

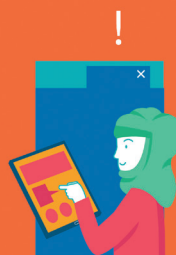
#

<<<

 ISF
Informatici
Senza Frontiere
Il Festival



*



D come
digitale

#



}

Rovereto (TN)
21 - 23 ottobre 2021

#ISFestival
festival.informaticisenzafrontiere.org

<<<

&

>>>



*



}

Oltre Matilda verso il digitale: leadership e soft skills conversazione con Luciana d'Ambrosio Marri

Come racconterebbe la sua storia professionale, e qual è il filo rosso che tiene insieme le sue attività?

Fin da adolescente sono stata curiosa, animata dalla volontà di comprendere, e presto ho capito che il mio desiderio maggiore era decifrare la società, le sue dinamiche, i comportamenti delle persone. Crescendo, l'interesse si è concentrato su come interagiscono le organizzazioni e gli individui, e su come cambiano gli scenari socioeconomici. Dopo la laurea in sociologia, mi sono specializzata nella gestione dei processi formativi. Ho avuto un'esperienza aziendale nelle risorse umane e mi sono occupata delle relazioni sindacali. Da trent'anni sono una libera professionista, collaboro con istituzioni e imprese private come consulente supportandole nella gestione delle persone, nella selezione, nella formazione manageriale, nell'organizzazione del lavoro, nella cura del benessere, e nell'attenzione all'inclusione di genere e generazionale. Su questi temi ho pubblicato saggi e articoli e faccio attività di divulgazione attraverso conferenze e dibattiti pubblici.

In che modo i grandi processi di trasformazione legati alle innovazioni tecnologiche stanno cambiando il mondo del lavoro?

Ci troviamo ad affrontare emergenze sempre più esplosive. Non esiste più una differenza sostanziale, spazio-temporale, tra le diverse dimensioni della vita adulta. Tutto è contemporaneo e ovunque, a seguito della connessione permanente. Sfumano i confini tra tempo privato e tempo del lavoro. Spesso per molti è un problema, seppure per il lavoro intellettuale ciò comporta un maggiore potenziale di innovazione. Viviamo

continue contraddizioni: ci sono organizzazioni che restano ancorate a modelli tayloristici, novecenteschi, lineari e rigidi, mentre altre realtà hanno rivisitato totalmente gli spazi di lavoro, sono passate dagli uffici grigi ai *co-working* dinamici, dalle scrivanie agli ambienti colorati da prenotare a seconda delle attività. E intanto si continua a morire di lavoro, e si continua a licenziare in tronco, anche se via WhatsApp o via e-mail.

È complesso capire come agire e come reagire in questo contesto. Come immergersi nel mondo del lavoro, ma anche in che modo gestire il lavoro se si hanno responsabilità istituzionali o organizzative. La pandemia poi ha avuto un impatto travolgente su questa situazione, si è arrivati alla generalizzazione di una modalità di lavoro fino a poco fa impensabile: di colpo sei milioni e mezzo di lavoratori si sono trovati in *home working*, ciò che – per lo più erroneamente – abbiamo chiamato *smart working*. Una trasformazione enorme che ha bisogno di una cultura che la accompagni.

Lei si è occupata del cosiddetto "effetto Matilda", per il quale il risultato del lavoro di ricerca compiuto da una donna viene in tutto o in parte attribuito a un uomo. Come si contrasta, soprattutto in ambito scientifico dove la presenza femminile fa più fatica ad affermarsi?

Attraverso un nuovo modo di concepire il rapporto tra donne, informatica e scienza, storicamente debole. Una debolezza pure dovuta in parte agli atteggiamenti delle università e delle altre istituzioni formative che dovrebbero sanare la situazione. Ma radicata spesso anche negli approcci delle donne stesse, che per motivi sto-

Luciana d'Ambrosio Marri, sociologa, specializzata in psicologia del lavoro, esperta in gestione dei processi formativi, da più di trent'anni consulente di gestione e sviluppo delle risorse umane, Diversity & Inclusion Management.

rici e culturali sviluppano *prigioni interiori*, che si trasformano in altri insidiosi ostacoli difficili da sbloccare.

