

Capitolo 1

Effetti di Genere nella Negoziazione.

Cause e Contesti

Nonostante i progressi che si stanno facendo negli ultimi tempi, le donne continuano ad essere sottorappresentate nelle posizioni di leadership e a percepire retribuzioni inferiori rispetto ai colleghi uomini (World Economic Forum, 2024). Nelle aziende incluse nella lista di Fortune 500, ad esempio, le donne nonostante costituiscano circa il 50% della forza lavoro, ricoprono solamente il 10% delle posizioni di CEO e il 30% dei posti nei consigli di amministrazione (Hinchliffe, 2024). A livello globale, il gender pay gap (ossia il divario salariale tra uomini e donne) nei 38 Paesi OCSE si attesta in media all'11,3%: in termini pratici, questo significa che, per ogni euro guadagnato da un uomo una donna guadagna circa 89 centesimi. Le differenze tra i Paesi sono marcate: si va dal 29,3% della Corea del Sud all'1,9% della Colombia, passando per l'Italia, dove il gender pay gap è pari all'8,7% (OECD, 2023).

Sebbene uomini e donne nutrano aspirazioni professionali simili, le donne si trovano ad affrontare maggiori ostacoli nel realizzarle (Ely et al., 2014). Di conseguenza, risultano meno rappresentate nei ruoli apicali, hanno un numero inferiore di riporti diretti e una soddisfazione lavorativa più bassa (Ely et al., 2014). Una delle spiegazioni più frequentemente proposte dalla letteratura riguarda le differenze di genere nella performance negoziale, ritenute un fattore chiave nel perpetuare il gender gap (Amanatullah & Tinsley, 2013a; Bowles & McGinn, 2008; Kennedy & Kray, 2015; Stuhlmacher & Walters, 1999).

La propensione a negoziare è strettamente legata all'avanzamento di carriera: i dipendenti che negoziano con maggiore frequenza progrediscono più rapidamente (Greig, 2008). Tuttavia, diversi studi indicano che le donne, rispetto agli uomini, tendono a essere più avverse all'ambiguità (Bowles et al., 2005), al rischio (Bohnet, 2016) e alla competizione (Bohnet, 2016). Inoltre, mostrano una maggiore propensione a modificare l'offerta iniziale rispetto a quanto pianificato nella fase preparatoria della negoziazione (Kolb & Porter,

2015). Miles (2010), ad esempio, ha evidenziato che a parità di obiettivi le donne tendono a discostarsi maggiormente dalle proprie intenzioni iniziali, compromettendo maggiormente i propri risultati rispetto agli uomini. Questo scarto tra obiettivi e comportamenti effettivi può generare un divario tra le aspettative e i risultati ottenuti, riducendo le probabilità di successo negoziale (Calhoun & Smith, 1999).

La negoziazione rappresenta uno strumento fondamentale per l'allocazione di risorse scarse come salari, promozioni, ruoli di responsabilità e opportunità di sviluppo professionale, sia nel contesto lavorativo che nella sfera privata (Thompson & Hastie, 1990). Le competenze negoziali sono infatti rilevanti anche nella gestione delle dinamiche familiari e nella distribuzione delle responsabilità domestiche, influenzando indirettamente il tempo, l'energia e le risorse che le donne possono dedicare alla propria carriera (Bowles & McGinn, 2008; Rothbard & Edwards, 2003).

Sebbene la letteratura indichi che, in media, le donne ottengano risultati negoziali inferiori rispetto a quelli degli uomini, questi effetti non sono universali. Infatti, numerosi studi evidenziano che le differenze di genere nelle performance negoziali sono fortemente influenzate dal contesto (Kugler et al., 2018; Mazei et al., 2015). Esistono situazioni in cui gli uomini tendono ad avere performance migliori, altre in cui non emergono differenze di genere significative e altre ancora in cui sono le donne a ottenere risultati migliori. Questo capitolo si propone di offrire una panoramica della letteratura sul tema del genere nelle negoziazioni, focalizzandosi in particolare sulle cause cognitive, emotive e situazionali che influenzano la comparsa degli effetti di genere. È fondamentale comprendere in quali circostanze tali differenze emergono, così da promuovere ambienti organizzativi equi, in cui i talenti – indipendentemente dal genere – abbiano pari opportunità di crescita e accesso alla leadership.

