrendo così all'ausilio dei collaboratori. Questa scelta può essere ricondotta anche alla tipica avversione al rischio che caratterizza le donne; in questo specifico caso le imprenditrici prediligono la raccolta di idee da parte dei lavoratori, in modo da non subire lamentele successive qualora l'innovazione implementata non fosse efficace.

Infine, per quanto riguarda le innovazioni realizzate tramite open innovation, troviamo solo testimonianze imprenditoriali, in quanto tale modalità di solito è a discrezione della proprietà.

### **3.6. Discussioni e conclusioni**

L'obiettivo dello studio è analizzare e confrontare le strategie comportamentali adottate dalle donne leader in situazioni di difficoltà e di gestione dell'attività innovativa, con lo scopo di verificare il comportamento più frequente.

Se consideriamo tutte le situazioni di crisi analizzate, prevale l'utilizzo dello stile democratico, come si evince dalla Figura n.2. Questo stile è evidente nelle prime tre situazioni di crisi elencate come: Covid-19, difficoltà organizzative e difficoltà legate alla gestione delle risorse umane, vedi Figura n.1. Lo stile democratico, aumentando il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni, crea un senso di appagamento in essi, che si traduce in un maggiore impegno verso le attività produttive svolte da ciascuno di loro.

Come si può osservare dalla Figura n.2., il secondo stile più adottato è quello autoritario. Tale comportamento viene associato generalmente alle figure maschili, in quanto più autoritarie e indipendenti. Nel contesto preso in esame, anche le donne dimostrano fermezza di fronte a problematiche che ostacolano il raggiungimento dei loro obiettivi. Lo stile autoritario viene

adottato in situazioni di crisi in quanto è efficace a mantenere il controllo in situazioni precarie ed evitare l'insorgere di ulteriori problemi.

Dal confronto tra imprenditrici e manager, sempre in merito alla gestione delle difficoltà, spicca lo stile democratico, come si evince dalla Figura n.7. Entrambe le figure professionali affermano l'importanza di coinvolgere i collaboratori nelle decisioni, in particolar modo coloro che seguono il sistema produttivo e la gestione delle risorse umane. Nel primo caso, lo stile democratico viene adottato dalle imprenditrici, come si osserva nella Figura n.4, con lo scopo di introdurre soluzioni efficaci avvalendosi dei consigli dei lavoratori dei reparti produttivi. Nel secondo caso, lo stile democratico viene adottato in prevalenza dalle manager, come riportato nella Figura n.5. Queste, lavorando a stretto contatto con i colleghi, sono più facilitate ad instaurare dialoghi e a comprendere le problematiche che li affliggono.

Per quanto concerne la gestione dell'innovazione, lo stile che prevale è sempre lo stesso, quello democratico, come si può osservare nella Figura n.9. Questo comportamento è presente soprattutto nelle innovazioni di processo; le donne, infatti, preferiscono ascoltare le idee e le proposte dei collaboratori della produzione per evitare di implementare in modo autonomo un'idea innovativa errata.

Nella Figura n.9, si evince al secondo posto lo stile supportivo. Tale comportamento, viene adottato dai leaders che, fidandosi del modo di operare dei propri collaboratori, si preoccupano di definire il progetto, lasciando a loro la libertà nella fase di realizzazione. Allo stesso tempo effettuano costantemente attività di controllo volte a monitorare lo stato di avanzamento dei lavori. Questa tipologia comportamentale viene applicata nelle innovazioni di prodotto, in quanto è sufficiente indicare il progetto da sviluppare al team di ricerca e sviluppo, che dotato di tutte le conoscenze e competenze riesce a gestire in modo autonomo la fase di realizzazione.

Dal confronto tra imprenditrici e manager spiccano due stili, democratico e autoritario, vedi Figura n.13. Lo stile democratico viene applicato da entrambi i ruoli, ma con alcune differenze. Le imprenditrici adottano tale stile nella gestione delle innovazioni di processo (Figura n.10) in quanto preferiscono attenersi ai consigli dei lavoratori in produzione per scegliere l'idea innovativa migliore. Le manager utilizzano lo stile democratico in tutte le tipologie innovative (Figura n.10, n.11 e n.12); essendo abituate a lavorare in gruppo, ritengono fondamentale il coinvolgimento di ciascun membro per la realizzazione dell'innovazione.

Infine, lo stile autoritario, come si può osservare dalla Figura n.10, viene adottato dalle imprenditrici nel momento in cui non vi è una chiara direzione da perseguire, in riferimento alle innovazioni di processo. Situazione inversa, per le innovazioni di prodotto, dove viene lasciata ampia autonomia nella realizzazione del progetto.

Possiamo affermare che, in riferimento ai dati raccolti, lo stile più utilizzato è quello democratico. I comportamenti rispecchiano le caratteristiche delle figure femminili, sensibili alle esigenze dei propri collaboratori e aperte al confronto. I colleghi sono ritenuti una risorsa fondamentale per individuare soluzioni efficaci. La scelta di uno stile democratico, inoltre, può ridurre l'avversione al rischio, tipica peculiarità femminile. In entrambi i contesti presi in esame, infatti, le donne implementano un'idea o un'innovazione solo dopo il confronto con i propri collaboratori, riducendo la probabilità di malumori causati da soluzioni poco efficaci.

Lo stile democratico permette alle donne leader di creare un senso di appagamento nei collaboratori, migliorando le loro prestazioni lavorative.

Possiamo concludere sostenendo come, per le situazioni analizzate, lo stile democratico presenti caratteristiche volte a migliorare il benessere dei lavoratori ed a creare un clima di condivisione e fiducia, con lo scopo di aumentare il contributo del singolo alla performance aziendale.

Lo studio presenta dei limiti. Innanzitutto i dati elaborati si riferiscono ad un numero ridotto di imprese che operano nella provincia di Vicenza. I comportamenti riferiti allo stile democratico si riconducono ai soli contesti di crisi ed innovazione. È necessario, dunque, allargare la ricerca ad altri ambiti per poter affermare, con relativa certezza, che lo stile democratico rimane il comportamento maggiormente adottato dalle leader donna.

## Conclusione

Gli studi presentati nel lavoro evidenziano numerosi ostacoli che le donne devono affrontare nel mondo del lavoro tra i quali molti stereotipi che le considerano troppo sensibili per svolgere il ruolo di leader, il quale viene ancora attribuito alla figura maschile. Ancora, da sottolineare il fenomeno del *"Glass Cliff"* per il quale le donne vengono promosse a dirigenti solo in periodi di profonda crisi per attribuire il fallimento alla gestione femminile. In realtà le stesse dimostrano di avere delle capacità di migliorare la performance delle imprese in situazioni di crisi grazie all'adozione di uno stile di leadership partecipativo e democratico, con il quale riescono a coinvolgere i loro collaboratori al raggiungimento di un obiettivo comune e indirizzarli verso una visione di lungo periodo. I vari studi in merito affermano l'influenza positiva delle donne sulla performance dell'impresa nelle situazioni di crisi grazie alla loro determinazione e le loro capacità.

Per quanto attiene all'attività di ricerca e sviluppo abbiamo visto che gli studi illustrati vanno in direzioni opposte. Alcuni sostengono che esista una relazione negativa tra gestione dell'innovazione delle donne e la performance innovativa dell'impresa, in quanto le donne sono considerate avverse al rischio rispetto agli uomini; altri invece affermano che le donne hanno un'influenza positiva sull'attività innovativa nelle imprese per le quali lavorano.

Inoltre, alcuni studi affermano come nelle imprese familiari l'attività innovativa sia inferiore in quanto la famiglia tende ad essere più conservativa quando si tratta di investire in nuove attività; tuttavia la maggior parte degli studi dimostrano come le donne abbiano una forte propensione verso l'innovazione, affermando come nonostante appartengano alla famiglia proprietaria, riescano comunque ad avere un impatto positivo sulla performance innovativa andando ad escludere l'avversione al rischio verso l'innovazione nelle imprese familiari.

I risultati dello studio condotto all'interno del progetto ESAC evidenziano come, imprenditrici e manager utilizzino nella maggior parte dei casi lo stile democratico, dando molta importanza al coinvolgimento di ciascun collaboratore nei progetti in quanto ritenuti una risorsa necessaria per trovare soluzioni efficaci. Tale comportamento è in linea con le caratteristiche tipiche delle figure femminile in quanto prestano maggior attenzione alle esigenze e alle problematiche che affliggono i loro collaboratori. Inoltre, la scelta di uno stile democratico, si riconduce all'avversione al rischio che caratterizza le donne. In entrambi i contesti presi in esame, infatti, le stesse preferiscono giungere alla decisione finale solo dopo il confronto con i propri colleghi.

Con lo stile democratico, le stesse creano un clima lavorativo armonioso e sereno portando i collaboratori a migliorare la performance lavorativa.

Da specificare che lo studio presenta dei limiti in merito al campione esaminato e alle conclusioni. Le imprese analizzate, infatti, si concentrano nella provincia di Vicenza e lo stile democratico delle donne protagoniste è esaminato in riferimento a situazioni di crisi e di innovazione. Dunque, per poter affermare che tutte le figure femminili adottano un comportamento in linea con lo stile democratico è necessario allargare la ricerca ad ulteriori ambiti.



## Figure

Figura n. 1: “Stili di leadership adottati dalle donne nelle varie situazioni di difficoltà”

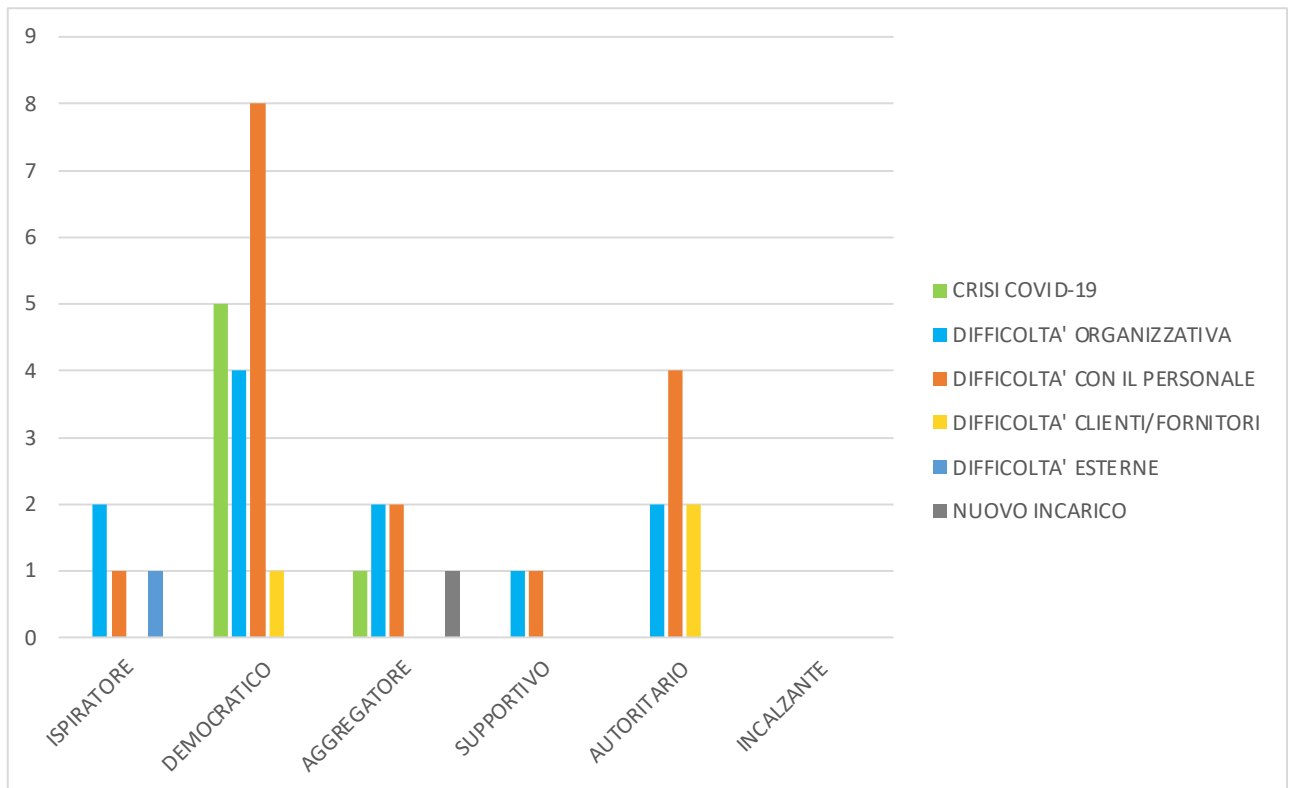


Figura n.2: “Totalità degli stili di leadership adottati dalle donne nelle varie situazioni di difficoltà”

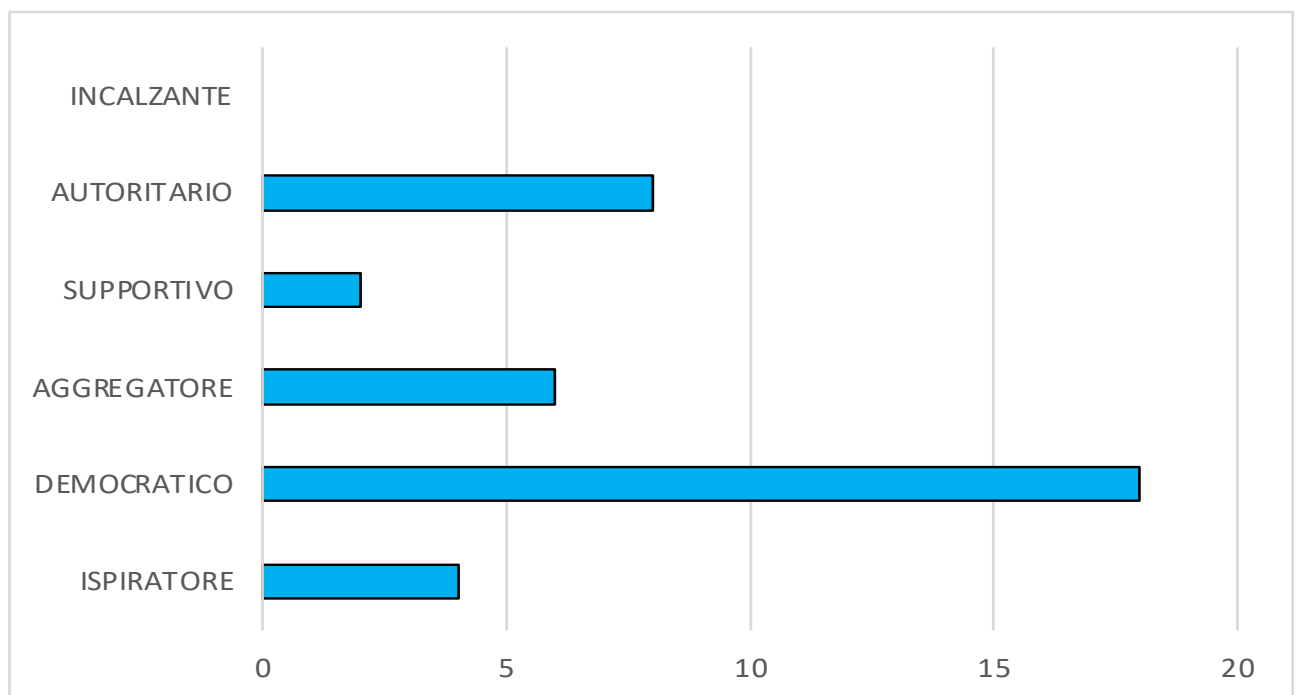


Figura n.3: “Stili di leadership adottati dalle donne nell’attività innovativa”

