

*Track 03 – Influenze generazionali e culturali sugli atteggiamenti
verso il lavoro*

La leadership femminile: un nuovo paradigma gestionale?

Introduzione

Le organizzazioni di successo hanno una caratteristica principale che le differenzia dalle altre: una leadership dinamica ed efficace (Bonfiglioli, 2008). Le risposte ai problemi di un ambiente economico e complesso, in termini sia di formulazione delle strategie sia di progettazione dell'organizzazione, richiedono nuovi approcci ed implicano un nuovo ruolo per il leader, del tutto diverso da quello di depositario ultimo del potere decisionale, tradizionalmente associato alla leadership aziendale (Grant, 2006).

Negli ultimi decenni le rapide trasformazioni che hanno investito la società, l'economia, le organizzazioni e il management, hanno messo in luce una sempre maggiore problematicità degli stili di direzione tradizionali (Rosener, 1995; Klenke, 1996). I vecchi modelli di gestione e di esercizio, ad appannaggio maschile, sono stati scossi e spinti in direzioni che richiedono più "cervello che muscoli" (Shipman & Kay, 2010). Contestualmente, i consueti stereotipi di genere sono stati posti in discussione.

In una società che offre servizi sempre più orientati alla personalizzazione, il tema delle dimensioni "soft" (FitzGerald, 2010), dei comportamenti e delle motivazioni intrinseche delle persone inizia ad assumere un ruolo centrale. Se il fondamento della strategia è un senso di identità organizzativa, allora un ruolo chiave del top management è esplicitare e comunicare quell'identità, operando sui valori e obiettivi centrali e sulla visione del futuro (Grant, 2006). Ovviamente, il ruolo di questi ultimi non si limita a fornire un fondamento alla strategia, ma consiste anche nell'unificare e ispirare gli sforzi degli individui affinché sia possibile sprigionare tutto il potenziale del capitale umano presente nell'organizzazione (Grant, 2006; Bonfiglioli, 2008). Donne e uomini sono quindi portati a rivestire nuovi ruoli, a sperimentare relazioni, compiti e contesti differenti (L'Impresa, 2010).

Nella letteratura recente, si suggerisce che un approccio più femminile ed integrato alla leadership risulta più efficace e conforme alle sfide connesse con la collaborazione globale e la complessità travolgente oggi prevalente (Helgesen, 1990; Rosener, 1995; Morgan, 1997; Book, 2000; Madsen & Hammond, 2005). Per trasformare le organizzazioni e trainare il cambiamento, sfidando le convenzioni e creando un'identità comune tra un'organizzazione e coloro che vi lavorano, i leader devono riuscire ad ispirare i propri collaboratori. Ciò richiede che i leader sappiano rapportarsi emozionalmente e manifestare autostima, apertura mentale, integrità e autenticità (Goleman *et al.*, 2002; Kotter, 2008; FitzGerald, 2010).

Tutto ciò implica la necessità di tipi di competenze gestionali molto diverse rispetto al passato. L'equilibrio si è chiaramente spostato dagli attributi tradizionalmente considerati maschili (forti capacità decisionali, capacità di comando, capacità di ragionamento strategico e di lanciare una battaglia competitiva), a qualità decisamente femminili (capacità di ascoltare, di costruire relazioni, di educare) (Grant, 2006). Esiste un

approccio femminile alla leadership che, naturalmente, non è limitato alle donne: sta nella capacità di essere a un tempo intuitivi e razionali, di essere abili nel *multitasking* e nella risoluzione dei problemi senza perdere la sensibilità per i bisogni e i sentimenti delle persone, di costruire i rapporti e di saper ascoltare gli altri (FitzGerald, 2010; Shipman & Kay, 2010). Gli studi più recenti individuano in un nuovo stile manageriale, poliedrico e costruttivo, a connotati tipicamente femminili, etichettato come “leadership femminile”, il modello che meglio si adatta alle organizzazioni moderne (Alimo-Metcalfe, 2002; 2010).

In alcuni contesti, e sempre di più nelle organizzazioni moderne, le peculiari qualità femminili, fino a poco tempo fa considerate ostacoli all’assunzione della gestione organizzativa (Eagly & Carli, 2003), ed in genere di ruoli di responsabilità, sono viste i mezzi fondamentali attraverso cui, con un approccio all’ascolto e alla comunicazione efficace (Fondas, 1997), sia possibile conseguire quel senso di *community* e quell’*empowering* degli individui, utile per il successo a lungo termine.

Nonostante le riflessioni appena fatte, le statistiche nazionali e internazionali documentano la rarefazione delle donne via via che si procede verso le posizioni più qualificate (Bonfiglioli, 2008; Pogliana, 2009).

I dati sulla presenza delle donne in posizioni apicali, in tutto il mondo industrializzato, sono pressoché stabili da oltre 15 anni. La rappresentanza di donne nelle gerarchie più alte delle 500 maggiori aziende statunitensi, secondo *Fortune*, è salita dal 10% del 1996 al 16% del 2002 (Catalyst, 2004); quella nelle 300 principali aziende europee, secondo il “*Women Monitor*” della “*European Professional Women’s Network*”, è passata dall’8%, in media nel 2004, al 9,7% nel 2008. Soltanto i Consigli di amministrazione (CdA) delle società norvegesi, che oggi fanno registrare il 40% di presenza femminile, mostrano una parvenza di simmetria con la composizione della popolazione attiva, ma è un risultato raggiunto soltanto in seguito all’imposizione per legge delle quote.

Nel 2006, secondo una ricerca effettuata negli Stati Uniti, meno di un terzo delle 1500 aziende leader aveva una donna nel *top management*. Nei comitati esecutivi, ossia ove si prendono le decisioni operative, la situazione è ancora peggiore: gli Stati Uniti possono vantare un 16%, ma le cifre crollano a un misero 4% in Europa e a un poco più che simbolico 2% in Asia (Ricol, Lasteyrie&Associés, & Christian&Timbers, 2006, ottobre; Dezsö & Ross, 2008).

Rispetto allo scenario internazionale, ed alle prove a favore di una maggiore leadership femminile, l’Italia mostra ancora una forte resistenza originata soprattutto sul piano culturale, ad adottare e sostenere, ovunque, le misure necessarie a favorire la carriera femminile, sia nelle istituzioni che all’interno delle aziende (L’Impresa, 2010; Scalfarotto, 2010).