Effetti di Genere nella Negoziazione

La negoziazione rappresenta una competenza rilevante e cruciale nella leadership, in cui gli uomini spesso hanno un vantaggio stereotipico rispetto alle donne (Bowles, 2013). In una revisione della letteratura, Kennedy e Kray (2015) hanno individuato tre principali cause, da loro definite “barriere”, che stanno alla base delle differenze di genere nei risultati negoziali: cause cognitive, cause motivazionali e cause paradigmatiche. Le cause *cognitive* che

determinano il vantaggio maschile nelle negoziazioni sono fortemente influenzate dagli stereotipi di genere. Questi stereotipi, spesso inconsci, guidano le aspettative e le percezioni sulle capacità negoziali di uomini e donne, determinando in molti casi una valutazione distorta delle loro abilità (Kennedy & Kray, 2015; Taylor & Fiske, 1978). Le cause *motivazionali*, invece, riguardano il desiderio di limitare il successo delle donne in contesti e ruoli tradizionalmente dominati dagli uomini. Questa dinamica crea un ambiente in cui le donne possono trovarsi ad affrontare ostacoli supplementari nel raggiungere il successo nelle negoziazioni. Infine, le cause *paradigmatiche* si riferiscono alla natura stessa della ricerca sulle negoziazioni, che tende a privilegiare approcci e caratteristiche maschili, marginalizzando potenzialmente le caratteristiche associate alle donne. Nei prossimi paragrafi, approfondisco ciascuna di queste cause, esplorando come esse contribuiscano a perpetuare il divario di genere nelle dinamiche negoziali.

Cause Cognitive

Fino a qualche decennio fa, i ricercatori sostenevano che il genere agisse come una variabile della personalità, capace di prevedere il comportamento e la performance negoziale degli uomini e delle donne, in linea con gli stereotipi di genere (Eagly & Karau, 2002). Gli stereotipi hanno diverse funzioni: descrittive, prescrittive e normative. In primo luogo, descrivono le caratteristiche di uomini e donne. In secondo luogo, indirizzano i comportamenti degli individui affinché siano coerenti con tali stereotipi. Infine, influenzano le aspettative sociali riguardo agli atteggiamenti che uomini e donne dovrebbero adottare. Secondo gli stereotipi di genere, gli uomini dovrebbero manifestare comportamenti *agentic*, mentre le donne *communal* (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002; Lax & Sebenius, 1986; Rudman et al., 2012). Le caratteristiche *agentic* includono assertività, individualismo e competitività, mentre quelle *communal* riguardano la cura degli altri, la gentilezza e l'accomodamento (Eagly, 1987; Kennedy & Kray, 2015).

In base a questa visione stereotipica, ci si aspetta che i negoziatori uomini siano competitivi, aggressivi e meno inclini a discostarsi dalle loro offerte iniziali, mentre le donne dovrebbero essere più gentili, accomodanti e cooperative (Eckel et al., 2008; Kray & Thompson, 2004). Questo paradigma porta a una percezione secondo la quale le donne ottengano risultati inferiori rispetto agli uomini (Eagly & Mladinic, 1994; Ridgeway & Smith-Lovin, 1999). Tuttavia, gli stereotipi non influenzano solo le aspettative altrui, ma anche la

percezione che le donne hanno di sé stesse. Diversi studi hanno dimostrato che le donne che interiorizzano questi stereotipi tendono a ottenere risultati peggiori nelle negoziazioni (Correll, 2004; Steele, 1997). Ad esempio, Kray et al. (2001) hanno dimostrato che quando un esercizio di negoziazione viene descritto come un test delle abilità negoziali, le donne tendono a formulare offerte iniziali meno aggressive e ad avere aspettative più basse rispetto agli esiti della trattativa. Tuttavia, queste differenze di genere scompaiono quando l'esercizio viene presentato come non diagnostico delle abilità negoziali, indicando che l'interiorizzazione degli stereotipi influisce in modo diretto sulle performance (Kray et al., 2001).