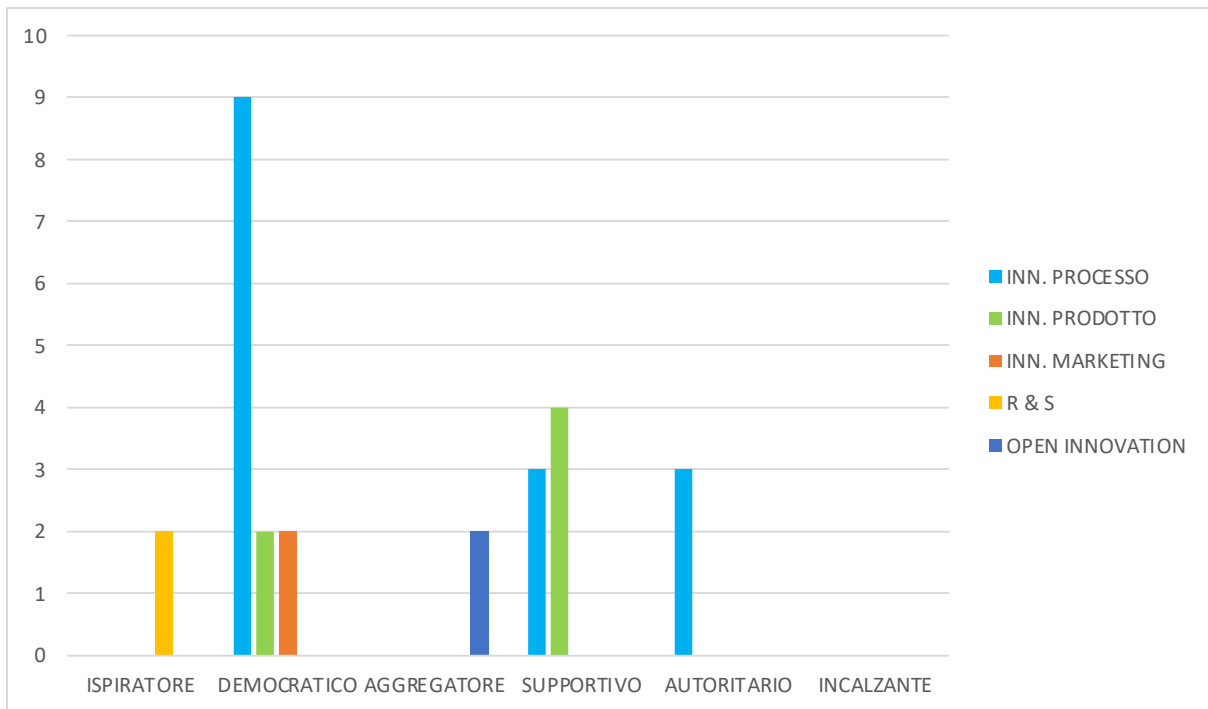


Figura n. 4: “Totalità degli stili di leadership adottati dalle donne nell’attività innovativa”

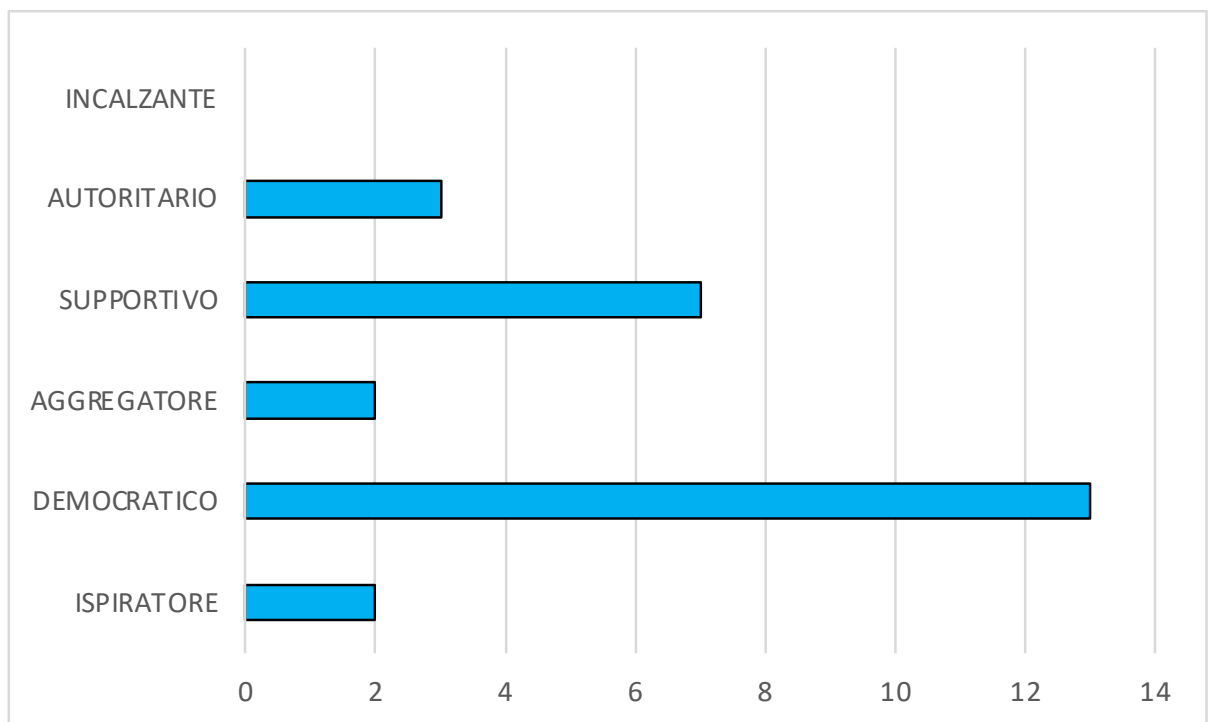


Figura n.5: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager durante il Covid-19”

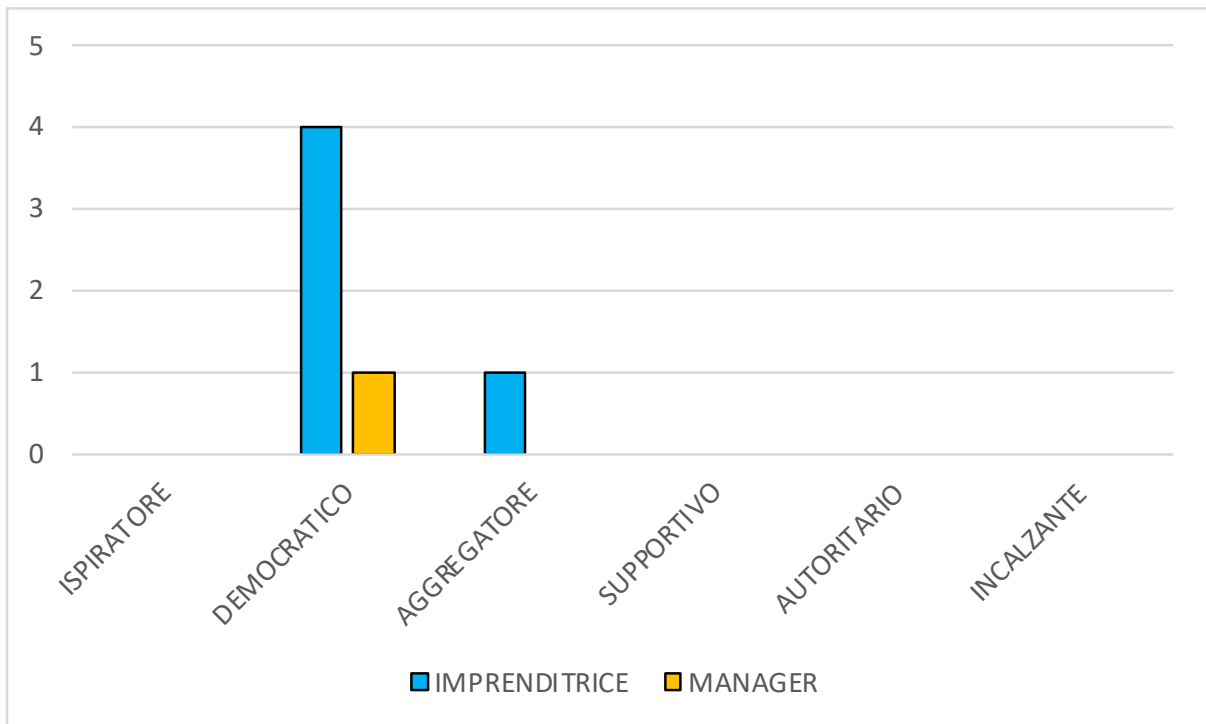


Figura n.6: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager nelle difficoltà organizzative”

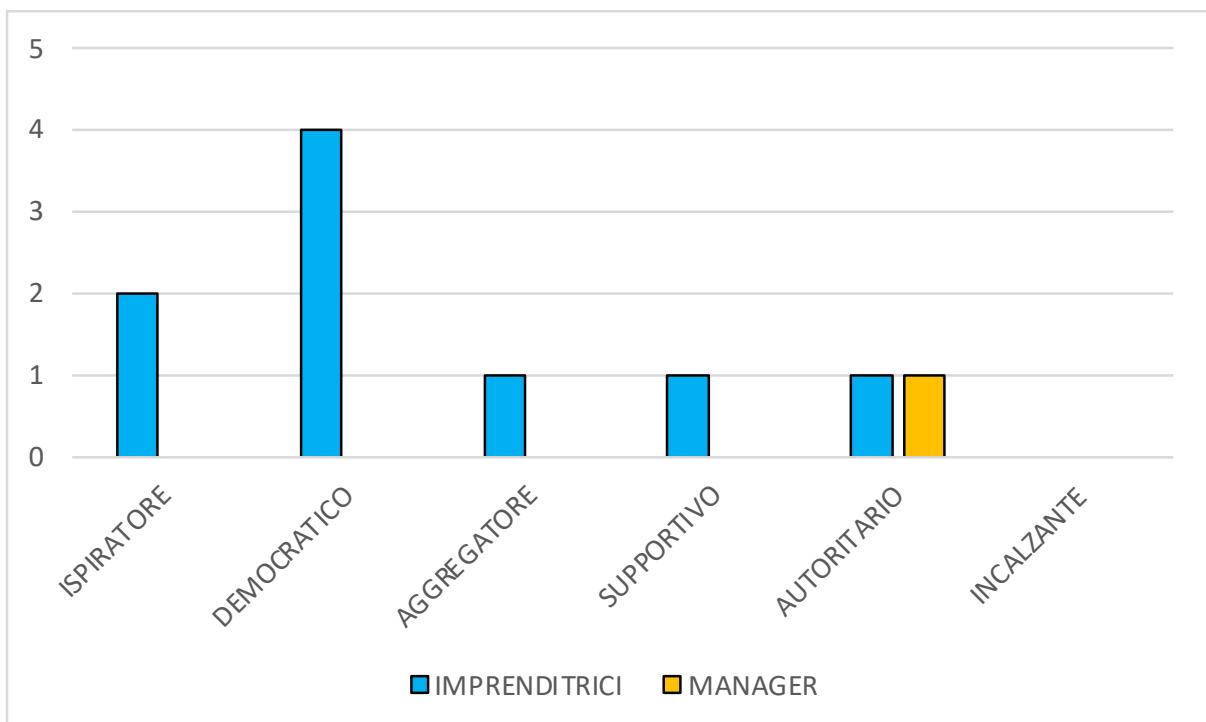


Figura n.7: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager nelle difficoltà con le risorse umane”

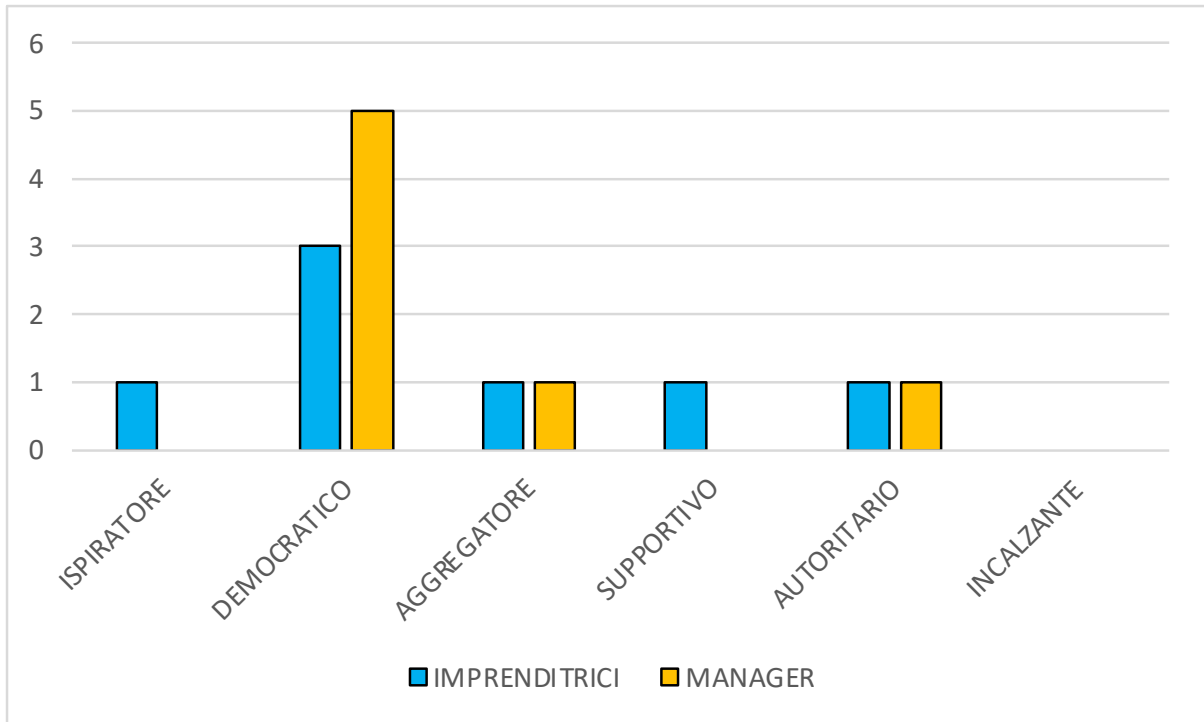


Figura n.8: “Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager nelle difficoltà con i fornitori”

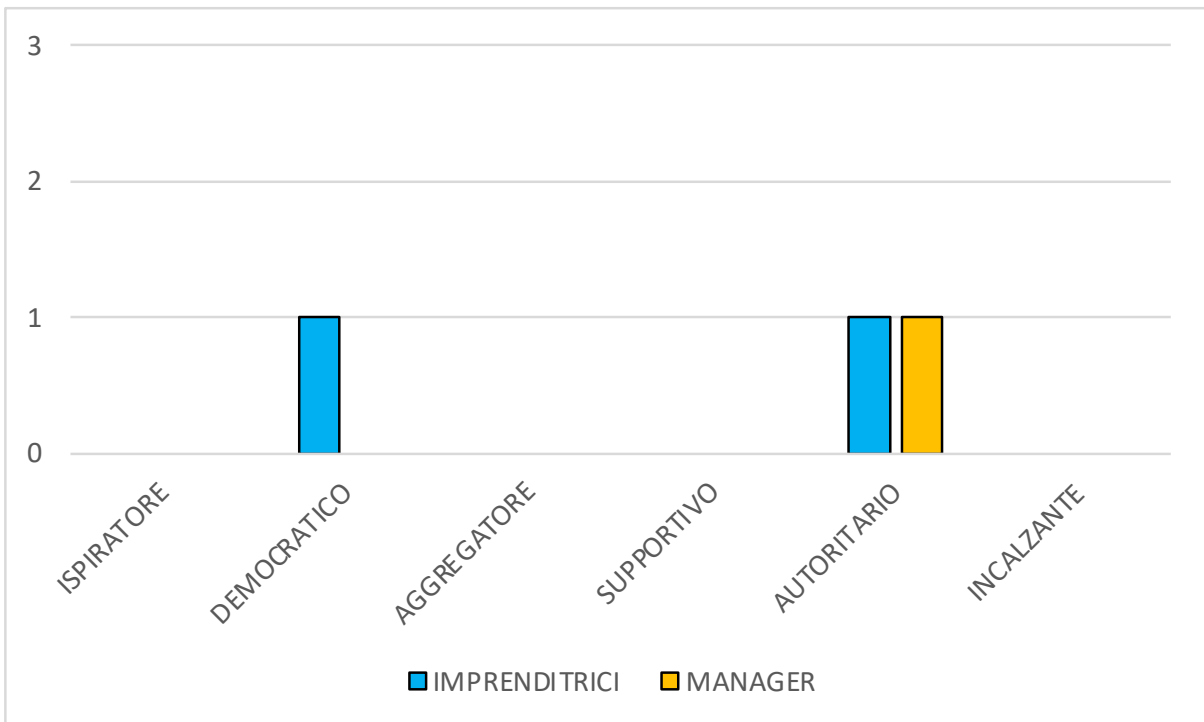


Figura n.9: "Totale degli stili di leadership adottati da imprenditrici e manager in situazioni di difficoltà"

