

# PLURALITÀ, COSÌ SI VINCE (ANCHE) IN AZIENDA

**Intervista a Adele Mapelli: "Mescolare competenze e background differenti può essere un vantaggio, indipendentemente dal settore di attività. La sfida che attende le aziende consiste nel comprendere la parzialità di un unico approccio e nell'accogliere anche il femminile".**

di Sara Perugini



Da sinistra Adele Mapelli, mentre dialoga con Angiola Brida, direttrice della cooperativa Ecoopera.



Vuoi vedere il servizio sulla web tv sulla leadership al femminile? Vai su [www.cooperazione.tv](http://www.cooperazione.tv) o inquadra con smartphone abilitato questo codice.

La leadership è un'attitudine, indica la capacità di coinvolgere e persuadere gli altri. Una dote naturale o una competenza che si può acquisire? Lo abbiamo chiesto ad Adele Mapelli, consulente di Wise Growth, docente insieme ad Alessandro Lucchini del corso "Una leadership femminile nell'impresa cooperativa" organizzato dall'associazione Donne in Cooperazione in collaborazione con Formazione Lavoro.

**Prima di tutto è bene fare chiarezza sul termine leadership e capire cosa significa.**

"Il leader è una persona che, al di là del ruolo formale, si concentra sul futuro indicando la meta e la direzione. A partire dal presente, si concentra sul futuro per proporre un cambiamento a maggior beneficio della comunità a cui si rivolge, ispira dotando di senso l'agire quotidiano poiché ogni atto viene connesso ad un disegno raggiungibile nel tempo con il contributo di tutti, crede nel presente perché ha una visione positiva sul domani avendo le doti emotive e cognitive per realizzare il disegno comunicato e condiviso con i suoi followers. I manager, invece, si concentrano sulle funzioni di organizzazione,

pianificazione e controllo e si occupano di declinare operativamente la mission. Non tutti i leader sono manager così come non tutti i manager hanno doti leaderistiche".

**C'è differenza tra leadership femminile e maschile?**

"Diversi studi dimostrano come la leadership femminile sia più volta a instaurare un clima piacevole all'interno del gruppo di lavoro, a lavorare sulle relazioni e sull'inclusione. La leadership maschile, invece, è mediamente più finalizzata al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi assegnati. In questo quadro, dobbiamo sempre fare attenzione ai possibili stereotipi insiti nelle categorizzazioni: mantenere un giudizio equilibrato senza assumere dei cliché è fondamentale quando si parla di questi temi. Valorizzare il contributo specifico di ciascuna persona, considerando le differenze derivanti dall'identità di genere, diviene una premessa importante per intraprendere un percorso di leadership in cui è possibile riconoscersi e quindi farsi riconoscere".

**In realtà con la crisi molte aziende hanno cercato, e trovato, una via di uscita affidandosi alla guida di dirigenti donna. Anche in Italia dove, secondo i dati di Manageritalia, le manager sono aumentate del 16%.**

**Come si spiega?**

"Molte volte ho sentito storie di donne a cui sono stati proposti ruoli critici in azienda perché si sa che grazie alla loro determinazione è probabile che riescano a portare a casa il risultato. Questo mette in evidenza come oggi le competenze tipiche delle donne siano sempre più importanti, soprattutto nei momenti di crisi. E l'attuale situazione economica è una testimonianza concreta di come varrebbe la pena riorientare l'attuale assetto del potere sia in termini gestionali che culturali."

"È vero che molte teorie ci dicono che si nasce leader, ma è altrettanto vero che i corsi possono aiutare, allenando competenze legate ai comportamenti fondamentali per rivestire ruoli leaderistici: per noi donne un passaggio fondamentale, ad esempio, è la consapevolezza e l'individuazione dei comportamenti che ci autolimitano nei percorsi di sviluppo. Uno dei conflitti principali che viviamo è dovuto al presidio dell'attuale organizzazione del lavoro basata su una dittatura del tempo e dello spazio giustificata dalla produttività perseguibile. Modello che rende impossibile una corretta conciliazione tra l'identità lavorativa e quella privata e che addita questo bisogno come un tema di esclusiva responsabilità della popolazione femminile".

**Venendo al mondo della Cooperazione Trentina, la presenza femminile è maggiore nella governance delle cooperative del settore Lssa (lavoro, sociale, servizi e abitazione) e del consumo, dove si avvicina a quote del 30%, mentre è minore nel credito (15%) e quasi nulla nell'agricolo (3%). Sulla base di quanto detto finora, una maggiore presenza di donne nei ruoli di guida potrebbe essere un vantaggio per le cooperative di ogni settore?**

"Assolutamente sì. Tutti gli studi ci dicono che è dall'eterogeneità delle competenze e dei profili delle persone che si genera innovazione e maggiore capacità di problem solving. Quindi mescolare competenze e background differenti può essere un vantaggio, indipendentemente dal settore di attività.

La sfida che attende le aziende consiste nel comprendere la parzialità di un unico approccio e nell'accogliere anche il femminile: l'implementazione concreta di un ambiente di lavoro e di una cultura organizzativa in grado di supportare la valorizzazione delle differenze, tra cui quelle di genere, non è una moda manageriale ma una necessità, dettata dal cambiamento sociale e demografico in atto. L'evoluzione del contesto impatta sulla composizione e le dinamiche della forza lavoro. Aprirsi alla diversità, ascoltare i bisogni delle persone, accogliere le diverse spinte motivazionali, creare un ambiente che valorizzi e tuteli il capitale di attitudini, competenze di ciascun individuo è una scelta innanzitutto razionale.

Rimane da capire quando verrà colto questo bisogno di cambiamento". ■

## PAROLA ALLE LEADER

Età diverse, percorsi di carriera diversi e diversi ambiti lavorativi. In comune hanno il fatto di essere donna e di ricoprire ruoli in cui è richiesta capacità di leadership. Sono le tre testimoni intervenute, per raccontare la loro esperienza, al termine del percorso formativo "Una leadership al femminile nell'impresa cooperativa". Tanti i temi emersi, a cominciare dalla consapevolezza che poter contare su leader donne e uomini è un valore aggiunto per ogni organizzazione. "Donne e uomini hanno un approccio e una sensibilità diversa - ha commentato Chiara Avanzo, presidente Consiglio regionale Trentino Alto Adige - per cui in alcuni casi è meglio che a guidare sia un uomo, mentre in altri è meglio una leader". Spesso però, è emerso dai racconti, viene scelto un uomo anche quando ci sono donne qualificate a ricoprire quel determinato ruolo. Colpa delle donne che non sanno mettersi in gioco? "In molte occasioni le donne hanno una minore propensione a farsi conoscere - ha detto Rossella Lovisetto, responsabile comunicazione interna del Gruppo Banca Popolare di Vicenza - e quindi nel momento in cui si deve decidere chi scegliere per una certa posizione in qualche modo si va a pescare in un bacino già consolidato e noto, che è quello maschile". Il consiglio per le donne quindi è quello di far valere le competenze e le esperienze che hanno maturato. Ma anche le aziende devono impegnarsi per riconoscere e far emergere tutte le risorse presenti al proprio interno. "Si tratta di una questione che non riguarda solo le donne - ha concluso Angiola Brida, direttrice Ecoopera - ma di una necessità dell'impresa, che altrimenti rischia di perdere opportunità importanti di crescita".



Foto di gruppo delle partecipanti al percorso formativo "Una leadership al femminile nell'impresa cooperativa".



4'40"