Negli ultimi 10 anni la situazione della leadership femminile italiana non ha mostrato grandi progressi e nonostante una crescente attenzione, da parte delle aziende e delle istituzioni, a tematiche come la “*diversity*” o la “*womenomics*”, l’incidenza delle donne dirigenti sul totale è aumentata di pochi punti percentuali. L’incremento registrato in Italia è molto più lento di quello di altri paesi, non solo delle “*best practices*” nordiche, ma anche di quelli del Mediterraneo, come la Spagna, che migliora a una velocità doppia rispetto all’Italia. Più precisamente, il “*gender gap*” occupazionale italiano è sceso di soli 3 punti

percentuali (dal 27% al 24%) fra il 2002 e il 2007, mentre nel paese Iberico è calato di 7 punti percentuali (dal 28% al 21%)¹.

Tale situazione si rispecchia anche nelle statistiche della Commissione Europea secondo le quali l'Italia è ventinovesima (su 33 paesi censiti) per numero di donne presenti nei Cda delle società quotate in borsa (con il 4% degli amministratori, contro una media della Ue27 dell'11%), seguita solo da Malta, Cipro, Lussemburgo e Portogallo (Cerved BI, Marzo 2009) e staccata anche da Bulgaria e Romania (con il 12% ciascuna).

Il presente lavoro, in un'ottica esplorativa, si propone di verificare l'esistenza di uno stile di leadership femminile nel tessuto economico bresciano, evidenziando se e come le donne al potere apportino competenze nuove e peculiari nella gestione aziendale. Nel paragrafo successivo verrà effettuata una disamina teorica dei principali contributi della letteratura (breve e necessariamente non completa, data la vastità dell'argomento) sul tema della leadership, prestando poi particolare attenzione alle caratteristiche della leadership femminile. Il paragrafo successivo presenterà la metodologia di estensione del quadro analitico, l'elaborazione delle ipotesi di ricerca ed introdurrà la raccolta dei dati. Seguirà un paragrafo destinato all'analisi dei dati ed, infine, verranno proposte le conclusioni degli autori che includono anche l'analisi dei limiti del presente lavoro e l'indicazione delle future linee di ricerca sul tema in oggetto.

Background teorico

Il concetto di leadership è stato molto dibattuto in letteratura sin dalla prima metà del XX secolo e l'evoluzione nella sua concettualizzazione ricalcano lo sviluppo del tessuto economico ed organizzativo nella società. Per questi motivi, questa prima parte di *review* della letteratura segue un ordine storico, proponendo i contributi principali e fondanti delle teorie della leadership moderne.

Nel periodo 1930 – 1950, considerato dai cronisti l'inizio degli studi formali alla leadership, si elaborano le cosiddette teorie del “grande uomo” che postulano degli individui leader, la cui capacità di leadership è semplice diritto di nascita ed eredità della famiglia di appartenenza (Alimo-Metcalfe, 2002; 2010; Roberts, 2007). Tutti i grandi personaggi ai quali sono legati particolari svolte, tutti coloro che sono stati dei “trascinatori”, posseggono una “right stuff” in comune (Kirkpatrick & Locke, 1991; Sharpe, 2000), rappresentata da alcuni aspetti della personalità. Quest'ultima è descritta, da alcuni, come il complesso di caratteristiche innate e durature, costituito da fattori quali l'intelligenza, l'energia, la posizione dominante (Alimo-Metcalfe, 2002).

Secondo la “prospettiva dei tratti”, o “dei leader naturali” gli individui si classificherebbero, in maniera dicotomica, in leader e non leader, di conseguenza, l'addestramento e la formazione si dimostrerebbero utili solo per quei soggetti in possesso del giusto “bagaglio” di tratti congeniti (Bonfiglioli, 2008). Malgrado i molteplici tentativi, come gli studi empirici condotti da Stogdill (1948) e Mann (1959), non si è riusciti ad

¹ Fonte: Commissione Europea.

ancorare la leadership ad alcun tratto della personalità umana, né ad alcuna caratteristica dell'intelligenza o ad un particolare tipo di motivazione (Brown, 1991; Roberts, 2007).

Intorno alla metà del secolo scorso, gli studi spostano l'attenzione sull'analisi dei comportamenti dei leader ai quali si chiede di interessarsi non solo di obiettivi (come in una visione tayloristica dell'organizzazione), ma anche di rapporti umani (Bonfiglioli, 2008).

Il leader viene valutato ed analizzato sulla base dei suoi comportamenti e degli effetti che questi producono sul suo gruppo, in termini di soddisfazione e di performance. Molti dei contenuti dei costrutti originari possono catturarsi secondo due prospettive (Alimo-Metcalfe, 2002), sintetizzabili nella preoccupazione per il compito ("*concern for the task*") e preoccupazione per le persone ("*concern for the people*") (Stogdill, 1963; 1974).

Le ricerche più significative, perché più pertinenti al rapporto di potere capo/collaboratore, sono quelle condotte da Lewin, Lippit e White (1939) che hanno esaminato, in particolar modo, le reazioni del gruppo a tre tipi di leadership rappresentate dalla forma: autoritaria, permissiva e democratica (Bonfiglioli, 2008).

Gli autori si convinsero che il modello comportamentale ideale, cui un capo dovrebbe adeguarsi per ottenere i migliori risultati con la massima felicità dei dipendenti, è quello definito democratico (Bonfiglioli, 2008; Motta, 2009). Questo, difatti, permette di innescare rapporti personali e amichevoli tra i membri del gruppo e favorisce l'emersione di tutte quelle differenze individuali utili a migliorare e sviluppare la creatività e l'innovazione. Inoltre, i collaboratori dimostrano una più spiccata "coscienza di gruppo", una minor tendenza a gettare la colpa su altri ed un livello costante di produttività anche in assenza del leader.

Secondo la "teoria situazionale", proposta da Hersey e Blanchard (1977), la leadership viene intesa come il processo volto a influenzare (guidare) le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione (Bonfiglioli, 2008). La leadership, dunque, risulta essere funzione di tre variabili: il leader, i collaboratori e le situazioni.

L'efficacia discende direttamente da variabili contestuali, quali la natura del compito, il contesto aziendale, le caratteristiche e la disponibilità dei *followers* (Eagly & Carli, 2003; Roberts, 2007). Esercitare la leadership significa, dunque, raggiungere gli obiettivi con le persone e per mezzo di queste (Bonfiglioli, 2008).