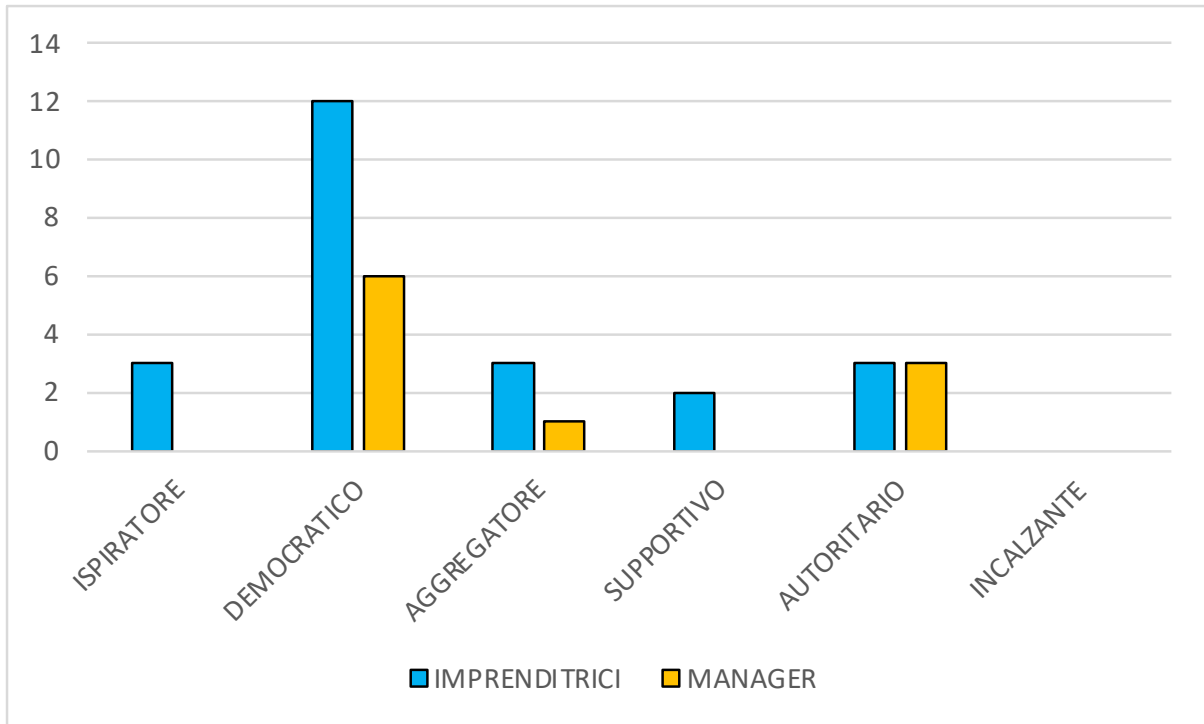


Figura n.10: "Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per le innovazioni di processo"

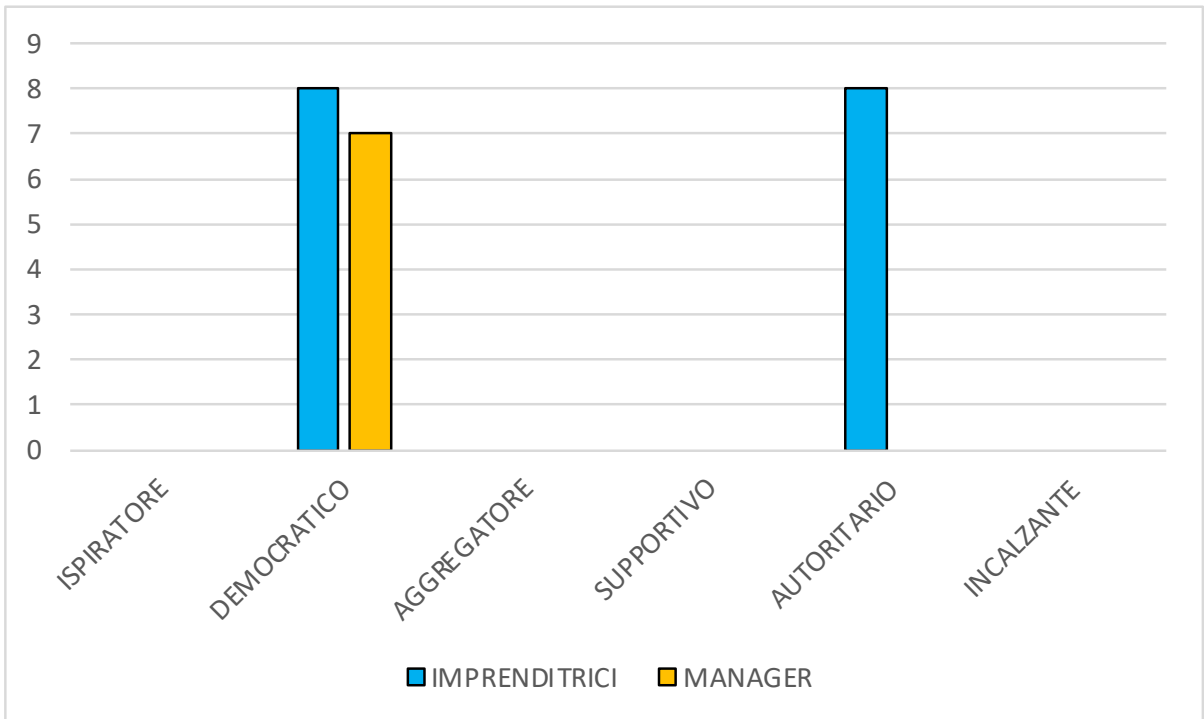


Figura n.11: "Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per le innovazioni di prodotto"

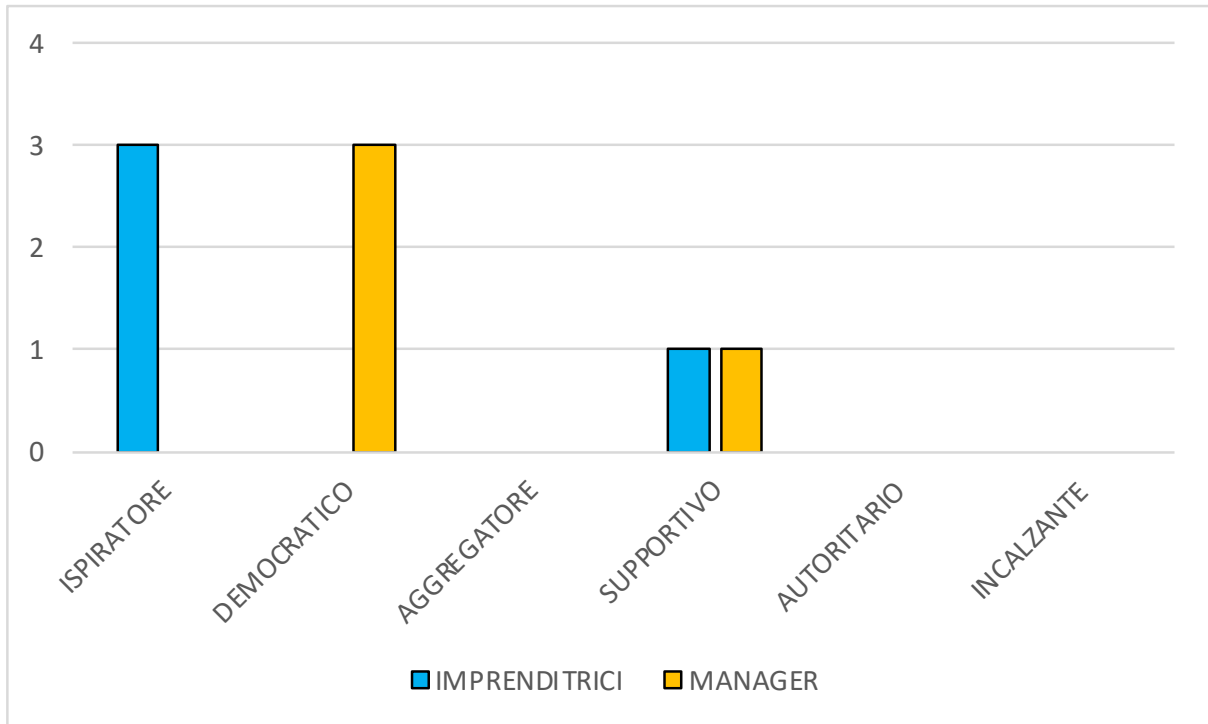


Figura n.12: "Stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per l'attività innovativa in generale"

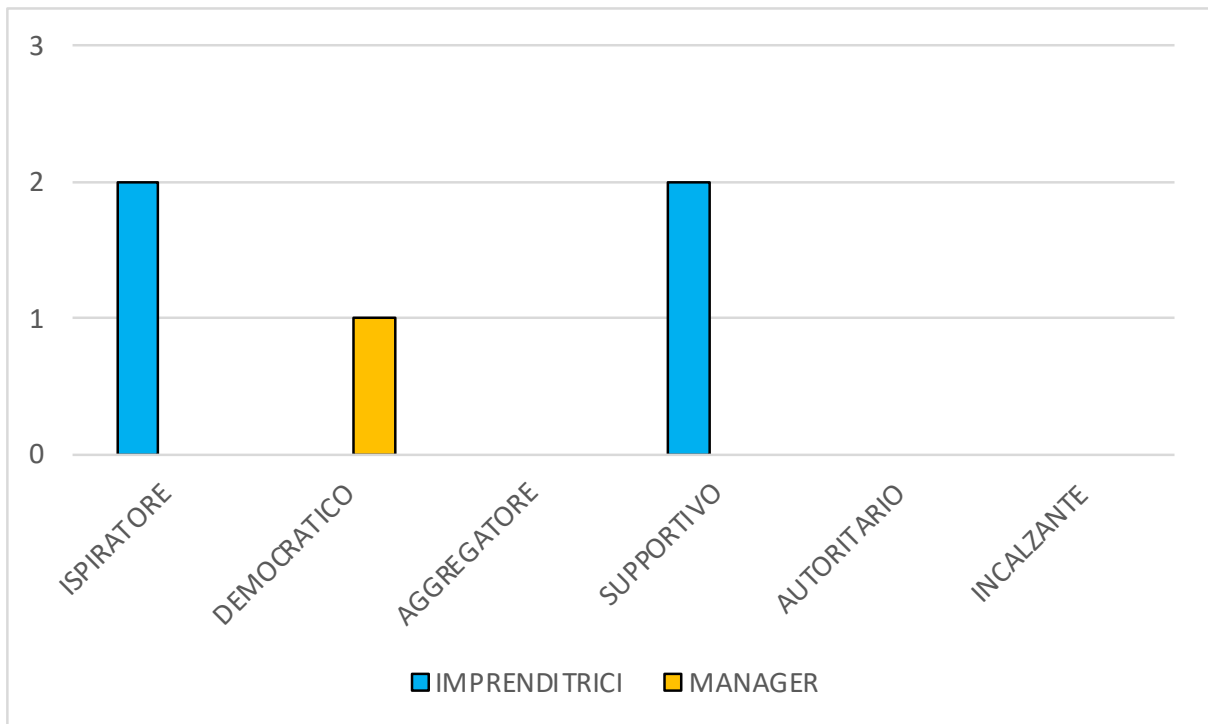
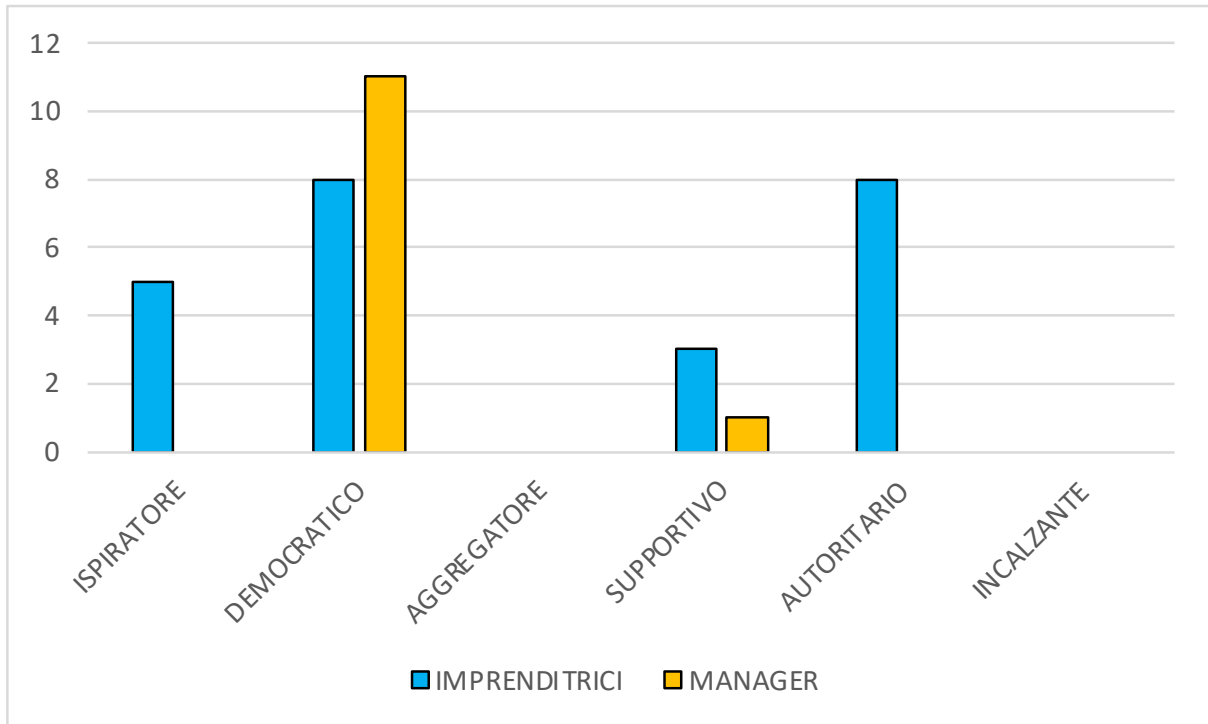


Figura n.13: "Totale degli stili di leadership adottati da imprenditrici e manager per l'attività innovativa"



## Bibliografia e Sitografia

Adams, R.B., Almeida, H. and Ferreira, D. (2005), *“Powerful CEOs and their impact on corporate performance”*, The Review of Financial Studies, Vol. 18, pp. 1403-1432.

Adams, R.B. and Ferreira, D. (2009), *“Women in the boardroom and their impact on governance and performance”*, Journal of Financial Economics, Vol. 94, pp. 291-309.

Adams, R., & Funk, P. (2012). *“Beyond the glass ceiling: Does gender matter?”*. Management Science, 58(2), 219–235.

Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). *“Are female executives over-represented in precarious leadership positions?”* British Journal of Management, 20(1): 1-12.

Adhikari, B. K., Agrawal, A., & Malm, J. (2019). *“Do women managers keep firms out of trouble? Evidence from corporate litigation and policies”*. Journal of Accounting & Economics, 67(1), 202–225.

Ahl, H. (2006). *“Why research on women entrepreneurs needs new directions”*. Entrepreneurship Theory & Practice, 30(5), 595–621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>.

Ahmed, M. (2021). *“COVID-19 impact on consumer behaviour, demand and consumption”*. International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field, Vol. 7 No. 1, pp. 63-67.

Ahn, J.M., Minshall, T. and Mortara, L. (2017), *“Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics”*, R&D Management, Vol. 47 No. 5, pp. 727-740.

Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2010). *“Identity economics: How our identities shape our work, wages, and well-being”*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ali, M., Metz, I. and Kulik, C.T. (2015), *“Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management”*, Human Resource Management Journal, Vol. 25 No. 4, pp. 580-599, doi: 10.1111/1748-8583.12079.

Ali, F., Wang, M., Jebran, K. and Ali, S.T. (2021), *“Board diversity and firm efficiency: evidence from China”*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 21 No. 4, pp. 587-607, doi: 10.1108/CG-10-2019-0312.

Alice, C. L. (2016). *“Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders”*. Gender in Management: An International Journal, 31, 514-527.

Alon, Titan, Doepke Matthias, Olmstead-Rumsey Jane, and Tertilt Michèle. (2020). *The impact of the coronavirus pandemic on gender equality*. COVID Economics Vetted and Real-Time Papers 4: 62–85.

An, S. (2022), *“Board diversity and monitoring: an investigation of gender and task-related diversity”*, Public Performance and Management Review, Vol. 45 No. 1, pp. 54-79, doi: 10.1080/15309576.2021.1914691.

Anna, A. L., Chandler, G. N., Jansen, E., & Mero, N. P. (2000). *“Women business owners in traditional and non-traditional industries”*. Journal of Business Venturing, 15(3), 279–303. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00012-3).



Anzola, R.P., Bayona-Saez, C. and García-Marco, T. (2018), “*Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: effects on technological innovation outcomes*”, *Journal of Business Research*, Vol. 91, pp. 233-247, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.06.014.

Apostolopoulos, Nikolaos, Apostolopoulos Sotiris, Makris Ilias, and Stavroyiannis Stavros. (2021). *Rural healthcare enterprises in the vortex of COVID-19: The impact of public policies on the internal and external environment*. *Administrative Sciences* 11: 82

Arun, T.G., Almahrog, Y.E., Aribi, Z.A., (2015). *Female directors and earnings management: Evidence from UK companies*. *Int. Rev. Financ. Anal.* 39, 137–146.

Arvanitis, S. and Stucki, T. (2012), “*What determines the innovation capability of firm founders?*”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21 No. 4, pp. 1049-1084, doi: 10.1093/icc/dts003.

Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2004). “*Antecedents and outcomes of marketing strategy comprehensiveness*”. *Journal of Marketing*, 68(4), 33–46. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.33.42732>.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). “*Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.

Ayman, R., & Korabik, K. (2010). “*Leadership: Why gender and culture matter*”. *American psychologist*, 65(3), 157-170.

Ayyagari, M., A. Demirgüç-Kunt, and V. Maksimovic. (2011). “*Firm Innovation in Emerging Markets: The Role of Finance, Governance, and Competition*”. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 46 (6): 1545–1580.

Bandura, A. (1981). “*Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy*”.

Bao, G., Liao, Z., Hine, D. (2019). “*Managerial cognition, emergency preparedness and firm’s emergency response performance*”. *Journal of Risk Research*, Vol. 22, No 12, pp.1490-1502. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1485171>.

Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M. and Stanton, C. (2020). *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 117 No. 30, pp. 17656-17666.

Basheer, M.F., Saleem, M., Hameed, W.U. and Hassan, M.M. (2021), “*Employee voice determinants and organizational innovation: does the role of senior manager matter*”, *Psychology and Education Journal*, Vol. 58 No. 3, pp. 1624-1638, doi: 10.17762/pae.v58i3.3903.

Bass, B. M. (1997). “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” *American Psychologist*, 52(2), 130–139.

Baxter, J., & Wright, E. (2000). “*The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia*”. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

Bear, S., Rahman, N., Post, C., (2010). *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*. *J. Bus. Ethics* 97, 207–221.

Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E., & Rock, B. (2019). "The glass cliff myth? – Evidence from Germany and the U.K." *The Leadership Quarterly*, 30: 273-297.

Beckman, C. M. (2006). "The influence of founding team company affiliations on firm behavior". *Academy of Management Journal*, 49, 741–758.

Bednar, S., Gicheva, D., Link, A.N. (2021). "Innovative activity and gender dynamics". *Small Business Economics*, Vol. 56, No 4, pp.1591-1599. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00282-2>.

Beharrie, T.M. & Mabitsela, T. (2023). "Emotional labour as experienced by women in leadership positions". Vol. 49(0), *Sa Journal of Industrial Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2119>

Belenky, M. F., Bond, L. A., & Weinstock, J. S. (1997). "A tradition that has no name: Nurturing the development of people, families, and communities". Basic Books.

Bello-Pintado, A. and Bianchi, C. (2020), "Workforce education diversity, work organization and innovation propensity", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 756-776, doi: 10.1108/ejim-10-2019-0300.

Belso-Martinez, Jose Antonio, and Isabel Diez-Vial. (2018). *Firm's strategic choices and network knowledge dynamics: How do they affect innovation?* *Journal of Knowledge Management* 22: 1–20.

Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018). "Female board directorship and firm performance: What really matters?". *Journal of Banking & Finance*, 88, 267–291.

Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Shannon, L. M. (2014). "Signaling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 51: 1334-1360.

Bernardi, R., A., and Threadgill V., H. (2010). "Women Directors and Corporate Social Responsibility". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15, 15-21.

Bernet-Verzat, C., & Wolff, F. (2008). "Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm level investigation". *International Journal of Manpower*, 29, 486-502.

Berns, K. V. D., & Klarner, P. (2017). "A review of the CEO succession literature and a future research program". *Academy of Management Executive*, 31: 83-108.

Bertolami, M., Artes, R., Gonçalves, P.J., Hashimoto, M., Lazzarini, S.G., (2018). *Sobrevivência de empresas nascentes: influência do capital humano, social, práticas gerenciais e gênero*. *Rev. Admin. Contemp.* 22 (3), 311–335. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160121>.

Bhatt, E.R. (2015). Women Heralding Change. In: Kumar, P. (eds) "Unveiling Women's Leadership". Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137547064\\_8](https://doi.org/10.1057/9781137547064_8)

Bhatti, A., Akram, H., Basit, H.M., Khan, A.U., Raza, S.M. and Naqvi, M.B. (2020). *E-commerce trends during COVID-19 pandemic*. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, Vol. 13 No. 2, pp. 1449-1452.

Bianchi-Martini, S., A. Corvino, and A. Rigolini. (2012). "Board Diversity and Structure: What Implications for Investments in Innovation? Empirical Evidence from Italian Context". *Corporate Ownership and Control* 10 (1A): 9–25.

Bigley, G. A., & Wiersema, M. F. (2002). "New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power". *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 707–727.

Bilimoria, D., and M. Huse. (1997). "A Qualitative Comparison of the Boardroom Experiences of US and Norwegian Women Corporate Directors". *International Review of Women and Leadership* 3 (2): 63–73.

Binnewies, C., Ohly, S. and Niessen, C. (2008), "Age and creativity at work: the interplay between job resources, age and idea creativity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 4, pp. 438-457, doi: 10.1108/02683940810869042.

Block, J. H. (2012). "R&D Investments in Family and Founder Firms: An Agency Perspective". *Journal of Business Venturing* 27 (2): 248–265.

Bond, L. A., Holmes, T. R., Byrne, C., Babchuck, L., & Kirton- Robbins, S. (2008). "Movers and shakers: How and why women become and remain engaged in community leadership". *Psychology of Women Quarterly*, 32, 48–64.

Book, E. W. (2000). "Why the best man for the job is a woman: The unique qualities of leadership". New York, NY: Harper Collins.

Bosse, D., & Taylor III, P. (2012). "The second glass ceiling impedes women entrepreneurs". *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(1), 52-68.

Boter, H., Lundström, A. and Sörensson, A. (2021). *Experiences of small businesses due to the COVID- 19 pandemic*. Corporate Responsibility and Sustainability during the Coronavirus Crisis, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 135-160.

Brockman, P., Khurana, I.K. and Zhong, R.I. (2018), "Societal trust and open innovation", *Research Policy*, Vol. 47 No. 10, pp. 2048-2065.

Brown, T. L., Linver, M. R., Evans, M., & DeGennaro, D. (2009). "African–American parents' racial and ethnic socialization and adolescent academic grades: Teasing out the role of gender". *Journal of Youth and Adolescence*, 38(2), 214–227. <https://doi.org/10.1007/s10964-008-9362-z>

Browne, N., & Giampetro, M. (2003). "Many paths to justice: The glass ceiling, the looking glass, and strategies for getting to the other side". *Hofstra Labor & Employment Law journal*, 21, 61-106.

Bruce, H. L., Rooney, T. & Krolikowska, E. (2023). "Women microbusiness owners' entrepreneurial marketing decision-making during a crisis". Vol. 39, *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2209584>.

Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). "The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts". *British Journal of Social Psychology*, 49: 433-451.

Bruni, Attila, Gherardi Silvia, and Poggio Barbara. (2004). *Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs*. *Journal of Organizational Change Management* 17: 256–68.

Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., & Welter, F. (2019). "A gendered look at entrepreneurship ecosystems". *Small Business Economics*, 53, 393–408.

Brush, C.G., Carter, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G. and Hart, M.M. (2006). *The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth*. *Venture Capital*, Vol. 8 No. 1, pp. 15-31.

Brush, C.G., De Bruin, A. and Welter, F. (2009). *A gender-aware framework for women's entrepreneurship*. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 1 No. 1.

Bucaneala, A. M., Suci M. C. & Dumitrescu D.O. (2023). *"The women Leadership. A Human-Centered Approach"*. *Sciendo*, 1681-1690. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0150>

Budiarto, D. S., Rahmawati, Prabowo, M. A., Bandi, Djajanto, L., Widodo, K. P., Herawan, T. (2018). *Accounting information system (ais) alignment and non-financial performance in small firm: a contingency perspective*. In *Computational Science and Its Applications–ICCSA 2018: 18th International Conference, Melbourne, VIC, Australia, July 2-5, 2018, Proceedings, Part II 18* (pp. 382-394). Springer International Publishing.

Burke, R. J. (1997). *"Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource"*. *Journal of Business Ethics* 16 (9): 909–915.

Burns, J. M. (1978). *"Leadership"*. Harper & Row.

Busenitz, L. W., West, G. P., III, Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). *"Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions"*. *Journal of Management*, 29(3), 285–308. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00013-8).

Buzzi, A.M. (2023). *"La tutela della donna nell'impresa italiana: sfide e opportunità"*. Vol. 14(4). *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 899-919. <http://doi.org/10.13132/2038-5498/14.4.899-910>.

Cabrera-Suárez, K., P. Saá-Pérez, and D. García-Almeida. (2001). *"The Succession Process from a Resource -and Knowledge- Based View of the Family Firm"*. *Family Business Review* 14 (1): 37–48.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). *"Gender diversity in the boardroom and firm financial performance"*. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451.

Cao, G., Duan, Y., & El Banna, A. (2019). *"A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms"*. *Industrial Marketing Management*, 76, 72–83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.002>.

Caputo, Francesco, Giacosa Elisa, Mazzoleni Alberto, and Ossorio Mario. (2019). *Ambidextrous workforces for managing market turbulence*. *Career Development International* 24: 491–507. [CrossRef]

Carmeli, Abraham, Friedman Yair, and Tishler Asher. (2013). *Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness*. *Safety Science* 51: 148–59

Carney, M. (2005). *"Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-controlled Firms"*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (3): 249–265.

Carrasco, I. (2014), *"Gender gap in innovation: an institutionalist explanation"*, *Management Decision*, Vol. 52 No. 2, pp. 410-424, doi: 10.1108/MD-07-2012-0533.

Casey, C., R. Skibnes, and J. K. Pringle. (2011). "Gender Equality and Corporate Governance: Policy Strategies in Norway and New Zealand". *Gender, Work and Organization* 18 (6): 613–630.

Cassell, C. (2000). "Managing Diversity in the New Millennium". *Personnel Review* 29 (3): 268–274.

Cassiman, B., and R. Veugelers. (2006). "In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition". *Management Science* 52 (1): 68–82.

Castiglione, Concetta, Davide Infante, and Janna Smirnova. (2020). *Do female managers perform better? Evidence from Italian manufacturing firms*. *International Journal of Finance & Economics*: 1–16.

Castro, L.M., Montoro-Sanchez, A. and Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2011), "Innovation in services industries: current and future trends", *The Service Industries Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 7-20, doi: 10.1080/02642069.2010.485196.

Castro, M.P. and Zermeño, M.G.G. (2020). *Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: a systematic literature review*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>.

Catalyst (2004). "Advancing African-American women in the workplace: What managers need to know". <http://www.catalyst.org/knowledge/advancingafrican-american-women-workplace-what-managers-need-know>

Catalyst (2022). "Women CEOs in underrepresented groups". <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-underrepresented-groups>.

Central Statistics Office. (2019). "Business in Ireland: Small and medium enterprises". <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/pbii/businessinireland2019/smallandmediumenterprises/>.

Cepêda, C.L.M., Monteiro, A.P., (2020). *A percepção dos contabilistas sobre a utilidade da informação financeira na tomada de decisão: Um estudo em Portugal*. *Rev.Bras. Gest~ao Neg´ ocios* 22 (2), 363–380.

Certo, S. T. (2003). "Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures". *Academy of Management Review*, 28: 432-446.

Cesaroni, Maria F., Annalisa Sentuti, and Andrea Buratti. (2015). *Same crisis, different strategies? Italian men and women entrepreneurs in front of the economic recession*. *Journal of Research in Gender Studies* 5: 205–31.

Challa, J., Perwez, S. K. (2023). "Influence of Leadership Styles of Women Entrepreneurs on their Psychological Wellbeing". Vol. 8 (6), *International Journal of Professional Business Review*, 1-20. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2293>

Challagalla, G., Murtha, B. R., & Jaworski, B. (2014). "Marketing doctrine: A principles-based approach to guiding marketing decision making in firms". *Journal of Marketing*, 78(4), 4–20. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0314>.

Chang, E. H., Milkman, K. L., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). "Diversity thresholds: How social norms, visibility, and scrutiny relate to group composition". *Academy of Management Journal*, 62: 144-171.

Chang, S.Y., Bodolica, V., Hsu, H.H. and Lu, H.P. (2022). *What people talk about online and what they intend to do: related perspectives from text mining and path analysis*. Eurasian Business Review, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1007/s40821-022-00221-4>.

Chao, C., & Tian, D. (2011). *"Culturally universal or culturally specific: a comparative study of anticipated female leadership styles in Taiwan and the United States"*. Journal of leadership & organizational studies, 18(1), 64-79.

Chapple, L. and Humphrey, J.E. (2014), *"Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance"*, Journal of Business Ethics, Vol. 122 No. 4, pp. 709-723, doi: 10.1007/s10551-013-1785-0.

Charoensukmongkol, P. (2022). *Does entrepreneurs' improvisational behavior improve firm performance in time of crisis?* Management Research Review, Vol. 45 No. 1, pp. 26-46. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0738>.

Charoensukmongkol, P. and Pandey, A. (2023). *The flexibility of salespeople and management teams: how they interact and influence performance during the COVID-19 pandemic*. Asia Pacific Management Review, Vol. 28 No. 2, pp. 99-109.

