

## Quando il passaggio del testimone è in *rosa*

Il recente convegno "Di padre in figlio, di madre in meglio", organizzato da Aidda Umbria, ha affrontato il tema della continuità d'impresa al femminile. Abbiamo chiesto a uno dei relatori di parlarcene

di \*Sergio Cimino

### L'IMPRENDITORIA IN ROSA

I dati più recenti sulle dimensioni dell'imprenditoria femminile ne fissano la quota in un intorno prossimo al 25 per cento, assolutamente insoddisfacente se confrontato al tasso di occupazione femminile: in Italia lavora il 47,3 per cento della popolazione femminile, contro il 67,3 per cento di quella maschile. Va però aggiunta una precisazione: quando si dice che circa un quarto delle imprese italiane è "rosa", si parla di realtà nelle quali la donna esercita a pieno titolo la propria leadership. Se tuttavia prendiamo in considerazione il mondo delle imprese nelle quali la donna svolge un ruolo decisivo e strategico, spesso sottraendosi alle luci della ribalta, in base alla mia personale, quanto sindacabile, esperienza la percentuale è destinata ad impennarsi fino

a superare, con grande slancio, l'asta del 50 per cento. Del resto, una delle caratteristiche storiche del mai abbastanza compreso universo femminile è sempre stata quella di saper influire, con intelligenza, saggezza e discrezione anche quando non era consentito intervenire direttamente. Questo apporto, dietro le quinte, si è rivelato spesso risolutivo e sempre prezioso, specie nelle civiltà occidentali, più pronte ad intuirne lo spessore e la portata. Non si può che essere d'accordo con la grande Rita Levi Montalcini: "Il livello a cui è tenuta la donna rappresenta il barometro della civiltà: più alte saranno le potenzialità aperte alle donne, più alto sarà il grado di civiltà". Penso che, nel mondo della piccola e media impresa italiana, questo barometro di civiltà segni un gran bel tempo.

### L'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE

#### NELLA STORIA: IL MITO DELL'AZDORA

Forse più che un mito, l'Azdora rappresenta un'istituzione dell'impresa agricola romagnola che affidava all'uomo il ruolo di Azdor, letteralmente "reggitore", ovvero addetto agli affari e alle vendite dell'azienda domestica, e alla donna, l'Azdora appunto, quello di organizzatrice di tutte le attività produttive interne: pollame, maiali, formaggi, insaccati, etc. oltre quello, scontato, di gestione della casa e dei figli. In quel contesto sociale, ad altissima vocazione agricola, il contributo della donna era determinante per le fortune dell'azienda domestica; l'abdicazione al ruolo di reggitrice avrebbe determinato la rovina della famiglia, tanto che la saggezza popolare tramanda il simpatico detto: "Quand che l'azdora

la va ala campagna, la perd più che la n guadagna" (quando l'azdora va a lavorare nei campi è un danno per la casa). Questa mitica figura romagnola racchiude in sé i tratti tipici dell'imprenditorialità femminile nel settore agricolo: la capacità di garantire le condizioni base di produttività e redditività, quella di coniugare la gestione familiare con il business domestico, la garanzia di continuità della famiglia e del business. Addirittura, nel comparto vitivinicolo sono state proprio la determinazione e la grinta della donna imprenditrice alla base della trasformazione dell'azienda di famiglia da produttrice di uva a produttrice di vino. Un percorso complesso e articolato affrontato con la sicurezza e la determinazione di chi, per storia e tradizione, ha accumulato competenze plurisesperien-

ziali fondamentali per portare a soluzione interrogativi strategici e problemi operativi. Se a questo profilo, di per sé ricco e composito, aggiungiamo altre caratteristiche tipiche della natura femminile quali la disponibilità all'accoglienza, la capacità di ascolto, la sensibilità, l'empatia, il sostegno, la condivisione, si riesce a comprendere più compiutamente perché una docente dell'Università di Salerno, Carmen Gallucci, riferendosi in particolare al comparto vitivinicolo, ritiene la donna imprenditrice sempre più "protagonista del cambiamento, in grado di interpretare i nuovi desideri del consumatore alla ricerca di un prodotto di qualità intesa non solo e non più come valore intrinseco del prodotto, ma come insieme dei fattori materiali e immateriali che scaturiscono dalla relazione territorio-vino".

riscono dalla relazione territorio-vino".

