



Intervista - Núria Xixona

WP 2

Attività 1 (Intervista ai leader)

Sviluppato da Edensol | luglio 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Metadati dell'intervista

Data dell'intervista:	07/07/2025
Nome dell'intervistatore:	Helena Areválo
Consenso per la raccolta dei dati	Sì
Osservazioni aggiuntive sull'intervista	N/D

Conoscere il leader

Nome:	Núria Xixona
Età:	45
Genere:	Femmina
Ruolo e posizione attuali:	Manager e proprietaria dell'impresa familiare
Anni di esperienza lavorativa:	Dal 1999, circa 25-26 anni
Anni in ruoli di leadership:	10 anni
Organizzazione:	Xixona - Impresa familiare a cinque generazioni
Settore di attività:	Gelateria / alimentazione artigianale
Paese / Città:	Spagna / Reus
Dimensione dell'organizzazione:	☐ Micro ☒ Piccola ☐ Media ☐ Grande

Intervista

Sezione dell'intervista	Contenuto	Frase da ricordare
Il percorso verso la leadership Momenti chiave, sfide, valori	Núria ha iniziato ad aiutare nell'azienda familiare in giovane età, mantenendo inizialmente una carriera professionale parallela. Ha deciso di assumere la conduzione dell'azienda quando i suoi genitori sono invecchiati. Prima di assumere la leadership, ha affrontato un intenso periodo di apprendimento della durata di due anni. Gestisce l'azienda da un decennio insieme a suo marito. Nel suo approccio, Núria si impegna a comprendere profondamente le persone, chiedendo dei loro orari, motivazioni e aspirazioni di crescita. Organizza gli orari di lavoro per allinearli alla vita personale dei dipendenti e tiene brevi riunioni settimanali di nove minuti per condividere i progressi. Attribuisce grande importanza all'allineamento dei team in base al carattere e alle competenze individuali. Il suo obiettivo è creare un ambiente che valorizzi l'impegno a lungo termine, rispettando al contempo la libertà di ciascuno e le fasi della vita. Ad esempio, adatta gli orari di lavoro alla situazione personale di ogni dipendente nelle occasioni in cui è possibile. Considera la flessibilità non solo una questione di efficienza, ma una forma di umanità, ritenendo che favorisca un legame profondo con il lavoro.	“Ho attraversato un intenso periodo di apprendimento di circa due anni prima di assumere la leadership.” “Gestisco l'azienda con mio marito da ormai un decennio.” “Non si tratta solo di efficienza, ma di umanità. Questo tipo di flessibilità incoraggia le persone a restare più a lungo e a dare il meglio.” “Quando qualcuno percepisce che il proprio benessere è importante, si crea un legame profondo con il proprio lavoro.”
Il suo approccio alla leadership Inclusione, processo decisionale, visione	L'azienda si impegna attivamente nel benessere dei dipendenti, offrendo spazi dedicati al dialogo e identificando tempestivamente eventuali disagi emotivi per fornire supporto psicologico. Sono inoltre organizzate sessioni di formazione annuali focalizzate sul benessere emotivo e sulla consapevolezza posturale. Per riconoscere il buon operato, l'azienda utilizza un sistema di rinforzo positivo tramite riconoscimenti pubblici nelle chat di gruppo. Un'iniziativa importante è stata l'introduzione di un nuovo turno mattutino, prolungato fino alle 17:00, specificamente dedicato ai dipendenti più anziani. Questo cambiamento non solo premia la loro fedeltà, ma consente anche un miglior allineamento degli orari con le diverse fasi della vita dei dipendenti. Rappresenta un riconoscimento concreto della loro esperienza e trasmette un messaggio chiaro ai dipendenti più giovani sul valore dello sforzo e della lealtà all'interno dell'azienda. L'intervistata	“Forniamo spazi affinché possano parlare, individuare il disagio emotivo e ricevere supporto psicologico.” “Abbiamo creato un nuovo turno mattutino, che termina alle 17, dedicato ai lavoratori veterani.” “Questo cambiamento di turno ha rappresentato molto più di un semplice miglioramento logistico: è stato un modo