Chen, H. L., and W. T. Hsu. (2009). *"Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment"*. Family Business Review 22 (4): 347–362.

Chen, M., Zhao, C., Liu, T., Ma, Y., Zheng, X. (2022). *"Does the Executive Gender influence the Enterprise Innovation Efficiency? Evidence from China's Listed Companies"*. Vol. 21(3). Transformations in Business & Economics, 73-93.

Cheng, J. & Groysberg, B. (2020). *"Gender diversity at the board level can mean innovation success"*. MITSloan Management Review, January 22. <https://sloanreview.mit.edu/article/gender-diversity-at-the-board-level-can-mean-innovation-success/>

Chesbrough, H., Heaton, S. and Mei, L. (2021), *"Open innovation with Chinese characteristics: a dynamic capabilities perspective"*, R&D Management, Vol. 51 No. 3, pp. 247-259.

Chin, C. L., Y. J. Chen, G. Kleinman, and P. Lee. (2009). *"Corporate Ownership Structure and Innovation: Evidence from Taiwan's Electronics Industry"*. Journal of Accounting, Auditing and Finance 24 (1): 145–175.

Chin, J. (2004). *"Feminist Leadership: feminist visions and diverse voices"*. Psychology of Women Quarterly, 28(1), 1-8.

Chng, D. H. M., Shih, E., Rodgers, M. S., & Song, X. B. (2015). *"Managers' marketing strategy decision making during performance decline and the moderating influence of incentive pay"*. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(5), 629–647. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0401-x>.

Choi, C.H., Kim, T.T., Lee, G., & Lee, S.K. (2014). *"Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance"*. International Journal of Hospitality Management, 36, 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.009>

Chowdhury, S. (2005). *"Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: Is it important?"* Journal of Business Venturing, 20, 727–746.

Chrisman, J. J., J. H. Chua, A. De Massis, F. Frattini, and M. Wright. (2014). *"The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation"*. Journal of Product Innovation Management 32 (3): 310–318.

Chrisman, S. M., Pieper, W. A., Clance, P. R., Holland, C. L., & Glickauf-Hughes, C. (1995). "Validation of the Clance imposter phenomenon scale". Journal of personality assessment, 65(3), 456-467.

Chung, J., & Monroe, G. S. (1998). *"Gender differences in information processing: An empirical test of the hypothesis-confirming strategy in an audit context"*. Accounting and Finance, 38, 265–279.

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). *"The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention"*. Psychotherapy: Theory, research & practice, 15(3), 241-247.

Classen, N., M. Carree, A. Van-Gils, and B. Peters. (2014). *"Innovation in Family and Non-family SMEs: An Exploratory Analysis"*. Small Business Economics an Entrepreneurship Journal 4 (3): 595–609.

Cohen, L., Broschak, J., & Haveman, H. (1998). *"And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Decomposition on the Hiring and Promotion of Managers"*. American Sociological Review, 63(5), 711-727.

Colquitt, Jason A., Jerrery A. Lepine, Cindi P. Zapata, and Wild R. Eric. (2011). *Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters*. Academy of Management Journal 54: 999–1015

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). *"Signaling theory: A review and assessment: A review and assessment"*. Journal of Management, 37: 39-67.

Connerley, M.L., & Pedersen, P.B. (2005). *"Leadership in a diverse and multicultural environment: developing awareness, knowledge, and skills"*. Sage Publications.

Conyon, M. J., & He, L. (2017). *"Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach"*. Journal of Business Research, 79, 198–211.

Cook, A., & Glass, C. (2014). *"Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?"* Strategic Management Journal, 35: 1080-1089.

Corrigall, F. (2015). *"The experience of successful leaders: an ipa study on senior female clinical psychologists"*. The University of Leeds School of Medicine Academic Unit of Psychiatry and Behavioural Sciences.

Cosentino, A., Paoloni, P. (2021). *"Women's Skills and Aptitudes as Drivers of Organizational Resilience: An Italian Case Study"*. Vol. 11(129). Administrative Sciences. <https://doi.org/10.3390/admsci11040129>

Craig, J., and C. Dibrell. (2006). *"The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study"*. Family Business Review 19 (4): 275–288.

Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (1999). *"Women in management"*. Public personnel management, 28(1), 87- 106.

Crenshaw, K., Ocen, P., & Nanda, J. (2015). *“Black girls matter: Pushed out, over-policed and underprotected”*. Retrieved from: [https://scholarship.law.columbia.edu/faculty\\_scholarship/3227](https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/3227)

Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). *“Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams”*. *Academy of Management Review*, 32(3), 761–773.

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). *“Relational leadership”*. *Human Relations*, 64, 1425–1499.

Dai, Y., Byun, G. & Ding, F. (2019). *“The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance”*. Vol. 43(3). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 505-528. <https://doi.org/10.1177/1042258718807696>

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). *“Women in the boardroom: A business imperative”*. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 8–9.

Damanpour, F. and Schneider, M. (2006), *“Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers”*, *British Journal of Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 215-236, doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x.

Dan, K., & Sharon, T. (2022). *“Women in the boardroom”*. Deloitte Insights.

Darley, W. K., & Smith, R. E. (1995). *“Gender differences in information processing strategies: An empirical test of the selectivity model in advertising response”*. *Journal of Advertising*, 24(1), 41–56.

Davidson, Marilyn J. (2012). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects (2nd ed.)*. *Human Resource Management International Digest* 20.

De Bruin, A., Brush, C.G. and Welter, F. (2006). *Introduction to the special issue: towards building cumulative knowledge on women’s entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 No. 5, pp. 585-593.

De Bruin, A., Brush, C.G. and Welter, F. (2007). *Advancing a framework for coherent research on women’s entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31 No. 3, pp. 323-339.

Deng, W., Liang, Q., Li, J., & Wang, W. (2021). *“Science mapping: A bibliometric analysis of female entrepreneurship studies”*. *Gender in Management: An International Journal*, 36(1), 61–86. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2019-0240>.

DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). *“The role of gender in opportunity identification”*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365–386.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). *“Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation”*. *Strategic Management Journal*, 33: 1072-1089.

Dezsö, C. L., Ross, D. G., & Uribe, J. (2016). *“Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis”*. *Strategic Management Journal*, 37: 98-115.

Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). *“Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future”*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188.



Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). "Globalization, brain drain, and development". *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681-730.

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). "Effects of COVID-19 on business and research". *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>.

Dumont, J. C., Martin, J. P., & Spielvogel, G. (2007). "Women on the move: the neglected gender dimension of the brain drain".

Dvouletý, O., Fernandez De Arroyabe Fernandez, J.C. and Mustafa, M. (2021). *Entrepreneurship during the times of COVID-19 pandemic: challenges and consequences*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 4, pp. 489-496.

Dwyer, P. D., Gilkeson, J. H., & List, J. A. (2002). "Gender differences in revealed risk taking: Evidence from mutual fund investors". *Economics Letters*, 76(2), 151–158.

Eagly, A. (2007). "Femal leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions". *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). "Through the labyrinth: The truth about how women become leaders". Harvard Business Press.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2007). "Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders". In D. Bilmoria & S. K. Piderit (Eds.), *Hand- book on women in business and management* (pp. 279–303). Edward Elgar.

Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). "Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles". *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735–754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>.

Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). "The leadership styles of women and man". *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.

Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & 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. and Carli, L.L. (2003), "The female leadership advantage: an evaluation of the evidence", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 807-834.

Eagly, A.H. (2009), "The his and hers of prosocial behavior: an examination of the social psychology of gender", *American Psychologist*, Vol. 64 No. 8, p. 644.

Eagly, A.H., Eaton, A., Rose, S.M., Riger, S. and McHugh, M.C. (2012), "Feminism and psychology: analysis of a half-century of research on women and gender", *American Psychologist*, Vol. 67, p. 211.

Eagly, A.H., Johnson, B.T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis". *Psychological bulletin*, Vol. 108, No 2, pp.233-256. [doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233](https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233).

Eagly, Alice H., and Linda L. Carli. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. *The Leadership Quarterly* 14: 807–34.

Eagly, Alice H., Gartzia Leire, and Linda L. Carli. (2014). *Female advantage: Revisited. In The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Edited by Savita Kumra, Ruth Simpson and Ronald J. Burke. Oxford: Oxford University Press, pp. 153–74.

Ellemers, N., Henriette, H., Gilder, D., Maass, A., & Alessandra, B. (2004). *“The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?”* British Journal of Social Psychology, 43, 315–338.

Engeli, I. and Mazur, A. (2018), *“Taking implementation seriously in assessing success: The politics of gender equality policy”*, European Journal of Politics and Gender, Vol. 1 No. 1-2, pp. 111-129

Erhardt, N., Werbel, J., Shrader, C., (2003). *Board of director diversity and firm financial performance*. Corp. Gov. 11, 102–110.

ESAC Formazione, Progetto *“Una stanza tutta per sé”*, (2022). <https://www.esacformazione.it/downloadDoc.php?f=all%5F23796%5F1%5FUna%5Fstanza%5F%2D%5Fbrochure%2Epdf&id=23796&r=14>

Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L. and Sanchez-Peinado, E. (2009), *“The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises”*, British Journal of Management, Vol. 20, pp. 581-597.

Evans, V., & Wall, T. (2020). *“Entrepreneurial resilience”*. In W. Leal Filho, T. Wall, A. M. Azul, L. Brandli, & P. G. Özuyar (Eds.), *Good health and well-being. Encyclopedia of the UN sustainable development goals*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95681-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95681-7_15)

EY Italy-Radoccia, S. (a cura di) (2023). *“La leadership al femminile nel mondo del lavoro”*. Milano, [https://www.ey.com/it\\_it/news/2023-press-releases/09/donne-e-leadership-a-che-punto-siamo-in-italia](https://www.ey.com/it_it/news/2023-press-releases/09/donne-e-leadership-a-che-punto-siamo-in-italia)

Faccio, M., Marchica, M.-T., & Mura, R. (2016). *“CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation”*. Journal of Corporate Finance, 39, 193–209.

Faems, D. and Subramanian, A.M. (2013), *“R&D manpower and technological performance: the impact of demographic and task-related diversity”*, Research Policy, Vol. 42 No. 9, pp. 1624-1633, doi: 10.1016/j.respol.2013.06.001.

Fama, E. F., & MacBeth, J. (1973). *“Risk, return, and equilibrium: Empirical tests”*. Journal of Political Economy, 81(3), 607–636.

Fama, E. F., and M. C. Jensen. (1983). *“Agency Problems and Residual Claims”*. Journal of Law Economics 6 (2): 327–349.

Faniko, K. E. (2016). *“Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?”* European Journal of Social Psychology, 46(7), 903-913.

Farag, H., & Mallin, C. (2018). *“The influence of CEO demographic characteristics on corporate risk-taking: Evidence from Chinese IPOs”*. European Journal of Finance, 24(16), 1528–1551.

Faroo, C. & Riolli, L. (2023). *“Are female leadership styles culturally universal or specific? A comparative study between Italy and Japan”*. Vol. 14(3), *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 597-604. <http://doi.org/10.13132/2038-5498/14.3.597-623>

Faruk, A. (2019). *“Analysing the glass ceiling and sticky floor effects in Bangladesh: Evidence, extent and elements”*. Colombo: Munich Personal RePEc Archive. Retrieved from [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92137/1/MPRA\\_paper\\_92137.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92137/1/MPRA_paper_92137.pdf).

Fehr-Duda, H., De Gennaro, M., & Schubert, R. (2006). *“Gender, financial risk, and probability weights”*. *Theory & Decision*, 60(2–3), 283–313.

Fern, M. J., Cardinal, L. B., & O’Neill, H. M. (2012). *“The genesis of strategy in new ventures: Escaping the constraints of founder and team knowledge”*. *Strategic Management Journal*, 33, 427–447.

Fernandez-Mateo, I., & Fernandez, R. M. (2016). *“Bending the pipeline? Executive search and gender inequality in hiring for top management jobs”*. *Management Science*, 62: 3636–3655.

Figueredeo, P. M. & Cavazotte F. (2023). *“Women and managerial careers: constructing leadership identity in a male-dominated corporate environment”*. Vol. 21(4), Rio de Janeiro: Pontificia Universidade Catolica/Escola de Negocios, 1-15.

Finkelstein, S., & D’Aveni, R. (1994). *“CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command”*. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079–1108.

Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *“Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations”*. New York, NY: West Publishing Company.

Fischer, E. M., Reuber, A. R., & Dyke, L. S. (1993). *“A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship”*. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151–168.

Fondas, N., Sassalos, S., (2000). *A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management*. *Glob. Focus*. 12, 13–22.

Fox, R.L. and Schuhmann, R.A. (1999), *“Gender and local government: a comparison of women and men city managers”*, *Public Administration Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 231-242.

Friedman, H. (2011). *“Under pressure: reporting costs and managerial power in the CEO \$ CFO setting”*. Stanford University working paper.

Fuertes, A. & T., Herrera, L. (2023). *“Influence of task-related diversity of R&D employees on the development of organisational innovations: a gender perspective”*. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2023-0208>

Galia, F., and E. Zenou. (2012). *“Board Composition and Forms of Innovation: Does Diversity Make a Difference?”*. *European Journal International Management* 6 (6): 630–650.

Galkina, T., & Jack, S. (2022). *“The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development”*. *International Small Business Journal*, 40(5), 564–591. <https://doi.org/10.1177/02662426211045290>.

Galloway, B. (2012). *“The glass ceiling: Examining the advancement of women in the domain of athletic administration”*. *McNair Scholars Research Journal*, 5(1), 51-62.

Gangloff, K. A., Connelly, B. L., & Shook, C. L. (2016). *“Of scapegoats and signals”*. *Journal of Management*, 42: 1614-1634.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). "Finding the entrepreneur in entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5–9.

Gaughan, K., & Smith, E. B. (2016). "Better in the shadows? Media coverage and market reactions to female CEO appointments". *Academy of Management Proceedings*, 13997.

Gawel, Aleksandra, and Agnieszka Głodowska. (2021). *On the relationship between economic dynamics and female entrepreneurship: Reflections for the visegrad countries*. *Administrative Sciences* 11: 88.

Gazzola P. and Mella P. (2015). "Ethics builds reputation". *International Journal of Markets and Business Systems*, 1 (1) 38-52.

Gazzola, P., Sepashvili, E. & Pezzetti, R. (2016). "CSR as a Mean to Promote Gender Equality". Vol. 7(1), *Economia Aziendale Online– Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 95-99. <http://doi.org/10.6092/2038-5498/7.1.95-99>

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/22 Women's Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity*. London: GEM.

Ghavami, N., & Peplau, L. A. (2013). "An intersectional analysis of gender and ethnic stereotypes: Testing three hypotheses". *Psychology of Women Quarterly*, 37(1), 113–127. <https://doi.org/10.1177/0361684312464203>

Gibson, J., & McKenzie, D. (2011). "Eight questions about brain drain". *Journal of Economic Perspectives*, 25(3), 107-128.

Gilligan, C. (1993). "In a different voice: Psychological theory and women's development". Boston: Harvard University Press.

Gilmore, A. (2011). "Entrepreneurial and SME marketing". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 137–145. <https://doi.org/10.1108/14715201111176426>.

Giotopoulos, Ioannis, Alexandra Kontolaimou, and Aggelos Tsakanikas. (2017). "Drivers of high-quality entrepreneurship: What changes did the crisis bring about?" *Small Business Economics* 48: 913–30.

Gittell, Jody H. (2008). "Relationships and resilience care provider responses to pressures from managed care". *Journal of Applied Behavioral Science* 44: 25–47. [CrossRef]

Gittell, Jody H., Kim S. Cameron, Sandy Lim, and Victor Rivas. (2006). "Relationships, layoffs, and organizational resilience". *Journal of Applied Behavioral Science* 42: 300–29

Gneezy, U., Leonard, K. L., & List, J. A. (2009). "Gender difference in competition: Evidence from a matrilineal and a patriarchal society". *Econometrica*, 77(5), 1637–1664.

