

**LEADERSHIP
IN PRATICA:
STRUMENTI PER
RICONOSCERE
BIAS, DISTRIBUIRE
OPPORTUNITÀ
E FARE SPAZIO.**

LA SURVEY L.E.I. 2024 DI FONDAZIONE LIBELLULA HA RILEVATO CHE:

Più di 6 donne su 10 sentono circolare l'idea che una donna che fa carriera ha usato la leva della seduzione per ottenere i suoi obiettivi.



Più di 1 donna su 2 sente dire che le donne non hanno competenze da leader.



Quasi 1 donna su 2 sente che in generale sono meno competenti degli uomini.



6 donne su 10 non vengono chiamate col titolo professionale ma signora/signorina/ragazza.

Più di 1 donna su 2 viene interrotta frequentemente o meno ascoltata del collega uomo durante una riunione o un confronto.



Parlare di equità di genere in azienda significa riconoscere comportamenti e azioni strutturalmente discriminanti permettere in pratica strategie di alleanza ed empowerment individuale e collettivo.

L'empowerment è un processo che cresce e si rafforza costruendo reti di alleanze in grado di cambiare pratiche, culture organizzative e le strutture che generano disuguaglianze. Non si tratta solo di lavorare sul sé (e di rinunciare al sé) per crescere professionalmente, ma di crescere insieme mentre si migliora il contesto in cui si lavora e si vive, rendendo gli spazi più equi e sostenibili per tutte e tutti.

Il potere, in azienda e fuori, è stato costruito storicamente a misura d'uomo: le dinamiche di potere si manifestano nelle decisioni formali, negli spazi, nelle reti informali poco accessibili e nei micro-comportamenti quotidiani. Pensiamo ad esempio alla concentrazione di genere in determinati ruoli, alla difficoltà di accesso a posizioni apicali, alle metriche di valutazione basate su percezioni soggettive e la dispercezione del valore di una persona: sono situazioni che si verificano quotidianamente all'interno delle aziende e con questo documento ci proponiamo di sviluppare consapevolezza critica e una metrica utile per riconoscere e decostruire bias invisibili e sviluppare una leadership orientata al merito che sappia valorizzare competenza, garantire opportunità eque e valutazioni trasparenti.

Una domanda deve accompagnarci nella costruzione del nostro modello di leadership: nelle relazioni, l'attenzione e l'autorevolezza vengono distribuite in base a valore e competenza o guidate da bias su status e percezione soggettiva?

I SEGNALI DA MONITORARE



Per poter intervenire sulle disparità di potere bisogna avere prima gli strumenti per poterle riconoscere. Le situazioni che vi presenteremo non sono sempre manifeste, bensì spesso si nascondono dietro ad abitudini innocue e comportamenti non consciamente dolosi. Imparare a individuare parole, relazioni e criteri potenzialmente discriminanti serve non tanto per instillare una cultura della colpevolizzazione, quanto più trasferire conoscenza e consapevolezza per permettere di costruire un contesto organizzativo equo e rispettoso.

	SEGNALE DI RISCHIO	SEGNALE DI RISCHIO	IMPATTO
DINAMICHE RELAZIONALI	Interruzioni sistematiche o Maninterrupting	Alcune persone vengono interrotte con una frequenza superiore rispetto ad altre durante un discorso.	Chi subisce sviluppa una graduale riduzione dei propri interventi, con rischio di percezione esterna di disinteresse o non competenza
	Appropriazione e furto delle idee o Bropriating	Un'intuizione o una proposta avanzata da una collega passa inosservata o viene ignorata; la stessa idea espressa da un altro collega viene accolta con entusiasmo	Il merito e la percezione di valore si spostano da chi ha generato l'idea a chi l'ha semplicemente "rilanciata", alterando le metriche di valutazione
	Esclusione dagli spazi informali (Il potere del corridoio)	Conversazioni e decisioni informali che vertono su argomenti o codici creati per escludere e svalutare parte del team	Il potere si consolida tramite relazioni personali non tenendo conto di valore e competenze
	Sguardo e convalida legata allo status	Chi guida la riunione rivolge domande e contatto visivo prevalentemente verso determinati colleghi considerati "naturalmente autorevoli", cercando conferme visive o verbali solo da loro	Si costituisce una gerarchia implicita rendendo il resto del gruppo pubblico passivo

**BIAS DI
VALUTAZIONE
E PERCEZIONE**

Autorevolezza in ottica maschile	La tendenza a definire l'autorevolezza, il potenziale di leadership e la "presenza" aziendale usando solo tratti tradizionalmente associati al genere maschile (es. assertività forte, dominanza del tono di voce, stile direttivo)	Svalutazione di stili di leadership differenti
Feedback basati sulla personalità e non sulla competenza	Il bias per cui le valutazioni delle performance delle donne si concentrano spesso sul carattere o sul modo di porsi	Svalutazione del potenziale, portando le donne a dover dimostrare il doppio portandole a un carico di lavoro sproporzionato per ottenere lo stesso riconoscimento
Bias "sul filo del rasoio"	Le donne si trovano a camminare in equilibrio precario tra l'essere considerate troppo poco assertive (e quindi inadatte a guidare) oppure troppo assertive (e quindi giudicate negativamente come aggressive)	
Bias dell'affinità	Tendenza a valutare meglio, fidarsi e favorire persone che si ritengono simili	

**ASSEGNAZIONE
DI RUOLI E
INCARICHI**

Sessismo sistemico	Tendenza ad assegnare ruoli e progetti strategici a uomini	Burnout: L'accumulo di compiti di supporto non valorizzati unito al dover costantemente bilanciare il proprio stile relazionale genera forte stress e affaticamento emotivo.
Segregazione occupazionale	Assegnare determinati ruoli in base al genere	
Office Housework non riconosciuto	Assegnazione sproporzionata di compiti di supporto (verbalizzare le riunioni, accogliere clienti, fotocopie e portare caffè) che richiedono tempo ma non visibilità	Perdita di talenti e dimissioni (Turnover): La sensazione di incontrare un muro di fronte alla genitorialità o la percezione che le promozioni avvengano per allineamenti informali e somiglianza porta le persone ad abbandonare l'organizzazione.
Invisibilizzazione dei carichi di cura	Richiesta di iper-reperibilità senza tener conto dei carichi di cura familiari	
Childhood Penalty	Svantaggio sistemico che porta l'esclusione di madri e caregiver da progetti strategici e di crescita.	

