

Le determinanti della leadership efficace

Studio di modelli al femminile

Zoe Irene Albisetti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Fabrizio Gerli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This paper examines the profiles of female leaders with the aim of identifying and showcasing concrete examples that support female leadership. Specifically, through the use of the *Behavioral Event Interview* technique, we collected narratives about situations of professional effectiveness of 41 women who are either entrepreneurs or managers. The study focuses on the behavioral skills and leadership styles that have enabled these women to succeed in their careers. The results show the prevalence of the behavioral skill 'self-awareness' and the 'supportive' leadership style.

Keywords Feminine leadership. Leadership styles. Behavioral competencies. Soft skills. Feminine careers.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Leadership femminile: un fenomeno in evoluzione. – 3 Metodologia di analisi. – 4 Competenze comportamentali e stili di leadership: alle origini dell'efficacia professionale. – 5 Conclusione.

Mi piace pensare che la mia storia possa dare fiducia alle giovani donne che cominciano la loro carriera o che vanno ancora a scuola: una donna può farcela in qualsiasi carriera se lo vuole, se accetta le regole del gioco e se crede in sé stessa.

(Bellisario 1987, 7)

1 Introduzione

Le testimonianze di donne al vertice di aziende hanno il potere di ispirare. Ispirano non solo perché raccontano storie di successo, ma anche perché offrono modelli concreti di leadership innovativa, resiliente e trasformativa. Questo capitolo esplora un campione di leader donne provenienti da diversi settori, mettendo in luce le caratteristiche che hanno permesso loro di guidare efficacemente le loro organizzazioni, esprimendo una visione strategica in grado di gestire il cambiamento e di costruire team coesi. Attraverso le loro esperienze, verranno analizzate le determinanti alla base della capacità di risolvere problemi, prendere decisioni e gestire le relazioni interpersonali. L'obiettivo è delineare un quadro delle competenze e degli stili di leadership che caratterizzano la guida di organizzazioni complesse, fornendo strumenti utili per chi aspira a ruoli di vertice e per chi desidera promuovere ambienti di lavoro più equi e inclusivi.¹

2 Leadership femminile: un fenomeno in evoluzione

Uno stile di leadership è il 'modo' in cui un individuo esercita la leadership. Quando un individuo adotta uno stile di leadership adeguato, il suo comportamento genera risonanza all'interno del gruppo, suscitando sincronia nella dinamica di gruppo e avendo di conseguenza maggiore influenza sul benessere e sulla performance (Boyatzis et al. 2021). La ricerca ha dimostrato che un tratto comune a tutti i leader capaci di rispondere in modo efficace di fronte a dinamiche di ogni tipo è quello di presentare un grado elevato di competenze emotive e sociali. Infatti, per le persone al vertice è indispensabile saper fare fronte efficacemente a varie dinamiche dei gruppi di lavoro e gestirne la componente emotiva e relazionale (Goleman 2013). Da qui la nozione di 'intelligenza emotiva' nella

¹ Questo capitolo trae le sue origini dalla borsa di ricerca tematica *Modelli di leadership femminile: analisi e confronto* svolta nell'ambito del progetto *Una stanza tutta per sé: spazi fisici, culturali ed economici per lo sviluppo e la valorizzazione della leadership femminile*, con ente capofila ESAC SpA. Per dettagli sul progetto, consultare il sito <https://unastanza.esacformazione.it/>.

leadership: tale concetto spiega come il successo dipenda da 'come' agisce il leader e dalla capacità di 'far leva sulle emozioni', orientando sulla positività e disperdendo le azioni derivanti da emozioni tossiche (Goleman, McKee, Boyatzis 2008).

A tal proposito, il recente World Economic Forum (2025) ha evidenziato l'importanza per i leader di utilizzare un set di competenze emotive e sociali, sia ai fini del miglioramento della performance individuale e organizzativa, sia per consentire il benessere dei dipendenti, rilevando come tale approccio possa generare fino a 11,7 trilioni nel valore economico globale e sottolineando l'importanza di guidare aziende in cui le persone si sentano realizzate e in cui il potenziale di ognuno sia riconosciuto, dal momento che tale benessere genera benefici finanziari. La visione moderna dell'essere leader include, dunque, la capacità di promuovere, oltre al profitto, il benessere in azienda, sia esso di natura mentale, spirituale e sociale.

Anche la metanalisi di Montano, Schleu, Hüffmeier (2023) ha evidenziato come le attitudini dei leader siano determinanti per la salute mentale di chi lavora in azienda. Similmente, la ricerca scientifica ha messo in evidenza che l'efficacia nella leadership risiede anche nella capacità da parte dei leader di agire in modo etico, con un'attenzione particolare al benessere in azienda (Cheng et al. 2022). Partendo da tali considerazioni, si arriva alla concezione secondo la quale

l'ideale sarebbe avere un team equilibrato, capace di interagire, dotato di intelligenza cognitiva, emotiva, sociale e spirituale e capace di affrontare le situazioni facendo leva sulle qualità di volta in volta più necessarie. (Pitagorsky 2021, 90)

Stili di leadership e competenze emotive e sociali rappresentano, dunque, due componenti essenziali dell'esercizio della leadership. Conseguentemente, la loro esplorazione consente di comprendere le determinanti del successo e dell'efficacia professionale di chi ricopre posizioni al vertice.