Numerosi studi sul genere nelle negoziazioni hanno confermato che, in contesti specifici, gli uomini ottengono risultati economici superiori rispetto alle donne (Mazei et al., 2015). Questo effetto risulta amplificato nelle negoziazioni che si svolgono in ambiti stereotipicamente maschili, come ad esempio la negoziazione dello stipendio o la compravendita di automobili o motociclette (Bear & Babcock, 2012). Inoltre, il divario di genere risulta ulteriormente accentuato quando le dinamiche negoziali riflettono ruoli tradizionali di status legati al genere, come nel caso del datore di lavoro uomo e della candidata donna (Ayres & Siegelman, 1995). Tuttavia, uno studio interessante dimostra che quando il genere è meno saliente, come nel caso di negoziazioni virtuali (via e-mail), le donne tendono ad essere più assertive e ad ottenere risultati superiori rispetto alle negoziazioni *face-to-face* (Stuhlmacher et al., 2007). Questo effetto è attribuibile al fatto che nelle interazioni in presenza le aspettative stereotipate legate al genere possono influenzare negativamente le loro performance (Gelfand et al., 2006).

Le aspettative, infatti, giocano un ruolo cruciale nel contesto negoziale: i negoziatori non solo utilizzano gli stereotipi di genere per valutare le proprie controparti, ma li applicano anche per inferire ciò che gli altri si aspettano da loro. In particolare, ci si aspetta che le donne siano più accomodanti, cooperative e che tengano in considerazione i bisogni altrui (Eckel et al., 2008). Queste aspettative pongono le donne di fronte a un vero e proprio bivio: per avere successo nella negoziazione dovrebbero essere assertive, ma per essere socialmente accettate devono conformarsi agli stereotipi di genere che le vogliono gentili e accomodanti. Se agiscono con assertività e dominanza, infatti, rischiano di essere penalizzate socialmente, subendo il cosiddetto *backlash* (Rudman, 1998), ossia una reazione negativa nei confronti del loro comportamento e delle loro capacità relazionali, che può manifestarsi con critiche alla loro "aggressività", percezione di mancanza di empatia o di capacità di collaborazione, oppure addirittura con un rifiuto sociale che le etichetta come

“difficili” o “troppo ambiziose” (Amanatullah & Tinsley, 2013a; Bowles et al., 2007).

Questi meccanismi si traducono in svantaggi concreti: i negoziatori tendono a offrire salari più alti agli uomini rispetto alle donne e sono più inclini ad accettare offerte meno vantaggiose dagli uomini piuttosto che dalle donne (Solnick, 2001; Solnick & Schweitzer, 1999). Al contempo, le donne avanzano richieste economiche inferiori e accettano condizioni più svantaggiose. Di conseguenza, tendono a essere meno soddisfatte della propria performance nelle negoziazioni e, nel tempo, riportano livelli più bassi di autoefficacia riguardo alle proprie capacità negoziali (Babcock & Laschever, 2009).

Cause Motivazionali

Oltre alle cause cognitive, cause motivazionali possono giustificare le differenze di genere nelle negoziazioni (Kennedy & Kray, 2015). Quando gli individui ricercano informazioni o valutano persone e situazioni, privilegiano le evidenze che confermano le loro ipotesi iniziali o le loro convinzioni preesistenti. Questo fenomeno, noto come *confirmation bias* (bias di conferma), è uno degli ostacoli più difficili da superare nel processo decisionale (Bohnet, 2016). Le persone, infatti, tendono ad avere aspettative inferiori nei confronti delle donne nel ruolo di negoziatrici (rispetto agli uomini), adattando di conseguenza il proprio comportamento in base al genere della controparte. Questo accade perché gli stereotipi spesso riflettono credenze desiderate e vengono ritenuti utili nella misura in cui consentono alle persone di interpretare il mondo in modo coerente con i propri bisogni psicologici (Kunda, 1987, 1990). In particolare, gli stereotipi di genere soddisfano un bisogno fondamentale: credere che il mondo sia un luogo giusto e meritocratico (Jost & Banaji, 1994; Lerner, 1980).

