

INTERVISTA A:

Luciana d'Ambrosio Marri, una Esperta in vita aziendale

a cura di Sabrina Cicin e Federico Mattia Ricci

Nel Suo lavoro ha avuto modo di confrontarsi con numerose realtà lavorative, pubbliche e private. Che idea si è fatta sull'utilizzo della compagine femminile?

Di fatto oggi il mondo del lavoro riconosce necessarie quelle qualità e competenze che per secoli sono state percepite come debolezze della sensibilità femminile. Empatia, visione d'insieme, capacità di pensiero e azione multitasking, capacità innovativa, sono solo alcuni esempi. Molte aziende private in Italia si sono per prime rese conto concretamente del valore aggiunto che tali competenze possono assumere per l'azienda e la sua redditività, a prescindere dal fatto che siano possedute da uomini o donne. Sono quindi competenze soft della professionalità che è importante riconoscere e diffondere, anche attraverso la formazione del personale a tutti i livelli gerarchici su questi terreni, perché – al di là delle sensibilità personali di uomini e donne – lo sviluppo in competenza di questi e altri tratti richiede apprendimento consapevole e politiche mirate di sviluppo del personale a comportamenti e valori che si sostengono vicenda. Sia nel pubblico sia nel mondo privato delle imprese ci sono best practices caratterizzate da tale orientamento: si tratta di diffondere tali esperienze, farle conoscere e costruirne delle nuove, trasformando l'attuale rarità di oggi in normale prassi! Le donne oggi sono più istruite degli uomini, manifestano capacità e potenzialità che in team misti di direzione – dal punto di vista di genere e dal punto di vista culturale – possono effettivamente trasformare positivamente realtà produttive depresse o in forte difficoltà, così come esempi e ricerche nazionali e internazionali dimostrano. Quello femminile è un potenziale di sviluppo del nostro Paese, con un forte impatto sul PIL, che quindi non può andare sprecato.

Quali strumenti reputa idonei all'affermazione in azienda dei talenti femminili?

Gli strumenti sono molteplici. Tra questi, la formazione delle donne in termini di empowerment, rivolta all'auto-proposizione, a non censurare le proprie capacità da una parte, e la formazione del management indirizzata alla valorizzazione delle differenze perché, oltre che applicazione di principi democratici, essa rappresenta uno strumento concreto e straordinario di sviluppo d'impresa e di benessere organizzativo. Altri strumenti sono rappresentati da politiche che aiutano anche le singole imprese, soprattutto se di piccole dimensioni, a "fare sistema" su soluzioni condivise di pratiche di work life balance, e coraggio manageriale nel guardare le conseguenze delle proprie scelte gestionali in prospettiva, e non solo l'apparente vantaggio del qui e ora. Tale ottica è

funzionale al bene comune, non solo a quello delle donne. Non ci si può fermare a una lettura del part time o del telelavoro come unici strumenti di facilitazione delle presenze femminili nel mondo lavorativo. Il problema – nelle organizzazioni private e pubbliche – non è la presenza in sé delle donne, ma il sostegno e la non discriminazione per ciò che riguarda gli sviluppi di carriera. Questo “fare carriera” per gli uomini è culturalmente “normale”, mentre per molte donne rappresenta ancora un dilemma in alternativa ad altri progetti esistenziali, e non solo a quello della maternità. Inoltre, il work life balance è un vantaggio e un benessere collettivo, come la diffusione della genitorialità. Di fatto, quella che va promossa e tradotta in comportamenti organizzativi è la cultura della Diversity & Inclusion, che riguarda donne, uomini, generazioni, età, culture. Ciò è possibile necessariamente in tandem a logiche meritocratiche che sono connesse a quelle del Diversity Management.

Riguardo al mentoring, crede sia uno strumento utile al recupero del gap di genere?

Il mentoring può certamente essere di supporto dare una mano: più donne raggiungono e rompono il “soffitto di cristallo” più costoro possono fornire con il proprio ruolo e la propria storia degli esempi di vita concreti e utili alle altre donne. E se fanno di tale esperienza un patrimonio e un riferimento di consiglio alle donne più giovani, o alle prime armi nell’intraprendere percorsi professionali spesso complessi, questo va a vantaggio delle donne (mentore e mentee) coinvolte e, più in generale, dell’ambiente organizzativo in cui tale coppia si muove. L’importante è, però, da una parte non far trascendere questo rapporto di significato e pratica sia umani sia professionali in un

rapporto che scivoli quasi solo nella dimensione “amicale-informale”, perché si rischia di perdere di vista quel connotato di legame tra le due protagoniste del mentoring che, in qualche modo, è legato allo scenario lavorativo di riferimento: mi riferisco al rischio intrinseco di scivolare in un rapporto emotivo madre-figlia che sarebbe per certi punti di vista confusivo e fuorviante. Dall’altra, è altrettanto rilevante non trasformare il valore del mentoring in una sorta di “bacchetta magica”, né pretendere di trattare per mezzo del mentoring problematiche che sono di natura organizzativa e che non attengono esclusivamente a questioni di genere. Perciò, oltre ad agire in termini personali, diventa fondamentale, dal punto di vista di direzione aziendale, agire in termini di cultura e organizzazione del lavoro promuovendo, insieme a possibilità di mentoring e coaching, chiare azioni e politiche gestionali mirate non solo a recuperare il gap di genere, ma a far crescere l’impresa valorizzando le differenze tra i generi, e responsabilizzando in tal senso tutto il personale e la piramide organizzativa. E’ evidente, d’altronde, che tutto contemporaneamente non si può praticare, ma è altrettanto rilevante avere chiaro che bisogna agire su più piani, magari con tempi differenti, e non ritenere che una sola azione possa essere la panacea di un problema a più dimensioni.

Luciana D’Ambrosio Marri

Sociologa, Psicologa del lavoro, Formatrice ed Esperta in Gestione dei processi formativi. Lavora nella Selezione, Formazione, Diversity Management, Sviluppo delle Persone e Benessere Organizzativo iscritta all’A.I.F.(Associazione Italiana Formatori) e a S.C.P. ITALY (Society for Coaching Psychology Italy).

Opera come sociologa del lavoro e consulente nell’area gestione risorse umane; è cultrice della materia presso l’Università Europea di Roma; è docente nel master di II livello “Formatori ed esperti in Pari Opportunità” presso l’Università degli studi Roma tre; è docente nel master “Lavoro famiglia e leadership femminile” presso l’Ateneo pontificio Regina Apostolorum; è autrice di numerosi saggi e pubblicazioni nelle tematiche del HR.