Secondo alcuni studi, la leadership femminile presenta alcune peculiarità. A tal proposito, nella letteratura è possibile trovare alcune considerazioni che dimostrerebbero per esempio che le donne sarebbero più supportive e gli uomini tendenzialmente più dominanti e direttivi (Hogue, Lord 2007). Walker, Aritz (2015) riportano che le donne sarebbero maggiormente indirette, conciliatrici, facilitatrici, collaborative, meno presenti nelle comunicazioni in pubblico, supportive nei feedback, orientate alla persona e alla sfera affettiva. Gli autori in questione suggeriscono tuttavia la necessità di ricordarsi che il genere è un costrutto sociale – quindi diverso dal sesso biologico. Il significato associato all'essere femminile o maschile sarebbe in tal senso associato a patterns che si creano ed evolvono

socialmente attraverso il tramandarsi di date culture, modi di fare, essere, presentarsi, interagire.

La metanalisi di Paustian-Underdahl et al. (2024) rileva che la leadership è influenzata dai ruoli di genere rivestiti, e che portano a diversi comportamenti e aspettative comportamentali a seconda dell'essere uomo o donna al vertice. Gli autori mettono anche in evidenza che le donne sono chiamate generalmente a dovere maggiormente dimostrare la loro leadership rispetto agli uomini per raggiungere posti al vertice, e che tendono a ricevere valutazioni più elevate degli uomini in alcuni comportamenti legati alla leadership: l'orientamento al *task*, rivolto a definire il ruolo dei followers, gli obiettivi da raggiungere e come perseguirli (Fleishman 1973 cit. in Judge, Piccolo, Ilies 2004), e nella leadership *contingent reward*, rivolta a chiarire le aspettative nei confronti dei followers e la ricompensa che riceveranno al raggiungimento della performance (Avolio, Bass, Jung 1999). Ci sono poi autori come Ely, Ibarra, Kolb (2011) che parlano della presenza di un circolo vizioso in cui la credenza che gli uomini ricoprano meglio delle donne ruoli da leader porti gli stessi uomini ad avanzare e raggiungere ruoli apicali. Le donne sarebbero a loro volta poste di fronte a barriere subdole ma presenti, associate alle credenze di non avere un'identità adatta alla leadership.

Che si tratti di diversità biologiche, innate o costruite socialmente, studiare la leadership femminile consente di mettere a disposizione informazioni che possono essere utili per sostenere un processo in crescita. In Italia, infatti, i dati mostrano un aumento delle donne al vertice, che nel 2022 hanno raggiunto il 21,4%, mentre nel 2021 erano 20,5% (Manageritalia 2025). Tali considerazioni riflettono la crescita rilevata fra il 2012 e il 2022 anche nelle cifre della provincia di Vicenza, territorio di riferimento del campione analizzato in questo capitolo, che riscontrano un aumento del 2,8% (dal 24,9% al 27,7%) per le donne quadro e del 3,1% (dall'8,9% al 12%) per le donne dirigenti (Centro studi CISL Vicenza 2024). Tuttavia, sempre per quanto riguarda la provincia di Vicenza, le statistiche riportano che, se le donne occupate detengono mediamente un titolo di studio più elevato degli uomini, nei posti al vertice soltanto un quarto dei ruoli sono occupati da donne (Centro studi CISL Vicenza 2024). Rimane, dunque, un interrogativo sulle origini di un disallineamento di genere con il progredire nelle posizioni professionali.

3 Metodologia di analisi

In questo studio, rivolto ad esplorare stili di leadership e competenze di donne in posizione di leadership, il campione analizzato è costituito da 41 donne della provincia di Vicenza. Al momento dell'analisi, alcune di esse (58%) ricoprivano la posizione di imprenditrice, essendo al

vertice della loro azienda, mentre le altre ricoprivano una posizione di top management, avendo la responsabilità di un'unità di business o di una funzione all'interno di un'azienda. Le fasce d'età coinvolte nel campione sono state molto ampie, da un minimo di 35 anni ad un massimo di 79 (media 52 anni), e la seniority nel ruolo altrettanto varia: da 5 mesi a oltre 29 anni. Le aziende in cui operavano le intervistate appartengono a 38 settori diversi, e il loro ingresso nel ruolo è dipeso in 10 casi da un passaggio generazionale, in altri 10 casi dalla fondazione dell'azienda da parte dell'intervistata, in 4 casi dall'acquisizione di una realtà già esistente, e in 17 casi, riferibili alle donne in posizioni manageriali, dalla loro assunzione in azienda.