ESSERE LEADER CHE PRATICA ALLEANZE



I le manager quando osservano dinamiche tossiche all'interno del proprio team e della propria azienda possono scendere in campo e agire per costruire ecosistemi rispettosi ed equi. Per farlo possono adottare strategie di alleanza.

Chi sono le persone alleate? Quali sono le loro caratteristiche?



Ricoprire ruoli di responsabilità ci dà la possibilità di scegliere di creare contesti relazionali positivi che si basino su:

- * accogliere le differenze e non chiedere di uniformarsi;
- * distribuzione del potere, delle informazioni e delle opportunità;
- * valorizzazione delle persone;
- * rendere visibili e condivisi i carichi di cura;
- * prevenzione del burn-out e delle iper-performance;
- * creare sicurezza psicologica: ogni persona in azienda può parlare, proporre, sbagliare e imparare.

Ecco alcuni consigli pratici per leader:

NELLE RIUNIONI DI TUTTI I GIORNI

Prima di ogni riunione stabilisci come regola generale che ogni persona deve finire il proprio discorso prima di iniziare un dibattito

Puoi richiamare e coinvolgere la persona che è stata interrotta, riconoscendo pubblicamente il contributo che essa stava portando.

Pratica l'amplificazione: Quando un'idea valida di una persona sottorappresentata o junior passa inosservata, riprendila attribuendo esplicitamente il merito

Fissa le riunioni in orari accessibili: non calendarizzare riunioni prima delle 9:00 o dopo le 17:00, tutelando così chi ha carichi di cura

Ruota i compiti di supporto: Non attendere offerte spontanee per prendere note, organizzare la logistica o preparare il verbale. Assegna questi compiti a rotazione formale tra tutte le persone del team, indipendentemente dal genere o dal ruolo

NELLA GESTIONE DEI RUOLI E DELLE OPPORTUNITÀ

Condividi il palcoscenico: coinvolgi chi sta dietro le quinte e ha meno opportunità per raccontare il proprio lavoro garantendo visibilità diretta

Chiedi e non presupporre: Quando si presenta un progetto con trasferte, straordinari o alta visibilità, non escludere a priori chi ha da poco avuto un figlio o ha carichi di cura. Offri sempre l'opportunità direttamente

Sponsorizzazione attiva: riconosci il valore che ogni persona del tuo team porta sul tavolo e spendi la tua parola per raccontare i talenti e proporre nuovi ruoli.

NEI FEEDBACK E NEL LINGUAGGIO

Costruisci criteri oggettivi: crea delle griglie di valutazione basate su azioni osservabili. Se ascolti feedback su aspetti personali fermati e indirizza la conversazione verso dati oggettivi

Sgancia l'informalità dalla carriera: Assicurati che le informazioni chiave, i progetti e le opportunità non vengano discussi solo durante le pause caffè o lo small talk informale. Riporta sempre ogni aggiornamento rilevante nei canali formali accessibili a tutto il team

LE TRE REGOLE D'ORO PER GUIDARE ECOSISTEMI EMPOWERED

1. **OSSERVA:** guarda cosa succede dentro e fuori dal team; impara a riconoscere anche dinamiche invisibili e utilizza uno sguardo critico verso le dinamiche organizzative.
2. **INTERVIENI:** fai spazio a tutte le persone con cui collabori. Puoi essere il megafono che amplifica la voce di chi ha meno possibilità
3. **DELEGA:** dai visibilità reale per riconoscere il valore di chi lavora insieme a te.

Queste azioni, anche se piccole, portano a benefici concreti e tangibili per l'organizzazione:

- ✱ Meno dimissioni e meno assenteismo: se una persona si sente valorizzata, aumenterà anche la motivazione e la voglia di esserci ed essere partecipe nel lungo periodo.
- ✱ Meno cultura della colpevolizzazione: il luogo di lavoro diventa uno spazio in cui confrontarsi, proporre idee innovative senza la paura di sbagliare.
- ✱ Meno tensione e aggressività: una cultura basata sulla collaborazione al posto della competizione permette a ogni persona di emergere egualmente senza bisogno di prevaricazioni
- ✱ Le persone si espongono e hanno meno ansia del giudizio: costruire spazi condivisi di ascolto e valore stimola le persone a esporsi e a mettersi in gioco più liberamente.
- ✱ Crescita della responsabilità personale: si sviluppa un senso di responsabilità collettiva indipendentemente dal ruolo e dalla seniority sa di avere un impatto.



FONDAZIONE
LIBELLULA

Capire. Agire. Cambiare.

Vuoi conoscere meglio Fondazione Libellula?

Scopri le nostre attività con le aziende, i nostri corsi e i progetti sul sito www.fondazione.libellula.com oppure **iscriviti** alla nostra newsletter mensile per ricevere aggiornamenti e notizie.