

Coverstory

Se la leadership è al femminile: intervista a Luciana d'Ambrosio Marri

Publicato Lunedì 06 Febbraio 2012



La Carriera Rosa ha intervistato la sociologa **Luciana d'Ambrosio Marri**, consulente da più di vent'anni per la gestione delle persone e lo sviluppo manageriale, in vista della presentazione a Milano del libro "Effetto D: se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali", scritto a quattro mani insieme a **Marcella Mallen**, Presidente di Manageritalia Roma. Un'intervista da leggere tutta d'un fiato nella quale accanto ad una lucida analisi della nuova leadership femminile "lontana dallo stereotipo del tacco a spillo" **d'Ambrosio Marri** anticipa i temi del libro, rivelando con ironia i lati nascosti di modelli manageriali ormai superati, tratteggiando, nel contempo, esempi positivi di management e creazione di valore al femminile. Per non dire della serie di utilissimi consigli per sviluppare, in armonia, un proprio stile di leadership.

Cosa significa "Effetto D"?

D come Donna e come Differenza! La combinazione di questi due fattori produce un Effetto D straordinario sia nelle organizzazioni di lavoro, sia nella società. E' evidente che ogni donna ha la sua unicità con pregi e difetti. **Il punto è che quando una donna riesce con competenza, tenacia, passione e risolutezza a sfondare quel soffitto di cristallo che ancora esiste ai vertici delle imprese e a districarsi nel labirinto di cristallo, in cui molte donne si muovono in parecchie organizzazioni (anche senza urtare le posizioni apicali), aumentano la produttività, la qualità aziendale, l'ottica di servizio, la qualità della vita di tutti.** Per questo nel panorama delle differenze (prima parte del libro), mettiamo a fuoco non solo i numeri e i loro perché, ma anche i **vantaggi economici e di ben-essere** per le organizzazioni di lavoro e per la società di una maggiore presenza femminile in ruoli alti e decisionali.

Chi sono le protagoniste del vostro libro?

Sono donne normali con storie speciali! Non sono manager in tailleur gessati dallo sguardo incattivito caricature femminili di modelli maschili, al contrario **sono donne che seguendo una passione giovanile e curandola con determinazione, lottando contro pregiudizi e stereotipi, senza assumere modelli di sfrenata aggressività, sono riuscite con volontà e fatiche e senza perdere il sorriso a occupare dei ruoli di alta responsabilità organizzativa** fino ad oggi in Italia per lo più riservati agli uomini. Sono donne che, come tutti gli esseri umani, hanno una dose di aggressività ma sanno direzionarla soprattutto verso i problemi che incontrano, non alla ricerca del nemico a tutti i costi!

"Storie speciali di donne normali": cosa rende una storia "speciale"?

Convincimento interiore, convivere in ambienti familiari o vicini che suggerirebbero strade di sviluppo più canoniche per le donne e invece guardare dritto e seguire la propria "rotta", far diventare una forza la fragilità che si sente dentro o da cui si è circondati, ricostruire la propria identità quando ci si è sentite annientate, farsi riconoscere autorevoli da collaboratori più anziani e molto esperti non certo abituati a essere guidati, soprattutto in certi ambienti organizzativi, da una donna, vedere quello che altri proprio non colgono.... In generale, potremmo anche dire che **rimanere autentiche in contesti difficili, non avere timore della visibilità, proporsi, e non solo attendere di essere notate** - cosa frequente per parecchie donne - per la propria competenza e volontà di crescita, sono tutti aspetti che contribuiscono a rendere speciale in Italia una storia che in altri Paesi sarebbe probabilmente normale.



Raffaella Calandra sale in cattedra

Raffaella Calandra è la nuova vice-direttrice del corso per Master/ Ifg della Scuola di giornalismo Walter Tobagi, che l'Università Statale di...

[Leggi tutto...](#)

CreARTivity



Pelle: ossessione tutta femminile

Per la prima volta in Italia una mostra che unisce arte e scienza sul tema della pelle. "PELLE DI DONNA. Identità e bellezza tra arte e..."

[Leggi tutto...](#)

Eventi



Effetto D, se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali

Dove: Circolo della
Stampa **Quando:** 07/02/2012 | 17.00



DIVERSITY MANAGEMENT: A CHE PUNTO SAMO?

Dove: SDA
BOCCONI **Quando:** 09/02/2012

C'è una storia che l'ha particolarmente colpita?