Le interviste sono state condotte utilizzando la tecnica della *Behavioral Event Interview* (Spencer, Spencer 1993) per far emergere, partendo dallo studio dei comportamenti adottati, gli stili di leadership e le competenze trasversali rilevanti per lo svolgimento efficace del ruolo. Questa tecnica di intervista si contraddistingue per il fatto di consentire la ricostruzione di situazioni reali e concrete di efficacia professionale, da cui derivare i comportamenti specifici posti in essere dalle intervistate, evitando di considerare opinioni astratte o generali. In particolare, è stato richiesto alle intervistate di descrivere nel dettaglio una serie di eventi concreti in cui hanno ottenuto risultati positivi in situazioni di crisi in azienda e di implementazione di processi rivolti all'innovazione, alla sostenibilità e al benessere dei collaboratori. Gli episodi raccolti sono stati analizzati utilizzando due *frameworks* sviluppati dai ricercatori del Ca' Foscari Competency Centre: il modello BECOME© (Bonesso et al. 2020) per la rilevazione delle competenze trasversali attivate e il modello BELEADER© per l'identificazione degli stili di leadership adottati. Il modello BECOME© è composto da 31 competenze comportamentali, ripartite in sei categorie, identificate a partire dalla letteratura su leader efficaci e tra le più ricercate per il loro impatto sulla performance aziendale. Il modello BELEADER© (Bruni et al. 2018), trae ispirazione invece dai lavori di Goleman (2013) sulla leadership risonante e giunge all'operativizzazione di sei stili di leadership.

4 Competenze comportamentali e stili di leadership: alle origini dell'efficacia professionale

Il racconto delle situazioni professionali concrete vissute dal campione di donne leader analizzato ha fatto emergere l'importanza di possedere un ampio spettro di competenze trasversali, necessarie per l'ottenimento di risultati positivi in azienda. Di seguito, sono riportate le competenze trasversali rilevate [fig. 1], classificate in base ai cluster Consapevolezza, Azione, Relazione, Pensiero, Esplorazione e Agire organizzativo, che compongono il modello BECOME©.

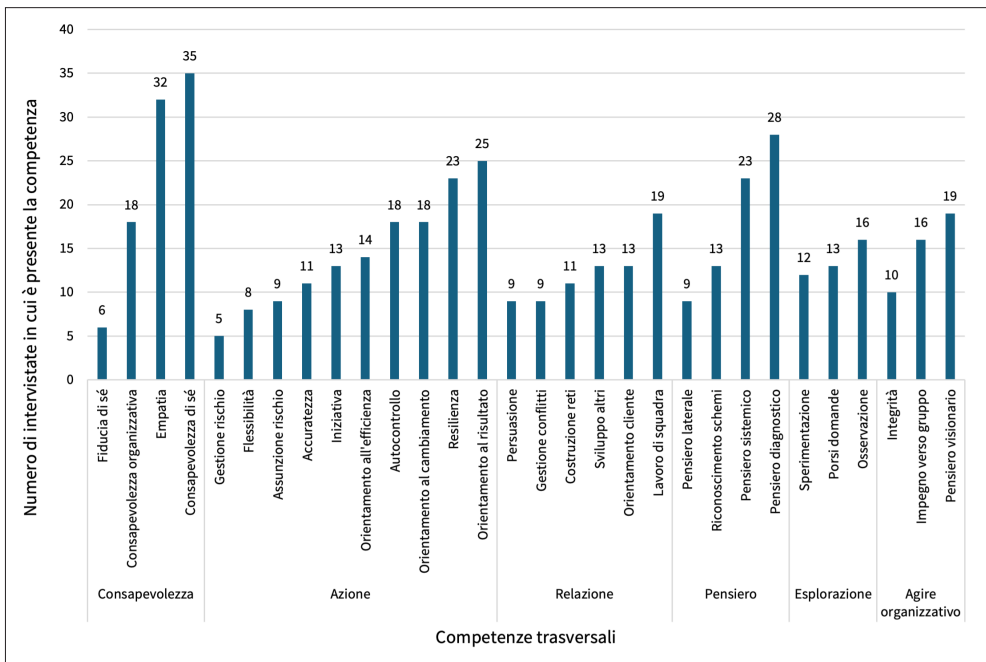


Figura 1 Frequenza di manifestazione delle competenze comportamentali rilevate. Risultati estratti sulla base del modello BELEADER® sviluppato dal Ca' Foscari Competency Centre dell'Università di Venezia

La competenza trasversale maggiormente presente nelle intervistate è la 'Consapevolezza di sé', che è la capacità di essere in sintonia con il proprio sé interiore e di valutare l'impatto delle emozioni sulle proprie azioni e sulle prestazioni lavorative, mantenendo sempre presenti i propri valori guida e valutando le proprie abilità e i propri limiti. Conoscere i propri punti da migliorare e i punti di forza è la base per permettere l'evoluzione personale e per far fronte in modo coscienzioso alle varie situazioni da gestire. Essere coscienti di sé è anche essenziale per capire le dinamiche di un gruppo e portarlo a svilupparsi secondo le proprie competenze (Bonesso, Cortellazzo, Gerli 2020).