La dimensione prioritariamente relazionale, che si concentra sulla capacità del leader di gestire il cambiamento, emerge pienamente con il concetto di "leadership trasformazionale" introdotto da Burns (1978). Questo approccio sposta l'attenzione dall'individuo al processo di leadership, permette di inserire nell'analisi leader e *followers* e di legare l'efficacia della leadership alla natura delle interazioni (Roberts, 2007). Burns (1978), in particolare, distingue tra i leader ordinari (transazionali) ed i leader straordinari (trasformazionali). I primi "si avvicinano ai membri attraverso lo scambio" (p. 3) e concedono riconoscimenti tangibili in cambio di lavoro e lealtà. I secondi si impegnano con i *followers*, si focalizzano sui maggiori bisogni intrinseci e, attraverso iniezioni di consapevolezza, danno un maggior senso agli

obiettivi prefissati e alle modalità attraverso cui poterli raggiungere (Barnett *et al.*, 2001; Gellis, 2001; Judge e Piccolo, 2004).

Secondo un concetto di “leadership emergente” (Wheatley, 2005; Madsen e Hammond, 2005), la nozione di archetipo maschile della leadership, impostata su certi tratti, l’eroismo, l’atteggiamento di “make-it-happen”, il “comando e controllo” (Rosener, 1995; Klenke, 1996), perde la propria validità. Questa leadership, che trova affermazione nelle gesta quotidiane, si basa sulla volontà di farsi avanti e contribuire, su un archetipo femminile che incoraggia il consolidamento del rapporto e lo sviluppo a lungo termine (Wheatley, 2005), il lavoro di squadra e la cooperazione e sottolinea l’importanza della capacità di potenziare, sostenere e coinvolgere i lavoratori (Eagly & Carli, 2003). Per l’efficacia dei comportamenti organizzativi è ora rilevante quella che è stata definita “intelligenza emotiva” ossia l’abilità di comprendere, sperimentare e utilizzare le emozioni come fonte di energia umana, di informazioni, di relazioni e di influenza (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998; Goleman *et al.*, 2002).

Ancora oggi tuttavia, dopo approfondimenti di tipo costruttivista e cognitivista (Lipman-Blumen, 1997; Covey, 2009), i modelli principali di riferimento negli studi della leadership rimangono il modello transazionale e quello trasformazionale che sono anche i più utilizzati in letteratura nelle rilevazioni empiriche.

Nella sua più recente formulazione, il “*Multifactor Leadership Questionnaire*” di Bass e Avolio (2004), misura la leadership transazionale attraverso due dimensioni, la ricompensa contingente, ossia quali siano le aspettative nei confronti degli obiettivi ed i riconoscimenti ottenibili, ed il management attivo delle eccezioni mentre, in considerazione degli effetti negativi che producono, il management passivo delle eccezioni e lo stile *laissez-faire* vanno a definire la cosiddetta leadership passiva o evitante.

La leadership trasformazionale, e la connessa motivazione (Bass, 1985), deriva da quattro fattori: l’*influenza idealizzata* che si collega al carisma e si costruisce su fiducia e verità, e fornisce un modello di ruolo che i *followers* cercano di emulare; l’*ispirazione motivazionale* che, insieme all’*influenza idealizzata* va a definire il “carisma”, ed è costituita a sua volta principalmente da due elementi: una visione fiduciosa e grandiosa del futuro e una stimolante comunicatività, pubbliche dimostrazioni di ottimismo e di entusiasmo che ispirano il gruppo; la *stimolazione intellettuale* che comprende comportamenti ed atteggiamenti che incrementano negli individui l’interesse e la consapevolezza dei problemi, mettono in discussione i vecchi assunti, le credenze e le tradizioni e, allo stesso tempo, sviluppano la propensione e la capacità di approcciarsi ai problemi in modi nuovi; e la *considerazione individualizzata* che sono diretti a favorire il miglioramento e la crescita individuale, ed a produrre una trasformazione ed una crescita nella scala dei bisogni.

Studi relativamente recenti riscontrano un maggior numero di differenze di genere, anche grazie all’uso del “MLQ”, dove le discrepanze tra i generi sono rilevate non solo nell’uso dei comportamenti trasformazionali, ma anche in quelli transazionali e lassisti.

Dal punto di vista dello stile trasformazionale, gli studi rilevano come per le donne si registri un punteggio più alto in tutte le dimensioni significative, ad eccezione della stimolazione intellettuale che registra scostamenti minimi (Rosener, 1990).

Oltre a confermare la tendenza femminile ad adottare uno stile più trasformazionale, ricerche successive fanno anche registrare una maggiore inclinazione delle donne all'uso di un'altra misura, tipicamente transazionale, che ha effetti positivi sull'efficacia: la ricompensa contingente (Eagly *et al.*, 2003). Viceversa, gli uomini risultano² maggiormente propensi ad adottare lo stile lassista e gli altri aspetti, meno efficaci, di leadership transazionale, quali il management attivo e passivo delle eccezioni.

La "leadership femminile" viene quindi etichettata come "trasformazionale" e, in aggiunta, come "interattiva" (Rosener, 1990; 1995), poiché volta ad incrementare negli altri l'autopercezione del loro valore e suscitare l'entusiasmo. Il leader interattivo, infatti, rifletterebbe molti dei comportamenti femminili: si sforza di incoraggiare la partecipazione e la collaborazione, di migliorare l'autostima dei dipendenti e di responsabilizzarli, di trasmettere energia, di condividere le informazioni ed il potere. Al contrario, non rispecchierebbe quelli tipici della "leadership maschile", che prevede l'esercizio dell'autorità e del potere. Proprio sul tema del potere, uno studio qualitativo condotto da Stanford, Oates e Flores (1995) ha rilevato come nessuna donna racconti di far uso della coercizione, o della propria posizione all'interno dell'organizzazione, per influenzare gli altri. Queste sembrerebbero operare sulla base di una personale influenza, di autorevolezza e non autorità.

I risultati delle ricerche condotte specificamente per rilevare le differenze di genere, e rilevanti una sorta di "vantaggio" femminile, hanno lasciato dietro di sé perplessità ed interrogativi per via dell'utilizzo, nelle analisi, di un *report* auto-valutativo. Per far fronte ed ovviare alle discussioni, si è perciò provveduto all'introduzione di uno specifico strumento in grado di indagare la leadership a 360 gradi che è considerato, da alcuni psicologi, il miglior modo per valutare le performance manageriali (Hogan & Hogan, 2001).