### QUANDO È LA DONNA A CEDERE IL TESTIMONE

La capacità di seguire contestualmente diversi processi (cosiddetta multitasking) tipica della donna manager e dell'imprenditrice è anche conseguenza del posizionamento attribuito ai fattori componenti il proprio mondo in base a criteri profondamente diversi da quelli tradizionalmente adottati dall'uomo. Quest'ultimo, per storia e tradizione, organizza la propria vita attorno alle esigenze lavorative, mentre la donna è più attenta a contemperare le responsabilità professionali con quelle di gestione e amministrazione della vita sociale, domestica ed emotiva della propria famiglia. Ebbene, i profondi cambiamenti che hanno inte-







*Il livello a cui è tenuta la donna rappresenta il barometro della civiltà: più alte saranno le potenzialità aperte alle donne, più alto sarà il grado di civiltà*

Rita Levi Montalcini



ressato lo scenario esterno e l'impresa di famiglia sembrano premiare questa diversità di approccio. L'evoluzione delle strutture organizzative, da schemi rigidi a conformazioni sempre più articolate fino a dilatare i confini stessi dell'azienda e l'appiattimento degli organigrammi, attraverso il passaggio dalla gerarchia alla squadra - il cui gioco è interamente orientato alla soddisfazione del cliente - hanno imposto di archiviare vecchie competenze e costruirne nuove. Pertanto è diventato indispensabile integrare le conoscenze tecnico-specialistiche con la capacità di lavorare in gruppo e di gestire i conflitti; alla comunicazione efficace rivolta al mercato, si è affiancata la capacità di ascolto del cliente e di comprensione delle sue aspettative; all'organizzazione gerarchica si è sostituita la capacità di comprendere le persone, orientarle e valorizzarle.

Insomma l'intera organizzazione aziendale richiede comportamenti e attitudini che, come abbiamo visto, caratterizzano l'universo femminile. Con specifico riguardo al tema del passaggio generazionale va registrato che il delicato ruolo di equilibrio tra le aspettative della famiglia e le esigenze dell'impresa esercitato dalla donna le ha consentito di sviluppare originali capacità di costruttrice e animatrice di processi di inserimento dei giovani, di crescita delle loro personalità, professionalità e imprenditorialità. È un tema affrontato in termini innovativi nel convegno dal titolo provocatorio e avvincente: "Di padre in figlio ... di madre in meglio", organizzato lo scorso mese di

novembre da Maria Rita Cucchia, presidente di Aidda Umbria (Associazione Imprenditrici Donne e Dirigenti d'Azienda), che ha registrato la prestigiosa presenza della presidente nazionale Franca Audisio e la partecipazione di imprenditrici umbre, marchigiane, laziali, friulane e piemontesi. Anche la location era densa di significato: la sede storica della Luisa Spagnoli, azienda perugina della moda, fondata, quattro generazioni fa, da una grande donna e, oggi, gestita da un'imprenditrice di eccellenza, Nicoletta Spagnoli. Un messaggio forte scaturito dal convegno riguarda il tema della continuità di impresa che, se declinato al femminile, si esprime con maggiore forza e coerenza. L'imprenditrice appare più orientata alla trasmissione interpretando gli eredi

come proiezioni della sua stessa essenza e continuatori della sua visione, non come antagonisti che intendano spodestarla o sottrarle potere. La resistenza alla successione lascia il posto alla speranza di vedere la propria prole raggiungere mete ancora inesplorate, traguardi ancora più ambiziosi. Se la madre imprenditrice nutre dubbi sulla capacità del successore di garantire la continuità di impresa, difficilmente assume atteggiamenti di diffidenza o scetticismo; semmai manifesta preoccupazione e attiva tutti gli strumenti educativi e di sostegno per trasmettere ai propri figli le competenze necessarie a svolgere il ruolo al quale li ritiene destinati. È un comportamento che rischierebbe di sconfinare nell'ostinazione di assegnare al giovane un ruolo per il quale lo stesso

è o si sente inadatto, qualora il comprensibile orgoglio materno non fosse mitigato dalla sensibilità femminile e dal pragmatismo imprenditoriale. Va anche detto che questa stessa ostinazione, se allontana il momento in cui si getta la spugna, arrendendosi all'evidenza della impraticabilità della successione auspicata, mette al riparo da frettolose valutazioni sulla presunta indisponibilità o inadeguatezza di un bravo giovane che solo inizialmente non si era manifestato all'altezza del compito. In conclusione, quando è la donna a passare il testimone, non lo trattiene troppo a lungo, né lo lancia rischiando di far perdere la sfida della continuità alla squadra di famiglia. Preferisce semmai percorrere qualche metro in più a fianco del proprio erede, rischiando anche l'af-

fanno pur di vedere il proprio successore correre con sicurezza verso il futuro. Probabilmente è stata una donna a concepire il celeberrimo proverbio indiano: "La terra che abitiamo non ci è data in eredità dai nostri padri, ma in prestito dai nostri figli".

\*Partner RCE Consulting  
Docente di strategia di impresa - Università di Perugia