Ho sempre saputo che sono una persona molto sensibile, però spesso questa mia sensibilità mi è stata, non dico nemica, però mi ha frenata [...] Quindi che cosa ho fatto? Ho cercato di rendere amica questa sensibilità perché è un dono prezioso. (M6)²

2 Negli estratti delle interviste, le abbreviazioni 'T' e 'M' fanno riferimento al ruolo di imprenditrice o di manager.

Cercare di guardarti in maniera un po' più obiettiva rispetto a come ti hanno insegnato, di trovarti, di vedere le tue risorse e di accettare le sconfitte come appunto errori dai quali imparare e nutrirti anche dei risultati che porti. Mentre prima tendevo a ignorare i risultati e a pesare le sconfitte. Ho invertito un po' quel percorso lì. (M9)

La seconda competenza trasversale maggiormente emersa, anch'essa parte della categoria 'Consapevolezza', è l' 'Empatia', intesa come la capacità di capire gli altri, di percepire e comprendere i sentimenti e le prospettive altrui, interessandosi attivamente alle loro problematiche. Traspare infatti dalle testimonianze la presenza di leader che vogliono capire i collaboratori al fine di agire per il bene comune. Un tale approccio si rileva efficace e conferma gli approcci secondo cui la migliore leadership distingue non chi ambisce al vertice ma chi ha la volontà di agire per gli altri (Spears 1997 cit. in Fry 2003).

L'ascolto ti porta a capire quali sono i disagi di quella persona in quel momento, perché è inutile dire che i problemi li lasci a casa. Uno cerca di lasciarli a casa i problemi, però li porta con sé. (I8)

Chiedergli se vogliono fare quella cosa là, a meno che non sia qualcosa che mi tocca fargli fare [...] Per me è importante che loro possano fare quello su cui si sentono a loro agio, se c'è una cosa che gli piace molto. È inutile che, se ho un pesce e una scimmia, metta la scimmia dentro nell'acqua a nuotare e chiedi al pesce di salire sull'albero. (I23)

Come è sottolineato da Goleman (2013), i leader influenzano i sentimenti delle persone che guidano. Il modo di comportarsi è dunque cruciale per il tipo di dinamiche aziendali create, non solo a livello del prodotto lavorativo ma anche dell'atmosfera che regna e determina, di conseguenza, l'ambiente e l'efficacia di lavoro. In tal senso

le competenze emotive, sociali e cognitive si completano a vicenda: attivandosi in combinazione, migliorano la performance del manager. (Boyatzis et al. 2021, 148)

Considerare le competenze trasversali ci sembra quindi strettamente in legame con la concezione secondo cui non pensiamo o agiamo soltanto con la testa, ma anche con le nostre emozioni, i nostri corpi, spiriti, valori (Zohar, Marshall 2001).

La terza competenza trasversale espressa con maggiore frequenza è il 'Pensiero diagnostico', che è la capacità di condurre un esame

accurato della situazione e descrivere la natura del problema. Questa competenza risulta critica ai fini della comprensione della situazione problematica affrontata e di una riflessione che consenta un'attribuzione di significato alla stessa. Coerentemente, i programmi di formazione e sviluppo destinati ai leader considerano i momenti sfidanti come occasioni per riflettere (Nakamura, Hinshaw, Burns 2022), che si presentano come momenti di presa di coscienza e di identificazione di cause e conseguenze delle situazioni vissute. Il pensiero diagnostico è quindi importante in quanto competenza di riflessione formatrice e capace di aprire ad una visione più ampia e completa delle circostanze professionali incontrate.

Ho messo in piedi tutto questo lavoro impegnativo di realtà virtuale per l'azienda [...] sta dando buoni frutti perché dà l'idea di un'azienda vivace [...] Il profilo di Instagram è più recente ed è molto meno movimentato, ma lì per colpa mia, di fatto, perché ormai si sono spostati tutti su Instagram i ragazzi giovani soprattutto, però la nostra clientela resiste ancora su una fascia Facebook. (I17)

Tutto è nato da una delle ragazze del team che mi diceva che una delle sue frizioni era non avere abbastanza chiara la visione d'insieme e gli obiettivi finali di quello che andava a fare. Questo mi ha fatto pensare che non glielo stavo comunicando bene, perché ero nella trasparenza e non glieli ho mai nascosti. Per cui io ho detto: «ok, dobbiamo cambiare la modalità». (M13)

La quarta competenza emersa dal campione è l'«Orientamento al risultato»: la capacità di esigere elevati standard di qualità, cercando di migliorare costantemente i propri risultati, fissando obiettivi ambiziosi e misurabili, e valutando i progressi compiuti. Tale competenza può riferirsi ad aspetti diversi dell'essere leader, come ad esempio ad un orientamento legato alla performance aziendale.