Godwin, L. N., Stevens, C. E., & Brenner, N. L. (2006). "Forced to play by the rules? Theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 623–642.

Gómez-Mejía, L. R., K. T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, and J. Moyano-Fuentes. (2007). "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills." *Administrative Science Quarterly* 52 (1): 106–137.

Gomez, M. J., Fassinger, R. E., Prosser, J., Cooke, K., Mejia, B., & Luna, J. (2001). "Voces abriendo caminos (voices foraging paths): A qualitative study of the career development of

*notable Latinas*". *Journal of Counseling Psychology*, 48(3), 286–300. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.48.3.286>

Gomulya, D., & Mishina, Y. (2017). "Signaler credibility, signal susceptibility, and relative reliance on signals: How stakeholders change their evaluative processes after violation of expectations and rehabilitative efforts". *Academy of Management Journal*, 60: 554-583.

Gonzalez-Moreno, A., Díaz-García, C. and Saez-Martínez, F.J. (2018), "R&D team composition and product innovation: gender diversity makes a difference", *European Journal of International Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 423-446, doi: 10.1504/EJIM.2018.092843.

Grandy, G., Cukier, W. and Gagnon, S. (2020). *(In)visibility in the margins: COVID-19, women entrepreneurs and the need for inclusive recovery*. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 35 Nos 7/8, pp. 667-675. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0207>.

Grangeiro, R., Teixeira Rezende, A., Bastos Gomes Neto, M., Carneiro, J., & Esnard, C. (2022). "Queen Bee Phenomenon Scale: Psychometric Evidence in the Brazilian Context". *BAR – Brazilian Administration Review*, 19(1), 1-21.

Grant, R. M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, 7(4), 375–387.

Greenbaum, K. (2019). "Want to drive innovation? Hire more women leaders". *Forbes*, December 9. <https://www.forbes.com/sites/committeeof200/2019/12/09/want-to-drive-innovation-hire-more-women-leaders/?sh=2cf830b71f96>

Greene, P. G., Hart, M. M., Gatewood, E. J., Brush, C. G., & Carter, N. M. (2003). "Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory". *Coleman White Paper Series*, 3, 1–47.

Griffin, D., Li, K., Xu, T. (2021). "Board gender diversity and corporate innovation: International evidence". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 56, No 1, pp.123-154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>.

Grosser, K., and Moon, J. (2005). "Gender Main-streaming and Corporate Social Responsibility: Re- porting Workplace Issues". *Journal of Business Eth- ics*, 62, 327-340.

Gul, F. A., B. Srinidhi, and A. C. Ng. (2011). "Does Board Gender Diversity Improve the Informativeness of Stock Prices?". *Journal of Accounting and Economics* 51 (3): 314–338.

Gull, A.A., Abid, A., Latief, R., Usman, M., (2021). *Women on board and auditors' assessment of the risk of material misstatement*. *Eurasian Bus. Rev.* 11, 679–708.

Guthrie, James, Petty Richard, and U. Ulf Johanson. (2001). *Sunrise in the knowledge economy: Managing, measuring and reporting intellectual capital*. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 14: 365–84.

Guzman, J. and Kacperczyk, A.O. (2019), *Gender gap in entrepreneurship*. *Research Policy*, Vol. 48 No. 7, pp. 1666-1680. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.012>.

Hai, B., Yin, X., Chen, J. (2020). "CEO features, R&D investment and firm performance". *Studies in Science of Science*, Vol. 38, No 02, pp.276-287, [CEO features, R&D investment and firm performance, *in Chinese*].

Hambrick, D.C. (2007), "Upper echelons theory: an update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 334-343.

Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), *“Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers”*, *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206.

Hardy, S. B. (2009). *“Mothers and others: The evolutionary origins of mutual understanding”*. Belknap Press.

Haselhuhn, M.P., Kennedy, J.A., Kray, L.J., Van Zant, A.B. and Schweitzer, M.E. (2015), *“Gender differences in trust dynamics: women trust more than men following a trust violation”*, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 56, pp. 104-109.

Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & Atkins, C. (2010). *“Investing with prejudice: The relationship between women’s presence on company boards and objective and subjective measures of company performance”*. *British Journal of Management*, 21(2), 484–497.

Hawley, F. B. (1893). *“The risk theory of profit”*. *Quarterly Journal of Economics*, 7(4), 459–479.

He, Hong, and Lloyd L. Harris. (2020). *The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. *Journal of Business Research* 116: 176–82. [CrossRef]

Hechter, M., Nadel, L., & Michod, R. E. (Eds.). (1993). *“The origin of values”*. Aldine Transaction.

Heilman, M. E. (2001). *“Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder”*. *Journal of Social Issues*, 57: 657-674.

Heilman, M. E. (2012). *“Gender stereotypes and workplace bias”*. *Research in Organizational Behavior*, 32(2012), 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>

Held, V. (2010). *“Can ethics of care handle violence? Ethics and Social Welfare”*, 4, 115–129.

Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). *“The pipeline to the top”*. *Academy of Management Executive*, 20: 42-64.

Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2014). *“Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities”*. *Strategic management journal*, Vol. 36, No 6, pp.831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>.

Hemmert, M., Cho, C.K. and Lee, J.Y. (2022), *“Enhancing innovation through gender diversity: a two- country study of top management teams”*, *European Journal of Innovation Management*, Forthcoming.

Hernández-Lara, A. B., and J. P. Gonzales-Bustos. (2018). *“The Impact of Interlocking Directorates on Innovation: The Effects of Business and Social Ties”*. *Management Decision*. doi:10.1108/MD-11-2017-1186.

Hernández-Lara, A. B., Gonzales-Bustos, J. P. (2020). *“The influence of family business and women directors on innovation”*. Vol. 52(1). *Applied Economics: Department of Business Management*, Reus, Spain, 36-51. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1638496>

Hernández-Lara, A.B., Gonzales-Bustos, J.P., Alarcón-Alarcón, A. (2021). *“Social sustainability on corporate boards: The effects of female family members on R&D”*. *Sustainability*, Vol. 13, No 4, pp.1982. <https://doi.org/10.3390/su13041982>.

Hersch, J. (1996). "Smoking, seat belts, and other risky consumer decisions: Differences by gender and race". *Managerial and decision economics*, Vol. 17, No 5, pp.471-481. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1468\(199609\)17:5<471::AID-MDE789>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1468(199609)17:5<471::AID-MDE789>3.0.CO;2-W).

Hervás -Oliver, J.L., Sempere-Ripoll, F. and Boronat-Moll, C. (2021), "Technological innovation typologies and open innovation in SMEs: beyond internal and external sources of knowledge", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 162, 120338.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., Jr., & Harris, I. C. (2002). "Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?". *Journal of Management*, 28(6), 747–763.

Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). "The evolution and development of entrepreneurial marketing". *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00234.x>.

Hofstede, G. (1980). "Culture and organizations". *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). "Cultures and organizations: software of the minds" (Third edition). New York: McGraw-Hill.

Holgerson, C. (2013). "Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality". *Gender, Work and Organization* 20 (4): 454–466.

Hong, L. and Page, S.E. (2004), "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 101 No. 46, pp. 16385-16389, doi: 10.1073/pnas.0403723101.

Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). "Women's managerial aspirations: An organizational development perspective". *Journal of Management*, 40(3), 703–730. <https://doi.org/10.1177/0149206311426911>

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography". *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.

Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, R. A. Johnson, and W. Grossman. (2002). "Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies". *Academy of Management Journal* 45 (4): 697–716.

Huang, H., Zhai, S., Chen J. (2016). "Corporate Life Cycle, Financing Methods and Financing Constraints--Based on the Moderating Effect Research of Investor Sentiment, in Chinese]. *Journal of Financial Research*, No 07, pp.96-112, [Corporate Life Cycle, Financing Methods and Financing Constraints--Based on the Moderating Effect Research of Investor Sentiment, in Chinese].

Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013). "Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?" *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822–839.

Huse, M., and A. G. Solberg. (2006). "Gender-related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards". *Women in Management Review* 21 (2): 113–130.

Hutton, G., & Ward, M. (2021, January 22). "Business statistics (Briefing Paper Number 06152)". House of Commons Library. <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN06152/SN06152.pdf>

Ibrahim, N., Angelidis, J., Tomic, I.M. (2009). *“Managers’ attitudes toward codes of ethics: Are there gender differences?”*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, No 3, pp.343-353. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0428-y>.

In J. H. Flavell & L. Ross (Eds.). *“Social cognitive development: Frontiers and possible futures”*. (pp. 200–239). Cambridge University Press.

INE (2020). *Constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (N.o) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (CAE Rev.3)*; Mensal. Accessed on 04 August 2020. Retrieved from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008067&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008067&selTab=tab0) visualizada a 11 de junho 2020.

International Monetary Fund. (2020). *Annual Report (2020). A Year Like No Other*. Available online: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020.pdf> (accessed on 2 November 2021).

Irwin, K., Edwards, K. and Tamburello, J.A. (2015), *“Gender, trust and cooperation in environmental social dilemmas”*, *Social Science Research*, Vol. 50, pp. 328-342.

Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). *“The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction”*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). *“Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”*. *Journal of financial economics*, Vol. 3, No 4, pp.305-360. [doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

Jeong, S.H. and Harrison, D.A. (2017), *“Glass breaking, strategy making, and value creating: meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members”*, *Academy of Management Journal*, Vol. 60 No. 4, pp. 1219-1252, <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0716>.

Jia, Xin, Mesbahuddin Chowdhury, Girish Prayag, and Md Maruf H. Chowdhury. (2020). *“The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster”*. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 48: 101614

Jobiri, *“Le caratteristiche della leadership femminile”*. <https://www.jobiri.com/le-caratteristiche-della-leadership-femminile/>

Johansson, Jeaneth. (2007). *“Sell-side analysts’ creation of value—key roles and relational capital”*. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 11: 30–52.

Johnson-Jones, M. M. (2009). *“Perceptions of African-American female college presidents: Effects of race and gender on career”*. Unpublished doctoral dissertation, Union University.

Johnson, J. E. V., & Powell, P. L. (1994). *“Decision making, risk and gender: Are managers different?”* *British Journal of Management*, 5(2), 123–138.

Joshi, A., & Giménez, E. (2014). *“Decision-driven marketing”*. *Harvard Business Review*, 92(7), 64–71. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/entrepreneurial-marketing-new-approach/docview/1017672579/se-2>.

Jurkus, A.F., Park, J.C., Woodard, L.S. (2011). *“Women in top management and agency costs”*. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No 2, pp.180-186. [doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.010](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.010).



Kang, S., Bang, J. & Ryu, D. (2024). "Female CEOs' risk management and earnings performance during the financial crisis". Vol. 23. Asian Business & Management, 110-138. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00233-6>

Kanter, R. M. (1977). "Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women". American Journal of Sociology, 82: 965-990.

Kanter, R. M. (1983). "The change masters. Innovation and entrepreneurship in the American corporation". New York, NY: Simon and Schuster.

Kets-de-Vries, M. F. R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News". Organizational Dynamics 21 (3): 59–71.

King, J. E., & Cooley, E. L. (1995). "Achievement orientation and the impostor phenomenon among college students". Contemporary Educational Psychology, 20(3), 304-312.

Klapper, L. F., & Parker, S. C. (2011). "Gender and the business environment for new firm creation". World Bank Research Observer, 26(2), 237–257.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). "Top management team diversity, group process, and strategic consensus". Strategic Management Journal, 20(5), 445–465.

Knippen, J. M., Shen, W., & Zhu, Q. (2019). "Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors". Strategic Management Journal, 40: 1123-1150.

Knowles, Jennifer, and Lisa Mainiero. (2021). *Authentic talent development in women leaders who opted out: Discovering authenticity, balance, and challenge through the kaleidoscope career model*. Administrative Sciences 11: 60.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". Origination Science, 42(3), 383–397.

Kotter, J. P. (1982). "General managers are not generalists". Organizational Dynamics, 10: 5-19.

Krishnan, G. V., & Parsons, L. M. (2008). "Getting to the bottom line: An exploration of gender and earnings quality". Journal of Business Ethics, 78(1–2), 65–76.

Krishnan, H., & Park, D. (2005). "A few good women – on top management teams". Journal of business research, 58(12), 1712 – 1720.

Kuckertz, A. (2021). *Standing up against crisis-induced entrepreneurial uncertainty: fewer teams, more habitual entrepreneurs*. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, Vol. 39 No. 3, pp. 191-201. <https://doi.org/10.1177/0266242621997782>.

Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F., Iacoviello, V., Faniko, K., & Ryan, M. K. (2015). "Signaling change during a crisis: Refining conditions for the glass cliff". Journal of Experimental Social Psychology, 61: 96-103.

La Porta, R., F. Lopez-De-Silanes, and A. Shleifer. (1999). "Corporate Ownership around the World". Journal of Finance 54 (2): 471–517.

Labelle, R., Makni Gargouri, R., Francoeur, C., (2010). *Ethics, diversity management, and financial reporting quality*. J. Bus. Ethics 93, 335–353.

- Laforet, S. (2013), "Organizational innovation outcomes in SMEs: effects of age, size, and sector", *Journal of World Business*, Vol. 48 No. 4, pp. 490-502, doi: 10.1016/j.jwb.2012.09.005.
- Laguir, I., and M. Den-Besten. (2016). "The Influence of Entrepreneur's Personal Characteristics on MSEs Growth through Innovation". *Applied Economics* 48 (44): 4183–4200.
- Lam, W., & Harker, M. J. (2015). "Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective". *International Small Business Journal*, 33(3), 321–348. <https://doi.org/10.1177/0266242613496443>.
- Lara, J.M.G., Osma, B.G., Mora, A., Scapin, M., (2017). *The monitoring role of female directors over accounting quality*. *Finance* 45, 651–668.
- Lauzen, M. M. (2014). "It's a man's (celluloid) world: On-screen representations of female characters in the top 100 films of 2013". Retrieved Feb. 23, 2023 from: [http://womenintvfilm.sdsu.edu/files/2013\\_It%27s\\_a\\_Man%27s\\_World\\_Report.pdf](http://womenintvfilm.sdsu.edu/files/2013_It%27s_a_Man%27s_World_Report.pdf)
- Lee, P. M., & James, E. H. (2007). "She'-e-os: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments". *Strategic Management Journal*, 28: 227-241.
- Lee, S.H., Wong, P.K. and Chong, C.L. (2005), "Human and social capital explanations for R&D outcomes", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 52 No. 1, pp. 59-68, doi: 10.1109/TEM.2004.839955.
- Lehman, K., Fillis, I., & Miles, M. P. (2020). "The role of effectuation and entrepreneurial marketing in the creation of a new art venture". In I. Fillis & N. Telford (Eds.), *Handbook of entrepreneurship and marketing* (pp. 351–374). Edward Elgar Publishing.
- Lerchenmueller, M.J. and Sorenson, O. (2018), "The gender gap in early career transitions in the life sciences", *Research Policy*, Vol. 47 No. 6, pp. 1007-1017, <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2018.02.009>.
- Levi, M., Li, K. and Zhang, F. (2014), "Director gender and mergers and acquisitions", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28, pp. 185-200.
- Li, H., Ye, J., Wang, C. (2014). "Empirical Test on the Relationship among Executive Gender, Overconfidence and Investment Decision". *Statistics & Decision*, No 18, pp.158-162, [Empirical Test on the Relationship among Executive Gender, Overconfidence and Investment Decision, in Chinese].
- Lindvert, M., Patel, P.C. and Wincent, J. (2017). *Struggling with social capital: Pakistani women micro entrepreneurs' challenges in acquiring resources*. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 29 Nos 7/8, pp. 759-790.
- Linnenluecke, Martina K. (2017). *Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda*. *International Journal of Management Reviews* 19: 4–30. [CrossRef]
- Liu, C. (2018), "Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 52, pp. 118-142.
- Liu, Z., Ge, L. and Peng, W. (2016), "How organizational tenure affects innovative behavior? The role of culture difference and status determinants", *Nankai Business Review International*, Vol. 7 No. 1, pp. 99-126, doi: 10.1108/NBRI-01-2016-0001.