Il "360° *Multirater Feedback*" è uno strumento valutativo dell'efficacia manageriale che tiene conto, oltre che dei giudizi individuali, anche di quelli dei subordinati, dei colleghi e dei superiori (Alimo-Metcalfe, 2002; 2010).

Una misura per prevedere l'efficacia della leadership è quella di determinare il grado di somiglianza tra il *self-rating* dei manager e la media dei *ratings* di valutazione che i subordinati hanno fornito anonimamente. Il feedback a 360 gradi rivela la tendenza dei manager, in generale, a valutare se stessi in maniera più efficace di quanto facciano i superiori, i colleghi e i subordinati (Bass & Yammarino, 1991; Church, 1995), ma, contestualmente, sottolinea come gli *higher performers*, coloro, cioè, che ricoprono le più alte cariche di responsabilità, siano, di solito, meno propensi a sopravvalutarsi rispetto ai *low performers* (Bass & Yammarino, 1991; Church, 1997).

² I risultati delle analisi non sono il prodotto di un diverso trattamento di giudizio tra uomini e donne, ma a scale di valutazione della frequenza dell'impegno di un leader in ciascun comportamento considerato rilevante.

In merito alle differenze di genere, i *self-ratings* delle donne sono risultati, non solo inferiori ai *ratings* che i loro colleghi uomini danno di loro (Beyer, 1990), ma anche dei tassi di valutazione forniti dai superiori (Wohlers & London, 1989). In aggiunta, i tassi di valutazione dei subordinati, i *subordinate-ratings*, sono risultati essere concordanti con i tassi di autovalutazione femminili e discordanti con quelli maschili (1989), in particolar modo sugli aspetti attinenti la gestione delle relazioni interpersonali, quali la comunicazione e la responsabilizzazione (Alimo-Metcalfe, 2002). Per tali motivi, nel presente lavoro, si è deciso di utilizzare un questionario basato sul self-rating, visti i risultati delle ricerche precedenti che escludono la sopravvalutazione in ricerche basate su un campione esclusivamente femminile, come il nostro.

Quadro analitico

Dopo l'analisi della letteratura, ci si propone di testare le seguenti ipotesi di ricerca:

H1: *La dimensione trasformativa e la misura transazionale di ricompensa contingente si correlano positivamente all'efficacia ed all'efficienza organizzativa, ad un maggior impegno dei followers, alla soddisfazione lavorativa ed alla considerazione di sé.*

H2: *La dimensione lassista e la misura transazionale di management passivo delle eccezioni si correlano negativamente all'efficacia ed all'efficienza organizzativa, ad un maggior impegno dei followers, alla soddisfazione lavorativa ed alla considerazione di sé.*

H3: *Le donne tendono ad adottare uno stile di leadership trasformativa e a far uso della misura transazionale delle ricompensa.*

H4: *Al leader si attribuiscono qualità e caratteristiche che socialmente sono attribuite alla sfera femminile.*

Per testare le ipotesi, a livello descrittivo sono state misurate diverse variabili socio-anagrafiche e professionali ritenute utili per la definizione del profilo del leader. Tra queste, in particolare, l'età (ETA), il livello educativo (TITSTUDIO), ruolo ricoperto (RUOLO) e l'area di competenza (ACOMP).

Il livello percettivo di adozione delle forme trasformativi, transazionali e passivi/lassiste è stato misurato impiegando i 36 items del MLQ (Form 5X) (Bass e Avolio, 2004). Attraverso altri 21 items, invece, ci si è proposti di misurare il livello percettivo dell'impegno e dell'efficacia dei collaboratori, della soddisfazione lavorativa e dei metodi di lavoro oltre che della considerazione di sé³. Per la misurazione del grado di

³ La rilevazione è stata condotta chiedendo ai rispondenti di stimare, attraverso 5 modalità di risposta codificate in ordine crescente su una scala di Likert: il grado di accordo o disaccordo ad alcune affermazioni ed opinioni riguardanti l'atteggiamento professionale nonché, la frequenza, o la misura, con cui ritengono di essersi impegnati in un dato comportamento nella loro attività. Nel primo caso le opzioni possibili sono state: per nulla d'accordo (1), poco d'accordo (2), non saprei (3), abbastanza d'accordo (4) e molto d'accordo (5). Nel secondo caso sono state: mai (1), raramente (2), non saprei (3), qualche volta (4) e spesso (5). Le codifiche sopra

“femminilizzazione” della leadership si è provveduto all’inserimento di un numero di 30 variabili, 15 per area di interesse, adottate dalla letteratura per misurare il grado di femminilità e di mascolinità della personalità individuale.

La ricerca è stata condotta per mezzo di un questionario di autovalutazione⁴, strutturato ed anonimo e distribuito tramite posta elettronica con il link⁵ di accesso alla compilazione online dopo informatizzazione. La pagina web per la raccolta dei dati è rimasta attiva per un periodo di circa tre settimane, dal 20 agosto al 19 settembre 2010.

Il campione iniziale, definito ricorrendo alla rete EWMD⁶ della delegazione di Brescia, è risultato composta da 146 soggetti di genere femminile. Ai fini dell’indagine, si è preferito escludere le stringhe corrispondenti ai soggetti che avevano semplicemente aperto il link e quelle per le quali l’informazione persa è risultata superiore ad un 60% del totale. Dei 146 soggetti inseriti nell’indagine, ha mostrato interesse verso gli argomenti trattati in questa ricerca un numero di 103 riceventi pari ad un 70,5%. Di questi, escludendo il numero di quelli per i quali non è stato possibile rilevare alcuna informazione (“hanno cliccato ma senza procedere a rispondere ad alcuna domanda contenuta nell’indagine”) si è giunti a determinare un primo campione costituito da 77 soggetti, arrivando ad un campione di analisi definitivo costituito da 59 individui (con un *redemption rate* del 40,4%).

Per testare le ipotesi sono state adottate metodologie di analisi fattoriale esplorativa con il software MyStat.