In contesti lavorativi che passeranno sempre di più attraverso gli ambienti digitali, non serviranno soltanto competenze tecniche hard, ma soprattutto competenze *soft* e capacità gestionali. Alle donne vengono sempre attribuiti intuito, buon senso, sensibilità, capacità di ascolto: tutte qualità decisive nei nuovi contesti, ma che non bastano di per sé. Occorre affinarle, trasformarle in competenze per renderle efficaci, metterle a valore, e utilizzarle per assumere ruoli di responsabilità e di leadership. Non per “fare come gli uomini”, ma per entrare nelle stanze dei bottoni e contribuire a cambiare profondamente il concetto stesso di leadership. La leadership sana non è prerogativa di un genere: esistono leadership sane e leadership tossiche adottate da entrambi i generi. Ma se le donne riescono a scalfire potentemente i pregiudizi culturali possono non solo affermarsi personalmente, ma favorire cambiamenti complessivi nelle organizzazioni. Trasformare la concezione del “potere”: non più solo sostantivo ma soprattutto verbo.

Il mondo del lavoro risulta ferito dal punto di vista dei rapporti di genere, le donne sembrano soffrire discriminazioni strutturali. Attraverso quali interventi si potrebbe affrontare questo problema?

Partiamo intanto dai dati del contesto italiano: le donne fanno mediamente più ore di lavoro domestico; le donne parlamentari o ministre sono il 3%; tra i CEO solo uno su dieci è donna; una donna su cinque dichiara di aver subito molestie; l'Italia compare al sessantatreesimo posto nel Global Gender Gap report del World Economic Forum, tra i Paesi peggiori in Europa. Inoltre il 68% della ricchezza mondiale è detenuto da uomini.

Sicuramente il punto di partenza sono le leggi e gli incentivi. Il tema delle quote è scivoloso, ma i numeri dimostrano che sono utili, e perfino redditizie, perché aumentano la produttività delle aziende. Poi bisogna potenziare i servizi alla persona e alla genitorialità. Occorrono congedi parentali obbligatori e lunghi, non simbolici, per entrambi i genitori in periodi differenti, in cui il papà prende congedo a tutti gli effet-

ti. E poi serve un accompagnamento culturale della società nel suo complesso: educazione al valore della differenza e al superamento degli stereotipi, lotta ai pregiudizi, riconoscimento della diversità.

Nel corso della sua esperienza professionale, può dire di aver incontrato difficoltà specifiche in quanto donna? Di che tipo? Come le ha affrontate?

Esperienze di questo tipo sono presenti nella vita di ciascuna donna, altrimenti non ne parleremmo, ma possono essere più o meno pesanti. A trent'anni, dopo aver lavorato in azienda, sono diventata docente in alcuni corsi di formazione manageriale per ingegneri responsabili di progetto all'interno di grandi aziende di ambito metalmeccanico. Aule di soli uomini più o meno cinquantenni, con una cultura non esattamente “inclusiva”, di fronte a una giovane “ragazza” come docente. L'impatto per l'autorevolezza è stato decisivo: io mi sono giocata la mia esperienza aziendale, l'impegno sociale e politico-sindacale, che mi aiutavano a usare un linguaggio concreto e non libresco, grazie al quale gli uomini gradualmente riconoscevano la mia esperienza e intuivano che questa poteva essere loro utile valorizzando la propria e la mia. Allo stesso tempo con autenticità io interagivo alla pari, e se mi chiamavano “signora” rispondevo sorridendo: “è meglio dottoressa, grazie”. Non mi comportavo mai come se dovessi chiedere permesso, ero consapevole delle mie capacità, ma capivano che riconoscevo la loro esperienza e anzianità, e usavo un po' di ironia per irridere il pregiudizio. Insomma, nessuno metteva in discussione l'autorevolezza dell'altro.

Quanto è importante l'interazione tra cultura scientifica e cultura umanistica, e in che modo si potrebbe potenziare nei percorsi formativi del nostro Paese?