Le disuguaglianze sociali e professionali vengono così razionalizzate attraverso la convinzione che i gruppi a basso status – come le donne o altre minoranze – ottengano risultati inferiori perché meno competenti in aree chiave per la leadership, come la negoziazione. Accettare evidenze che contraddicano tali stereotipi rappresenterebbe una minaccia all’idea di vivere in un sistema giusto ed equo. Come sottolineato da Merton (1948), gli individui tendono a respingere o ad attribuire minore valore alle informazioni che mettono in discussione lo *status quo*, poiché le gerarchie sociali e professionali avrebbero la funzione di giustificare i successi e i meriti personali. In quest’ottica, la convinzione che le donne siano negoziatrici meno efficaci svolge una

funzione difensiva e rassicurante: consente di interpretare i loro risultati inferiori non come esito di discriminazioni sistemiche, ma come conseguenza “naturale” di presunte carenze individuali o differenze innate (Kennedy & Kray, 2015).

Cause Paradigmatiche

La ricerca ha evidenziato che, nelle negoziazioni, le donne ottengono risultati inferiori rispetto agli uomini, un divario attribuito principalmente a cause di natura cognitiva o motivazionale. Tuttavia, spesso si dà per scontato che le modalità attuali di studio, analisi e misurazione della performance negoziale siano oggettive e realistiche. Ma è davvero così? In realtà, l'approccio prevalente nello studio delle negoziazioni tende a privilegiare tratti considerati “maschili”, come l'assertività, l'interesse personale e la razionalità (Bowles & Babcock, 2013). Questo approccio mette in risalto i punti di forza maschili e tende a sminuire quelli femminili. Se le negoziazioni venissero studiate in modo più realistico, le qualità tipicamente femminili, come la cooperazione, l'empatia e la capacità di costruire relazioni durature, potrebbero emergere come più rilevanti (Kennedy & Kray, 2015).

Attualmente, le negoziazioni vengono studiate principalmente attraverso simulazioni o role-play. Tuttavia, secondo Gilligan (1982), queste simulazioni, che enfatizzano vincitori e vinti, riflettono modalità di apprendimento tipiche dei ragazzi maschi e meno delle ragazze, le quali tendono invece a preferire attività più orientate alla relazione. Questo suggerisce che le simulazioni negoziali, essendo più familiari agli uomini, potrebbero creare differenze di genere artificiali, derivanti dal metodo utilizzato nella ricerca in quest'ambito piuttosto che dalle reali dinamiche negoziali. Inoltre, tali simulazioni si distaccano dai contesti negoziali reali dove le relazioni a lungo termine e il problem-solving collaborativo vengono maggiormente valorizzati – ambiti in cui le competenze femminili risulterebbero più evidenti e rilevanti.

Inoltre, gran parte degli studi è stata condotta, per facilità e rapidità nella raccolta dati, in contesti di “convenienza” come aule o laboratori universitari, spesso con campioni composti da studenti MBA, dove gli uomini sono frequentemente sovrarappresentati. Ciò può amplificare le differenze di genere poiché le donne, essendo in minoranza, vengono più facilmente osservate attraverso una lente stereotipica (Kanter, 1977). Sebbene questi studi offrano vantaggi metodologici, rimane incerta la misura in cui possano essere generalizzabili al contesto reale. Studi sul campo, infatti, mostrano risultati

differenti: ad esempio, tra gli studenti MBA in cerca di lavoro, non emergono significative differenze di genere nella propensione a negoziare né riguardo i risultati ottenuti (Curhan et al., 2009; Gerhart & Rynes, 1991). Le simulazioni in aula o in laboratorio si differenziano dalle negoziazioni reali per almeno quattro motivi: le poste in gioco sono basse, i comportamenti competitivi vengono normalizzati, si svolgono in contesti a breve termine e si dà priorità al valore economico rispetto a quello relazionale. Tutti questi elementi possono avere implicazioni rilevanti nel modo in cui il genere influisce sulla performance negoziale (Kennedy & Kray, 2015).