Analisi dei dati

Statistiche descrittive

Caratteristiche personali e socio-economiche

Più del 50% del campione ha un’età superiore ai 46 anni, vive in Brescia o provincia, è coniugata o convivente ed ha almeno un figlio. Le donne presenti nel campione hanno un alto grado di scolarizzazione⁷: il 61% ha almeno un diploma di laurea specialistica (o vecchia laurea quadriennale) e tra queste il 59,33% perviene dall’area scientifico-economico, ossia dall’ambito delle specializzazioni dei primi chief executive officer (CEO) e presidenti di società italiane quotate.

Il 39% del collettivo femminile occupa posizioni di top management (Figura 1); il 27% posizioni di middle management mentre il restante 34% ricopre cariche di low management⁸. L’area di competenza indicata dal

riportate sono poi state considerate in termini numerici affinché fosse possibile ottenere un’indicazione globale sull’atteggiamento di ciascun soggetto per ogni batteria di *items* un *average score* esprime la posizione di questi su un *continuum*.

⁴ Il questionario è costituito da 5 sezioni tematiche attinenti: le notizie anagrafiche, gli studi superiori e universitari, l’impresa in cui viene prestato servizio lavorativo, il profilo professionale e lo stile di leadership.

⁵ <https://leadershipgenere.surveymconsole.com>

⁶ European Women’s Management Development International Network.

⁷ Il 34% possiede un diploma di scuola superiore; il 5% una laurea triennale; il 46% una laurea specialistica o vecchio ordinamento ed infine il 15% ha conseguito una specializzazione post lauream.

⁸ Dopo aver ottenuto le modalità della variabile RUOLO si è proceduto alla creazione di una nuova variabile CATRUOLO e al raggruppamento in classi in relazione al livello di responsabilità intrinseco nelle mansioni. Si sono ottenute le seguenti quattro categorie di cui l’ultima residuale: (1) *top management*, (2) *middle management*, (3) *low management* e (4) altro.

maggior numero di donne (il 22%) è quella amministrativa, seguita dal management (16,9%), dall'area commerciale e dalle *human resources* (13,6%).

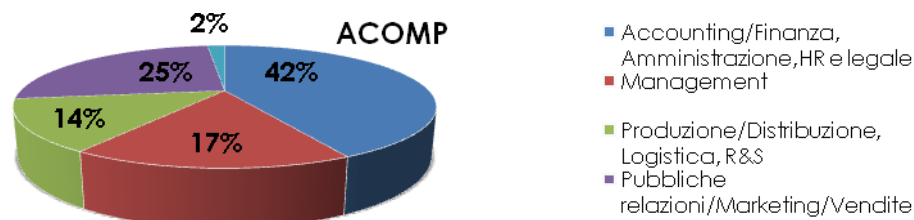


Figura 1

Per quanto attiene alle carriere, una percentuale pari al 70% dichiara di aver ottenuto la prima promozione a ruoli di responsabilità a meno di 35 anni. Queste informazioni sono concordanti con quelle ottenute dalla valutazione degli anni dedicati alla gestione dei collaboratori: il 10,2% delle donne svolge tali compiti da meno di 2 anni, il 5,1% li svolge dai 3 a 5 anni, dai 6 ai 10 anni dall'11,9%, dai 10 a 15 anni dall'8,5% e da più di 15 anni dal 30,5%. Il 15% circa guida un massimo di 5 collaboratori, il 20% fino ad un numero di 15 ed il 31% un numero maggiore di questo, più precisamente: si è registrata una percentuale del 5,1% da 11 a 20 e dell'1,7% da 21 a 50.

Caratteristiche organizzative

Le imprese presso le quali le rispondenti prestano il loro servizio sono, in prevalenza piccole-medie imprese⁹ site nel territorio bresciano (62,7%), ed operano nel settore dei servizi alle imprese (20,9%) ed in quello pubblico (16,4%)¹⁰. In aggiunta, si è potuto rilevare che queste aziende risultano, in maggioranza, *male-dominated*. Considerando un *gender ratio* pari o superiore al 50%, ossia esprime una pari incisività degli uomini e delle donne nella governance, il 66% delle aziende risulta essere "guidato" da una maggioranza maschile, contro un 34% a conduzione femminile.

Gli stili di leadership

Il costrutto di leadership trasformazionale risulta essere composto da quattro variabili (l'*idealized influence*, l'*inspirational motivation*, l'*intellectual stimulation* e l'*individualized consideration*), quello di leadership transazionale e passiva/assistita da due ciascuno (la *contingent reward* ed il *management by exception* –

Nella categoria *top management* si sono fatte rientrare le cariche di presidente, amministratore/consigliere delegato, titolare e dirigente; nella classe *middle management* le cariche di quadro e impiegato direttivo, in quella di *low management* di impiegato e collaboratore.

⁹ Ha meno di 15 dipendenti il 37,3% delle aziende, superiore ai 15 ma inferiore ai 50, il 22% circa, una quota dai 50 ai 100 il 12% e dai 100 ai 200, il 7,5%. Una percentuale di quasi 20 punti, riguarda imprese con un numero di dipendenti superiore ai 200: l'1,5% dai 200 ai 500, il 3%, dai 500 ai 1000 ed il 14,9%, con oltre 1000 dipendenti.

¹⁰ Altre percentuali di interesse sono quelle attinenti il servizio alle persone, 10,4%; la meccanica e la siderurgia, 9%; il commercio, 7,5%; e, a pari merito, l'edilizia, la consulenza e la ricerca con un 6%.

active, per la *transactional leadership*; il *management by exception – passive*, il *laissez-faire* per il *passive/avoidant behavior*).

Da una prima analisi delle statistiche descrittive¹¹ si è rilevato come la media delle risposte per la dimensione trasformativa e transazionale si assesti sopra il valore centrale della scala di risposta¹², fornendo l'indicazione di un buon accordo, e frequenza, verso quegli atteggiamenti che la letteratura valuta come indispensabili per raggiungere il successo a lungo termine. Anche per gli *outcomes of leadership* ci si assesta su questo valore.

L'utilizzo di quattro variabili "riassuntive" delle diverse chiavi costituenti le tre dimensioni ha permesso di rappresentare la misura dell'effetto delle componenti in termini di media complessiva e deviazione standard. Dall'analisi dei dati ottenuti (Tab. 1) si evince come la maggior parte delle rispondenti fornisca un valore più alto della media agli aspetti trasformativi e transazionali riportando, soprattutto per la variabile LTRASF una minore variabilità (SD = 0,39, coefficiente di variazione pari a 0,09).