Le 8 storie narrate e quindi le 8 donne hanno particolarità e sfumature che rendono unica ciascuna di loro. Non è una risposta diplomatica, è proprio così! A volte, con Marcella Mallen, coautrice del libro, collega e amica, ci vengono in mente sguardi, colori, ambienti, frasi di queste donne conosciute per il libro: da ognuna abbiamo trovato alcune conferme e appreso nuovi aspetti o modi con i quali è possibile affrontare situazioni, ragionare sulle difficoltà, godersi il bello e l'ironia di cambiamenti che la vita, non solo organizzativa e di lavoro, ti pone o in cui ti coinvolge. Una cosa, a tutte comune, però mi ha colpito: l'autenticità, la meraviglia e la gioia di raccontarsi e di riflettere ad alta voce sui tanti aspetti affrontati nelle conversazioni.

A proposito di leadership al femminile, è possibile delinearne qualche tratto e definire caratteristiche comuni o ogni donna ha una propria, diversa "leadership"?

Ogni donna ha il suo EFFETTO D! Ma non è detto che ne sia consapevole e che ne riconosca il valore d'uso sano, in primo luogo per il suo ben-essere! Spesso, quando conduco corsi o laboratori di formazione manageriale sul tema ampio e complesso della leadership, è evidente la necessità d'inquadrare la questione anche attraverso modelli e schemi di riferimento teorici. **Le caratteristiche di genere, per le quali le donne tendono a uno stile di leadership più partecipativo, hanno maggiore capacità di ascolto, guardano al risultato da raggiungere con un occhio al concetto di alterità, ovvero sono meno autocentrate dell'uomo, l'intelligenza emotiva sono tratti frequenti, anche se alcune donne sono terribili persecutrici dei propri collaboratori.** La Diversità, il bello di Effetto D è che i **nuovi tratti di leadership positiva** da noi evidenziati nel libro, sono **nuovi** anche nelle **parole** che abbiamo usato perché vanno oltre i modelli e gli schemi finora "utilizzati" per inquadrare gli stili di leadership. Rappresentano fonti di apprendimento per l'agire concreto di tutti, donne e uomini.

Perché, secondo la sua esperienza, per le manager è così difficile raggiungere posizioni di vertice nelle aziende?

In modo banale potremmo dire che **chi ha il potere difficilmente, in ottica maschile, lo cede**. Intanto perché lo vede come un cedere, appunto, e non come un'alternanza o come uno strumento per una comunanza d'intenti per raggiungere i quali c'è anche, e sottolineo anche, bisogno del suo potere (e non "solo" del suo potere, fine a lui stesso), poi perché ne vive maggiormente la componente di prestigio e status individuale piuttosto che la funzionalità rispetto obiettivi o progetti che hanno una dimensione inerente un qualcosa di "collettivo". Un altro aspetto che complica la faccenda, soprattutto per chi appartiene a generazioni un po' più d'età, è l'approccio al conflitto. **Le donne combattono, anche duramente, la Storia lo dimostra, ma difficilmente lo fanno per uno scopo individuale e, quando riescono a farlo, contemporaneamente alcune ne hanno timore o vergogna perché non sono queste le aspettative sociali – da modello- nei loro confronti ed emergono così tracce di senso di colpa, col rischio di rinchiudersi in un guscio o fuori uscire il più in ombra possibile.** Oppure diventano **agguerritissime**, quasi orgogliose di essere dei "maschiacci" – al di là di un look magari super seduttivo - e non sono capaci di trovare una via alternativa a questa imitazione del lato non proprio migliore degli uomini.

E' vero, come si dice, che a volte sono le stesse donne che rinunciano ai ruoli di responsabilità?

Nel libro quest'aspetto è affrontato e indagato, seppur con toni leggeri e discorsivi. Oltre alle ragioni che dicevo prima, il fatto prioritario è che la società e le aziende sono organizzate storicamente sulla base di un uomo che lavora e può fare carriera mentre alle donne – anche se lavorano – è nei fatti delegato il resto della gestione e organizzazione della vita privata, oltretutto in modo penalizzante e di fatto non riconosciuto. Secondo le statistiche, **molte sono le donne che dopo il primo figlio lasciano il lavoro e dopo il secondo figlio l'uscita dal mondo del lavoro è quasi la prassi.** Questi non sono problemi da donne, ma della società che **deve organizzarsi per fornire una rete di servizi non funzionali alla donna, ma mirati al benessere di tutti. Investire nella sostenibilità e nella conciliazione è un vantaggio collettivo per la qualità della vita.** Certo, anche come la donna pensa a se stessa rispetto alla dimensione di Potere è un aspetto che talvolta porta a "rinunciare" non tanto alla responsabilità, quanto all'azione incisiva in un contesto di cui non si condividono le "regole del gioco" non scritte, quelle per cui magari il potere è di chi urla, **elementi che portano molte donne a escludersi** perché non intravedono in sé altri mezzi o linguaggi con cui far valere la propria autorevolezza e competenza. Ciò rinforza a mio parere il valore della formazione delle donne sull'**empowerment e sul potenziamento dell'attrezzatura per il proprio autosviluppo.**

Cosa potrebbero fare le organizzazioni per supportare e valorizzare il talento femminile?