Ho trovato illuminante il libro di Alessandro Baricco *The Game*, che mi ha aiutato a vedere in una prospettiva diversa in che modo alcune intuizioni scientifiche, innescando la rivoluzione digitale, hanno trasformato il mondo. E lo ha fatto con una narrazione capace di argomentare, creando un'interazione efficace tra conoscenze umanistiche e scientifiche.

L'integrazione tra queste conoscenze favorisce l'innovazione e la creazione di benessere. La contrapposizione tra “scienze esatte” e “scienze qualitative” va sfatata, a partire dalla scuola: dovremmo incoraggiare le bambine e i bambini fin dall'infanzia a far convergere le competenze, mettendoli intorno a un tavolo per risolvere un problema, non per studiare una disciplina. Sviluppando quindi la comprensione reciproca attraverso l'adozione di linguaggi complementari che possono dialogare. E preparandoli – un po' più grandi – magari al lavoro a matrice, sempre interdisciplinare, che dovranno fare se lavoreranno in qualunque organizzazione complessa. Questa commistione, questo dialogo, aiuta a pensare *out of the box*, come si dice, a uscire da schemi mentali autoreferenziali, a trovare soluzioni alternative alle abitudini. E aiuta a imparare la propria relatività, che è culturalmente e psicologicamente difficile da accettare, abituando così alla prevenzione e alla gestione costruttiva dei conflitti.

Vede uno spazio possibile per una declinazione etica dell'imprenditoria? In che modo il lavoro dovrebbe cambiare per garantire migliori processi di integrazione, inclusione, sostenibilità, bilanciamento o superamento delle disuguaglianze (non solo di genere)?

In Italia abbiamo due esempi di imprenditori che ci hanno dimostrato che un'impresa più equa e sostenibile è possibile, Olivetti e Barilla. Entrambi sono stati capaci di unire responsabilità, imprenditoria, legame con il territorio, rispetto delle persone, attenzione alla cultura e alla crescita intellettuale dei lavoratori. Al netto di qualche residuo di paternalismo, molte di queste cose tornano attuali oggi: le aziende diventano più attente, e consapevoli che la responsabilità sociale favorisce anche il profitto. Perché motiva le persone che vivono in azienda, e innesca quello che si chiama *employer branding*: la responsabilità sociale dell'impresa attira talenti, persone “evolute” e sensibili alle pratiche

virtuose delle aziende. Le politiche responsabili sono più difficili nel tessuto delle piccole e medie imprese in Italia, perché la responsabilità è percepita come un costo, o comunque un investimento a lungo termine che non ci si può permettere, ma l'ultimo rapporto *Welfare Index PMI* (settembre 2021) mostra che le PMI sono sempre più protagoniste in questo cambiamento. Molte oggi sono le aziende che cominciano a scrivere la loro carta dei valori, e a seguirla con maggiore coerenza; mentre un sistema di incentivi e disincentivi potrebbe rappresentare un vantaggio per la democrazia, ad esempio disincentivando le aziende che non prestano attenzione alle disuguaglianze, all'inclusività e alla valorizzazione delle differenze.

Quali consigli darebbe a una giovane donna che si sta affacciando al mondo del lavoro?

Direi di guardare all'esempio delle donne che hanno guidato meglio il proprio Paese durante la pandemia, Germania, Nuova Zelanda, Taiwan, Finlandia ecc.: gli esempi possono fare la storia e danno il senso della possibilità. Direi di pensare che tecnologia e informatica servono a semplificare la vita delle persone: le donne sono maestre in questo, con la loro capacità di adottare approcci risolutivi, pragmatici, imparando a forzare e se serve a cambiare le regole. Direi: questo è il momento di accogliere la passione per la tecnologia, perché ora si può. Direi: non tiratevi indietro di fronte alle proposte chiedendovi “sarò all'altezza?”, ma chiedetevi invece: “ne vale la pena?”. Allontanate la sindrome dell'impostore, e coltivate l'autostima. Direi: non lasciatevi interrompere durante le riunioni, non aspettate che vi si restituisca la parola: continuate a parlare, senza chiedere permesso. Ridete dei vostri errori, usate l'autoironia come antidoto al perfezionismo, che è parte dello stereotipo-boomerang della rappresentazione femminile anche tra le donne. Insomma: piedi per terra e testa tra le nuvole.