Lodh, S., M. Nandy, and J. Chen. (2014). *"Innovation and Family Ownership: Empirical Evidence from India"*. *Corporate Governance: An International Review* 22 (1): 4–23.

Loscocco, K. A., & Robinson, J. (1991). *"Barriers to women's small-business success in the United States"*. *Gender & Society*, 5(4), 511–532.

Loukil, N., and O. Yousfi. (2016). *"Does Gender Diversity on Corporate Boards Increase Risk-taking?"* *Canadian Journal of Administrative Sciences* 33 (1): 66–81.

Lundblad, C. (2007). *"The risk return tradeoff in the long-run: 1836–2003"*. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 123–150.

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Elam, A. (2020). *"COVID19? Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic"*. *International Small Business Journal*, 38(6), 481–491. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>.

Marín, Q., A. B. Hernández-Lara, F. Campa-Planas, and M. V. Sánchez-Rebull. (2017). *"Which Factors Improve the Performance of the Internationalization Process? Focus on Family Firms"*. *Applied Economics* 49 (32): 3181–3194.

Marlow, Susan, and Maura McAdam. (2013). *Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the under-performing female entrepreneur*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 19: 114–24.

Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Nieto, M. (2012). *"Gender diversity on European banks' boards of directors"*. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145–162.

Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V., & Hass, S. (2010). *"Gender and risk: Women risk taking and risk aversion"*. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 586–604. <https://doi.org/10.1108/17542411011081383>.

McCausland, T. (2022). *"Women in Innovation and R&S"*. *Research-Technology Management*. <https://10.1080/08956308.2022.2072147>

McGuinness, P.B., Vieito, J.P. and Wang, M. (2017), *"The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms"*, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 42, pp. 75-99.

Mei, L., Zhang, T. and Chen, J. (2019), *"Exploring the effects of inter-firm linkages on SMEs' open innovation from an ecosystem perspective: an empirical study of Chinese manufacturing SMEs"*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 144, pp. 118-128.

Melero, E., (2011). *Are workplaces with many women in management run differently?* *J. Bus. Res.* 64 (4), 385–393.

Melo, F. L. N. B. D., Silva, R. R. D., & Almeida, T. N. V. D. (2019). *"Gender and entrepreneurship: A comparative study between the causation and effectuation approaches"*. *Brazilian Business Review*, 16(3), 273–296. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5>.

Merton, R. C. (1973). *"An intertemporal capital asset pricing model"*. *Econometrica*, 41(5), 867–887. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). *Enterprise risk management: Theory and practice*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20.

Meyer, Alan D. (1982). *Adapting to environmental jolts*. *Administrative Science Quarterly* 27: 515–37.

Michelle K. Ryan and S. Alexander Haslam. (2007). *"The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions"*. The Academy of Management Review, 32(2), 549–572.

Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). *"Exploring entrepreneurial marketing"*. Journal of Strategic Marketing, 23(2), 94–111. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914069>.

Milkie, M. A. (1999). *"Social comparisons, reflected appraisals, and mass media: The impact of pervasive beauty images on Black and White girls' self-concepts"*. Social Psychology Quarterly, 62(2), 190–210. <https://doi.org/10.2307/2695857>

Miller, D., I. Le-Breton-Miller, and R. H. Lester. (2011). *"Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behavior: Social Context, Identity, and Institutional Logics"*. Journal of Management Studies 48 (1): 1–25.

Miller, T., & Triana, M. d. C. (2009). *"Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship"*. Journal of Management Studies, 46: 755–786.

Minello, A. (2020). *"The pandemic and the female academic"*. Nature. <https://doi.org/10.1038/d41586-020-01135-9>.

Mínguez-Vera, A., and A. Martín. (2011). *"Gender and Management on Spanish SMEs: An Empirical Analysis"*. The International Journal of Human Resource Management 22 (14): 2852–2873.

Monteiro, A. P., Vale, J., Leite, E. & Lis, M. (2024). *"Linking quality of accounting information system and financial reporting to non-financial performance: The role women managers"*. Vol. 54. International Journal of Accounting Information System. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2024.100692>

Monteiro, A.P., Vale, J., Leite, E., Lis, M., Kurowska-Pysz, J., (2022)b. *"The impact of information systems and non-financial information on company success"*. Int. J. Account. Inf. Syst. 45, 100557.

Monteiro, A.P., Vale, J., Silva, A., (2021)a. *"Factors determining the success of decision making and performance of Portuguese companies"*. Admin. Sci. 11 (4), 108.

Monteiro, A.P., Vale, J., Silva, A., Pereira, C., (2021)b. *"Impact of the internal control and accounting systems on the financial information usefulness: The role of the financial information quality"*. Acad. Strateg. Manag. J. 20, 1–13.

Monteiro, A.P., Vale, J., Silva, A., Pereira, C., (2021)c. *Impact of the internal control and accounting systems on the financial information usefulness: The role of the financial information quality*. Acad. Strateg. Manag. J. 20 (3), 1–13.

Montoro-Sanchez, M.Á., Mora-Valentín, E.M. and Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2012), *"Localización en parques científicos y tecnológicos y cooperación en I+D+i como factores determinantes de la innovación"*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 21 No. 2, pp. 182-190, [https://doi.org/10.1016/S1019-6838\(12\)70005-7](https://doi.org/10.1016/S1019-6838(12)70005-7).

Mora Cortez, Roberto, and Wesley J. Johnston. (2020). *The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory*. Industrial Marketing Management 88: 125–35.

Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). "The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions". *Psychological Bulletin*, 146: 797-829.

Morrish, S. C., & Jones, R. (2020). "Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective". *Journal of Business Research*, 113, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.041>.

Morrison, A., & von Glinow, M. (1990). "Women and minorities in management". *American Psychologist*, 45(2), 200-208. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>.

Mubarak, M.F., Tiwari, S., Petraite, M., Mubarik, M., Raja Mohd Rasi, R.Z. (2021). "How Industry 4.0 technologies and open innovation can improve green innovation performance?". *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 32, No 5, pp.1007-1022.

Mukkamala, S., & Suyemoto, K. L. (2018). "Racialized sexism/sexualized racism: A multimethod study of intersectional experiences of discrimination for Asian American women". *Asian American Journal of Psychology*, 9(1), 32–46. <https://doi.org/10.1037/aap0000104>

Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). "Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff". *British Journal of Management*, 25 (3), 425-438.

Munari, F., R. Oriani, and M. Sobrero. 2010. "The Effects of Owner Identity and External Governance Systems on R&D Investments: A Study of Western European Firms". *Research Policy* 39 (8): 1093–1104.

Myaskovsky, L., Unikel, E., & Dew, M. A. (2005). "Effects of gender diversity on performance and interpersonal behavior in small work groups". *Sex Roles*, 52(9–10), 645–657.

Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. and Maas, V.S. (2008), "Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance", *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 222-234.

Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). "Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers". *Work & Stress*, 20(4), 303–315. <https://doi.org/10.1080/02678370601065182>

Ndofor, H. A., & Levitas, E. (2004). "Signaling the strategic value of knowledge". *Journal of Management*, 30: 685-702.

Nelson, Julie A. (2006). *Can We Talk? Feminist Economists in Dialogue with Social Theorists*. *Journal of Women in Culture and Society* 31: 1052–74

Newman, A., Obschonka, M., & Block, J. (2022). "Small businesses and entrepreneurship in times of crises: The renaissance of entrepreneur-focused micro perspectives". *International Small Business Journal*, 40(2), 119–129. <https://doi.org/10.1177/02662426211063390>.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). "A knowledge-based theory of the firm: The problem-solving perspective". *Organization Science*, 15(6), 617–632.

Niederle, M., Vesterlund, L. (2007). "Do women shy away from competition? Do men compete too much?". *The quarterly journal of economics*, Vol. 122, No 3, pp.1067-1101. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067>.

Nielsen, S., and M. Huse. (2010). "The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface". *Corporate Governance: An International Review* 18 (2): 136–148.

Nijstad, B. A., Rietzschel, E. F., & Stroebe, W. (2006). "Four principles of group creativity". In L. L. Thompson & H. S. Choi (Eds.), *"Creativity and innovation in organizational teams"* (pp. 161–179). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Noble, B. (1992). *"At work; and now the "sticky floor"*. New York, NY: New York Times.  
Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *"The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation"*. New York, NY: Oxford University Press.

Noro, I., Roter, D.L., Kurosawa, S., Miura, Y. and Ishizaki, M. (2018), *"The impact of gender on medical visit communication and patient satisfaction within the Japanese primary care context"*, *Patient Education and Counseling*, Vol. 101 No. 2, pp. 227-232.

O'Brien, J.A., Marakas, G.M. (2011). *Management Information Systems* (Ed. 9), McGraw-Hill/Irwin, New York, United States.

Oakley, J. G. (2000). *"Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs"*. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.

OECD (2018), "Italia", in *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.

OECD. (2021). *Why a Push for Gender Equality Makes Sound Economic Sense*. Available online: <https://www.oecd.org/gender/push-gender-equality-economic-sense.htm> (accessed on 30 October 2021).

Okin, S. M. (1998). *"Feminism and multiculturalism: Some tensions"*. *Ethics*, 108, 661–684.

Ostergaard, C.R., Timmermans, B. and Kristinsson, K. (2011), *"Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation"*, *Research Policy*, Vol. 40 No. 3, pp. 500-509, doi: 10.1016/j.respol.2010.11.004.

Page, S. E. (2019). *"The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy"*. Princeton University Press.

Page, Scott. (2014). *Where diversity comes from and why it matters?* *European Journal of Social Psychology* 44: 267–79.

Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). *"Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change"*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215–235. <https://doi.org/10.1002/job.137>

Palvia, A., Vähämaa, E., & Vähämaa, S. (2015). *"Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial Crisis"*. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 577–594.

Pan, X., Cao, Y., Pan, X., Uddin, M.K. (2021). *"The cleaner production technology innovation effect of environmental regulation policy: evidence from China"*. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 32, No 4, pp.737-751.

Paoloni, Paola, Giuseppe Modaffari, Niccolò Paoloni, and Federica Ricci. (2021). *The strategic role of intellectual capital components in agri-food firms*. *British Food Journal*. [CrossRef]

Paoloni, Paola, Rosa Lombardi, and Niccolò Paoloni. (2018). *Women enterprises, relational capital and corporate strategy: A multiple case study*. In *IPAZIA Workshop on Gender Issues*. Cham: Springer, pp. 205–18.

Parker, P. S., & Ogilvie, D. (1996). "Gender, culture, and leadership: Toward a culturally distinct model of African-American women executives' leadership strategies". *The Leadership Quarterly*, 7(2), 189–214. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90040-5](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90040-5)

Patton, M. Q. (2002). "Qualitative research and evaluation methods". SAGE Publications.

Peni, E., Vahamaa, S., (2010). *Female executives and earnings management*. *Manag. Financ.* 36 (7), 629–645. <https://doi.org/10.1108/03074351011050343>.

Petterson, T. (2008). "Comprehending care: Problems and possibilities in the ethics of care". Rowman & Littlefield.

Piosik, A., Strojek-Filus, M., Sulik-G' orecka, A., Szewieczek, A., (2019). *Gender and age as determinants of job satisfaction in the accounting profession: evidence from Poland*. *Sustainability* 11, 3090.

Popovic-Pantic, S., Semencenko, D. and Vasilic, N. (2020). *Women entrepreneurship in the time of COVID-19 pandemic: the case of Serbia*. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*.

Post, C. (2015). "When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms". *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1153–1175.

Post, C. and Byron, K. (2015), "Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 58 No. 5, pp. 1546-1571, <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>.

Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2022). "What changes after women enter top management teams? A gender-based model of strategic renewal". *Academy of Management Journal*, 65, 273–303.

Prather, C. (2010). "Manager's guide to fostering innovation and creativity in teams". New York, NY: McGraw Hill.

Price, C. R. (2012). "Gender, competition, and managerial decisions". *Management Science*, 58(1), 114–122.

Purdie-Vaughns, V. (2015, April 22). "Corporate America is treating black women as invisible". *Fortune*. <https://fortune.com/2015/04/22/black-women-leadership-study/>

Putrevu, S. (2001). "Exploring the origins and information processing differences between men and women: Implications for advertisers". *Academy of Marketing Science Review*, 10(1), 1–14.

Quazi, A. and Talukder, M. (2011), "Demographic determinants of adoption of technological innovation", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 52 No. 1, pp. 34-42, doi: 10.1080/08874417.2011.11645520.

Quintana-García, C.and. and Benavides-Velasco, C.A. (2008), "Innovative competence, exploration and exploitation: the influence of technological diversification", *Research Policy*, Vol. 37 No. 3, pp. 492-507, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.002>.

Reich, R. B. (1987). *“Entrepreneurship reconsidered: The team as hero”*. Harvard Business Review, 87(3), 77–83. <https://hbr.org/1987/05/entrepreneurship-reconsidered-the-team-as-hero>.

Reinwald, M., Zaia, J. & Kunze, F. (2022). *“Shine Bright Like a Diamond: When Signaling Creates Glass Cliffs Female Executives”*. Vol. 49(3). Journal of Management. <https://doi.org/10.1177/01492063211067518>

Reinwald, M., Zaia, J., & Kunze, F. (2023). *“Shine bright like a diamond: When signaling creates glass cliffs for female executives”*. Journal of Management, 49(3), 1005–1036.

Reiter, Sara A. (1995). *“Theory and politics: Lessons from feminist economics”*. Accounting, Auditing & Accountability Journal 8: 34–59.

Robb, A., Coleman, S., & Stangler, D. (2014). *“Sources of economic hope: Women’s entrepreneurship”*. Kansas City, Missouri: Ewing Marion Kauffman Foundation.

Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., García-Sánchez, I.M., (2017). *The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses*. Bus. Ethics: Eur. Rev. 26 (2), 162–174.

Rogers, E. (2003). *“Diffusion of innovations”* (5th ed.). New York, NY: Simon and Schuster.

Rohrmann, S., Bechtoldt, M., & Leonhardt, M. (2016, June 02). *“Validation of the Impostor Phenomenon among Managers”*. Frontiers in Psychology, 7, 821.

Romero-Martínez, A.M., Montoro-Sanchez, A. and Garavito-Hernandez, Y. (2017), *“El efecto de la diversidad de genero y el nivel educativo en la innovacion”*, Revista de Administração de Empresas, Vol. 57 No. 2, pp. 123-134, doi: 10.1590/S0034-759020170202.

Rosa, J.M. and Sylla, D. (2016). *A comparison of the performance of majority female-owned and majority male-owned small and medium-sized enterprises*. Innovation, Science and Economic Development Canada.

Rosette, A.S. and Tost, L.P. (2010), *“Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 95 No. 2, p. 221.

Ruddick, S. (1998). *“Care as labor and relationship”*. In M. S. Halfon & J. C. Haber (Eds.), Norms and values. Rowman & Littlefield.

Ruggs, E. N. et al. (2023). *“At the Intersection: The Influence of Race on Women’s Leadership Self-Efficacy Development”*. Vol. 48(2), Sage – Group & Organization Management, 507-545. <http://doi.org/10.1177/10596011231161973>

Rullani, Enzo. (2014). *Manifattura in transizione (Manufacture in transition)*. Sinergie Italian Journal of Management 32: 141–52.

Ryan, M. K., & Haslam, A. S. (2005). *“The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”*. British Journal of Management, 16(2), 81- 90.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). *“The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions”*. Academy of Management Review, 32: 549-572.



Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). *“Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype”*. Journal of Applied Psychology, 96: 470-484.