Variabili analizzate	Media	SD
LTRASF	4,33	0,39
LTRANS	4,24	0,56
LPASS	1,97	0,60
OOL	4,31	0,57

Tabella 1: Variabili riassuntive delle dimensioni della leadership

Test delle ipotesi

La prima ipotesi (H1) qui proposta suppone che le dimensioni trasformativa e la misura transazionale di ricompensa contingente fossero correlate positivamente all'efficacia ed all'efficienza organizzativa, ad un maggiore impegno dei followers, alla soddisfazione lavorativa ed alla considerazione di sé.

La seconda ipotesi (H2) suppone l'esistenza di una correlazione negativa tra leadership *laissez-faire* e la misura transazionale di management passivo e *outcomes of leadership*.

Nell'analisi dei dati, in primo luogo si è rilevata la correlazione tra i punteggi degli items relativi ai quattro aspetti considerati dal MLQ, della considerazione di sé e della *job-satisfaction*, affinché fosse possibile rilevare, come da ipotesi effettuate, la presenza di correlazioni positive tra leadership trasformativa, *outcomes of leadership*, considerazione di sé e soddisfazione lavorativa.

Dalla matrice di correlazione si rileva che tra le coppie di variabili non è presente una forte relazione lineare ossia, nessun coefficiente in modulo è prossimo ad uno. Nonostante questo, sono presenti alcuni valori intermedi che mostrano la presenza di una relazione statisticamente significativa, ossia valori piccoli del *p*-

¹¹ Le statistiche di affidabilità forniscono un valore alfa di Cronbach pari a 0,82 per i 45 items introdotti.

¹² 4 = grado d'accordo "abbastanza", frequenza "qualche volta".

value (minori di 0,05 oppure minori di 0,01). Tra le variabili, dunque, si può quindi affermare l'esistenza di un legame effettivo e non dovuto semplicemente al caso, con una probabilità di errore minimo.

Tutti i fattori costituenti la leadership trasformazionale presentano una correlazione significativa al livello 0,01 e 0,05, accettando anche un valore di poco superiore all'ultimo minimo indicato (0,056) e tutte risultano essere tra loro correlate positivamente. Ad eccezione del comportamento di influenza idealizzata (IIB), risultano inoltre correlate positivamente con la misura di ricompensa contingente e le variabili caratterizzanti gli *outcomes of leadership* e la considerazione di sé. In aggiunta, è rilevabile l'esistenza di una correlazione positiva tra considerazione di sé e performances, in particolare con l'extra effort ove la significatività è al livello dello 0,01.

Chiavi	IIA	IIB	IM	IS	IC	CR	EA	EP	LF	EE	E	S	JS	SC
IIA	1													
IIB	0,480**	1												
IM	0,561**	0,639**	1											
IS	0,446**	0,457**	0,426**	1										
IC	0,246***	0,264*	0,405**	0,326*	1									
CR	0,425**	0,148	0,299*	0,650**	0,435**	1								
EA	-0,01	0,205	0,089	0,307*	0,03	0,301*	1							
EP	0,131	-0,054	-0,147	-0,068	-0,18	0,114	-0,027	1						
LF	-0,032	-0,071	-0,133	-0,101	-0,246	-0,014	0,055	0,317*	1					
EE	0,524**	0,517**	0,606**	0,368**	0,427**	0,292*	0,084	0,057	-0,031	1				
E	0,368**	0,345**	0,601**	0,404**	0,490**	0,454**	0,148	-0,057	-0,111	0,383**	1			
S	0,513**	0,300*	0,403**	0,582**	0,422**	0,668**	0,15	0,153	-0,028	0,415**	0,475**	1		
JS	0,095	0,198	0,243***	0,151	0,238***	0,082	0,102	0,001	-0,116	0,163	0,173	0,223***	1	
SC	0,390**	0,267*	0,279*	0,338**	0,155	0,271*	-0,055	0,135	0,171	0,439**	0,283*	0,226***	-0,047	1

<input type="checkbox"/> Outcomes of leadership	<input type="checkbox"/> Soddisfazione lavorativa
EE Lavoro extra	JS Soddisfazione lavorativa
E Efficacia	<input type="checkbox"/> Sicurezza di sé
S Soddisfazione	SC Sicurezza di sé

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code)
 **. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code)
 ***. La correlazione è significativa al livello 0,001 (2-code)

Tabella 2: Matrice delle correlazioni di Pearson

Facendo uso delle variabili riassuntive delle dimensioni di leadership si è voluto verificare l'ipotesi assunta e parzialmente già fornita dalle chiavi costituenti le singole dimensioni, ossia l'esistenza di una correlazione positiva tra stile di leadership trasformazionale, *outcomes of leadership* (Tab. 2).

Tra questi ultimi e le misure trasformazionali risulta esservi una correlazione positiva raggiungendo l'indice di Pearson il valore dello 0,8. Gli *outcomes of leadership*, inoltre, sono correlati positivamente con l'atteggiamento di ricompensa contingente. Per il management delle eccezioni non si sono registrati dati significativi, di conseguenza, il valore cumulativo della dimensione transazionale riporta bassi valori di correlazione, seppur positivi (0,404). Per quanto riguarda la *job-satisfaction*, è possibile rilevare una correlazione tra alcune misure della leadership trasformazionale (motivazione ispirazionale e la considerazione individualizzata), oltre che con l'efficacia dei metodi lavorativi (satisfaction), ma non è possibile confermare una correlazione negativa con lo stile lassista, in quanto il valore indicato non è significativo e porterebbe, in caso contrario, ad un errore del 37,3%.

	LTRASF	LTRANS	LPASS	OOL	SCOREJS	SCORESC
LTRASF	1,000					
LTRANS	0,386	1,000				
LPASS	-0,163	0,015	1,000			
OOL	0,800	0,404	0,013	1,000		
SCOREJS	0,259	0,125	-0,083	0,238	1,000	
SCORESC	0,388	0,099	0,174	0,417	-0,044	1,000

Tabella 3: Risultati analisi fattoriale

Rispetto alla ipotesi H1 proposta si evince che leadership trasformazionale e strumento di ricompensa contingente si correlano positivamente agli *outcomes of leadership* e altresì, in maniera statisticamente significativa, alla *self-confidence* (ad eccezione della variabile ScoreIC); leadership trasformazionale e *job satisfaction* presentano inoltre una correlazione significativa per alcune variabili (ScoreIM e ScoreIC) (Tab. 3).