Nel corso dell'anno passato abbiamo fatto un per due, per tre della vendita dei servizi a valore aggiunto. E quest'anno ci siamo posti l'obiettivo di fare il per due nel 2024 di tutto quello che abbiamo fatto nel 2023. (M3)

Io e mio fratello definiamo una strategia per l'anno, una strategia generale dell'anno. Usiamo uno strumento che è un tipico strumento del sistema *lean*, che si chiama *Hoshin Kanri*. (I1)

Altri aspetti inerenti all'orientamento al risultato sembrano invece essere associati ad una predisposizione personale.

Io devo arrivare dove mi sono messa in testa di arrivare. Soprattutto se ritengo che quella cosa sia una cosa giusta o che faccia del bene. (I21)

Con il ruolo che ho ora posso puntare più in alto [...] è un'azienda solida, che ha competenze su vari ambiti. Questo quindi mi permette di poter aprire molto il ventaglio e poter puntare a crescere e a far crescere la mia azienda. Questo mi dà la possibilità di non stare ferma, ma mi dà la possibilità, seppur combattendo con le istituzioni e con tutto il resto del mondo, di cercare di far qualcosa di buono. (I23)

Sulla base delle competenze trasversali presentate e maggiormente rilevate nel corso della ricerca, emerge come sia necessaria, per ottenere risultati efficaci, la combinazione della comprensione di sé e del contesto (sia emotiva e personale, sia associata alle circostanze e agli altri, che delle cause del problema da affrontare). Questa comprensione dell'insieme di tali elementi consente l'analisi del contesto lavorativo, delle sfide e dei problemi incontrati, e viene accompagnata dal perseguimento di soluzioni con tenacia e positività, superando ostacoli e fissando standard elevati. Questa combinazione di competenze legate alla consapevolezza e comprensione, alla diagnosi e all'azione conduce a una elevata efficacia professionale e abilita l'adozione di stili di leadership coerenti.

La seconda parte dell'analisi si è focalizzata, quindi, sugli stili di leadership adottati dal campione di leader donne nello svolgimento del loro ruolo. Durante i numerosi eventi concreti che sono stati raccolti, è stato possibile rilevare tutti gli stili di leadership oggetto di analisi secondo il modello BELEADER© [fig. 2]. Dalle testimonianze è apparso che la maggioranza delle intervistate abbia dimostrato di saper combinare più di uno stile di leadership a seconda delle circostanze. Vi è quindi un utilizzo congiunto di diversi stili, che può arrivare fino all'adozione di tutti i sei stili [fig. 3].

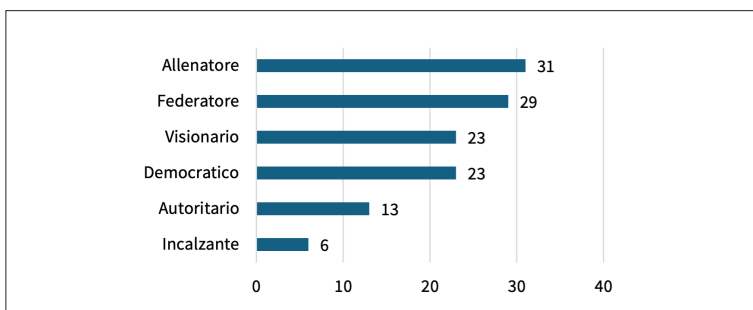


Figura 2 Frequenza di adozione degli stili di leadership

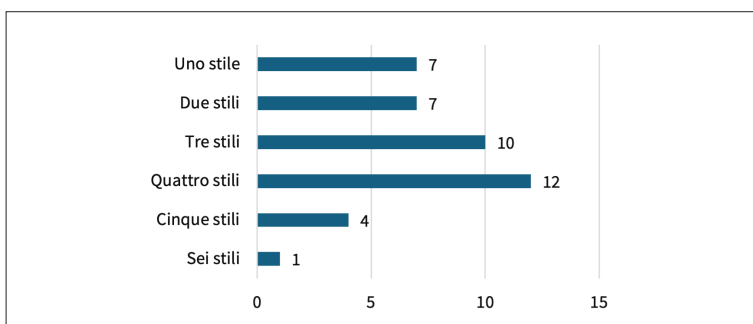


Figura 3 Numero di stili adottati dal campione

Gli stili di leadership che sono maggiormente presenti negli episodi di efficacia professionale raccolti sono 'Allenatore', seguito da 'Federatore'. Per quanto riguarda lo stile di leadership 'Allenatore' (o 'Coach'), si tratta dello stile di chi affianca i dipendenti, supportandoli nella loro crescita e quindi formandoli per far fronte a sfide future, cercando di mettere in relazione gli obiettivi di ogni singolo con quelli del gruppo. Nel racconto di numerose intervistate traspare la volontà di dare fiducia alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori, considerando che ogni ruolo è necessario per la produttività dell'azienda. È d'altronde riconosciuto che i leader in questione hanno una spiccata capacità di delegare le mansioni e assegnare compiti, coinvolgendo ciascuno nel proprio ruolo e sostenendo il processo di apprendimento del task (Goleman 2013).