Quote rosa – come male minore- in tutte le strutture, le riunioni che si terminano entro le 5 pomeriggio, asili nido aziendali o in convenzione nelle vicinanze, congedi parentali obbligatori, il permesso di paternità generalizzato, flessibilità di orario, aumento dei part- time verticali e orizzontali senza penalità di carriera, incentivare il part time per gli uomini, corsi di formazione a tutti i livelli sul valore delle differenze e sulle ottiche inclusive per la soluzione dei problemi – differenze non solo di genere, ma anche di età, di etnie - indagini interne aziendali e coinvolgimento delle persone su cosa preferirebbero per migliorare dell'organizzazione del lavoro e da lì avere idee concrete e mirate alla realtà specifica e individuarne la fattibilità, tra costi e benefici. Talvolta, soluzioni imposte perché si crede non esistano alternative, potrebbero essere sostituite da soluzioni effettivamente migliori e più soddisfacenti per tutti se solo si cambiasse l'ottica di analisi del problema e il metodo con il quale si decide.

E cosa dovrebbero fare in più le donne?

Le donne hanno il compito di mantenere ciò che finora è stato conquistato e cambiare in meglio le cose, a partire dal credere di più nella propria possibilità e darsela, non solo chiederla. Su questo le storie del libro ci insegnano molto. Il fattore autostima, anche se qualcuna storce un po' il naso, gioca molto (la presunzione non c'entra nulla, è altra cosa).

Puntare sulle donne potrebbe essere "conveniente" per le aziende?

Varie ricerche anche italiane, e citate nel libro, dimostrano che **le aziende dove le donne sono ai vertici, o in numero simile agli uomini dove si decide, hanno una maggiore capacità di sostenere periodi di crisi, falliscono meno frequentemente e hanno una più veloce capacità di ripresa da momenti difficili**. In più le donne oggi sono più preparate degli uomini, le statistiche su voti di laurea e durata degli studi dicono questo e non solo nelle discipline umanistiche -più tradizionalmente "rosa"- anche, e sempre più, in quelle scientifiche. L'ottica meritocratica per le aziende, pur se molte ancora non lo capiscono, è una marcia in più e anche per questo le donne rappresentano una grande risorsa che sarebbe folle sprecare. Di fronte alla crisi, e ai modi per uscirne, valorizzare le donne, non sprecare i loro talenti, aiuterebbe l'economia, oltre che la democrazia!

Il libro si rivolge anche alle giovani che spesso sono alla ricerca di figure di riferimento. Quali consigli darebbe loro perché riescano a costruire una propria "leadership" positiva?

Darsi da fare, non temere i primi no ricevuti, dotarsi di orecchio uditivo verso se stesse e verso gli altri, avere anche poche idee ma chiare, reagire anche con autoironia, saper guardare oltre, non sentirsi in colpa per gli eventuali successi, non smettere di imparare e di essere curiose, individuare nel proprio lavoro e nel proprio ruolo di eventuale responsabilità quella componente di **utilità anche sociale e di servizio** che arricchisce la persona, l'organizzazione, i propri colleghi e i collaboratori. E che soprattutto **aiuta a dare un senso a se stesse in organizzazioni complesse** dove purtroppo perdere il senso di ciò che si fa è abbastanza frequente. Per cambiare le decisioni prese anche sulle donne bisogna stare dove si prendono le decisioni. Ultimo consiglio: **rimanere donne e non diventare bambole**. E, come suggerito nelle ultime pagine di EFFETTO D, **affrontare le cose con serietà senza dimenticare la leggerezza**.



Luciana d'Ambrosio Marri, sociologa, è consulente da più di vent'anni per la gestione delle persone. Svolge attività di selezione, formazione manageriale e di sviluppo per aziende, pubbliche amministrazioni e scuole di management. Ha pubblicato numerosi lavori sulla gestione delle risorse umane, sulla valorizzazione delle differenze ed è coautrice di *Come muovere i primi passi in azienda* (FrancoAngeli, 2010).

 Mi piace  Face a 4 persone. Registrazione per vedere cosa piace ai tuoi amici.

Coverstory



Nuove professioni: le più richieste del 2012

Reportage



Tornare sui banchi per scalare i vertici

In Italia, il 47% delle 18.794

Network donna



L'editoria: un settore per donne?

Il mondo dell'editoria

In evidenza



Anna Masera è la nuova «Social Media Editor» della Stampa