	considera queste pratiche un esempio tangibile di come l'azienda possa diventare un ambiente che si prende cura, ascolta e premia in modo equo.	per riconoscere il percorso dei dipendenti con più anzianità e prendersi cura di loro.” “Ritengo che sia un esempio concreto di come possiamo rendere l'azienda un luogo in cui le persone sono accolte, ascoltate e giustamente premiate.”
Guidare il cambiamento Strategie per risultati sostenibili e positivi	Per decisioni complesse, Núria si affida a suo marito, che descrive come la sua “controparte realistica”. Inoltre, si avvale del supporto di una psicologa e discute le questioni con persone di fiducia, quali familiari e amici imprenditori. Il suo background come educatrice sociale la rende profondamente orientata alle persone. In termini di collaborazione, ogni turno ha un leader designato, solitamente la persona più esperta, e le responsabilità sono assegnate in base alle attitudini naturali di ciascuno. L'azienda misura annualmente il proprio impatto sulla sostenibilità attraverso la riduzione del consumo di acqua ed elettricità, verificando se le vendite si mantengono nonostante il minore consumo. Per promuovere l'inclusione, Núria assume in base all'atteggiamento e alle capacità, più che all'origine. L'obiettivo finale è una solida performance nelle vendite, mentre i dati sul risparmio non solo aiutano a controllare i costi, ma rafforzano anche la coerenza con i valori aziendali, offrendo un modo per “amare questo mestiere e lasciarlo migliore di come lo abbiamo trovato.”	“Sono una persona molto idealista ed emotiva, e mio marito è il mio contrappeso realistico.” “La mia formazione come educatrice sociale mi rende molto focalizzata sulle persone.” “Assumiamo in base all'atteggiamento e alle capacità, non all'origine.” “Sapere che consumiamo meno e generiamo meno impatto ci dà un senso di coerenza con i valori che vogliamo sostenere.” È un modo di amare questo mestiere e di lasciarlo migliore di come lo abbiamo trovato.
Pregiudizio e appartenenza Strumenti, pratiche, consapevolezza	L'azienda dimostra il suo impegno per l'inclusione e l'empowerment del personale attraverso pratiche quali l'adattamento degli orari di lavoro alle situazioni personali dei dipendenti e il reclutamento basato sull'attitudine e sulle competenze, piuttosto che sull'origine. Questo impegno è supportato da strumenti strutturati per la consapevolezza collettiva e il dialogo. Ad esempio, l'azienda tiene ogni anno una riunione di team in cui i dipendenti possono proporre argomenti di discussione. Sono state inoltre organizzate sessioni di formazione e iniziative, come uno sciopero simbolico per l'ambiente. Inoltre, strumenti di gestione come l'analisi SWOT sono utilizzati per identificare	“Il tema del genere o quello dell'inclusione come concetto non sono argomenti su cui lavoriamo esplicitamente; valutiamo le persone in base all'atteggiamento e alle competenze.” “Mi sorprende constatare come a volte ciò che io percepisco come un problema



	bisogni e punti di forza condivisi, che facilitano la definizione di obiettivi collettivi e migliorano il processo decisionale. Sebbene Núria affermi che “il tema di genere o l’inclusione come concetto non è qualcosa su cui lavoriamo esplicitamente”, la sua leadership assicura che gli individui siano costantemente valorizzati in base al loro atteggiamento e alle loro competenze. Questo focus sulle diverse prospettive evidenzia anche l’importanza della consapevolezza dei pregiudizi, poiché Núria osserva con sorpresa che ciò che percepisce come un problema a volte non viene visto allo stesso modo dagli altri, e viceversa. Nonostante l’assenza di un focus esplicito sulle tematiche di genere, l’approccio strutturale e le pratiche aziendali di Xixona contribuiscono a ridurre le potenziali barriere sistemiche che limitano l’accesso delle donne all’imprenditorialità. La figura di Núria, manager e proprietaria dell’azienda familiare alla quinta generazione nonché leader donna, costituisce un modello di riferimento autorevole. Dopo un intenso percorso formativo biennale, prima di assumere ufficialmente la leadership, offre un esempio concreto per le donne con aspirazioni di leadership nel mondo imprenditoriale.	non venga percepito allo stesso modo dagli altri, e viceversa.”
Condividere ciò che funziona Ispirazione, esempi, strumenti trasferibili	Nella promozione dell’inclusione e della diversità, Núria ritiene fondamentale evitare i pregiudizi. Sottolinea come la divisa aziendale contribuisca a creare un senso di uguaglianza tra tutti i dipendenti. Per lei, un requisito fondamentale per l’inclusione è la capacità di comunicare con i clienti sia in catalano che in spagnolo, anche se in modo imperfetto, come segno di rispetto. La sua ispirazione deriva spesso da conversazioni con persone di fiducia, come suo marito, cognati e sorelle, molti dei quali hanno vissuto o lavorato all’estero. Queste discussioni le offrono spunti e idee, comprese pratiche ispirate ad altri paesi, come le riunioni periodiche di team che suo marito ha conosciuto in Germania. Le buone pratiche che Núria applica nelle sue attività quotidiane sul luogo di lavoro includono: • L’uso della divisa aziendale come strumento per promuovere l’uguaglianza tra tutti i dipendenti. • La capacità di comunicare con il team e con i clienti sia in catalano che in spagnolo (entrambe lingue locali), dimostrando un impegno verso il rispetto e l’inclusione.	«Credo che la cosa più importante sia essere privi di pregiudizi. Quando tutti indossano una divisa, siamo tutti uguali.» «Il requisito essenziale è poter comunicare con i clienti sia in catalano che in spagnolo, anche se ciò richiede impegno. Questo, di per sé, rappresenta una forma di rispetto e inclusione.» «Applichiamo idee ispirate a pratiche di altri Paesi, come le riunioni regolari del team di cui mio marito ha fatto esperienza in Germania.»

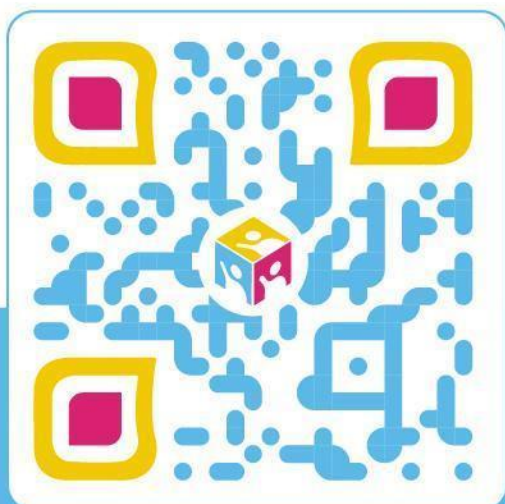


	• L'introduzione di idee e pratiche ispirate ad altri paesi, come le riunioni periodiche di team, per combinare metodi locali già efficaci con strategie internazionali.	
--	--	--



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.