Rispetto alla ipotesi H2, invece, non è possibile confermare l'esistenza di una correlazione lineare negativa statisticamente significativa tra performances e stile passivo/lassista. È tuttavia possibile rilevare una tendenza: una correlazione decrescente (in valore assoluto) e positiva con le misure transazionali di management attivo e passivo, una correlazione decrescente (in valore assoluta) negativa con lo stile lassista. Nel caso in esame, rispetto all'ipotesi H3, dai risultati si evince che le donne valutano se stesse con un punteggio maggiore in tutte le dimensioni di interesse (Tabella 4), non solo in quella trasformazionale. In effetti l'autovalutazione femminile porta ad ottenere un punteggio alto in tutte le dimensioni di interesse comprese quelle che la letteratura rileva di più facile utilizzo maschile.

		Media	SD
Transformational Leadership			
IIA	Idealized Influence (Attributed)	4,03	0,65
IIB	Idealized Influence (Behavior)	4,52	0,43
IM	Inspirational Motivation	4,41	0,54
IS	Intellectual Stimulation	4,50	0,46
IC	Individualized Consideration	4,33	0,52
Transactional Leadership			
CR	Contingent Reward	4,58	0,56
EA	Management - by - Exception (Active)	3,93	0,80
Passive/Avoidant Behavior			
EP	Management - by - Exception (Passive)	1,96	0,80
LF	Laissez - Faire	2,01	0,68

Tabella 4: Dati riassuntivi delle dimensioni degli stili di leadership

In merito alla quarta ipotesi (H4), la valutazione degli effetti della socializzazione, in termini di mascolinità e femminilità, sulla figura ideale del leader, è passata attraverso la rilevazione di quali, tra le trenta caratteristiche indicate, fossero ritenute più importanti.¹³

La letteratura, spesso, ha associato alla sfera maschile caratteristiche quali la persuasione, la dominanza, l'indipendenza; alla sfera femminile, al contrario, qualità quali la concretezza, la cordialità, la capacità di ascoltare. Dall'analisi dei dati ottenuti si è rilevata una leggera predilezione per le qualità femminili (il 57%) su quelle maschili (il 43%). Tra le caratteristiche maggiormente "gettonate" dal totale delle rispondenti, si possono riportare, ad esempio: l'efficienza; la concretezza e la capacità di ascoltare.

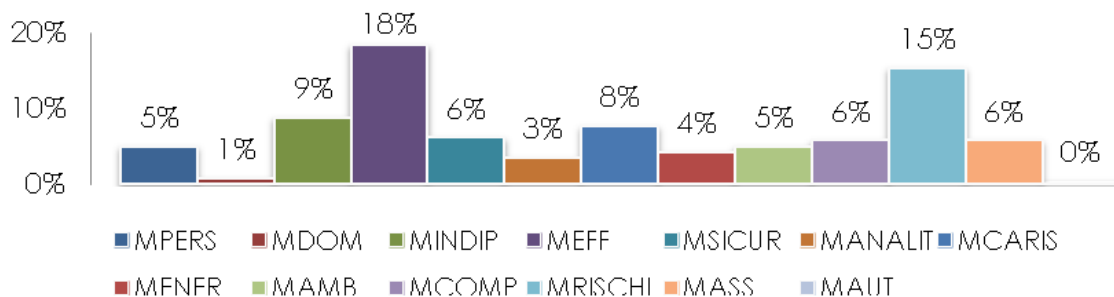


Figura 2: Qualità sociali collegate alla personalità maschile

Rispetto alla ipotesi H4 effettuata sembra non sia possibile attribuire al leader qualità e caratteristiche che socialmente sono attribuite alla sfera femminile (Fig. 3) né, se per questo, che ad esso sono attribuite qualità socialmente classificate come maschili (Fig. 2). I dati riportano invece un amalgama di qualità descrittive entrambi i tratti sociali della personalità maschile e femminile. Si potrebbe dire che è andata a delinearsi una figura di leader "androgina".

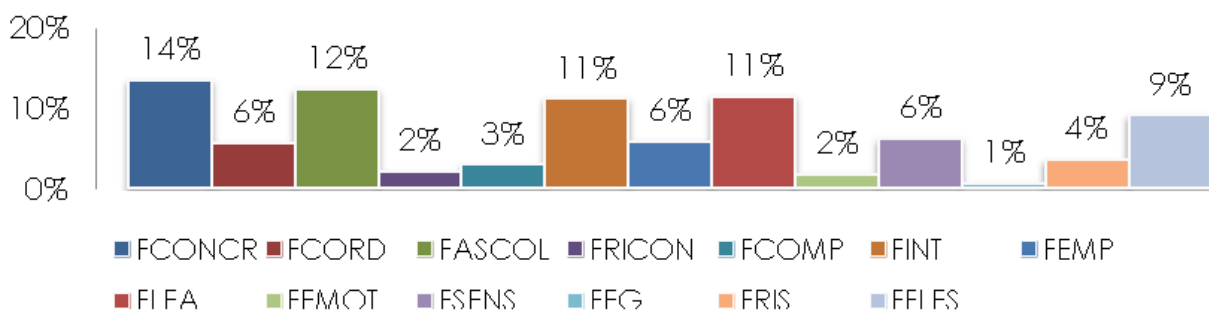


Figura 3: Qualità sociali collegate alla personalità femminile

Conclusioni

¹³ Il controllo dell'attendibilità delle dimensioni di mascolinità e femminilità riporta un valore alfa di Cronbach dello 0,981.

I dati mostrano come in effetti la leadership trasformazionale abbia un impatto positivo sulla soddisfazione dei lavoratori e sul clima organizzativo, mentre non esiste una relazione statisticamente significativa tra questi ultimi e lo stile di leadership transazionale.

Dall'analisi dei risultati emerge poi come le donne manager tendano ad adottare uno stile di leadership trasformazionale, ma utilizzino anche comportamenti che la letteratura associa ad uno stile di leadership di tipo transazionale. Appare dunque un quadro della leadership femminile molto completo, in cui è possibile arguire che lo stile di leadership adottato sia una commistione di caratteristiche che la letteratura attribuisce a stili diversi, ma che in realtà vengono utilizzate a seconda della situazione e delle persone da gestire. Si potrebbe dire che si è di fronte ad uno stile di leadership situazionale, con connotati femminili, nel senso di attenzione alla relazione ed all'empatia.