Noi come società cerchiamo chiaramente di essere molto fermi ma anche ovviamente di esserci per il nostro collaboratore. Cioè, far capire che uno dei vantaggi del lavorare al nostro fianco in una situazione come la nostra, comunque di un'entità ricca di persone

che lavorano al tuo fianco, è proprio quella di avere una spalla, e non essere completamente da sola come ero io quando ho aperto la partita IVA. (I24)

Prima del bilancio, prima di esporlo ai soci, lo condivido con i dipendenti; quindi, in modo semplice perché ovviamente non tutti sono avvezzi agli aspetti monetari, insomma di bilancio. Spiego come sta andando l'azienda, in modo che poi quando viene presentato anche ai soci, loro siano sempre tutti presenti: anche all'assemblea dei soci sono presenti tutti i dipendenti. (M17)

Lo stile di leadership 'Federatore' mette in evidenza l'importanza di tenere conto della sfera del clima e dell'armonia anche nel quotidiano lavorativo. Mette l'attenzione sulle persone, sulle loro emozioni e sulle reazioni nel gruppo, creando una dinamica relazionale positiva e valorizzando la flessibilità. Può essere utile per unire il gruppo o rafforzare i legami interni. Come ricorda Fry (2003), il bisogno di appartenenza al gruppo si basa su principi e pratiche che sono capite e apprezzate quando fanno appello al cuore.

Siamo una grande famiglia perché cerchiamo di condividere gioie e dolori, problematiche e soluzioni e quindi anche le gioie, perché per fortuna quando raggiungiamo i risultati li condividiamo anche, li festeggiamo. (I11)

Una persona magari è a casa con influenza, vedi che non è una cosa di due giorni, anche solo mandare un messaggino a dire «Come va? Va tutto bene?» Che non vuole essere una forma di controllo, assolutamente. È dire «guarda, ci siamo, non sei un numeretto che è lì, ma per me sei una persona». (M11)

Lo stile di leadership 'Visionario' (o 'Ispiratore') riguarda la volontà di stimolare a perseguire un progetto ideale, con obiettivi condivisi, esplicitando la visione aziendale e coinvolgendo il team per concretizzarla. Può essere utile per dare una nuova prospettiva al gruppo. Essa si rivela particolarmente impattante quando associata a capacità emotive - come l'empatia, la consapevolezza di sé, la fiducia in sé - che mirano a raggiungere obiettivi veramente sentiti e in armonia con i valori condivisi o promossi in azienda (Goleman, McKee, Boyatzis 2008).

L'anno scorso mi sono un po' impuntata e ho voluto, ovviamente con la direzione, fare questo progetto per testare il clima aziendale. Progetto molto importante e molto laborioso [...] tutti i dipendenti hanno fatto un colloquio, ovviamente con persone specializzate, quindi stiamo parlando insomma di psicologi, e

sono state ascoltate tutte. Quindi stiamo parlando di 800 persone; una per una, ascoltate su quelle criticità che sono emerse. Sono serviti sei mesi di lavoro, voglio dire, è stato un lavoro abbastanza impegnativo. Adesso stiamo pianificando i corsi e tutte le cose che sono emerse da questi questionari e da questi colloqui individuali che abbiamo fatto. (M12)

È venuto fuori il discorso su un bando, e loro non erano tutti convinti di farlo. C'era chi diceva «No, è un bando troppo grosso, non ce la facciamo finanziariamente» oppure c'era chi diceva «Mamma mia, ma questo lo abbiamo già fatto in passato». Vedi come tutto nasce dalle paure; e io ho detto «Non abbiate, non abbiamo paura, facciamolo, siamo in grado di farlo, abbiamo tutte le caratteristiche e poi qualcosa diventerà. Non ci spaventiamo, sappiamo gestirlo molto bene». Non è per essere presuntuosi, ma li conosci, ti hanno dimostrato queste capacità. Quindi a un certo punto prendi in mano le cose, e dici: «adesso le porto avanti». (I15)

Lo stile di leadership 'Democratico' porta il focus sull'incitare alla partecipazione, dando valore al contributo dei singoli, raccogliendo idee e suggerimenti, e instaurando un clima di rispetto, impegno comune e condivisione. Può essere utile per sollecitare il contributo di ognuno oppure per creare adesione o consenso. È quindi un approccio rivolto a permettere di accogliere le nuove idee che vengono a loro volta arricchite in sinergia con altre idee già accolte o ascoltate. Lo stile democratico si basa, infatti, sulla concezione secondo cui il tempo dedicato all'ascolto di idee altrui e alla ricerca del consenso permetta di instaurare un clima di fiducia, rispetto ed impegno reciproco (Goleman 2013).