Contesti in cui gli Uomini Hanno un Vantaggio Negoziale Rispetto alle Donne

Recenti meta-analisi e revisioni della letteratura hanno identificato alcuni fattori che favoriscono l'emergere delle differenze di genere nelle negoziazioni (Bowles et al., 2022; Kennedy & Kray, 2015; Mazei et al., 2015, 2021; Stuhlmacher & Walters, 1999). In particolare, gli uomini risultano avvantaggiati in contesti negoziali caratterizzati dai seguenti elementi.

Primo fra tutti, *l'ambiguità strutturale*, ovvero la mancanza di chiarezza su cosa sia negoziabile e fino a che punto si possa spingere la trattativa (Lax & Sebenius, 1986). Studi hanno evidenziato che gli uomini tendono ad ottenere risultati migliori rispetto alle donne in situazioni ambigue, o quando mancano chiarimenti sui dettagli negoziabili, come il range salariale o la possibilità o meno di negoziare l'offerta iniziale (Bowles et al., 2005; Kugler et al., 2018; Leibbrandt & List, 2015; Mazei et al., 2015). Questo perché gli uomini sono generalmente più a loro agio in situazioni caratterizzate da incertezza o ambiguità, mentre le donne tendono a riscontrare maggiori difficoltà in tali contesti, spesso a causa dell'influenza degli stereotipi di genere. In assenza di informazioni chiare, infatti, le persone tendono a fare affidamento su aspettative sociali e stereotipi di genere per orientarsi nel comportamento negoziale (Bowles & McGinn, 2008; Wood & Eagly, 2010).

Un altro fattore che influisce sulle performance negoziali di uomini e donne è la negoziazione per conto di sé stessi rispetto alla negoziazione per conto di altri (*advocacy*). In molte situazioni negoziali, le persone negoziano per sé stesse, ma quando sono chiamate a negoziare per conto di qualcun altro, come un cliente o un collega, i risultati possono cambiare. Studi hanno rivelato che le donne ottengono risultati superiori quando negoziano per conto di

altri piuttosto che per sé stesse (Bowles et al., 2005). Ciò accade perché, quando negoziano per sé stesse rischiano di incorrere in penalizzazioni sociali legate alla percezione di aggressività o di eccessiva dominanza. Questi atteggiamenti sono in conflitto con le aspettative sociali che vogliono le donne accomodanti e orientate alla relazione (Amanatullah & Tinsley, 2013b; Bowles et al., 2005). Quando, invece, negoziano per conto di altri, il loro comportamento viene percepito come altruista, risultando in linea con le norme sociali femminili e riducendo quindi il rischio di backlash (Amanatullah & Morris, 2010).

Un ulteriore elemento cruciale è il concetto di *role congruity*, ovvero la coerenza tra il ruolo negoziale e le norme sociali di genere. Secondo la *social role theory* (Eagly, 1987), le donne tendono a essere penalizzate nelle negoziazioni quando i comportamenti richiesti sono in contrasto con il loro ruolo di genere tradizionale. In contesti percepiti come stereotipicamente maschili, le donne appaiono meno sicure e ottengono risultati inferiori, poiché i comportamenti competitivi e assertivi – associati a tratti maschili – risultano più efficaci ma violano le aspettative sociali nei confronti delle donne stesse (Bear & Babcock, 2012).

In aggiunta a questi fattori, un altro aspetto importante che contribuisce al divario di genere nelle performance negoziali è l'*esperienza negoziale*. L'acquisizione di esperienza risulta determinante per migliorare i risultati nelle negoziazioni, poiché contribuisce a ridurre l'incertezza e l'ambiguità tipiche di tali situazioni (Thompson, 1990). Per le donne, in particolare, l'esperienza può giocare un ruolo significativo nell'attenuare l'impatto degli stereotipi di genere, che spesso limitano la loro capacità di prendere l'iniziativa e di essere efficaci in contesti negoziali competitivi. Alcuni studi suggeriscono che le donne che accumulano esperienza in ambito negoziale sono in grado di superare le limitazioni imposte dalle aspettative sociali tradizionali (Cheng et al., 2008; Sacharin et al., 2009).