Sadiku Dushi, N., Dana, L. P., & Ramadani, V. (2019). *“Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance”*. Journal of Business Research, 100, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025>.

Saeed, A. and Sameer, M. (2017), *“Impact of board gender diversity on dividend payments: evidence from some emerging economies”*, International Business Review, Vol. 26, pp. 1100-1113.

Saeed, A., Ali, A. & Riaz, H. (2024). *“Open-up or stay closed: the effect of TMT gender diversity on open innovation”*. Vol. 27(6), European Journal of Innovation Management. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2022-0425>.

Saeed, A., Baloch, M.S. and Riaz, H. (2022a), *“Global insights on TMT gender diversity in controversial industries: a legitimacy perspective?”*, Journal of Business Ethics, Vol. 179, pp. 711-731.

Saeed, A., Riaz, H., Liedong, T.A. and Rajwani, T. (2022b), *“The impact of TMT gender diversity on corporate environmental strategy in emerging economies”*, Journal of Business Research, Vol. 141, pp. 536-551.

Sajjad, M., Kaleem, N., Chani, M.I. and Ahmed, M. (2020). *Worldwide role of women entrepreneurs in economic development*. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 14 No. 2, pp. 151-160. <https://doi.org/10.1108/APJIE-06-2019-0041>.

Sarasvathy, S. D. (2001). *“Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”*. Academy of Management Review, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>.

Sarasvathy, S. D. (2009). *“Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise”*. Edward Elgar Publishing.

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). *“Entrepreneurial logics for a technology of foolishness”*. Scandinavian Journal of Management, 21(4), 385–406. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>.

Sastre, J.F. (2015), *“The impact of R&D teams’ gender diversity on innovation outputs”*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 24 No. 1, pp. 142-162, doi: 10.1504/ijesb.2015.066154.

Schein, V. E. (1973). *“The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”*. Journal of Applied Psychology, 57: 95-100.

Schein, V. E. (2001). *“A global look at psychological barriers to women’s progress in management”*. Journal of Social Issues, 57(4), 675–688.

Schjoedt, L., & Kraus, S. (2009). *“Entrepreneurial teams: Definition and performance factors”*. Management Research News, 32(6), 513–524. <https://doi.org/10.1108/01409170910962957>

Sciascia, S., E. Clinton, R. S. Nason, A. E. James, and J. O. Rivera- Algarin. (2013). *“Family Communication and Innovativeness in Family Firms”*. Family Relations 62 (3): 429–442.

Seetharaman, P. (2020). *Business models shifts: impact of COVID-19*. International Journal of Information Management, Vol. 54, p. 102173.

Selmer, J., & Leung, A. S. M. (2003). "Are corporate career development activities less available to female than to male expatriates?". Journal of Business Ethics, 43(1–2), 125–136.

Setó-Pamies, D. (2015). "The relationship between women directors and corporate social responsibility". Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(6), 334–345.

Shaikh, I. and Randhawa, K. (2022), "Managing the risks and motivations of technology managers in open innovation: bringing stakeholder-centric corporate governance into focus", Technovation, Vol. 114, doi: 10.1016/j.technovation.2021.102437.

Shen, W., & Cannella, A. A. (2002). "Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure". Academy of Management Journal, 45: 717–733.

Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). "Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda". Journal of Management, 41(1), 11–46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>.

Sheppard, L. D. (2018). "Gender differences in leadership aspirations and job and life attribute preferences among US undergraduate students". Sex Roles, 79(9–10), 565–577. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>

Sheremata, W. A. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure". Academy of Management Review, 25(2), 389–408.

Sheridan, A., F. H. Mckenzie, and L. Still. (2011). "Complex and Contradictory: The Doing of Gender on Regional Development Boards". Gender, Work and Organization 18 (3): 282–297.

Sierra-Moran, J., Cabeza-Garcia, L. and Gonzalez-Alvarez, N. (2022), "Independent directors and firm innovation: the moderating role of gender and nationality diversity", European Journal of Innovation Management, Forthcoming.

Simard, C. and West, J. (2006), "Knowledge networks and the geographic locus of innovation", in Open Innovation: Researching a New Paradigm, pp. 220–240.

Simionescu, M., Pelinescu, E., Khouri, S., Bilan, S. (2021). "The Main Drivers of Competitiveness in the EU-28 Countries". Journal of Competitiveness, Vol. 13, No 1, pp.129–145. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.08>.

Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D. and Kamboj, S. (2021), "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance", Journal of Business Research, Vol. 128, pp. 788–798.

Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?". European Management Journal, 26(1), 48–58.

Sirmon, D. G., J. L. Arregle, M. A. Hitt, and J. W. Webb. (2008). "The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation". Entrepreneurship: Theory and Practice 32 (6): 979–998.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). "Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United

Kingdom". *International Small Business Journal*, 30(7), 754–777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>.

Smith, A. N., Watkins, M. B., Ladge, J. J., & Carlton, P. (2019). "Making the invisible visible: Paradoxical effects of intersectional invisibility on the career experiences of executive Black women in the workplace". *Academy of Management Journal*, 62(6), 1705–1734. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1513>

Snaebjornsson, I., Edvardsson, I., Zydziunaite, V., & Vaiman, V. (2015). "Cross-cultural leadership: expectations on gendered leader's behavior". *Sage Open*, 5(2), 1-8.

Solheim, M.C. and Herstad, S.J. (2018), "The differentiated effects of human resource diversity on corporate innovation", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 15 No. 5, doi: 10.1142/S0219877018500463.

Sörensson, A., Ghannad, N. (2024). *Entrepreneurial opportunities and difficulties under COVID-19 for women entrepreneurs in Asia and Europe*. Vol. 16 (1), *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2023-0052>

Soudani, S.N., (2012). *The usefulness of an accounting information system for effective organizational performance*. *Int. J. Econ. Financ.* 4 (5), 136–145. <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n5p136>

Spence, M. (2002). "Signaling in retrospect and the informational structure of markets". *American Economic Review*, 92: 434-459.

Srivastava, N. & Nalawade, R. (2023). "Glass Ceiling to Sticky Floor: Analogies of Women Leadership". Vol.8(4), *Miami: Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, 1-18. <http://doi.org/10.26668/businessreview/2023>

Staikovic, K. & Staikovic A. D. (2023). "Ethics of Care Leadership, Racial Inclusion, and Economic Health in the Cities: Is There a Female Leadership Advantage?". *Journal of Business Ethics*, 699-721. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05564-0>

Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). "The queen bee syndrome". *Psychology Today*, 55-60.

Stenstrom, E., Saad, G., Nepomuceno, M.V. and Mendenhall, Z. (2011), "Testosterone and domain-specific risk: digit ratios (2D: 4D and rel2) as predictors of recreational, financial, and social risk-taking behaviors", *Personality and Individual Differences*, Vol. 51 No. 4, pp. 412-416.

Subramaniam, Mohan, and Mark A. Youndt. (2005). *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*. *Academy of Management Journal* 48: 450–63.

Subramanian, A.M., Choi, Y.R., Lee, S.H. and Hang, C.C. (2016), "Linking technological and educational level diversities to innovation performance", *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 41 No. 2, pp. 182-204, doi: 10.1007/s10961-015-9413-z.

Surmanidze, L. (1998). *Women in Georgian Mentality in Actual Problems of Gender* UNDO:Tbilisi.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (2004), "The social identity theory of intergroup behavior", *Political Psychology*, pp. 276-293.

Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). "How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields". *Research Policy*, 39(7), 907–918.

Teixeira, A.L., Oliveira, V.C.P., Mendes, P.S., Lopes, D.P.T. and Rapini, M.S. (2021), "Technological and organizational innovation for knowledge-intensive business services in Brazil", *Revista Brasileira de Inovação*, Vol. 20, p. e021002, doi: 10.20396/rbi.v20i00.8656133.

Tenenbaum, H. R., & Ruck, M. D. (2007). "Are teachers' expectations different for racial minority than for European American students?" A meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 253–273. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.253>

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). "Women directors on corporate boards: A review and research agenda". *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.

Teruel, M. and Segarra, A. (2017), "The link between gender diversity and innovation: What is the role of firm size?", *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 15 No. 3, pp. 319–340.

Testa, H. (2012). "A Woman's Place in the Board- room". First Affirmative Financial Network, LLC.

Thomas, V. G. (2004). "The psychology of Black women: Studying women's lives in context". *Journal of Black Psychology*, 30(3), 286–306. <https://doi.org/10.1177/0095798404266044>

Thompson, T., Davis, H., & Davidson, J. (1998). "Attributional and affective responses of impostors to academic success and failure outcomes". *Personality and Individual differences*, 25(2), 381–396.

Thorne, L., Massey, D.W., Magnan, M., (2003). *Institutional context and auditors' moral reasoning: A Canada-US comparison*. *J. Bus. Ethics* 43 (4), 305–321.

Torchia, M., A. Calabrò, and M. Huse. (2011). "Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass". *Journal of Business Ethics* 102 (2): 299–317.

Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P. and Kanadli, S.B. (2018), "Women directors contribution to organizational innovation: a behavioral approach", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 215–224, doi: 10.1016/j.scaman.2018.02.001.

Uhlener, L. M., M. M. Berent-Braun, R. J. M. Jeurissen, and G. Wit. (2012). "Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs". *Journal of Business Ethics* 109 (4): 411–429.

UN Women. (2020). "UN secretary-general's policy brief: The impact of COVID-19 on women". Retrieved October 27, 2022, from <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women>.

Unnikrishnan, S. and Hanna, R. (2019), *The trillion-dollar opportunity in supporting female entrepreneurs*. *Harvard Business Review*, Vol. 31.

Urbinati, A., Landoni, P., Cococcioni, F. and De Giudici, L. (2021), "Stakeholder management in open innovation projects: a multiple case study analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 1595–1624.

Van Der Vegt, Gerben S., Peter Essens, Margareta Wahlström, and Gerard George. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal* 58: 971–80.

van Knippenberg, D. and Schippers, M.C. (2007), “*Work group diversity*”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58(1), pp. 515-541.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.

Vasilic, Nikola, Sanja Popovic-Pantic, and Dušica Semencenko. (2020). *Women Entrepreneurship in the Time of COVID-19 Pandemic*. *Journal of Women’s Entrepreneurship and Education* 3–4: 23–40.

Vergne, J.-P., Wernicke, G., & Brenner, S. (2018). “*Signal incongruence and its consequences: A study of media disapproval and CEO overcompensation*”. *Organization Science*, 29: 796-817.

Villaseca, D., Navío-Marco, J. and Gimeno, R. (2021). *Money for female entrepreneurs does not grow on trees: start-ups’ financing implications in times of COVID-19*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 4, pp. 698-720. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0172>.

Vincent Lamarre, P., Sugimoto, C. R., & Larivière, V. (2020). “*The decline of women’s research production during the coronavirus pandemic*”. *Nature Index*. <https://www.nature.com/nature-index/news-blog/decline-women-scientist-research-publishing-production-coronavirus-pandemic>.

Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). “*Leveraging ties: The contingent value of entrepreneurial teams’ external advice networks on Indian software venture performance*”. *Strategic Management Journal*, 30, 1179–1191.

Waddock, S., (2005). *Hollow men and women at the helm... hollow accounting ethics?* *Issues Account. Educ.* 20 (2), 145–150.

Waldman, D.A., De Luque, M.S., Washburn, N., House, R.J., Adetoun, B., Barrasa, A. and Dorfman, P. (2006), “*Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 6, pp. 823-837.

Wang, H., Wei, X., Cao, Q., Liao, L. (2020). “*Business Tax to Value-add Tax” and Enterprise Innovation Efficiency--Evidence from Quasi-Natural Experiment*”. *Accounting Research*, No 10, pp.150-163, [„Business Tax to Value-add Tax” and Enterprise Innovation Efficiency--Evidence from Quasi-Natural Experiment, in Chinese].

Wang, J., Yang, J. and Xue, Y. (2017), “*Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: the moderating role of absorptive capacity*”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 8, pp. 1110-1127, doi: 10.1108/LODJ-10-2015-0235.

Ward, L. M. (2004). “*Wading through the stereotypes: positive and negative associations between media use and black adolescents’ conceptions of self*”. *Developmental Psychology*, 40(2), 284–294. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.40.2.284>

Warning, R. &. (2009). “*An exploration of unspoken bias: Women who work for women*”. *Gender in Management: An International Journal*, 24, 131-145.

Watson, J., & Robinson, S. (2003). "Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs". *Journal of Business Venturing*, 18(6), 773–788.

Waylen, G. (2014), "Informal institutions, institutional change, and gender equality", *Political Research Quarterly*, Vol. 67 No. 1, pp. 212-223.

Westhead, P. (1997). "Ambitions, 'external' Environment and Strategic Factor Differences between Family and Non- family Companies". *Entrepreneurship and Regional Development* 9 (2): 127–157.

WIB (2021), "Women in business: the percentage of women in senior management positions increased in 2021 worldwide", available at: <https://ceoworld.biz/2021/06/06/women-in-business-the-percentage-of-women-in-senior-management-positions-increased-in-2021-worldwide/>

Wierenga, B. (2011). "Managerial decision making in marketing: The next research frontier". *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 89–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.03.001>.

Williams, C. (1992). "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions". *Social Problems*, 39(3), 253-267.

Williams, C. L. (2013). "The Glass Escalator, Revisited". *Gender & Society*, 27(5), 609-629.

Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). "The complexity of diversity: A review of forty years of research". *Research in Organizational Behavior*, 21, 77–140.

Williams, Trenton A., Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eeic Y. Zhao. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams*. *Academy of Management Annals* 11: 733–69

Wilson, M. E. (2004). "Teaching, learning, and millennial students". *New Directions for Student Services*, 2004(106), 59–71. <https://doi.org/10.1002/ss.125>

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). "Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation". *Academy of Management Journal*, 38: 272-287.

Xiang, X., Ingram, J. M., & Cangemi, J. E. (2017). "Barriers Contributing to Under-Representation of Women in High-level Decision-making Roles across Selected Countries". *Organization Development Journal*, 35(3), 91-106.

Xie, L., Zhou, J., Zong, Q. and Lu, Q. (2020), "Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: role of the innovation context", *Research Policy*, Vol. 49 No. 1, 103885.

Yan, J., & Yan, L. (2016). "Individual entrepreneurship, collective entrepreneurship and innovation in small business: An empirical study". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1053–1077. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0380-5>.

Yang, Y. and Konrad, A.M. (2011), "Diversity and organizational innovation: the role of employee involvement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32 No. 8, pp. 1062-1083, doi: 10.1002/job.724.

Zahra, S. A. (2003). "International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement". *Journal of Business Venturing* 18 (4): 495–512.

Zahra, S. A., J. C. Hayton, and C. Salvato. (2004). "Entrepreneurship in Family Vs. Non-family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (4): 363–379.

Zatempowski, M. & Cyfert, S. (2021). "Impact of entrepreneur's gender on innovation activities. The perspective of small businesses". *PLOS ONE*, October 20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258661>

Zehir, C., E. Altindag, and A. Z. Acar. (2011). "The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-owned Firms". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24: 896–908.

Zenger, J. and Folkman, J. (2012), "Are women better leaders than men", *Harvard Business Review*, Vol. 15, pp. 80-85.

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). "Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance". *Strategic Management Journal*, 31: 334-346.

Zhu, D. H., Shen, W., & Hillman, A. J. (2014). "Recategorization into the in-group". *Administrative Science Quarterly*, 59: 240-270.

Zhu, Y., Mustafa Kamal, E., Gao, G., Ayub Ahmed, A.A., Asadullah, A.B.M., Donepudi, P.K., (2021). *Excellence of financial reporting information and investment productivity*. *Int. J. Nonlinear Anal. Appl.* 12 (1), 75–86.

Zwanka, R.J. and Buff, C. (2021). *COVID-19 generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic*. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 58-67. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1771646>.