L'importante è avere o sceglierti delle persone con le quali consultarti e ascoltare anche il loro parere, perché non può essere che tu riesca sempre a capire qual è il percorso giusto da fare. E quindi tendo a confrontarmi tanto e poi scelgo. Però prima mi confronto. (I11)

Ritengo sia costruttivo condividere, cercare di capire quali sono le difficoltà per cui questa cosa non funziona o non sta funzionando e cercare insieme di trovare la modalità per cui questa cosa poi vada a buon fine sempre. (I8)

Come riportato sopra, dalle interviste traspare che una stessa persona possa adottare diversi stili di leadership a seconda delle proprie caratteristiche, della situazione, ma anche della sua fase nel corso della carriera.

Ci sono dei momenti in cui è giusto essere empatici ed essere molto vicini anche personalmente parlando alle persone che hai al tuo fianco, e ci sono dei momenti in cui bisogna essere fermi. Non dico duri o cattivi, assolutamente no perché non è nella mia indole, però fermi, decisi, ecco, sulle proprie posizioni. Per cui penso di essermi evoluta in questo. (I24)

Siamo, dunque, in realtà che chiamano al sapersi adattare sia ai contesti che al proprio sé che cresce e sviluppa o cambia prospettive di azione e di essere, sviluppando costantemente varie competenze. D'altronde,

i grandi leader diventano tali man mano che acquisiscono, nel corso della loro vita o della loro carriera, le competenze che li rendono così efficaci. (Goleman, McKee, Boyatzis 2008, 134)

5 Conclusione

Questo capitolo è una selezione di elementi emersi da una ricerca che ha permesso di raccogliere innumerevoli condivisioni sulla leadership femminile, sostenendola e capendo quali sono gli approcci delle donne leader rivelatisi efficaci per la gestione del lavoro aziendale. L'analisi delle competenze trasversali ha messo in evidenza la prevalenza della consapevolezza di sé e dell'empatia, elementi che sottolineano l'importanza dell'ascolto emotivo verso sé e verso gli altri. L'analisi degli stili di leadership ha rilevato che quelli maggiormente applicati sono l'allenatore - che affianca, allinea gli obiettivi dei singoli con quelli della squadra, tollera gli errori quando sono fonte di apprendimento a lungo termine - e federatore - che rafforza i legami nel team, porta l'attenzione sulle emozioni e le reazioni nel gruppo. Inoltre, è diffusa la capacità di combinare l'utilizzo di più stili a seconda delle circostanze, che evidenzia l'importanza della capacità di adattarsi a situazioni complesse e multiple, evolutive nel tempo, adottando approcci da leader mutevoli.

Tutte queste considerazioni presentano considerevoli implicazioni nei confronti dei sistemi formativi, sia istituzionali che aziendali. La formazione deve dedicare un ruolo fondamentale allo sviluppo e all'integrazione di tutte le competenze trasversali che si sono dimostrate necessarie per l'ottenimento di risultati efficaci, sia nella gestione di sé che nelle interazioni con persone, aziende e ambienti. È quindi importante concepire percorsi di formazione che sostengano anche lo sviluppo personale e l'evoluzione nelle competenze comportamentali in quanto leader (Bonesso, Cortellazzo, Gerli 2023).

Un ascolto delle donne, in quanto voci di leadership emergente, può essere un input determinante per orientare attività di formazione

e riflessioni verso nuove dinamiche, per relazionarsi e per produrre risultati efficaci. La condivisione di esperienze, problematiche affrontate e strategie è infatti un'occasione di apprendimento per le donne, che possono imparare grazie ai consigli di chi vive situazioni simili (Ely, Ibarra, Kolb 2011). In tal senso, la gestione delle risorse umane in azienda viene chiamata a concepire e permettere degli spazi temporali e fisici in cui i futuri leader – o, più in generale, l'insieme dei collaboratori e delle collaboratrici in azienda – possano sentirsi supportati e ispirati dalle esperienze altrui, rendendo così l'esperienza altrui apprendimento e fonte di sviluppo personale. A tal proposito, il 'bagaglio esperienziale' di ognuno rappresenta un'occasione di riconoscimento individuale e collettivo delle potenzialità presenti (Breton 2019).

In quest'ottica, permettere lo scambio di esperienze contribuisce a dare un supporto anche intangibile, ovvero a favore di elementi come il sentirsi riconosciuti, fieri di sé, capaci di credere in sé e nelle proprie potenzialità (Ma et al. 2022). Parimenti, i processi di selezione, sviluppo e gestione della performance possono essere centrati su questo set di competenze e stili di leadership al fine di orientare l'azione individuale verso comportamenti in grado di abilitare l'ottenimento di migliori performance e di un maggiore benessere organizzativo. Impegnarsi in quanto azienda anche a divulgare i benefici di tali pratiche adottate può contribuire a creare nuove visioni della gestione delle risorse umane in azienda, valorizzando le competenze trasversali e i contesti che ne permettono lo sviluppo e la condivisione.

Piace pensare che questo capitolo rappresenti un seme di enormi esperienze fiorite che continueranno a maturare, sia in chi ha condiviso che in chi ha letto, e che possa essere fonte di ispirazione per chi crede nella valorizzazione delle competenze trasversali e nella multidimensionalità dei ruoli adottati per svolgere efficacemente il proprio operato. A tal fine, i sistemi di formazione hanno il ruolo di riconoscere tali elementi e di sostenere la promozione e lo sviluppo personale e umano delle future persone al vertice.