I contesti caratterizzati da almeno uno dei quattro fattori precedentemente descritti aumentano la probabilità che emergano effetti di genere a favore degli uomini. Comprendere questi elementi è essenziale per spiegare perché, in determinate situazioni, gli uomini ottengono vantaggi negoziali rispetto alle donne. Tuttavia, nel capitolo successivo illustrerò interventi e strategie capaci di attenuare tali effetti, contribuendo così a ridurre il divario di genere e a promuovere contesti negoziali più equi.

Capitolo 2

Interventi Organizzativi per Mitigare gli Effetti di Genere nella Negoziazione. Revisione della Letteratura

Non sempre gli uomini ottengono una performance negoziale superiore rispetto alle donne. Come discusso nel Capitolo 1, esistono situazioni e contesti che amplificano le differenze di genere nei risultati negoziali, ma ci sono anche situazioni e contesti in cui tali differenze non emergono. In alcuni contesti, addirittura, le donne ottengono performance negoziali superiori rispetto agli uomini. In questo capitolo mi concentro sugli interventi organizzativi progettati per mitigare gli effetti di genere nella negoziazione.

Tabella 1. – Revisione della Letteratura sugli Interventi per Mitigare gli Effetti di Genere nella Negoziazione

Situation focused	Focal Negotiator focused	Negotiation Counterpart focused
Structural Ambiguity (Bowles et al., 2005)	Stereotype Reactance (Kray et al., 2001 Kray et al., 2002)	Values Affirmation (Trombini et al., 2024)
Advocacy (Amanatullah & Morris, 2010; Bowles et al., 2005)	Power Priming (Small et al., 2007)	
Role Congruity (Bear & Babcock, 2012)	Negotiation Experience (Thompson, 1990; Mazei et al., 2015, 2021)	
Framing Effect (Small et al., 2007)		

Come evidenziato nella Tabella 1, ho suddiviso gli interventi in tre categorie principali in base al loro focus: interventi “situation focused”, focalizzati sulla situazione negoziale; interventi “focal negotiator focused”, che si concentrano sul negoziatore principale; interventi “negotiation counterpart focused”, che mirano a influenzare la dinamica con la controparte negoziale. Questa struttura permette di esaminare in dettaglio come diverse strategie possano ridurre o eliminare le disparità di genere nelle negoziazioni.

Interventi Focalizzati sulla Situazione: “Situation Focused”

Numerosi studi hanno evidenziato che modificare alcune caratteristiche della situazione negoziale può contribuire ad alleviare le differenze di genere nei risultati delle negoziazioni (Bowles et al., 2005; Miles & LaSalle, 2008). Come discuterò di seguito, questi fattori includono: la riduzione dell’ambiguità riguardo ai dettagli della negoziazione, l’advocacy (cioè negoziare per conto di altri), la congruità di ruolo (ovvero il grado in cui il dominio o il contesto della negoziazione è percepito come tradizionalmente maschile o femminile) e il framing della negoziazione.

Structural Ambiguity

La presenza di ambiguità o poca chiarezza nell’ambito di una negoziazione aumenta la probabilità che gli uomini ottengano performance migliori rispetto alle donne (Bowles et al., 2005; Kugler et al., 2018; Leibbrandt & List, 2015; Mazei et al., 2015). In particolare, studi hanno evidenziato che gli uomini sono più propensi ad iniziare una negoziazione quando vi è ambiguità rispetto alla negoziabilità o meno dell’offerta di lavoro o nell’ambito di una compravendita (Bowles et al., 2005; Kugler et al., 2018; Leibbrandt & List, 2015). Gli uomini sembrano quindi trovarsi più a proprio agio rispetto alle donne in contesti caratterizzati da scarsa trasparenza e maggiore incertezza. In effetti, Bowles et al. (2005) hanno dimostrato che le differenze di genere nelle performance negoziali sono significative in condizioni caratterizzate da alta ambiguità. L’ambiguità strutturale, o *structural ambiguity*, si riferisce al grado di chiarezza che i negoziatori hanno riguardo a ciò che può essere negoziato e fino a che punto sia possibile spingersi (Lax & Sebenius, 1986). In situazioni ambigue (con alta ambiguità strutturale), i negoziatori non dispongono di un