Da questo studio che, come già detto, ha una natura esplorativa, sembra dunque possibile concludere che la leadership femminile necessita di un nuovo impianto teorico, che vada al di là delle modellizzazioni sinora proposte in letteratura ed includa un modello gestionale nuovo, sicuramente *context specific*, ma anche, probabilmente, *gender dependant*.

I limiti di questo lavoro, affinché sia possibile renderlo più generalizzabile e confrontabile con altri studi simili, vanno ravvisati in prima battuta nella metodologia di rilevazione dei dati: la *self-evaluation* da parte delle donne manager è sicuramente interessante per uno studio a scopo esplorativo, ma deve poi essere integrata con una valutazione a 360 gradi per ottenere risultati più affidabili. Il buon tasso di ritorno dell'indagine empirica lascia ben sperare per le possibilità di riuscita di un'integrazione in questo senso, mostrando come l'argomento desti l'interesse delle donne manager stesse.

Questo studio andrebbe inoltre integrato con una raccolta dati diretta a manager di genere maschile, in modo che il confronto possa emergere in maniera netta.

In ultima analisi, sarebbe anche opportuno rendere in qualche modo esogene le valutazioni della performance organizzativa in relazione allo stile di leadership.

Le nostre future linee di ricerca si muoveranno in queste direzioni, a partire dall'integrazione nella valutazione, di subordinati e colleghi.

Ringraziamenti

Gli autori ringraziano la dott.sa Daniela Bandiera, Amministratore Delegato di Nomesis e responsabile della delegazione bresciana del EWMD, info@ewmdbrescia.org, e la dott.sa Michela Bertocchi, Project Manager di Nomesis, per la preziosa collaborazione e il supporto nell'informatizzazione e nella procedura di raccolta dati, oltre che per le stimolanti ed interessanti discussioni sul tema della leadership femminile.

Bibliografia

Alimo-Metcalfe, B. (2002). *Leadership & Gender: A Masculine Past, A Feminine Future?* Thematic Paper for ASDO Project, University of Leeds, Leeds (UK).

- Alimo-Metcalf, B. (2010) Developments in gender and leadership: introducing a new “inclusive” model, *Gender in Management: An International Journal*, 25 (8), pp. 630-639
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools - panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39 (1), 24-46.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). "Congruence of self and others" leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.
- Beyer, S. (1990). Gender differences in accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology* (59), 960-970.
- Bonfiglioli, R. (2008). *Leadership e dintorni: una storia italiana*. Milano: Angelo Guerini e Associati SpA.
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman: The unique female qualities of leadership*. New York (NY): Harper Business.
- Brown, R. (1991). *Psicologia Sociale dei Gruppi*. Bologna: Il Mulino.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Catalyst. (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*.
- Cerved BI. (Marzo 2009). *Le donne al comando delle imprese: il fattore D*. Cerved Business Information SpA, www.cerved.com.
- Church, A. H. (1995). Managerial behaviors and work group climate as predictors of employee outcomes. *Human Resource Development Journal* (6), 173-205.
- Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281-292.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*. New York: Grosset-Putnam.
- Covey, S. R. (2009). *La leadership centrata sui principi*. Milano: FrancoAngeli srl.
- Dezsö, C., & Ross, D. G. (2008). *Girl Power: Female Participation in Management and Firm Quality*. Columbia Business School.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003, Settembre). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly* 14, 807-834.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569-591.
- FitzGerald, N. (2010). Prefazione. In A. Wittenberg-Cox, & A. Maitland, *Rivoluzione Womenomics*. Milano: Il Sole 24 Ore SpA.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review* , 22, 257-282.
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25 (1), 17-25.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Essere leader* (Nona ed.). (C. Ripamonti, & T. Nigi, Trad.) Bur.

- Grant, R. M. (2006). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York (NY): Doubleday Currency.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection & Assessment*, 9, p. 40-51.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academic of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Klenke, K. (1996). *Women and Leadership. A Contextual Perspective*. New York (NY): Springer Publishing Company.
- Kotter, J. P. (2008). *I leader: chi sono e come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende*. Milano: Il Sole 24 Ore SpA.
- L'Impresa. (2010, Marzo n. 3). Rivoluzione Silenziosa. *L'Impresa*, 40-44.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Madsen, S. R., & Hammond, S. C. (2005). Wher Have All the Leaders Gone?: An interview with Margaret J. Wheatley on Life-Affirming Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), 71-77.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, p. 241-270.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Motta, S. (A cura di). (2009). *Leadership creativa: abilità e strumenti per un management efficace*. Università degli Studi di Brescia - Facoltà di Economia.
- Pogliana, L. (2009). *Donne senza guscio: percorsi femminili in azienda*. Milano: Angelo Guerini Associati SpA.
- Ricol, Lasteyrie&Associés, & Christian&Timbers, C. a. (2006, ottobre). *The presence of women in executive commitees and on boards of directors*.
- Roberts, C. (2007). *Leadership and Social Construction: Stereotype meets Prototype*. PhDOD Student Benedictine University, Organizational Leadership. North Central: Purdue University.
- Rosener, J. B. (1995). America's Competitive Secret: Utilizing Women as Mangement Strategy. *Oxford University Press*.
- Rosener, J. B. (1990, Nov/Dic). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 119-125.
- Scalfarotto, I. (2010, Marzo). L'opportunità della diversity. *Meta - Rivista dei consulenti di management*, in *Harvard Business Review*.
- Sharpe, R. (2000, November 20). *As leaders, women rule: New Studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure*. Tratto da Business Week: http://businessweek.com/common_frames/ca.htm?/2000/00/00_47/b3708145.htm
- Shipman, C., & Kay, K. (2010). *Womenomics: Donne+Economia* (I ed.). Pioltello, Milano: Cairo Publishing srl.
- Stanford, J. H., Oates, B. R., & Flores, D. (1995). Women's Leadership Styles: A heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10 (2), 9-16.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, p. 25.

Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire - form XII*. Columbus, OH: Fisher College of Business, The Ohio State University.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Wheatley, M. J. (2005). *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Wohlens, A. J., & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology* (42), 235-261.