Quando tu qualcosa la sai, puoi anche magari non farla nell'immediato, ma nel momento in cui l'hai seminata dentro una persona, prima o dopo qualcosa germoglia. (I19)

Bibliografia

- Avolio, B.J.; Bass, B.M.; Jung, D.I. (1999). «Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-62. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- Bellisario, M. (1987). *Donna & top manager. La mia storia*. Milano: Rizzoli.
- Bonesso, S.; Cortellazzo, L.; Gerli, F. (2020). *Behavioral Competencies for Innovation: Using Emotional Intelligence to Foster Innovation*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40734-6>.
- Bonesso, S.; Cortellazzo, L.; Gerli, F. (2023). «Developing Leadership Behaviours in Higher Education: A Quasi-Experimental Study on the Effect of Experiential Learning». *Innovations in Education and Teaching International*, 61(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2214125>.
- Boyatzis, R.E.; Goleman, D.; Gerli, F.; Bonesso, S.; Cortellazzo, L. (2021). «Le competenze di intelligenza emotiva e sociale e il processo di cambiamento intenzionale». Belack, C.; Di Filippo, D.; Di Filippo, I. (a cura di), *La prontezza cognitiva nei team di progetto. Ridurre la complessità del progetto e aumentare il successo nel Project Management*. Trad. di M. Notaristefano. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore; Apogeo Education, 113-31.
- Breton, H. (2019). «Vitalités des formations par les histoires de vie». Bernard, M.-C.; Tschopp, G.; Slowik, A. (éds), *Les voies du récit. Pratiques biographiques en formation, intervention et recherche*. Québec: Éditions science et bien commun; Livres en ligne du CRIRES, 13-26.
- Bruni, E.; Cortellazzo, L.; Bonesso, S.; Gerli, F. (2018). *Leadership Styles Scale: Conceptualization and Initial Validation* [working paper]. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3214162>.
- Centro studi CISL Vicenza (2024). *Parità di genere in provincia di Vicenza*. Vicenza: CISL.
- Cheng, J.; Zhang, L.; Lin, Y.; Guo, H.; Zhang, S. (2022). «Enhancing Employee Wellbeing by Ethical Leadership in the Construction Industry: The Role of Perceived Organizational Support». *Frontiers in Public Health*, 10, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.935557>.
- Ely, R.J.; Ibarra, H.; Kolb, D.M. (2011). «Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs». *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-93. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>.
- Fry, L.W. (2003). «Toward a Theory of Spiritual Leadership». *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva: Una nuova intelligenza per guidarci oltre la crisi*. Milano: Bur.
- Goleman, D. et al. (2008). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. 9a ed. Milano: Rizzoli.
- Hogue, M.; Lord, R.G. (2007). «A Multilevel, Complexity Theory Approach to Understanding Gender Bias in Leadership». *Leadership Quarterly*, 18(4), 370-90. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.006>.
- Judge, T.A.; Piccolo, R.F.; Ilies, R. (2004). «The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research». *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.
- Ma, E. et al. (2022). «On the Bright Side of Motherhood – A Mixed Method Enquiry». *Annals of Tourism Research*, 92, 103350. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103350>.

- Manageritalia (2025). *Rapporto donne mangeritalia*. <https://www.manageritalia.it/ricerca/rapporto-donne-2025/>.
- Montano, D.; Schleu, J.E.; Hüffmeier, J. (2023). «A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>.
- Nakamura, Y.T.; Hinshaw, J.; Burns, R. (2022). «Developing Women's Authenticity in Leadership». *Merits*, 2(4), 408-26. <https://doi.org/10.3390/merits2040029>.
- Paustian-Underdahl, S.C.; Smith Sockbeson, C.E.; Hall, A.V.; Halliday, C.S. (2024). «Gender and Evaluations of Leadership Behaviors: A Meta-Analytic Review of 50 Years of Research». *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101822. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>.
- Pitagorsky, G. (2021). «Mindfulness. Il fondamento dell'intelligenza e della performance ottimale». Belack, C.; Di Filippo, D.; Di Filippo, I. (a cura di), *La prontezza cognitiva nei team di progetto. Ridurre la complessità del progetto e aumentare il successo nel Project Management*. Trad. di M. Notaristefano. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore; Apogeo Education, 69-90.
- Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). «Conducting the Behavioral Event Interview». *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 113-34.
- Walker, R.C.; Aritz, J. (2015). «Women Doing Leadership: Leadership Styles and Organizational Culture». *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-78. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>.
- World Economic Forum (2025). *Thriving Workplaces. How Employers Can Improve Productivity and Change Lives*. <https://www.weforum.org/publications/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives/>.
- Zohar, D.; Marshall, I.N. (2001). *SQ. Connecting with Our Spiritual Intelligence*. New York: Bloomsbury.