



Capacità al centro

a cura di

Zoe Irene Albisetti

Research Fellow presso Venice School of Management

Fabrizio Gerli

Professore ordinario presso Venice School of Management
e direttore del Ca' Foscari Competency Centre

Sara Bonesso

Professoressa associata presso Venice School of Management
e vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

Laura Cortellazzo

Professoressa associata presso Venice School of Management
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

Donne e stili di leadership: storie di successo e modelli di efficacia al vertice

Le caratteristiche della leadership destano un interesse crescente e sono numerosi gli studi che hanno esplorato l'impatto del vertice di un'organizzazione sul clima interno e sulla produttività aziendale. Le statistiche italiane più recenti rivelano che il tasso di donne al vertice, seppure stia aumentando progressivamente, è ancora inferiore alla media europea. Numerosi studi internazionali dimostrano che l'accesso a ruoli di leadership è particolarmente sfidante per le donne, che ancora oggi si trovano a doversi confrontare con stereotipi e con altre dinamiche come quelle associate alla maternità, che rischiano di limitare le opportunità di assunzione di posizioni di vertice.

In questo contesto, risulta di estremo valore capire quali caratteristiche possiedono le donne che assumono con successo un ruolo da leader. In particolare, riconoscere i loro stili di leadership e i contesti in cui li esprimono efficacemente consente di contribuire ad una più larga diffusione dei comportamenti potenzialmente in grado di rappresentare un modello da adottare da parte delle leader del futuro.

Nel quadro della direttiva PARI (Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere),

finanziata dalla Regione Veneto assieme a FSE+, la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari ha condotto una ricerca all'interno del progetto *Una stanza tutta per sé: spazi fisici, culturali ed economici per lo sviluppo e la valorizzazione della leadership femminile*, promosso dall'ente capofila ESAC S.p.A., con l'obiettivo di approfondire il ruolo di donne che ricoprono efficacemente posizioni di leadership in aziende di varia dimensione. Questo progetto si è basato sulla metafora delle stanze, ispirandosi alla scrittrice britannica Virginia Woolf, che sosteneva l'importanza per le donne di disporre di spazi e risorse a sufficienza per potersi emancipare.

All'interno di questo progetto, nella stanza dedicata alla cultura, la borsa di ricerca dal titolo *Modelli di leadership femminile: analisi e confronto* è stata rivolta a studiare i profili di donne-leader della provincia di Vicenza, con lo scopo di diffondere pratiche a sostegno del raggiungimento di posti apicali. Sono state intervistate 41 donne leader, di cui 24 imprenditrici (titolari o contitolari dell'azienda) e 17 manager (con ruoli di alta responsabilità all'interno dell'azienda e a capo di unità di business). La

selezione del campione è stata condotta tenendo conto di un set di indici di performance al fine di identificare leader che contribuiscono ad aziende di successo. Il campione è composto da donne di età diverse (dai 35 ai 79 anni) con un'esperienza in ruoli di leadership molto ampia (da meno di un anno a oltre 29 anni) e in una molteplicità di settori differenti. L'eterogeneità del campione ha permesso di raccogliere storie ricche e preziose, che sono state analizzate al fine di trarne gli stili di leadership manifestati. Basandosi sulla tecnica di intervista *Behavioral Event Interview*, utile per analizzare il modo di ricoprire un dato ruolo a partire da situazioni concrete, le interviste hanno avuto lo scopo di raccogliere la descrizione dei comportamenti agiti di fronte a circostanze precise afferenti a quattro temi principali: gestione di crisi, generazione di innovazioni, implementazione di processi per il well-being dei collaboratori o per la sostenibilità aziendale.

I risultati rivelano che lo stile di leadership maggiormente adottato è lo stile 'allenatore', che mette al centro la crescita e lo sviluppo dei collaboratori. Si tratta di leader che, proprio come un buon coach

sportivo, affiancano attivamente il team nel raggiungimento di obiettivi comuni, come ad esempio la chiusura di un progetto complesso o il raggiungimento di un target ambizioso. Queste leader eccellono nel sostenere lo sviluppo individuale dei collaboratori, offrendo mentorship e formazione mirata per l'accrescimento delle loro competenze tecniche e trasversali – pensiamo, ad esempio, a una leader che incoraggia un membro del team a seguire un corso avanzato o a presentare un'idea a un pubblico più ampio per migliorare le proprie doti comunicative. Inoltre, tollerano l'errore in quanto parte fondamentale del percorso di crescita e apprendimento; non puniscono un fallimento, ma lo analizzano con il team per trarne insegnamenti preziosi e prevenire future ricadute. I leader allenatori si distinguono per la capacità di dare fiducia al team, delegando responsabilità significative e promuovendo l'autonomia, e manifestano un'attenzione e un interesse specifico verso ognuno dei membri, comprendendo le loro aspirazioni e fornendo feedback costruttivi personalizzati per massimizzare il loro potenziale.

In aggiunta a questo tipo di comportamenti, il campione ha

dimostrato di adottare diffusamente lo stile di leadership ‘affiliativo’. Questo stile mette al centro la creazione e il mantenimento dell’armonia all’interno del team, nonché la risoluzione proattiva dei conflitti, agendo quasi come un mediatore. Questo approccio si manifesta nella volontà del leader di creare dei legami positivi e duraturi tra i membri del team, ad esempio, organizzando regolarmente attività rivolte a favorire la conoscenza reciproca e il rafforzamento dei rapporti interpersonali tra i membri del team. Questo non si limita al solo ambito professionale, ma tiene conto anche della sfera affettiva e delle sensibilità personali che inevitabilmente contribuiscono alle dinamiche di gruppo e al suo clima generale. Un leader con questo stile è attento a riconoscere i segnali di disagio o di tensione tra i collaboratori, intervenendo tempestivamente per appianare le divergenze e ristabilire un clima sereno, ad esempio, mediando in una discussione tra due collaboratori con opinioni contrastanti su un progetto, cercando un terreno comune e valorizzando i punti di vista di entrambi per arrivare a una soluzione condivisa. L’obiettivo primario è che ogni membro del

team si senta valorizzato, ascoltato e parte integrante di un ambiente supportivo e collaborativo, dove il benessere emotivo è considerato cruciale tanto quanto il raggiungimento degli obiettivi. Questo si traduce in una maggiore coesione, una comunicazione più aperta e una riduzione del turnover, poiché i collaboratori si sentono più legati all’azienda e ai loro colleghi. Gli stili di leadership rilevati in situazioni concrete in cui le donne leader si sono dimostrate efficaci sono esempi utili per capire quali comportamenti adottare. Questi risultati pongono le basi per contribuire alla formazione di futuri leader, attraverso la condivisione e lo sviluppo di pratiche di leadership efficaci. I modelli di ruolo analizzati costituiscono, infatti, una fonte per trarre ispirazione a partire dalle storie di carriere di successo, in cui ogni singola storia raccolta rappresenta una testimonianza preziosa a sostegno dello sviluppo professionale.

